

Transformation einer Volkswirtschaft

**Neue Forschungen zur Geschichte
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von
Dierk Hoffmann



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Weitere Informationen finden Sie unter www.ifz-muenchen.de

Der Band wird im Open Access unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-ND 3.0 DE auf dem Dokumentenserver „Zeitgeschichte Open“ des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin bereitgestellt (www.ifz-muenchen.de/bibliothek/zeitgeschichte-open).

Die Veröffentlichung wurde durch den Open-Access-Publikationsfonds für Monografien der Leibniz-Gemeinschaft gefördert.

Umschlagabbildung:

Am 1. 1. 1992 demonstrieren in Berlin vor dem Treuhand-Gebäude in der Leipziger Straße (heute Bundesfinanzministerium)

Arbeiter aus dem Stahlwerk Hennigsdorf

© picture alliance/ZB/Paul Glaser

ISBN: 978-3-86331-535-1

© 2020 Metropol Verlag
Ansbacher Straße 70 | D-10777 Berlin
www.metropol-verlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Druck: buchdruckerei.de, Berlin

Inhalt

DIERK HOFFMANN

Einleitung 7

ANDREAS MALYCHA

Politische Kontrolle?

Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt 27

MARCUS BÖICK

Berater in „blühenden Landschaften“

Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater
bei der Treuhandanstalt 41

JANN MÜLLER

Partner der Treuhandanstalt?

Die Interessenverbände der Wirtschaft
und die Transformation in Ostdeutschland 56

KATJA FUDER

Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse

Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft
finanziert werden sollte 70

MAX TRECKER

**Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des
ostdeutschen Mittelstands?**

Über verpasste Chancen 84

EVA SCHÄFFLER

Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand

Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt
durch Škoda Plzeň 96

RAINER KARLSCH

Einheitsgewinner

Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie 112

ANDRÉ STEINER

**Ost-West-Doppelunternehmen
und die Treuhandanstalt**

Der Fall Carl Zeiss Jena 130

WOLF-RÜDIGER KNOLL

Zwischen Abbruch und Aufbruch

Die Treuhandanstalt und der Verkauf der Stahlwerke
Hennigsdorf und Brandenburg im Kontext
der europäischen Stahlkrise 143

GERHARD HEIMPOLD

**Was wurde aus den industriellen Kernen
der ehemaligen DDR?**

Einige Fallbeispiele 161

JESSICA ELSNER

Enttäuschte Hoffnung

Soziale Ungleichheit im Automobilwerk Eisenach
in der Transformationszeit (1989–91) 174

DIERK HOFFMANN

Der selbst ernannte Musterschüler

Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie
der sächsischen Landesregierung 188

Abkürzungen 201

Autorinnen und Autoren 203

Politische Kontrolle?

Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt

Bei der Privatisierung der ostdeutschen Industriebetriebe spielte die Treuhandanstalt (THA) in der öffentlichen Wahrnehmung die Hauptrolle, während die Bundesregierung stets im Hintergrund blieb. Die Privatisierungsbehörde agierte jedoch nicht losgelöst von staatlichen und politischen Akteuren.¹ Ihre Tätigkeit vollzog sich maßgeblich unter dem Einfluss der Wirtschaftspolitik der Bundesregierung. Insofern wurde ihr Handlungsspielraum auch durch die politischen Einflussnahmen der Bonner Ministerien mitbestimmt.² Dieser Beitrag zielt deshalb auf das Zusammenspiel zwischen der Treuhandzentrale in Berlin und dem Bundesfinanz- (BMF) beziehungsweise Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) sowie dem Bundeskanzleramt in Bonn. Dabei stehen die Spannungen und Kontroversen zwischen diesen Akteuren im Mittelpunkt. Auf der Grundlage neu zugänglicher Akten des BMF, des BMWi, des Bundeskanzleramts sowie der THA lässt sich die Behörde im politischen Kräftefeld der Berliner Republik nunmehr empirisch gesichert verorten.

Professionalisierungsphase: Die THA unter Detlev K. Rohwedder (August 1990 bis April 1991)

Mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion am 1. Juli 1990 veränderten sich die Rahmenbedingungen und damit auch die Arbeitsweise der THA dramatisch. In besonderer Weise mussten Regelungen für den Übergang der Behörde in das vereinigte Deutschland geschaffen und zunächst einmal ihre Satzung und ihr Statut modifiziert werden.³ Im Juli beziehungsweise August 1990 fanden

mehrere Gespräche zwischen den zuständigen Bonner Ministerien und dem Präsidenten der THA, Detlev K. Rohwedder, darüber statt, welches Ressort die Fachaufsicht über die THA als künftige bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts ausüben sollte.⁴ Bis zu diesem Zeitpunkt war die THA dem DDR-Ministerpräsidenten unterstellt. In den Gesprächen zur Vorbereitung einer notwendigen Satzungsänderung und des Einigungsvertrages verständigten sich Wirtschafts- und Finanzministerium, dass der Bundesminister der Finanzen die Fachaufsicht im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Wirtschaft wahrnehmen sollte.⁵ Staatssekretär Horst Köhler (CDU) setzte sich bei Bundesfinanzminister Theo Waigel (CSU) zudem dafür ein, über das BMF möglichst großen Einfluss auf die Personalpolitik der Berliner Treuhandzentrale auszuüben, insbesondere auch bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen der Beteiligungsunternehmen.⁶ Gleichwohl blieb die Zuordnung der THA zum Bundesfinanzministerium nicht unwidersprochen. So forderte Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann (FDP) noch im August 1990, die THA nach den ersten gesamtdeutschen Wahlen der Rechts- und Fachaufsicht des BMWi zu unterstellen.⁷ Dabei spielte auch eine Rolle, dass die beiden Ressorts von unterschiedlichen Koalitionspartnern geführt wurden. Damit bestand im Hinblick auf die bevorstehenden Bundestagswahlen eine gewisse Konkurrenzsituation.

Mit dem Inkrafttreten des Einigungsvertrages zum 3. Oktober 1990 ging die Fachaufsicht auf das BMF über.⁸ Rohwedder machte seinen Verbleib als Präsident der THA aber von der Forderung abhängig, den Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Vorstandes nicht durch ständige Weisungen und einzelfallbezogene Eingriffe des Ministeriums einzuengen.⁹ Dementsprechend wurde die Fachaufsicht durch das BMF zunächst relativ großzügig ausgelegt und auf die Auskunfts- und Informationspflicht beschränkt. Strittige Fragen wurden im Vorfeld von Aufsichtsratssitzungen geklärt. Die Fachaufsicht beschränkte sich auf die Begleitung der Arbeit der THA bei den größeren, politisch relevanten Entscheidungen einerseits und auf die Sicherstellung der organisatorischen, finanziellen und personellen Arbeitsfähigkeit der THA andererseits.¹⁰ Mit dieser Regelung erhielt die THA jenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den

Rohwedder für die Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit und Eigenverantwortung gefordert hatte.

Im BMF übernahm die im Januar 1991 neu gegründete Abteilung VIII „Bundesbeteiligungen/Treuhandanstalt“, die für die Grundsätze der Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes zuständig war, die unmittelbare Rechts- und Fachaufsicht über die THA.¹¹ Mit der Leitung dieser Abteilung wurde der promovierte Volkswirt Eckart John von Freyend betraut. Er war zuvor beim Bundesverband der Deutschen Industrie als Mitglied der Hauptgeschäftsführung tätig und wurde im November 1990 im Rang eines Ministerialdirektors in das BMF berufen. Der Leiter der Abteilung nahm als ständiger Gast an den Sitzungen des Verwaltungsrates der THA teil. Sein unmittelbarer Vorgesetzter im BMF war Staatssekretär Horst Köhler, der seit Oktober 1990 für das BMF im Verwaltungsrat der THA saß. Er gehörte zudem dem Präsidialausschuss, dem Personalausschuss sowie dem Finanzausschuss des Verwaltungsrates an. Seit Januar 1991 war der Parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister der Finanzen, Joachim Grünewald (CDU), für die Angelegenheiten der THA, insbesondere für die Beziehungen zu den Fraktionen im Deutschen Bundestag, zuständig. Das BMF hielt auch über seine Außenstelle in Berlin den direkten Kontakt zur Treuhandzentrale.

Im BMWi war Staatssekretär Dieter von Würzen (parteilos) für die THA zuständig. Das BMWi unterhielt ebenfalls eine Außenstelle in Berlin. Seine mit der THA betrauten Referate berieten längere Zeit über eine Änderung der Ressortzuständigkeit und damit über eine Änderung des Treuhandgesetzes. In einem Vermerk für Wirtschaftsminister Jürgen Möllemann (FDP) vom 8. März 1991 plädierte der „Beauftragte für die Treuhandanstalt“ Homann für einen Wechsel der ministeriellen Zuständigkeit. Die Fachaufsicht des BMWi über die THA sei unbedingt notwendig, da es nun im Hinblick auf die ostdeutschen Unternehmen um eine „aktive Sanierungspolitik“ gehe. Weiter hieß es: „Die Rechtsaufsicht des BMF beschränkt sich weitgehend darauf, festzustellen, dass sich die THA im Rahmen der Gesetze hält und insbesondere die Bundeshaushaltsordnung beachtet. Dies hat kein großes politisches Gewicht. Wichtig ist aber, dass mit der Zuständigkeit des BMWi für Industrie-, Struktur- und

Regionalpolitik diese automatisch auch im Hinblick auf die THA gelten muss. Mit der deutlichen Aufgabenausweitung der aktiven Sanierungspolitik kommt der Federführung des BMWi eine noch größere Bedeutung zu, die auch nach außen hin verdeutlicht werden müsste.¹²

Daher sei mit dem BMF ein Einvernehmen über den Wechsel in der Fachaufsicht zu erzielen, das auch nach außen transparent gemacht werden müsse. Wirtschaftsminister Möllemann dachte in eine ähnliche Richtung und forderte im Februar 1991 die Fachaufsicht des Wirtschaftsministeriums für die THA. Seiner Ansicht nach sei die THA ein Instrument der Wirtschaftspolitik. Der „Fehler des Einigungsvertrages“¹³ müsse korrigiert werden. Finanzminister Waigel machte jedoch mehrfach deutlich, dass er hierbei zu keinen Kompromissen bereit war. Die CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag reagierte empört auf den Vorstoß Möllemanns. Sie riet ihm, seine „Unverschämtheiten“ einzustellen, „da er seither jeden Nachweis über die Qualifikation für sein Amt schuldig geblieben sei“.¹⁴ Möllemann beendete den Kompetenzstreit mit Waigel, indem er im Juli 1991 erklärte, auf weitere Auseinandersetzungen mit dem Bundesfinanzminister zu verzichten.¹⁵ Schon im Januar 1991 hatte Homann vor „koalitionspolitischen Problemen“¹⁶ gewarnt, die sich letztlich aus einer Änderung der ministeriellen Zuständigkeiten ergeben könnten. Auf eine direkte Konfrontation mit dem Finanzministerium wollte es die Ministerialbürokratie des Bundeswirtschaftsministeriums nicht ankommen lassen. So blieb es bei der fachlichen Zuordnung in der Abteilung VIII des Bundesfinanzministeriums.

Direkte Arbeitsbeziehungen bestanden auch zum Bundeskanzleramt, insbesondere zum Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Finanzpolitik, Johannes Ludewig (CDU). Ludewig, den der Bundeskanzler zugleich zum Sonderbeauftragten für den Aufbau Ost ernannt hatte, nahm regelmäßig an den Sitzungen des Präsidialausschusses des Verwaltungsrates der THA teil. Dadurch war er über die im Verwaltungsrat zu behandelnden Vorgänge und Sachverhalte informiert.¹⁷ Als informelles Gremium erlangte die „Ludewig-Runde“ eine besondere Bedeutung. Sie trat seit Mitte Mai 1991 in regelmäßigen Abständen als Koordinierungsinstrument des

Bundeskanzleramtes unter Vorsitz von Ludewig zusammen.¹⁸ An den Treffen nahmen in der Regel Vertreter des Bundeskanzleramtes, die Chefs der Staatskanzleien der ostdeutschen Bundesländer sowie der Generalbevollmächtigte der THA, Wolfgang Mueller-Stöfen, teil. Ziel der Treffen war es zunächst, die Umsetzung der Beschlüsse der Bundesregierung zum „Aufbau Ost“ zu koordinieren sowie Informationen über allgemeine Probleme des ökonomischen Umbaus der ostdeutschen Wirtschaft auszutauschen.¹⁹ Darüber hinaus trafen sich informelle Gesprächskreise unter der Leitung von Rudolf Seiters (CDU), dem Chef des Bundeskanzleramtes. In unregelmäßigen Abständen fanden zudem sogenannte Kanzlergespräche zu besonderen Themenfeldern statt, etwa über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland.

Im März 1991 wurde das von Henry Bren d'Amour geleitete Bonner Büro der THA eingerichtet. Zunächst plante Rohwedder, über dieses Büro die Beziehungen der THA zu den Bundesministerien zu koordinieren. Er verwarf jedoch alsbald diesen Gedanken. In einem Brief an Bren d'Amour räumte er ein, in der Beschreibung der Aufgaben des Bonner Büros während eines Gesprächs am 15. März 1991 „in der Eile doch ein wenig über das Ziel hinausgeschossen“ zu sein. Um seine Überlegungen zu verdeutlichen, schrieb er: „Das Büro Bonn der Treuhandanstalt wird im Deutschen Bundestag und im Bundesrat tätig werden. Die Beziehungen der Treuhandanstalt zum Bundeskanzleramt, zum Bundesminister der Finanzen, zum Bundeswirtschaftsminister, zu den anderen obersten und oberen Bundesbehörden sowie zu den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft werden auch künftig durch das Direktorat Beziehungen zum Bund in der Zentrale in Berlin und nicht durch das Büro Bonn betreut werden. Die Arbeiten des Büros Bonn sind als notwendige Ergänzung zu den Arbeiten der Zentrale und der Niederlassungen der Treuhandanstalt anzusehen.“²⁰

Das Büro Bonn führte fortan schwerpunktmäßig den Dialog mit den Bundestagsfraktionen und -abgeordneten im Hinblick auf die Arbeit der THA, insbesondere bei Anfragen aus den Wahlkreisen der Abgeordneten. Das Büro in Bonn wurde vor allem seit 1992 in die Rolle einer Außenstelle der Berliner Treuhandzentrale gedrängt, um die stark zunehmenden Anfragen und Informationsanforderungen

einzelner Bundestagsabgeordneter zu bearbeiten. Der Leiter des Büros räumte den persönlichen Kontakten zu den Abgeordneten und ihren Mitarbeitern in Bonn sowie zu den Bundestagsfraktionen und ihren Arbeitsgruppen einen hohen Stellenwert ein. In einem Schreiben an den Generalbevollmächtigten der THA vom 14. Januar 1993 erinnerte Bren d'Amour an die Bemühungen des Bonner Büros, gerade zu den kritisch gegenüber der THA eingestellten Parlamentariern der CDU/CSU-Bundestagsfraktion eine solide Vertrauensbasis herzustellen. Dadurch hätten anstehende heikle Diskussionen im Bundestag von vornherein entschärft werden können: „Eine differenzierte und mithin gerechtere Bewertung der Arbeit der THA, d. h. auch der Abbau von Vorurteilen konnte in zahlreichen Fällen erreicht werden.“²¹ Die Wirkung dieser Bemühungen wurde in der Treuhandzentrale jedoch allgemein als gering eingestuft.

Für die Beziehungen zu den Bundesbehörden sowie zu den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft war schließlich das von Wolfgang Vehse geleitete Direktorat „Bund/Internationale Beziehungen“ in der Berliner Treuhandzentrale zuständig. Das Direktorat pflegte außerdem die Kontakte der Treuhandanstalt zu den Ausschüssen des Deutschen Bundestages, insbesondere zum Haushaltsausschuss sowie zu dessen Unterausschuss Treuhandanstalt. Da die Bundesministerien und das Bundeskanzleramt im Geschäftsverkehr häufig bilateral mit einzelnen Mitarbeitern der THA-Branchendirektorate kommunizierten, legte die Organisationsanweisung vom 11. Juli 1991 fest, dass sowohl für die Beziehungen zu den Bundesbehörden als auch zu den Landesregierungen ausschließlich das Direktorat „Bund/Internationale Beziehungen“ zuständig sei.²² Sämtliche Geschäftsvorgänge, die als Adressaten oder Absender den Bund beziehungsweise die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft auswiesen, waren ausnahmslos unter Beteiligung dieses Direktorats zu bearbeiten. Das BMWi hielt diese Organisationsanweisung allerdings nicht für praktikabel: „Danach lief alles mit Zeitverlust über Herrn Vehse. Das haben wir bereits erfolglos (wg. zu langer Dauer) praktiziert. Wir brauchen ebenso wie die Mitarbeiter der THA (die das so sehen wie wir) den direkten, u. a. telefonischen Kontakt zur schnellen Abstimmung. Dies funktioniert auch.“²³

Reorganisationsphase: Neue Aufgaben und politische Auseinandersetzungen unter Birgit Breuel (Mai 1991 bis Juni 1993)

In der Amtszeit Birgit Breuels (CDU) wurde die THA ständig umstrukturiert. Der Grund dafür waren einerseits die anfängliche Ineffizienz der Behörde sowie andererseits veränderte und erweiterte Aufgaben, die der THA durch politische Entscheidungen übertragen wurden. So mussten für die Zuordnung von Vermögensgegenständen, die der Deutsche Bundestag erst im März 1991 gesetzlich geregelt hatte, personelle Ressourcen gewonnen werden, die den Branchendirektoraten kurzfristig entzogen wurden. Dadurch wurden einzelne Vorstands- und Unternehmensbereiche neu organisiert beziehungsweise aufgelöst.²⁴

Da die THA weder als Unternehmen noch als staatliche Behörde fungierte, sorgte die Frage nach ihrer Handlungsautonomie gegenüber der Bundesregierung immer wieder für neuen Zündstoff. Präsidentin Breuel wies in Gesprächen mit Vertretern des Bundes wiederholt darauf hin, dass die THA durch ihre Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Staat und Wirtschaft eine Sonderstellung einnehme. Insbesondere tat sich die Präsidentin mit dem Umstand schwer, dass die ministerielle Fach- und Rechtsaufsicht mit einer parlamentarischen Kontrolle durch den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages beziehungsweise seines Unterausschusses Treuhandanstalt verbunden war, die sich nicht nur auf die Haushaltsbewilligung bezog.²⁵ Während eines Gesprächs mit Bundeswirtschaftsminister Möllemann im Juli 1992 in der Treuhandzentrale bat sie darum, im politischen Raum weiter um Verständnis dafür zu werben, dass die THA kein normales Unternehmen sowie auch keine Bundesbehörde sei. Die Vielzahl der Themen vom Immobilienverkauf über das Parteivermögen bis zur Kommunalisierung sowie die Geschwindigkeit der Aufgabenerledigung gestatte es nicht, übliche Rechnungshofmaßstäbe anzulegen.²⁶ Das Selbstverständnis der THA gestalte die Zusammenarbeit mit dem Bundesrechnungshof schwierig und konfliktbeladen.²⁷

Schon zu Beginn ihrer Amtszeit beklagte sich Breuel über die vermeintliche Überbeanspruchung der THA durch Beamte der

Bundesbehörden. Während eines Gesprächs mit Staatssekretär von Würzen am 16. Mai 1991 begründete sie dies mit zu vielen Einzelfragen und Anforderungen, die permanent an verschiedene Referate der Treuhandzentrale in den letzten Monaten herangetragen worden seien.²⁸ Zugleich wandte sich Breuel im Mai 1991 an Bundesfinanzminister Waigel, um sich über eine unkoordinierte Flut von Informationswünschen aus dem BMF zu beklagen.²⁹ Dem Bundesfinanzminister legte sie daher nahe, in seinem Ressort eine „Clearing-Stelle für eine Koordination“ zu schaffen, um die verschiedenartigsten Informationswünsche aus Bonn zu konzentrieren und letztlich zu reduzieren. Waigel unterstütze in seiner Antwort zwar das Anliegen, die Beziehungen zwischen den zuständigen Ressorts der Bundesministerien und der THA besser zu koordinieren. Die Einrichtung einer zentralen *Clearing*-Stelle hielt er jedoch nicht für erforderlich: „Solch eine Einrichtung würde auch dem Prinzip der eigenen Ressortverantwortlichkeit eines jeden Ministers nicht entsprechen.“³⁰ Auch das BMWi wies den Klagebrief Breuels deutlich zurück: „Wir müssen eine Clearing-Stelle beim BMF bzw. bei der Repräsentanz der THA in Bonn strikt ablehnen. Es geht nicht um ‚Transparenz der Kommunikation‘, sondern um gegenseitige Abstimmung und Information. Wenn THA eine wichtige wirtschaftspolitische Funktion hat, muss sie sich deshalb Fachaufsicht in eigenem Interesse gefallen lassen.“³¹

Seit der Jahreswende von 1991 auf 1992 änderte sich der politische Handlungsrahmen der THA. Während die Treuhandspitze 1990 und 1991 weitgehend unabhängig von den wirtschafts- und finanzpolitischen Erwägungen der Bonner Ministerien, insbesondere beim Aufbau ihrer Organisationsstruktur und der Privatisierungspraxis, handeln konnte, verengte sich seit Anfang 1992 ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum, vor allem im Hinblick auf die Fachaufsicht des BMF. Bonner Ministerialbeamte griffen nun in die Gestaltung der inneren Organisation der Treuhandzentrale ein. Angesichts staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen gegen einzelne Mitarbeiter und die Vorstandsmitglieder Gunter Halm und Wolf Klinz wurde der personelle und strukturelle Auf- und Ausbau einer Innenrevision sowie des Vertragsmanagements erst auf Druck der Bonner Fachaufsicht realisiert. So wiederholte Staatssekretär Köhler im April

1992 seine Forderung an die Präsidentin, aufgrund des weiterhin unbefriedigenden Zustands im *Vertragscontrolling* aktiv zu werden. In seinem Schreiben an Breuel teilte er seinen Eindruck mit, dass das *Vertragscontrolling* immer noch unzureichend sei. Es fehle insbesondere die für die begleitende Finanzkontrolle durch das BMF notwendige zeitnahe Berichterstattung der THA an den Bundesminister der Finanzen.³²

In der Abteilung VIII des BMF war immer häufiger davon die Rede, dass die THA ihrer Auskunftspflicht nicht mehr in dem erforderlichen Maß nachkomme und damit die Rechts- und Fachaufsicht zunehmend eingeeengt werde. So bat Staatssekretär Köhler die Präsidentin in seinem Schreiben vom April 1992, das BMF über alle sich abzeichnenden wichtigen Angelegenheiten rechtzeitig zu unterrichten. Dies gelte insbesondere für Entscheidungen, die später dem Verwaltungsrat vorzulegen seien.³³ Die Forderungen des Finanzministers zur Informationsbeschaffung und Einflussnahme gegenüber der THA bezogen sich in der Regel auf das Finanzgebaren, da insbesondere der Wirtschafts- und Finanzplan der THA von der Zustimmung des Bundesministers der Finanzen abhing. In Anbetracht der seit 1992 öffentlich geführten Diskussionen und vermehrten Anfragen im Plenum und den Ausschüssen des Deutschen Bundestages ließ sich der Bundesminister häufiger über einzelne Privatisierungsfälle, die Gehaltsstruktur für leitende Mitarbeiter sowie über die Personalentwicklung und die finanziellen Auswirkungen bei Liquidationsverfahren unterrichten.

Im Oktober 1993 beklagte sich Breuel bei Finanzminister Waigel über die Verschlechterung der Zusammenarbeit zwischen dem Treuhandvorstand und dem Bonner Ministerium. Mit großer Sorge betrachte der Vorstand vor allem, dass sich Form und Stil im Umgang des Ministeriums mit der THA in gravierender Weise geändert hätten. Dies werde deutlich in der wachsenden Zahl punktueller aufsichtsrechtlicher Maßnahmen und Anfragen sowie in dem größeren zeitlichen Rahmen, den Entscheidungsprozesse in Bonn beanspruchten. Gleichzeitig würden Treuhandmitarbeiter immer öfter darüber berichten, dass auf der Arbeitsebene seitens des BMF die ursprüngliche Bereitschaft zu einer vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit nachlasse. Vermehrt seien

misstrauische und maßregelnde Töne zu vernehmen. Weiter schrieb Breuel in ihrem Brief: „Diese symptomatischen Vorgänge im einzelnen sind meines Erachtens deshalb bedenklich, weil sie unsere gemeinsame Position in der öffentlichen Diskussion schwächen. Die Entwicklung insgesamt aber kann nicht nur der Arbeit und Aufgabenerfüllung der Treuhandanstalt erheblichen Schaden zufügen, sie ist vielmehr auch geeignet, zu Lasten des BMF den Eindruck zu erwecken, dass man durch die plötzlich rasant zunehmende Aufsichtsdichte etwas nachzuholen versuche, was in der Vergangenheit versäumt worden wäre.“³⁴

Zugleich sah Breuel die Gefahr, dass die THA mehr und mehr aus ihrer Rolle einer weitgehend selbstständig entscheidenden, in ihren Organen an einer Aktiengesellschaft orientierten Anstalt in die Abhängigkeit einer nachgeordneten Bundesbehörde gedrängt werden solle. Dies führe dazu, dass die THA ihre Arbeit nicht mehr auftragungsgemäß durchführen beziehungsweise beenden könne.

Übergangsphase: Debatten über eine Treuhandanstalt- Nachfolgeorganisation (Juli 1993 bis Dezember 1994)

Seit Mitte 1992 beschäftigte sich der Vorstand konzeptionell mit der Selbstauflösung der THA und ihrer Überführung in neue Strukturen. Die zuständigen Bundesministerien bestanden darauf, in die Erarbeitung von Nachfolgekonzepten zeitnah eingebunden zu werden. So konstituierte sich im Oktober 1992 eine Arbeitsgruppe aus Vertretern des Treuhandvorstandes, des BMF sowie des BMWi, um gemeinsam ein zustimmungsfähiges Konzept über eine Nachfolgeorganisation zu erarbeiten.³⁵

Das vom Gesamtvorstand der THA am 6. Juli 1993 befürwortete Konzept „zur Überführung der Treuhandanstalt in neue Strukturen“ legte Breuel dem Verwaltungsrat zehn Tage später vor. Dort stieß es allerdings auf erheblichen Widerstand.³⁶ Vertreter der Gewerkschaften sowie der ostdeutschen Länder kritisierten, dass die Zustimmung zur Vorstandsvorlage parlamentarischen Abstimmungsvorgängen und Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern

vorgreife. Breuel begründete das Organisationskonzept damit, dass diejenigen Aufgaben, die über 1994 hinaus wahrgenommen werden müssten, in mehreren, rechtlich selbstständigen Organisationseinheiten (GmbH) zusammengefasst werden sollten. Eine zeitnahe Entscheidung über die neue Organisationsstruktur sei nötig, mahnte Breuel. Ohne eine Perspektive über 1994 hinaus sei ein erheblicher Personalarückgang, vor allem bei den Leistungsträgern zu befürchten. So müsse auch mit der vorgesehenen Gründung der privatrechtlichen Gesellschaften bald begonnen werden.

Wie sich allerdings schnell zeigte, gingen die Vorstellungen hierzu zwischen dem Treuhandvorstand und den Bundesministerien weit auseinander. Das BMF war an einer Überführung der THA in „haushaltsrechtliche Normalstrukturen“³⁷ interessiert und wollte das Finanzierungsrisiko des Bundes so gering wie möglich halten. Das vom Treuhandvorstand beschlossene Nachfolgekonzert scheiterte letztlich am Widerstand aus Bonn. Breuel wollte ursprünglich die übrig gebliebenen Beteiligungsunternehmen weitgehend an die Länder abgeben. Dieses Ansinnen lehnten sowohl die Bundesministerien als auch das Bundeskanzleramt ab. Der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages verweigerte dem Überleitungskonzept mit den Stimmen der Koalitionsabgeordneten von CDU/CSU und FDP am 9. März 1994 seine Zustimmung.³⁸

Nach einer heftig umstrittenen Überarbeitungsphase billigte der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages schließlich am 20. April 1994 das vom Bundesminister der Finanzen vorgelegte Konzept zur Neustrukturierung der THA. Darin wurde die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben als Nachfolgeorganisation Eigentümerin der noch nicht privatisierten Beteiligungsunternehmen.³⁹ Die von Breuel vehement befürwortete Ausgründung einer Vertragsmanagement GmbH, also des Kernbestandes einer möglichen Treuhand-Nachfolgeorganisation, wurde endgültig abgelehnt. Die verbliebenen Aufgaben der THA, nämlich Vertragsmanagement, Reprivatisierung und Abwicklung, wurden gegen den erklärten Willen des Treuhandvorstandes der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben zugeordnet.

Fazit

Seit dem Inkrafttreten des Einigungsvertrages am 3. Oktober 1990 wurde die Fachaufsicht durch das BMF zunächst relativ großzügig umgesetzt und auf die Auskunftspflicht und Informationspflicht sowie die Kontrolle der Jahres- und Finanzpläne der THA beschränkt. Angesichts der immer deutlicher zutage tretenden wirtschaftlichen Strukturprobleme und beginnender Massenarbeitslosigkeit in Ostdeutschland sowie der zunehmend kritischer werdenden Kontrolltätigkeit der parlamentarischen Gremien verstärkte sich die politische Einflussnahme aus Bonn. Die Fachaufsicht des BMF beschränkte sich nicht mehr nur auf die Einhaltung haushaltsrechtlicher Bestimmungen, sondern dehnte sich jetzt auf Privatisierungsverhandlungen unterhalb der Zustimmungsebene im Verwaltungsrat aus.

Daraus ergaben sich rasch Konfliktfelder zwischen dem Treuhandvorstand und den Bundesministerien. Letztlich macht die Analyse des sich wandelnden Verhältnisses zwischen THA und Bonner Fachaufsicht das grundlegende Problem im politischen Umfeld der Privatisierungsbehörde deutlich: Der THA wurde von Anbeginn an eine Rolle übertragen, die die Bundesregierung nicht übernehmen wollte. Sie war offiziell Trägerin aller unpopulären Entscheidungen und wurde für alle Fehler und Pannen im ostdeutschen Transformationsprozess verantwortlich gemacht.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Roland Czada, Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Wolfram Fischer/Herbert Hax/Hans Karl Schneider (Hrsg.), Treuhandanstalt – Das Unmögliche wagen, Forschungsberichte, Berlin 1993, S. 148–173; Wolfgang Seibel, Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt a. M. 2005.
- 2 Vgl. Marcus Böick, Im „Säurebad der Einheit“. Die Treuhandanstalt in den medienöffentlichen Debatten der frühen 1990er Jahre, in: Deutschland Archiv 43 (2010), S. 425–432.
- 3 Vgl. Marc Kemmler, Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums, Frankfurt a. M. 1994, S. 139–172.

- 4 Vgl. Seibel, *Verwaltete Illusionen*, S. 119 ff.; Marcus Böick, *Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung 1990–1994*, Göttingen 2018, S. 285 f.
- 5 Vgl. Wolfgang Seibel, *Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt*, in: Fischer/Hax/Schneider (Hrsg.), *Treuhandanstalt*, S. 111–147, hier S. 112.
- 6 Bundesarchiv (BArch) Koblenz, B 126/145221, Vorlage Köhlers für Waigel vom 27. 8. 1990.
- 7 Vgl. Seibel, *Verwaltete Illusionen*, S. 121.
- 8 Vgl. Michael Kloepfer, *Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt*, in: Fischer/Hax/Schneider (Hrsg.), *Treuhandanstalt*, S. 41–84, hier S. 61 f.
- 9 Bundesarchiv (BArch) Berlin, B 412/3699, Schreiben von Rohwedder an Köhler vom 20. 9. 1990; vgl. Kemmler, *Die Entstehung der Treuhandanstalt*, S. 192.
- 10 Vgl. Jobst-Friedrich von Unger, *Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt*, Berlin 2002, S. 265.
- 11 Vgl. Seibel, *Verwaltete Illusionen*, S. 119.
- 12 BArch Koblenz, B 102/379221, Vermerk von Homann für Möllemann vom 8. 3. 1991.
- 13 Zit. nach: Christoph Greiner, *Der Mensch und Politiker Jürgen W. Möllemann. Eine wissenschaftliche Analyse*, Stuttgart 2012, S. 159.
- 14 CSU Pressemitteilungen, *Nachrichten aus der CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag* vom 28. 4. 1991. Zit. nach: ebd.
- 15 Vgl. ebd.
- 16 BArch Koblenz, B 102/379205, Vermerk von Homann für von Würzen vom 7. 1. 1991.
- 17 Vgl. Thomas Knoll, *Das Bonner Bundeskanzleramt. Organisation und Funktionen von 1949–1999*, Wiesbaden 2004, S. 336.
- 18 Vgl. von Unger, *Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt*, S. 337.
- 19 Vgl. Roland Czada, *Das Erbe der Treuhandanstalt*, in: Otto Deppenheuer/Karl-Heinz Paqué (Hrsg.), *Einheit – Eigentum – Effizienz. Bilanz der Treuhandanstalt*, Berlin 2012, S. 125–146, hier S. 134.
- 20 BArch Berlin, B 412/3704, Schreiben Rohwedders an Bren d'Amour vom 28. 3. 1991.
- 21 BArch Berlin, B 412/3233, Schreiben von Bren d'Amour an van Scherpenberg vom 14. 1. 1993.
- 22 BArch Berlin, B 412/8344, *Organisationsanweisung Nr. 22/91 über die Beziehungen zum Bund und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft* vom 11. 7. 1991.
- 23 BArch Koblenz, B 102/379212, Vermerk von Homann für von Würzen vom 7. 6. 1991.
- 24 Vgl. Seibel, *Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt*, S. 134–137.
- 25 Der „Unterausschuss Treuhandanstalt“ des Haushaltsausschusses befasste sich auch mit Schwerpunkten der Geschäfts- und Privatisierungspolitik der THA. So standen auf der Tagesordnung der Sitzungen u. a. die Privatisierungsrichtlinien, Grundsätze für die Regelung von ökologischen Altlasten,

- die Übernahme von Altkrediten sowie die Berufung und Vergütung von Führungspersonal. Die Behandlung einzelner Privatisierungsfälle hatte allerdings kaum Einfluss auf die Privatisierungspraxis der THA.
- 26 BArch Koblenz, B 126/145224, Vermerk über den Besuch des Ministers bei der THA am 22. 7. 1992.
 - 27 Als rechtsfähige bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts unterlag die THA der Bundeshaushaltsordnung, die dem Bundesrechnungshof im § 111 ein Prüfungsrecht einräumte.
 - 28 BArch Koblenz, B 102/379211, Vermerk von Homann für Möllemann vom 16. 5. 1991.
 - 29 BArch Koblenz, B 102/379212, Schreiben Breuels an Waigel vom 27. 5. 1991.
 - 30 BArch Koblenz, B 102/379215, Schreiben Waigels an Breuel vom 10. 7. 1991
 - 31 BArch Koblenz, B 102/379212, Vermerk von Homann für von Würzen vom 7. 6. 1991.
 - 32 BArch Koblenz, B 102/410380, Schreiben Köhlers an Breuel vom 14. 4. 1992.
 - 33 Ebd.
 - 34 BArch Berlin, B 412/3172, Schreiben Breuels an Waigel vom 23. 10. 1993.
 - 35 Vgl. Seibel, *Verwaltete Illusionen*, S. 322.
 - 36 BArch Berlin, B 412/8874, Protokoll der 39. Verwaltungsratssitzung am 16. 7. 1993.
 - 37 Seibel, *Verwaltete Illusionen*, S. 312.
 - 38 BArch Berlin, B 412/8883, Beschluss des Haushaltsausschusses vom 9. 3. 1994.
 - 39 BArch Berlin, B 412/3172, Beschluss des Haushaltsausschusses vom 20. 4. 1994.