

„Die Treuhand wollte Schachtbau abwickeln“

Ex-Betriebsdirektor Peter Pfeifer hat in der Wendezeit nie Entscheidungen anderer abgewartet. So kehrte das Nordhäuser Unternehmen früh dem Kombinat den Rücken und gründete sich vor 30 Jahren als GmbH neu. Ein Rückblick auf turbulente Jahre

Von Kristin Müller

Nordhausen. Friedensgebete, Demos, Mauerfall, Sturm auf die Stasi-Zentralen, die erste freie Volkskammerwahl: All das ist Geschichte im April 1990. Die Wende aber ist noch lange nicht an ihrem Endpunkt. Die Einheit Deutschlands, ein Beitritt der DDR zur BRD am 3. Oktober 1990, wird nicht nur über eine Währungsunion im Juli 1990 führen, sondern auch über eine gewaltige Umstrukturierung der DDR-Wirtschaft.

Dass Betriebe des Volkes Eigentum sind, soll in der Marktwirtschaft nicht mehr sein. Also übernimmt im Sommer 1990 die Treuhand das Zepter. Die Folge: Millionen von Arbeitslosen und Tausende Betriebsschließungen. Die Ifa-Motorenwerke – einst größter Betrieb Nordhausens mit 4000 Beschäftigten – existieren seit 1993 nicht mehr.

Aber es gibt sie auch, die Erfolgsgeschichten. Die von Schachtbau ist so eine. Dabei, erinnert sich Peter Pfeifer, habe die Treuhand das Nordhäuser Unternehmen zu nächst abwickeln wollen. Der damalige Hauptgeschäftsführer und vorherige VEB-Betriebsdirektor war vom Gegenteil überzeugt – und rettete mehr als 1300 der knapp 3000 Arbeitsplätze. Heute ist Schachtbau mit 925 Mitarbeitern das größte Industrieunternehmen im Südharz.

Wichtiger Meilenstein auf diesem Weg: Die Gründung der Schachtbau Nordhausen GmbH vor nunmehr 30 Jahren. Beim Bezirksvertragsgericht Erfurt bekommt Schachtbau im Juni 1990 die Registernummer 222 – landesweit gehört das Unternehmen damit zu den ersten VEB, denen eine Umwandlung in eine GmbH gelingt.

„Es war eine Zeit voller Ungewissheit,



Von 1988 bis 2007 stand Peter Pfeifer an der Spitze von Schachtbau.

FOTO: KRISTIN MÜLLER

eine Zeit der unvorhersehbaren Veränderungen“, blickt Peter Pfeifer auf die Jahre von 1989 bis 1991 zurück. „Über Nacht brachen die bisherigen Strukturen zusammen und die Betriebsführung stand mit fast 3000 Beschäftigten allein da.“

Mit Zukunftängsten aber sei er damals trotzdem nie ins Büro gekommen. „Ich wundere mich selbst im Nachhinein.“ Pfeifer, der Betriebsdirektor, ist schon Anfang 1990 überzeugt, dass das Warten auf irgendwelche Entscheidungen keine Option ist. „Wir mussten agieren, selbst aktiv werden.“ Es galt, aus dem Mansfeld-Kombinat auszutreten – „den Ballast des Kombinats loszuwerden“, wie es Pfeifer formuliert – und Schachtbau in eine GmbH umzuwandeln. Er hatte genug davon, Vorlagen einzureichen, die sondiert werden sollten und dann doch liegen blieben. Schachtbau sollte an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen, sollte selbst Aufträge akquirieren können.

40 Millionen D-Mark Eigenkapital dokumentiert Leistungskraft

Begünstigend ist damals, dass der DDR-Ministerrat schon im April 1989 beschlossen hat, dass Schachtbau zum Zukunftskombinat „Zentraler Industrieanlagenbau der Metallurgie“ gehören soll – ein Abschied von den Mansfeldern war damit schon absehbar. Das Politbüro entschied einige Monate später zwar anders, sah Schachtbau lieber im Kali-Kombinat – ein Einspruch von Schachtbau aber vom November 1989 wurde nie bearbeitet – nach der Grenzöffnung gab es das Politbüro schlicht nicht mehr.

Schon im Januar 1990 ist Schachtbau damit faktisch selbstständig. „Inoffiziell waren wir nicht mehr im Mansfeld-Kombinat integriert. Ich nahm an keiner Sitzung mehr teil. Wir waren im luftleeren Raum.“ Daran habe sich auch nichts geändert, als die Ausgliederung aus dem Mansfeld-Kombinat zum 1. April 1990 offiziell erfolgt, Schachtbau der Abteilung Geologie und Bergbau vom Ministerium für Schwerindustrie unterstellt wird. „Das war rein formal, das Ministerium hat doch schon nicht mehr funktioniert“, erzählt der damalige Betriebsdirektor.

Die Richtschnur für die Zukunft ist eine vom Ministerrat im März 1990 beschlossene Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Ein-



Von viel Unsicherheit zeugt dieses Banner am heutigen Verwaltungsgebäude des Schachtbau-Bereichs Maschinbau im Winter 1990, das Foto stammt von Ulrich Mallis. Kleines Foto oben: Zum 1. April 1990 verließ Schachtbau das Mansfeld-Kombinat. Zum Abschied begrüßte Betriebsdirektor Peter Pfeifer (rechts) Kombinatstschef Henning Rost noch einmal persönlich. So viele lobende Worte dieser auch hatte – die Nordhäuser Belegschaft war froh über die errungene Unabhängigkeit.

ARCHIV-FOTOS: ULLRICH MALLIS / HELMUT RADTKE (2)

richtungen in Kapitalgesellschaften. So erarbeitet die Schachtbau-Führung bis Juni 1990 ein Paket von Unterlagen für das Erfurter Bezirksvertragsgericht zur Unternehmensstruktur, dessen Grundbesitz und Eigenkapital.

„Unsere Bilanz war gut“, sagt Pfeifer. Schachtbau ist 1989 kein maroder Betrieb, arbeitet vielmehr in modernen Hallen, die erst in den 1980er-Jahren vor den Toren der Stadt hochgezogen wurden. Als republikweit einziger Bergbauspezialbetrieb genoss Schachtbau einen Sonderstatus, war auch an Großinvestitionen der Volkswirtschaft beteiligt, wirkte im Ausland wie etwa Mosambik oder Jugoslawien mit. „Wir waren

clever genug, auch die maschinellen Voraussetzungen dafür einzufordern.“ Um an die nötige technische Ausrüstung zu gelangen, half obendrein die Tatsache, auch für die Nationale Volksarmee (NVA) Lieferant zu sein: „Da konnte uns das Kombinat nicht reinreden.“

Die DM-Eröffnungsbilanz folgt am 29. Juni auf Grundlage einer Inventur bei der alle Vermögensgegenstände und Schulden neu bewertet wurden. Wirtschaftsprüfer bestätigen die Bilanz uneingeschränkt. Unterm Strich steht darin eine Eigenkapitalsumme von 40 Millionen DM. Diese Zahl sei ambivalent zu betrachten, sagt Pfeifer. „Als Unternehmer haftet man für diesen Betrag,

das Risiko für mich war damit hoch. Andererseits konnten wir so unsere Leistungsfähigkeit dokumentieren.“

Und das ist wichtig in einer Zeit, in der mit dem Ende des Bergbaus sowohl in den Kalis als auch den Flusspat, Kupfer- und Erzrevieren fast sämtliche Aufträge storniert werden. „Nur ein Großprojekt, der Katzentollen bei Unterweißbach konnte weitergeführt werden. Wir mussten also neue Geschäftsfelder finden, in jenen Metiers Fuß fassen, wo wir zumindest etwas Erfahrung hatten“, sagt Pfeifer.

Zu DDR-Zeiten schon sanierte Schachtbau diverse Eisenbahnbrücken – warum also nicht auch in den Brückenneubau ein-

steigen? Schachtbau, der Bergbauspezialist, verstand sich aufs Sprengen – warum nicht im Segment der Industriedemontage tätig werden? Auch den Kläranlagenbau verstärkte die Nordhäuser. „Natürlich mussten wir auch einen Verdrängungswettbewerb machen und Angebote abgeben, die nicht kostendeckend waren“, erzählt Pfeifer von der schwierigen Anfangszeit.

Um 600 betriebsbedingte Kündigungen kommt das Unternehmen nicht umhin

Auch Schachtbau muss sich bis Ende 1991 von mehr als der Hälfte seiner Mitarbeiter trennen. Einige haben sich ohnehin gegen Westen verabschiedet. Etwa 300 Beschäftigte finden in Ausgründungen, etwa der Elektroabteilung, des Hydraulikbereichs oder der Motorenreparatur eine berufliche Perspektive. Manch Härte wird auch über Vorruhestandsregelungen oder Kurzarbeit abgefedert. Doch sind auch rund 600 betriebsbedingte Kündigungen zu unterschreiben.

Ein mit dem im September 1990 erstmals gewählten Betriebsrat erarbeiteter Sozialplan steht den Entlassenen zumindest Abfindungen zu. Auch hierzu gerät Pfeifer im Herbst 1990 mit der Treuhandanstalt in Konflikt: „Erst nachdem etwa 300 unserer Mitarbeiter mit sechs, sieben Bussen nach Halle fuhrten und vor dem dortigen zuständigen Finanzressort demonstrierten, war die Treuhand als unser damaliger Gesellschafter bereit, die Sozialaufwendungen zu 100 Prozent zu finanzieren.“

Pfeifer ist den Treuhand-Verantwortlichen dankbar, dass diese nicht auf Manager von außen setzt, ihn vielmehr zum Hauptgeschäftsführer, Hans-Joachim Laue zum Geschäftsführer macht. Doch ist das Verhältnis nach Berlin sehr problematisch: „Vorlagen, für die wir eine Genehmigung brauchten wie zum Beispiel

Investitionsplanungen, wurden monatelang liegengelassen“, denkt Pfeifer zurück.

Und schließlich heißt das Urteil Anfang 1991: nicht überlebensfähig. „Diese ernüchternde Beurteilung hätte das Unternehmen zu keinem ungünstigeren Zeitpunkt treffen können“, sagt Pfeifer mit Blick auf die Suche nach einem Käufer. Vielversprechend sind

zunächst die Verhandlungen mit Deilmann-Haniel, einem westdeutschen Unternehmen, das wie Schachtbau selbst auf Gebhardt & Koenig zurückgeht. „Deilmann-Haniel half uns beispielsweise mit gebrauchten Lkw, leistete gute Rechtsberatung. Das Unternehmen war sehr interessiert an einer Zusammenarbeit.“

Die scheidete aber letztlich an der Tatsache, dass wir denselben Markt beanspruchten. Außerdem waren wir denen zu groß“, erklärt Pfeifer.

Es ist das Verdienst von Heinrich Markgraf, dass die Firma Bauer Schachtbau 1992 übernimmt. Der Chef des Spezialtiefbaus hatte schon im März 1990 die entscheidenden Kontakte geknüpft auf der Leipziger Messe, wo Schachtbau ein Bohrggerät vom Typ BG 7 von den Bayern gekauft hatte.

Thomas Bauer hält – entgegen den Forderungen der Banken – an der alten Geschäftsführung fest, ein Management aus den alten Bundesländern gibt es bei Schachtbau nie.

Ob er alles richtig gemacht habe? „Nicht alles, sonst hätte es Flops nicht gegeben“, sagt Peter Pfeifer und erzählt von der Entwicklung eines Harvesteres 1991, der ob seines technologischen Niveaus und damit seiner Kosten nicht am Markt zu platzen war. „Aber“, schiebt der 75-Jährige nach, „es war der richtige Weg, wir sind ihn konsequent gegangen.“

