

vertreten. Ich freue mich, daß es auch Herr Dr. Wagner noch geschafft hat, zu kommen. Herr Dr. Wagner ist der Vorstandsvorsitzende der Thüringer Aufbaubank Erfurt.

Ich schlage nun vor, daß wir uns zunächst die Referate der Experten anhören, mit der Bitte, zehn Minuten nicht zu überschreiten. Ich möchte zunächst einen Betroffenen, nicht jemanden, der fördert oder lenkt, sondern der ein Unternehmen führt, Herrn Matthias Hühn, um einleitende Bemerkungen bitten. Insbesondere würde mich interessieren, welches denn nach Ihrer Auffassung und Ihrer Erfahrung die wichtigsten positiven Faktoren, welches die größten Hemmnisse für den Aufbau und Erfolg mittelständischer Unternehmen in den neuen Bundesländern sind.

**Matthias Hühn:** Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich möchte mich bedanken, daß Sie mir die Gelegenheit geben, aus meiner Sicht die vorgegebenen Diskussionspunkte zu erläutern. Ich muß sagen, zum Beginn des heutigen Vormittages war ich erst etwas erschrocken, denn wir begannen in der Vergangenheit zu wählen, die wir ohnehin nicht mehr ändern können. Ich bin der Meinung, wir sollten all unsere Dinge zukunftsgerichtet tun, und sollten auch bei den Dingen, die wir hier besprechen, daran denken, wie wir dem Mittelstand zukünftig helfen und stärken können. Auf jeden Fall ist ja eines klar geworden: Wir brauchen diesen Mittelstand. Wichtig ist auch die Erkenntnis, daß sich die Sorgen und Nöte in der Industrie und alle Unternehmensformen doch sehr unterscheiden.

So möchte ich mit einem ganz kurzen geschichtlichen Abriss beginnen. Unser Unternehmen, in der ehemaligen DDR ein privates Industrie- und Produktionsunternehmen, ist von Herrn Hoffmann im Jahre 1947 gegründet worden, und ich führe als Schwiegersohn dieses Unternehmen seit drei Jahren weiter. Herr Hoffmann war damals 21 Jahre alt. Aus diesem Grunde war er einer der Männer, die noch in Deutschland eine Wirtschaftsschule besuchten, in Deutschland das marktwirtschaftliche System gelernt, erlernt und studiert haben. Insofern ist er auch heute noch in der Lage, uns zu beraten, da er aus eigenem Erleben weiß, wie die Marktwirtschaft funktioniert. 1947 begann das Unternehmen mit der Produktion von landwirtschaftlichen Geräten, die zu Festpreisen produziert und verkauft werden mußten. Diese Festpreise lehnten sich an Vorkriegsprodukte an, die damals in Schlesien produziert wurden, und es gab keine Chance zu einer Preisveränderung, d. h. man konnte sich ausrechnen, wieviel Verlust an jedem Produkt gemacht wurde. Es wurde dann begonnen, Hebezeuge, unsere heute Produktion, sprich Seilzüge, zu bauen. Ein Kapitalaufbau bei 91 % Steuerprogression war unmöglich. Mit der Demontage aller seilproduzierenden Betriebe in Ostdeutschland und deren Verbringung in die damalige Sowjetunion, begannen wir 1953 mit der Produktion von elektrischen Kettenzügen als einer der ersten Produzenten, und das ist auch heute noch unser Finalprodukt. Anders als das vielleicht heute zum Ausdruck gekommen ist, wurde von diesem Unternehmen – als privatwirtschaftliches Unternehmen – bereits in den 60er Jahren in das westliche Ausland exportiert,

d. h. auch als Privatunternehmen exportierten wir nach Finnland, nach Schweden, nach Westdeutschland. In den 70er Jahren begann die Spezialisierung und Kooperation im damaligen RGW, und es wurde unserem Unternehmen ein schriftliches Verbot der Weiterproduktion von Kettenzügen erteilt, weil diese Produktion in Bulgarien stattfinden sollte. Mit der Androhung von 50 Entlassungen aus unserem Unternehmen, haben wir die Erlaubnis bekommen, dieses Produkt weiter zu entwickeln, weiter zu produzieren, bis 1972 die Verstaatlichung einsetzte. Nach einem Belegschaftsentscheid durfte Herr Hoffman weiterhin Direktor des Unternehmens bleiben, bis er 1983 in einer weiteren, damals politisch schärferen Aktion abgesetzt wurde, da er kein Mitglied der geforderten Partei war. Glücklicherweise hat er weiter das Exportbüro des Unternehmens geleitet, hat dadurch Exportbeziehungen aufgebaut und sie auch personifizieren können.

1989 hat er sich bereits für die Reprivatisierung der Unternehmen eingesetzt und hat als Berater unter Modrow das Unternehmensgesetz mit ausgearbeitet. Weil drei dieser beratenden Unternehmer damals die Situation ostdeutscher Betriebe kannten, wurde die Steuerfreiheit für drei Jahre in das Programm aufgenommen. Die Steuerfreiheit wurde aber im Juli, mit Einführung der DM, gekippt. Aus diesem Grunde standen wir vor diesem Steuerballon, von dem wir heute schon einmal gehört haben. Die Beratertätigkeit bei Modrow hatte natürlich auch einen Vorteil, denn ab 1.5.1990 waren wir als einer der ersten 10 Betriebe in Ostdeutschland wieder eine völlig selbständige Familien-GmbH.

Meine Damen und Herren, es gibt bis heute kein Lehrbuch, wie man zwei ehemals zusammengehörende Staaten, die 40 Jahre politisch getrennt waren, wieder vereinigen sollte, und es gibt auch keinen Lehrer für diesen Prozeß. Aus diesem Grunde ist es müßig, sich zu unterhalten, was wir richtig und was wir falsch gemacht haben. Wir müssen aus dem, was wir heute haben, etwas machen, und das mit allem Optimismus.

Einige Bemerkungen zur finanzielle Ausstattung und Förderung des Mittelstandes in den neuen Bundesländern. Meine Ausgangs- und Betrachtungsposition ist hier ein kleines Maschinenbauunternehmen. Wir sind 60 Mitarbeiter, Finalproduzent Hebezeuge mit einer Inland- und Exportumsatz-Relation von 45:55, d. h. 45 % in Deutschland, 55 % weltweit. Zu den Fragen: Sollte sich ein kleines Unternehmen am Export beteiligen? Wie beurteilen Sie die Eigenkapitalbasis und Ertragsentwicklung der meisten mittelständischen Unternehmen in Ostdeutschland? Welche Unterschiede existieren und worauf führen Sie die zurück? Wir gehen von einer Unternehmenssituation aus, die jeweils branchenunterschiedlich ist. Zunächst muß man sagen, der Maschinenbau ist investitionsintensiver als viele andere Produktionszweige, als Handelshäuser, Dienstleister, Rechtsanwälte und Beratungsunternehmen. Die Analyse der Kapitalstruktur eines Unternehmens stellt sich für mich als verlorene Zeit dar, wenn wir nicht folgende Analyse durchführen. Ein Unternehmen hat, bevor wir überhaupt eine Kapitalanalyse durchführen sollten, zwei Dinge zu erfüllen:

Erstens sollte es ein wettbewerbsfähiges Produkt haben bzw. ein wettbewerbsfähiges Handels- oder Dienstleistungsprogramm, zum zweiten einen Markt für selbiges Produkt, Handels- oder Dienstleistungsprogramm. Ich verstehe unter einem wettbewerbsfähigen Produkt, daß es hinsichtlich seines technischen Standes, seiner Qualität und seines Preises wettbewerbsfähig sein muß. Ich stimme mit den Vorrednern nicht überein, daß das bei allen ostdeutschen Betrieben gegeben ist. Das ist eines unserer größten Probleme. Technischer Stand setzt eine Forschungs- und Entwicklungstätigkeit voraus, Qualität, eine qualitativ durchdachte Produktion, rationelle Produktionsorganisation und Produktionsanlagen. Der Markt für dieses Produkt setzt Werbung, Markterschließung, Marktsicherung, also ein komplettes Marketing voraus.

Um nun die Ausgangssituation feststellen zu können, sollten wir uns fragen, wie ein ostdeutsches Unternehmen entstanden ist. Dort gibt es aus unserer Sicht drei Unternehmenstypen: Den Existenzgründer, der sein Eigenkapital und seine Sicherheiten aus seinem eigenen Privatbesitz, aus seinen Grundstücken, Wohnhäusern, Barmittel und dgl. rekrutiert. Zweitens den Reprivatisierer. Dabei gibt es auch wieder zwei Unterschiede, zum einen die Reprivatisierung nach DDR-Bedingungen, nach Unternehmensgesetz, und zum anderen die Reprivatisierung nach dem späteren Vermögensgesetz. Bei diesen Betrieben ist die Kapitalausstattung in der Regel Null, Sicherheiten sind Grundstücke oder Vermögen des Unternehmens, seiner Besitzer oder Gesellschafter. Und ein weiterer Unternehmenstyp in Ostdeutschland ist ein von der Treuhandanstalt veräußertes Unternehmen, in der Regel mit einer hohen Kapitalgrundausrüstung.

**Gesprächsleiter Abg. Jörg-Otto Spiller (SPD):** Herr Hühn, denken Sie daran, langsam zum Schluß zu kommen. Zehn Minuten waren angesagt.

**Matthias Hühn:** Ich mußte etwas weiter ausholen, ich bitte das zu entschuldigen. Der Unternehmenstyp der Reprivatisierer ist mehrheitlich aus Privatbetrieben, die 1972 enteignet wurden, hervorgegangen und hatte bis 1972 keine nennenswerte Möglichkeit der Kapitalbildung bei einer Steuerrate von 91 %. Wir hatten es mit unterlassenen Instandsetzungen, unterlassenen Investitionen und danach als verstaatlichte Unternehmen mit Verschleiß im Unternehmen zu tun. Gebäude und Maschinenpark waren verschlissen und der Personalstamm weniger qualifiziert als in den größeren Unternehmen, da die ehemals verstaatlichten Unternehmen nur die zweite Garde der Mitarbeiter bekamen, und u. a. auch die, die aus politischen Gründen in staatlichen Großunternehmen nicht beschäftigt wurden.

Der häufigste Fehler der ostdeutschen Unternehmen seit der Wende war die unüberlegte Investition in Gebäude, Maschinen und Anlagen, ohne marktfähige Produkte sowie die Weiterführung eines unbeweglichen, überfrachteten und damit nicht wettbewerbsfähigen Apparates.

Die Kosten für Neuentwicklung und Produktionsüberleitung sind heute für ein solches Produktionsunternehmen wesentlich höher als in den alten Bundeslän-

dern. Ein Nachbau und eine Nacherfindung bereits existierender Produkte schafft noch lange keine Evolution. Folgerichtig hätte mit dem geringen Vorteil ostdeutscher Lohn- und Lohnnebenkosten ein solches Unternehmen zunächst durch Reorganisation wettbewerbsfähig gemacht werden müssen. Ein Kapitalaufbau wäre hier notwendiger gewesen, als mit Krediten Investitionen in Maschinen und Anlagen zu finanzieren. Die zweite notwendige Schiene wäre der Aufbau eines Marktes. Ich darf ganz kurz die Kostenfaktoren für einen solchen Marktaufbau nennen.

**Gesprächsleiter Abg. Jörg-Otto Spiller (SPD):** Herr Hühn, ich muß Sie wirklich bitten, zu straffen. Wir wollen ein Podiumsgespräch führen, bei der uns insgesamt eine Stunde zur Verfügung steht. Es sollen nach Ihnen noch vier Herren reden, und da bitte ich Sie wirklich, in den nächsten zwei Minuten zum Schluß zu kommen.

**Matthias Hühn:** Gut, ich meine, dann sollten wir aufhören, denn man versteht die Probleme eines ostdeutschen Unternehmens nicht, wenn man die Grundlagen nicht darlegt. Aus diesem Grunde möchte ich wenigstens aus praktischer Sicht noch auf einige Probleme ostdeutscher Unternehmen bei der Markterschließung und der Straffung der Fördermittel eingehen.

**Gesprächsleiter Abg. Jörg-Otto Spiller (SPD):** Dann würde ich Sie ganz präzise bitten, in zwei Minuten darzulegen, was nach Ihrer Auffassung geändert werden sollte.

**Matthias Hühn:** Leider müssen wir nun praktisch die Voraussetzungen auslassen.

Zur Frage 3: Welche Förderinstrumente haben sich nach Ihrer Auffassung am besten bewährt, welche als eher fragwürdig erwiesen? Positiv ist die Messerförderung für den Marktaufbau, die auf Bundesebene 1997 stark zurückgefahren werden soll. Positiv sind desweiteren diverse FuE-Förderprogramme, Investitionszulagen und Zuschüsse, die aber nur sinnvoll sind, wenn Gewinne erwirtschaftet und AfA-Möglichkeiten genutzt werden können, sonst gehen die AfA gegen das Eigenkapital. Positiv sind auch Förderprogramme für Patentrecherchen und -anmeldungen. Ein Problem bei FuE-Förderprogrammen sind aber sehr aufwendige Beantragungen, hoher Personalaufwand und auch das hohe Risiko für den Unternehmer, denn er haftet bei Insolvenz und Nichteinhaltung des Zeitplanes für die Rückzahlung.

Einige Bemerkungen zu den Fragen: Inwieweit könnte durch eine direkte und systematische Förderung von Forschung und Entwicklung sowie von Unternehmensneugründungen die Bereitstellung von Risiko- und Beteiligungskapital der Aufbau der neuen Bundesländer effektiver vorangebracht werden? Halten Sie zusätzliche Hilfen zur Absatzförderung für zweckmäßig und worin sollten solche Maßnahmen ggf. bestehen?

Verschiedene Politiker forderten kürzlich FuE-Förderung solle entfallen, da dies Unternehmersache sei. Diese Forderung zeugt von fehlender Sachkenntnis

der ostdeutschen Wirtschaft. FuE-Förderung und Maßnahmen der Markterschließung sind aus unserer Sicht die wichtigsten förderungswürdigen Bereiche, denn nur hier verbirgt sich unsere Zukunftschance. Heute werden in unserem Unternehmen Umsatzsteigerungen nur mit Produkten durchgeführt, die seit 1990 erheblich weiterentwickelt oder neuentwickelt wurden. Ohne diese FuE-Fördermaßnahmen wäre dieser Weg nicht gelungen. Absatzförderung ist äußerst wichtig. Nutzlose Marktanalysen zweifelhafter Unternehmensberater, Unternehmensgruppenreisen mit fragwürdigen Ergebnissen sollte man jedoch nicht fördern.

Unser persönlicher Weg zu neuen Märkten führte über Messeteilnahme und Messebesuche. Dabei werden Informationen über Land, Markt, Wettbewerbssituation, Preise, potentielle Kunden etc. beschafft. Markterschließungskosten sind heute für uns Messeteilnahme, Prospektdruck, Werbemaßnahmen, Reisekosten, technische Schulungen für Kundenpersonal, Testmuster, Marktuntersuchung, Einstiegspreise und Abnahmen bei Prüforganisationen und technischen Zulassungen.

**Gesprächsleiter Abg. Jörg-Otto Spiller (SPD):** Ich darf mich bedanken. Ich wäre Ihnen besonders dankbar, wenn Sie uns das Manuskript hinterlassen könnten.

Ich möchte nun Herrn Dr. Wagner bitten, der als Vorstandsvorsitzender der Thüringer Aufbaubank eine „Mittlerposition“ bezieht, uns aus seiner Erfahrung darzustellen, welches die wichtigsten Instrumente der Mittelstandsförderung sind, und welche Probleme er bei der Förderung des Mittelstandes in den neuen Bundesländern sieht.

**Dr. Carl-Ludwig Wagner:** Vielen Dank Herr Vorsitzender, meine Damen und Herren. Ich habe Ihnen ein kleines Manuskript übersandt, in aller Kürze folgende Bemerkungen: Die Förderung muß vor allem da ansetzen, wo die wichtigsten Probleme sind, soweit mit Geldförderung überhaupt diese Probleme überwunden werden können. Das ist nicht durchweg der Fall, man kann mit Geld nicht alles machen, aber man kann mit Förderung einiges bewirken. Die größten Probleme der mittelständischen Unternehmen, wie überhaupt der Unternehmen im Osten Deutschlands, liegen im Marktzugang, im Vertrieb, aber auch vielfach noch im nicht ausreichendem Know-how bei der Vertriebstechnik, zum Teil auch noch im kaufmännischen Know-how, obwohl sich das in den letzten Jahren deutlich gebessert hat. In der Modernisierung der Produktion hat sich einiges deutlich gebessert, es sind erhebliche Fortschritte in der Entwicklung moderner Produkte gemacht worden. Die Löhne und Lohnnebenkosten sind in den letzten sechs Jahren, im Vergleich zur Produktivität, zu schnell gestiegen. Letztlich bildet fehlendes oder zu geringes Eigenkapital im Mittelstand ein Problem. Das ganze ist von erstrangiger Bedeutung, weil von der Entwicklung des Mittelstandes, namentlich auch des industriellen Mittelstandes, der Erfolg oder Mißerfolg des wirtschaftlichen Aufbaus im Osten Deutschlands abhängt. Wir haben zu wenige Großunternehmen. Die wenigen Großbetriebe, die wir in den neuen Bundesländern haben, sind über-