

Kriegel kriegt die Krise

Er wollte beweisen, dass DDR-Produkte in der Marktwirtschaft mithalten können. Bernd Kriegel machte aus einem Staatsbetrieb ein Privatunternehmen, brachte es nach vorne, ging an die Börse. Dann schmissen ihn seine Aktionäre raus. Von einem, der auszog, das Kapital zu begreifen

VON MIRIAM SCHRÖDER

Bernd Kriegel sitzt auf dem Sofa, nimmt die Fernbedienung und drückt die Taste, die sein altes Leben wieder laufen lässt. Der DVD-Player springt an, auf dem Bildschirm gähnt ein leeres Baugrundstück. In der Mitte haben sich Leute versammelt, in Mänteln, mit feinen Schuhen. Einer von ihnen ist Kriegel, er hantiert mit einem Spaten. Dann steht er direkt vor der Kamera, er sagt: „Das ist die Erfüllung eines großen Traums.“

Kriegels Traum, das war ein neues, topmodernes Werk für die Silicon Sensor AG, eine Halbleiterfirma in Oberschöneweide. Kriegel hat das Unternehmen kurz nach der Wende aus einem DDR-Betrieb heraus gegründet. Produziert wurde lange in den alten Gemäuern. Als sie vor zwei Jahren mit dem Bau der neuen Fabrik begannen, ließ Kriegel jeden Schritt von der Kamera festhalten.

Im Film wird jetzt Richtfest gefeiert, es ist der 28. März 2008. Der Wirtschaftsminister ist gekommen, der Aufsichtsrat und die Bezirksbürgermeisterin. Kriegel trägt Anzug und Krawatte, er trinkt Sekt, gibt

Die anderen sahen zu, wie ihre Welt zerbrach. Er wollte handeln

Interviews, schüttelt Hände. Er ist ein gefragter Mann, ein Hoffnungsträger. Oberschöneweide, das war zu DDR-Zeiten ein großer Industriestandort. Nach der Wende gingen tausende Arbeitsplätze verloren. High-Tech-Unternehmen wie Silicon

Sensor, sagen die Politiker gerne, geben der Region eine Zukunft.

In der Gegenwart hat sich Kriegel auf dem Sofa zurückgelehnt, die Arme fest über dem gewaltigen Bauch verschränkt. Er starrt auf den Bildschirm und spricht kein Wort, außer mit seinem Hund, der aufgeregt um das Sofa tänzelt. „Sitz!“, zischt Kriegel. In der Ecke blubbert ein Aquarium mit bunten Zierfischen, es ist noch riesiger als der Fernseher.

Auf einmal bricht es aus ihm heraus. Es geschieht während einer eher langweiligen Szene, die Innenwände werden gerade gestrichen. Da setzt Kriegel sich plötzlich auf, zeigt mit der Hand auf den Bildschirm und ruft mit bebender Stimme: „Da! Jede Farbe hab ich ausgesucht, jedes Fenster. Und jetzt darf ich nicht mal mehr rein.“ Dann schweigt er wieder. Bis der Sprecher den 18. September 2008 ansagt. Vor dem Werk fahren Umzugswagen vor, und Kriegel murmelt: „Das war der Tag, an dem sie mich rausgeschmissen haben.“

Die Geschichte von Bernd Kriegel ist eine Geschichte über unternehmerische Freiheit, die gewonnen und wieder verloren wurde. Es ist die Geschichte vieler Ostdeutscher, die nach der Wende den Sprung in die Marktwirtschaft wagten und Unternehmen gründeten. Und die heute, 20 Jahre nach dem Mauerfall, mitten in der schlimmsten Rezession der Nachkriegszeit, über das Wirtschaftssystem nachdenken, in dem sie leben.

Bernd Kriegel wurde 1955 in Elsterwerda geboren, in eine Unternehmerfamilie. Ein Großelternpaar betrieb eine Lederwarenfabrik, das andere führte ein kleines Kaufhaus. Es gab viele Privatunternehmen in der DDR, anfangs jedenfalls. Bald aber wurden ihre Besitzer schikanieren, mit hohen Steuern oder willkürlichen Betriebsprüfungen, so lange, bis sie aufgaben oder Anteile an den Staat verkauften. Als Honecker 1972 an die Macht kam, wurden die sogenannten Halbstaatlichen fast alle zwangsenteignet. Auch Kriegels Großeltern.

Er selbst habe erst kein Abitur machen dürfen, sagt Kriegel. Stattdessen stellte ihm das Regime zwei Ausbildungsplätze zur Auswahl: Rinderzucht oder Kraftwerk. Kriegel entschied sich fürs Kraftwerk. Weil er fleißig war, ließ man ihn doch noch auf die Oberschule und zum Physikstudium nach Berlin.



Das Ende einer Karriere. Bernd Kriegel im Garten seines Hauses am Zeuthener See.

Foto: Mike Wolff

Nach dem Abschluss wollte ihn das Werk für Fernsehelektronik in Oberschöneweide haben, für die Halbleiterforschung. Es war Kriegels Traumjob. Er wollte „etwas aufbauen, etwas erfinden“. Kriegel sagt, er habe der DDR auch viel zu verdanken.

Im Werk für Fernsehelektronik machte er schnell Karriere, zuletzt war er Abteilungsleiter. Nebenbei promovierte er, hielt Vorlesungen, meldete Patente an, dafür gab es ein paar Mark extra. Eigentlich war Geld ein schwacher Leistungsanreiz, es gab ja nicht viel dafür zu kaufen. Trotzdem gab es Menschen, die ehrgeizig waren, die besser sein wollten als andere. Sie suchten den Wettbewerb mit dem Klassenfeind, mit dem Westen. Wenn die Forscher im Werk für Fernsehelektronik etwas produzierten, das mit den Produkten von Siemens konkurrieren konnte, waren sie glücklich. Es gab in der DDR kaum Unternehmer. Aber es gab unternehmerisch denkende Menschen.

In der Planwirtschaft war das nicht immer gefragt. Wenn Kriegel als Abteilungsleiter am Ende des Jahres Geld übrig hatte, bekam er von seinen Vorgesetzten kein Lob, sondern Ärger. Über das Budget im Werk entschied eine staatliche Behörde, und die strich dem Betrieb die Mittel, wenn sie nicht ausgegeben wurden.

Dass am Abend des 9. November 1989 die Mauer gefallen war, erfuhr Kriegel erst am nächsten Morgen. Er war früh aufgestanden und wunderte sich über die vielen Betrunknen auf der Straße. Trotzdem ging er erstmal ins Werk, er arbeitete bis nachmittags, bevor er mit zwei Kollegen rüberfuhr nach West-Berlin.

Bald schickte die Treuhänder Unternehmensberater in die DDR-Betriebe. Abteilungen, die nicht kostendeckend arbeiteten, mussten schließen. Das Werk für Fernsehelektronik wurde von Samsung übernommen, nur die Halbleitersparte wurde nicht gebraucht. So wurde Kriegel über Nacht zum Unternehmer. Er gründete die Silicon Sensor GmbH, unter-

schrub einen Kaufvertrag für die Maschinen, 400 000 Mark, noch bevor er wusste, ob er den Kredit dafür bekommen würde.

Er hätte sich auch einen Job suchen können. Doch Kriegel hatte keine Lust, in den Westen zu gehen und dort der Neue aus dem Osten zu sein. Außerdem wollte er beweisen, dass DDR-Produkte mithalten konnten in der Marktwirtschaft. Mit den optischen Sensoren aus dem Werk für Fernsehelektronik konnte man die Entfernung zwischen Mond und Erde erstmals auf den Zentimeter genau bestimmen. Auch in medizinischen Geräten oder in Radarfallen lieferten die Chips präzise Messergebnisse. Spitzenware, auch im Westen.

Während viele Ostdeutsche zusahen, wie ihre Welt auf den Kopf gestellt

THEMA

20 Jahre Mauerfall

wurde, fuhr Kriegel durch die Bundesrepublik, um seine Chips zu verkaufen. Zuhause fragte seine Frau: Wo warst du? Wie sieht es da aus? Kriegel wusste es nicht. Er achtete kaum auf die Namen der Städte, er kannte nur die Namen der Firmen, die er abklapperte.

Er musste lernen, wie man sich gegen Konkurrenz behauptet. In der DDR brauchte man keine Verkaufsstrategie, die Waren gingen ja auch so weg. „Ich konnte gar nicht bundesrepublikanisch denken“, sagt Kriegel im Rückblick. Er lernte viel über den Kapitalismus in dieser Zeit, zum Beispiel, dass es wichtig sein kann, mit welchem Auto man bei einem Kunden vorfährt. Mit den meisten Wessis kam Kriegel gut aus, viele halfen ihm mit wertvollen Ratschlägen. Er war beeindruckt von den alten westdeut-

schon Familienunternehmern, Alleinherrschern, die alles entscheiden konnten und nie auf Genehmigungen warten mussten. Diese meist mittelständischen Betriebe waren oft sozial engagiert, auch das gefiel Kriegel. Im Osten waren sie noch lange nicht so weit. Die Löhne für Spitzenkräfte stiegen schnell auf Westniveau, die Abgaben auch, doch den Gründern fehlte das Geld. Keiner besaß Eigenkapital, die Banken waren skeptisch. „Chips im Osten? Kann ich mir nicht vorstellen“, bekam Kriegel zu hören. Viele gingen schnell wieder Pleite. Die erfolgreichen Ost-Unternehmen sind bis heute überwiegend kleine Betriebe. Die wenigsten haben eine Kapitaldecke, die sie über lange Krisen hinwegtragen kann.

Auch Kriegel strauchelte immer wieder, unterschrieb ein Darlehen nach dem anderen, schlief oft wochenlang kaum. Er hatte Verantwortung für über 20 Mitarbeiter, als ihn schließlich ein Finanzberater auf die Idee brachte, an die Börse zu gehen. Es war 1999, die Zeit der New Economy, die Aktie gefiel den Anlegern, Silicon Sensor war plötzlich 50 Millionen Euro wert. Kriegel kaufte sich ein Haus, ein Boot. Er glaubte, alles richtig gemacht zu haben. Er fühlte sich frei.

Er ließ die Mitarbeiter am Erfolg der Firma teilhaben, wollte den Zusammenhalt in die neue Zeit retten, lud die gesamte Belegschaft in den Skiurlaub ein, über Weihnachten reisten sie nach Rom. Er sponserte den Fußballclub Union Berlin. Kriegel machte es wie seine westdeutschen Vorbilder, er war der perfekte Familienunternehmer.

Bloß war Silicon Sensor kein Familienunternehmen mehr, in dem der Chef tun und lassen kann, was er will. In der Aktiengesellschaft hatte es Kriegel nun mit einem Aufsichtsrat zu tun, der die Interessen der Aktionäre vertrat und ihm Vorschläge machte. Der Aufsichtsrat setzte ihm auch einen Finanzvorstand zur Seite, der sich um die Investoren kümmerte. Deren Interessen standen oft im

Widerspruch zu Kriegels Idee von sozialem Unternehmertum. Er habe alles Geld in die Produktentwicklung stecken wollen, sagt er, in die Mitarbeiter und in die Region. Aktionäre wollen naturgemäß etwas anderes. „Denen ging es immer nur um Shareholder Value“, sagt Kriegel.

Shareholder Value, Kurssteigerung als oberstes Ziel, das kam damals gerade in Mode. Seit der Wende hatte sich die Wirtschaft in der Bundesrepublik verändert. Die rot-grüne Regierung hatte mit kräftigen Steuerersenkungen bewirkt, dass ausländische Investoren massenhaft in deutsche Firmen einstiegen. Diese Investoren, meist Fondsgesellschaften, versprachen ihren Kunden immer höhere Renditen. Die konnten sie nur erwirtschaften, wenn die Umsätze der Unternehmen stiegen und die Kosten, vor allem die Löhne, sanken. Der Ton wurde rauer.

Im Aufsichtsrat von Silicon Sensor habe es oft Streit gegeben, erzählt einer der bei den Treffen dabei war. Einer der Investoren drang auf schnelles Wachstum. Kriegel zweifelte an der Strategie. „Selbstbewusst“ sei er aufgetreten, sagt der Beobachter, ein „kantiger Typ“, „eigenwillig“, zuweilen „undiplomatisch“. Er wurde patzig, wenn er seine Ausgaben begründen sollte, zum Beispiel, warum das neue Gebäude eine Dachterrasse für die Mitarbeiter brauchte. „Er hat immer klar zum Ausdruck gebracht, dass dies sein Werk war.“ Nur stimmte das irgendwann nicht mehr.

Unternehmen wurden hinzugekauft, in Oberdresdener erst, dann in Dresden. Um die Käufe zu finanzieren, gab man noch mehr Aktien aus. Kriegels Anteil an Silicon Sensor betrug jetzt weniger als 25 Prozent, damit hatte er sein Vetorecht verloren. Er war noch der Chef, aber er hatte in seinem Unternehmen nicht mehr viel zu sagen. Es fühlte sich ähnlich an wie in der Planwirtschaft. Nur dass es jetzt keine Diktatur des Proletariats mehr war, sondern eine Diktatur des Geldes.

Wie die aussieht, ließ sich vor wenigen Wochen bei der Hauptversammlung der

Silicon Sensor AG beobachten. Ein großer Raum in einem schmucklosen Tagungshotel, niedrige Decke, beigefarbene Vorhänge. Über hundert Aktionäre haben sich versammelt, der Vorstand muss Rede und Antwort stehen. Ein Mann im Anzug tritt ans Rednerpult, er vertritt einen großen Investor. Mit scharfen Worten kritisiert er die Entwicklung des letzten Jahres, er sagt, die Ergebnisse der Tochterfirma in Dresden seien „eine Katastrophe“. Als er auf das Thema Sponsoring zu sprechen kommt, wird seine Stimme laut. Er fragt, wieso man den FC Union mit mehr als 100 000 Euro gesponsert habe, einen Verein, der bis vor kurzem noch in der dritten Liga spielte.

Kriegel hätte ihm vielleicht geantwortet, dass Eisern Union nicht irgendein Fußballverein ist, sondern eine Institution, mit der sich die Leute in der Region identifizieren. Und dass man in die Region investieren muss, wenn man in 20 Jahren noch attraktiv sein will für gute Mitarbeiter.

Zu dem Gespräch ist es nicht gekommen. Kriegel war nicht bei der Hauptversammlung. Der Aufsichtsrat hat ihn rausgeschmissen, letztes Jahr war das, am 18. September klingelte das Telefon. Kriegel war zu Hause, es war der Geburtstag der Tochter, das Haus voller Gäste. In der Pressemitteilung hieß es später, die Abberufung erfolge „wegen der tiefgreifenden Zerrüttung im Verhältnis innerhalb des Vorstands sowie zum Aufsichtsrat“.

Bei der Hauptversammlung gab es einen Zwischenfall. Einer der Aktionäre, ein hagerer Mann mit blauem Pullover, sprang auf und rief: „Wieso musste der Kriegel gehen? Er war doch der Gründer!“ Ein anderer Gast, ein Banker im Anzug, rief ihn sofort zur Ordnung. Für die neue Zeit sei Kriegel der falsche Mann gewesen, sagte er. Er habe einfach nicht verstanden, wie man mit Investoren umgehen müsse.

Man muss kein Mitleid mit Kriegel haben. Seine Aktien hat er rechtzeitig verkauft, eine ordentliche Abfindung haben sie ihm gezahlt, er besitzt ein großes Haus am Zeuthener See. Aber er sagt, dass ihm seine Arbeit fehle. Und der Zusammenhalt. Einen Tag nach dem Rauschmiss standen zwei seiner Mitarbeiter vor der Tür. Sie wollten sein Firmenhandy und den Laptop abholen. „Das waren mal meine Freunde“, sagt Kriegel.

Wenn man heute Silicon Sensor besucht, sieht man gleich, dass das Haus von Kriegel gebaut wurde. Neben dem Eingang steht ein riesiges Aquarium, das gleiche wie in seinem Wohnzimmer. In Kriegels Büro sitzt jetzt Hans-Georg Giering, der frühere Finanzvorstand. Über Kriegel möchte er nicht reden. Er sagt nur: „Was ist schon einfach im Leben?“ Kriegel hat die DVD gestoppt, den Fernseher ausgeschaltet. Er sieht traurig aus. Sein Traum ist geplatzt. Die Vorstellung, die er von der Marktwirtschaft hatte, deckt sich nicht mit der Realität. Selbstbestimmtes Unternehmertum, gepaart mit sozialer Verantwortung, das mag man noch in inhabergeführten Betrieben finden. In Aktiengesellschaften findet man es nicht mehr. Es gibt Leute, die sagen, erst nach dem Zusammenbruch des Kommunismus habe der Kapitalismus sein wahres Gesicht gezeigt.

Kriegel sagt, dass er nicht mehr wisse, ob die freie Marktwirtschaft noch funktioniert. Eine Alternative aber sieht auch er nicht. „Regulierung ist Diktatur“, sagt Bernd Kriegel. „Aber so, wie es jetzt läuft, kann es auch nicht richtig sein.“ Es ist das Dilemma unserer Zeit.

Wendejubiläum: Leser, Journalisten und Prominente erzählen ihre ganz persönliche Geschichte von 1989: www.tagesspiegel.de/meinjahr89