

Andreas Malycha

Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben

Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt

Herausgegeben von Dierk Hoffmann,
Hermann Wentker und Andreas Wirsching
im Auftrag des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin

Leibniz Institute
for Contemporary History



**Institut für
Zeitgeschichte**
M ü n c h e n – B e r l i n

Andreas Malycha

Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben

Die Treuhandanstalt zwischen
wirtschaftlichen Erwartungen und
politischen Zwängen 1989–1994

Ch.Links VERLAG

Auch als  erhältlich

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

Ch. Links Verlag ist eine Marke der
Aufbau Verlage GmbH & Co. KG

© Aufbau Verlage GmbH & Co. KG, Berlin 2022

Prinzenstraße 85, 10969 Berlin

www.christoph-links-verlag.de

Lektorat: Dr. Daniel Bussenius, Berlin

Umschlaggestaltung: zero-media.net, München, unter Verwendung eines Fotos von der Pressekonferenz des Präsidenten der Treuhandanstalt, Detlev Rohwedder (2. von links), in Berlin, links Birgit Breuel, © ullstein bild – Zentralbild, Bildnummer: 00150697

Satz: Andreas Merkert, Berlin

Druck und Bindung: Druckerei F. Pustet, Regensburg

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-96289-153-4

Inhalt

Vorwort der Herausgeber – 9

Einleitung – 13

Zum Forschungsstand – 13

Zum Inhalt und zu den Fragestellungen des Buches – 27

Die Quellenlage – 31

I. Wirtschaftsverwaltung im Übergang – 35

1. Von der Zentralen Plankommission zum Wirtschaftskomitee – 37

2. Das Ministerium für Wirtschaft – 48

3. Die Zukunft der staatlichen Betriebe – Entwürfe von Opposition
und Rundem Tisch – 55

4. Debatten um eine Wirtschaftsreform: Marktwirtschaft versus
Planwirtschaft – 69

II. Die Treuhandanstalt zwischen Gründungsbeschluss
und Währungsunion – 91

1. Die Gründung der Treuhandanstalt in der Amtszeit
Hans Modrows – 91

2. Reformdebatten während der Koalitionsregierung
unter Lothar de Maizière – 102

3. Im Schlepptau der Bonner Behörden? Der Einfluss
der Bundesregierung im Frühjahr/Sommer 1990 – 129

4. Der widersprüchliche Organisationsaufbau – 153

5. Liquiditätskrise und erste Privatisierungen – 173

III. Die Neuausrichtung der Treuhandanstalt unter Detlev Rohwedder – 195

1. Die personelle Neuausrichtung der Treuhandzentrale – 195
2. Die Suche nach einer effektiven Organisationsstruktur – 211
3. Ineffiziente Arbeitsabläufe, Abstimmungsprobleme und interne Ressortkonflikte – 233
4. Die Umbildung der Außenstellen – 250
5. Der personelle Ausbau der Behörde – 268
6. Der Leitungsausschuss – 285
7. Die Haftungsfreistellung – 293
8. Im Zwiespalt von Interessenkonflikten – 302

IV. Die Geschäftspolitik der Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Wirtschaft – 321

1. Wirtschaftspolitische Leitbilder und Privatisierungsstrategien – 321
2. Die Treuhandanstalt im Netzwerk politischer Akteure – 329
3. Politische Kontrolle? Treuhandanstalt und Bundesregierung – 341
4. Finanzierung und Haushalt der Treuhandanstalt – 362
5. Das Anwachsen des Haushaltsdefizits – 388
6. Umstrittene Leitlinien der Geschäftspolitik – 405

V. Die Treuhandanstalt zwischen personeller Konsolidierung und Wandlungen im Organisationsaufbau unter Birgit Breuel – 441

1. Personalwechsel an der Führungsspitze – 441
2. Elitenwechsel? Der Umgang mit dem politischen Erbe der DDR in der Treuhandanstalt – 474
3. »Alte Seilschaften« als Problem der Personalpolitik – 495
4. Ambivalenzen in der Personalentwicklung – 525
5. Die Neuordnung der Unternehmensbereiche und der schwierige Weg zum Vertragsmanagement – 545
6. Die Eröffnung von Auslandsbüros – 558
7. Funktionale Tochtergesellschaften der Treuhandanstalt – 569
8. Der Umbau der Niederlassungen – 588
9. Ein neues Sanierungsmodell?
Die Management-Kommanditgesellschaften – 593

VI. Die Treuhandanstalt im Kreuzfeuer politischer Auseinandersetzungen – 607

1. Neue Herausforderungen in einem gewandelten politischen Umfeld – 607
2. Im Spannungsfeld zwischen Bonn und Berlin – 624
3. Der Streit über die parlamentarische Kontrolle der Treuhandanstalt – 644
4. Die Kritik des Bundesrechnungshofes und die Reaktion des Treuhandvorstandes – 657
5. Der Streit über die Nachfolgeorganisationen – 674

Resümee – 699

Anhang – 715

- Abkürzungsverzeichnis – 715
- Quellen- und Literaturverzeichnis – 718
- Personenregister – 740
- Dank – 747
- Der Autor – 749

Vorwort der Herausgeber

Noch in der Spätphase der DDR gegründet, entwickelte sich die Treuhandanstalt zur zentralen Behörde der ökonomischen Transformation in Ostdeutschland. Ihre ursprüngliche Aufgabe war die rasche Privatisierung der ostdeutschen volkseigenen Betriebe (VEB). Sehr bald aber wies ihr die Politik zahlreiche weitere Aufgaben zu. Sukzessive sah sich die Treuhandanstalt mit der Lösung der Altschuldenproblematik, der Sanierung der ökologischen Altlasten, der Mitwirkung an der Arbeitsmarktpolitik und schließlich ganz allgemein mit der Durchführung eines Strukturwandels konfrontiert. In ihrer Tätigkeit allein ein behördliches Versagen zu erkennen wäre daher ahistorisch und einseitig, auch wenn die Bilanz der Treuhandanstalt niederschmetternd zu sein scheint. Denn von den etwa vier Millionen Industriearbeitsplätzen blieb nur ein Drittel übrig. Das öffentliche Urteil ist daher ganz überwiegend negativ. Die Kritik setzte schon ein, als die Behörde mit der Privatisierung der ersten VEBs der DDR begann. Bis heute verbinden sich mit der Treuhandanstalt enttäuschte Hoffnungen, überzogene Erwartungen, aber auch Selbsttäuschungen und Mythen. Außerdem ist sie eine Projektionsfläche für politische Interessen und Konflikte, wie die Landtagswahlkämpfe 2019 in Ostdeutschland deutlich gemacht haben. Umso dringender ist es erforderlich, die Tätigkeit der Treuhandanstalt und mit ihr die gesamte (ost-)deutsche Transformationsgeschichte der frühen 1990er-Jahre wissenschaftlich zu betrachten. Dies ist das Ziel der Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt, deren Bände die Umbrüche der 1990er-Jahre erstmals auf breiter archivalischer Quellengrundlage beleuchten und analysieren.

Die Privatisierung der ostdeutschen Betriebe brachte für viele Menschen nicht nur Erwerbslosigkeit, sondern auch den Verlust einer sicher geglaubten, betriebszentrierten Arbeits- und Lebenswelt. Insofern ist die Erfahrungsperspektive der Betroffenen weiterhin ernst zu nehmen und in die wissenschaftliche Untersuchung ebenso zu integrieren wie in die gesellschaftspolitischen Konzepte. Der mit der Transformation einhergehende Strukturwandel hatte Folgen für Mentalitäten und politische Einstellungen, die bis in die Gegenwart hineinreichen. Dabei wurden die individuellen und gemeinschaftlichen Erfahrungen und Erinnerungen stets von medial geführten Debatten über die Transformationszeit sowie von politischen Interpretationsversuchen geprägt und überlagert. Diese teilweise miteinander verwobenen Ebenen gilt es bei der wissenschaftlichen Analyse zu berücksichtigen und analytisch zu trennen. Der erfahrungsgeschichtliche Zugang allein kann die Entstehung und Arbeitsweise der Treuhandanstalt sowie die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft nicht hinreichend erklären. Vielmehr kommt es darauf an, die unterschiedlichen Perspektiven miteinander in Relation zu setzen und analytisch zu verknüpfen, um so ein differenziertes und vielschichtiges Bild der Umbrüche der 1990er-Jahre zu erhalten.

Diese große Aufgabe stellt sich der Zeitgeschichte erst seit Kurzem, denn mit dem Ablauf der 30-Jahre-Sperrfrist, die für staatliches Archivgut in Deutschland grundsätzlich gilt, ergibt sich für die Forschung eine ganz neue Arbeitsgrundlage. Das öffentliche Interesse konzentriert sich auf die sogenannten Treuhandakten, die im Bundesarchiv Berlin allgemein zugänglich sind (Bestand B 412). Sie werden mittlerweile auch von Publizistinnen und Publizisten sowie Journalistinnen und Journalisten intensiv genutzt. An dieser Stelle sei aber daran erinnert, dass schon sehr viel früher Akten anderer Provenienz allgemein und öffentlich zugänglich waren – die schriftliche Überlieferung der ostdeutschen Landesregierungen oder der Gewerkschaften, um nur einige Akteure zu nennen. Darüber hinaus können seit einiger Zeit auch die Akten der Bundesregierung und der westdeutschen Landesverwaltungen eingesehen werden. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Bei aller Euphorie über die quantitativ wie qualitativ immer breiter

werdende Quellengrundlage (allein zwölf laufende Aktenkilometer Treuhandüberlieferung im Bundesarchiv Berlin) sollte allerdings nicht aus dem Blick geraten, dass Historikerinnen und Historiker die Archivalien einer Quellenkritik unterziehen müssen. Dies gehört grundsätzlich zu ihrem Arbeitsauftrag. Da die Erwartungen der Öffentlichkeit an die Aussagekraft vor allem der Treuhandakten hoch sind, sei dieser Einwand an dieser Stelle ausdrücklich gemacht. So gilt es, einzelne Privatisierungsentscheidungen der Treuhandspitze zu kontextualisieren und mit anderen Überlieferungen abzugleichen. Zur Illustration der Problematik mag ein Beispiel dienen: Treuhandakten der sogenannten Vertrauensbevollmächtigten und der Stabsstelle Recht enthalten Vorwürfe über »SED-Seilschaften« und »Korruption«, die sich auch in der Retrospektive nicht mehr vollständig klären lassen. Die in Teilen der Öffentlichkeit verbreitete Annahme, die Wahrheit komme nun endlich ans Licht, führt daher in die Irre und würde ansonsten nur weitere Enttäuschungen produzieren. Es gibt eben nicht *die* historische Wahrheit. Stattdessen ist es notwendig, Strukturzusammenhänge zu analysieren, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, Widersprüche zu benennen und auch auszuhalten. Dazu kann die Zeitgeschichtsforschung einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie mit quellengesättigten und methodisch innovativen Studien den historischen Ort der Treuhandanstalt in der Geschichte des vereinigten Deutschlands bestimmt, gängige Geschichtsbilder hinterfragt und Legenden dekonstruiert.

Im Rahmen seines Forschungsschwerpunktes »Transformationen in der neuesten Zeitgeschichte« zu den rasanten Wandlungsprozessen und soziokulturellen Brüchen der Industriegesellschaften seit den 1970er-Jahren hat das Institut für Zeitgeschichte München–Berlin (IfZ) im Frühjahr 2013 damit begonnen, ein großes, mehrteiliges Projekt zur Geschichte der Treuhandanstalt inhaltlich zu konzipieren und vorzubereiten. Auf der Grundlage der neu zugänglichen Quellen, die erstmals systematisch ausgewertet werden konnten, ging das Projektteam insbesondere folgenden Leitfragen nach: Welche politischen Ziele sollten mit der Treuhandanstalt erreicht werden? Welche Konzepte wurden in einzelnen Branchen und Regionen verfolgt, und was waren die Ergebnisse? Welche gesellschaft-

lichen Auswirkungen haben sich ergeben? Wie ist die Treuhandanstalt in internationaler Hinsicht zu sehen?

Bei der Projektvorbereitung und -durchführung waren Prof. Dr. Richard Schröder und Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué unterstützend tätig, denen unser ausdrücklicher Dank gilt. Über Eigenmittel hinaus ist das IfZ-Projekt, das ein international besetzter wissenschaftlicher Beirat kritisch begleitet hat, vom Bundesministerium der Finanzen von 2017 bis 2021 großzügig gefördert worden. Auch dafür möchten wir unseren Dank aussprechen. In enger Verbindung hierzu standen zwei von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Einzelprojekte von Andreas Malycha und Florian Peters.

Dierk Hoffmann, Hermann Wentker, Andreas Wirsching

Einleitung

Zum Forschungsstand

Nachdem die Jahre des gesellschaftlichen Umbruchs im Osten Deutschlands nach 1990 geradezu in Vergessenheit zu geraten schienen, rückt seit einiger Zeit wieder die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt (THA) in den Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit. Dabei liegt der Schwerpunkt wie schon in den 1990er-Jahren auf den ökonomischen, kulturellen und sozialen Folgen der Politik der THA für die Gegenwart. So umschreibt die in Leipzig geborene und im schweizerischen St. Gallen lehrende Kultursoziologin Yana Milev die Spätfolgen der Treuhandpolitik als eine »vereinigungsbedingte Kulturkatastrophe«,¹ die auch Rückschlüsse auf Entwicklungen in den neoliberalen Gesellschaften ermögliche. Mit Begriffen wie »Kolonialismus«, »Okkupanten«, »rückwirkende Kriegserklärung« und »neoliberale Landnahme«, mit denen sie den deutsch-deutschen Einigungsprozess bewertet, bietet sie wie auch schon Autoren in den 1990er-Jahren einfache Erklärungen für alle derzeitigen Problemlagen an: »Die Löschung des Landes, des Staates und der Gesellschaft DDR hat für Millionen Menschen ein Vakuum erzeugt, zumal ihre Identifikationen mit Erinnerungskultur, Habitus und Biographie im vereinigten Deutschland fortan unerwünscht waren.«² Von den im Beitrittsgebiet verbliebenen Ex-DDR-Bürgern werde das »Wendeunrecht« bis heute als kollektives Trauma erlebt.³

1 Milev: Das Treuhand Trauma, S. 249.

2 Ebd., S. 243.

3 Ebd., S. 246. Vgl. auch Milev: Entkoppelte Gesellschaft.

Mit dem vermeintlichen Totalversagen der THA werden aktuelle soziale, politische und ökonomische Phänomene in Ostdeutschland erklärt. Nach den Ergebnissen der Landtagswahlen in den Jahren von 2019 bis 2021 wurde nach den Ursachen für das Wahlverhalten der Ostdeutschen gefragt. In diesem Zusammenhang wurde die THA zum Sündenbock für eine verfehlte Wirtschaftspolitik der 1990er-Jahre und die Privatisierungsbehörde »für uns Ostdeutsche Sinnbild des knallharten, über Nacht hereingebrochenen Turbokapitalismus«. ⁴ Da bereits die Nennung des Namens der früheren Privatisierungsbehörde noch immer beträchtliche emotionale Reaktionen auszulösen vermag, fordert die sächsische Politikerin Petra Köpping eine gesamtdeutsche Aufarbeitung der Geschichte der Treuhand. ⁵ Sie könnte sich dabei die Einrichtung von Aufarbeitungs- und Wahrheitskommissionen vorstellen, die dann vor allem auf lokaler Ebene arbeiten. Aufgabe dieser Wahrheitskommissionen wäre es, die Wirklichkeit des Umbruchs und des Agierens der Treuhand vor Ort aufzuzeigen.

Der frühere *Spiegel*-Redakteur Norbert Pötzl plädiert hingegen im Kontrast zu Köpping dafür, »die Geschichte der Treuhand neu zu erzählen: ehrlich und wahrhaftig, differenziert und sachlich, ohne Übertreibungen und Pauschalisierungen«. ⁶ Die Aufarbeitung des komplexen Zeitraums der Transformation der ostdeutschen Gesellschaft nach 1990 könne seiner Ansicht nach nur gelingen, »wenn sich Ost- und Westdeutsche ohne Klischees und Vorwurfshaltungen begegnen – und mit der Bereitschaft, Fakten und sachliche Argumente zu akzeptieren«. ⁷ Auch Marcus Böick erneuert sein Plädoyer für eine differenzierte, pluralisierte und zugleich offene Diskussion über die Treuhandanstalt, die Transformationszeit und deren langfristige Folgen. ⁸ Nicht nur die Wahlerfolge der Alternative für Deutschland (AfD) in Ostdeutschland, sondern auch die

4 Köpping: Integriert doch erst mal uns!, S. 9.

5 Vgl. ebd., S. 43.

6 Pötzl: Der Treuhand-Komplex, S. 219.

7 Ebd., S. 218.

8 Vgl. Böick: Vom Blitzableiter zur Bad-Bank.

noch immer spürbaren Spätfolgen der Wirtschaftsreformen und der Privatisierungspolitik der THA haben eine erneute Debatte über damalige wirtschaftspolitische Alternativen ausgelöst.⁹

Übersehen wird bei dem wieder auflebenden Pauschalurteil über die THA und den wirtschaftlichen Transformationsprozess oft, dass die seit dem Anfang der 1950er-Jahre in der DDR eingeführte Planwirtschaft sowjetischer Prägung im Herbst 1989 endgültig gescheitert war und die defizitäre Zentralverwaltungswirtschaft langfristige Folgen für die Innovationsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft hatte.¹⁰ Die zunehmende technologische Rückständigkeit der DDR-Wirtschaft im Vergleich zu den westlichen Industriestaaten war im Verlauf der 1980er-Jahre immer stärker zum Vorschein gekommen.¹¹ Das von der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) seit Anfang der 1970er-Jahre verfolgte Konzept der Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik war mit einer innovativen Eigendynamik in Wissenschaft, Technik und Wirtschaft grundsätzlich nicht zu vereinbaren.¹² Das ökonomische Erbe der Wirtschaftspolitik der SED spielt in dem noch immer gern gepflegten Schwarz-Weiß-Raster jedoch nur eine marginale Rolle. Im Gegenteil, nach Yana Milevs Ansicht »ist die Rede von der Erblast aus vierzig Jahren Plan- und Misswirtschaft zurückzuweisen, die eine Übernahme legitimieren sollte«.¹³ Folglich werden auch alle seriösen Untersuchungen sowie auch autobiografische Erinnerungen von Zeitzeugen,¹⁴ die den wirtschaftlichen Niedergang aufgrund von gravierenden wirtschaftspolitischen Fehlentscheidungen der

9 Vgl. Roesler: War das Vorgehen der Treuhand alternativlos?; Ther: Der Preis der Einheit, in: Kowalczyk/Ebert/Kulick (Hg.): (Ost)Deutschlands Weg, S. 402–404.

10 Vgl. Buchheim: Die Defizite der Sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft, in: Henke (Hg.): Revolution und Vereinigung 1989/90, S. 81–91; Steiner: Von Plan zu Plan; ders.: Zwischen Konsumversprechen und Innovationszwang, in: Jarausch/Sabrow (Hg.): Weg in den Untergang, S. 153–192.

11 Vgl. Steiner: Die DDR als ökonomische Konkurrenz, in: Plumpe/Scholtyssek (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft, S. 151–178.

12 Vgl. Bähr/Petzina (Hg.): Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen.

13 Milev: Das Treuhand Trauma, S. 138.

14 Vgl. Janson: Wie Günter Mittag den SED-Staat ruinierte; Pirker/Lepsius/Weinert/Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion; Schürer: Gewagt und verloren.

politischen Führung dokumentieren, als unbedeutend beiseitegeschoben. Insofern überrascht es nicht, mit welcher Geringschätzung über jene Zeithistoriker geurteilt wird, die ihre Thesen mit empirischem Material belegen können.

Zweifellos resultierten die wirtschaftlichen und sozialen Probleme in Ostdeutschland auch aus wirtschaftspolitischen Entscheidungen des Jahres 1990, die überwiegend in Bonn und nicht in Berlin fielen. Aus Mangel an greifbaren ökonomischen Alternativszenarien und unter dem Druck öffentlicher Forderungen aus Ostdeutschland favorisierten leitende Beamte der Bonner Regierung und schließlich auch die Bundesregierung eine schnelle Wiedervereinigung unter den Bedingungen des freien Marktes und des Wettbewerbs privater Akteure. Sie griffen damit auf Überlegungen Ludwig Erhards über den Umbau der Plan- zur Marktwirtschaft vom September 1953 zurück, die sich zugleich in den für die 1980er-Jahre im Westen charakteristischen wirtschaftspolitischen Trend zum Rückzug des Staates aus der Wirtschaft einfügten.¹⁵ Daher können Deindustrialisierung und Massenarbeitslosigkeit in Ostdeutschland nicht allein einer verfehlten Wirtschaftspolitik der SED angelastet werden. Philipp Ther schlägt deshalb für die komplexen Probleme während der politischen, ökonomischen und sozialen Transformation den Begriff Einheitskrise vor, mit dem er auf die Zeit nach dem 3. Oktober 1990 verweist.¹⁶ Diese Einheitskrise sei aber bereits durch die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion vom Juli 1990 eingeläutet worden.

Aufgrund des fehlenden Quellenzugangs, aber auch angesichts konträrer politischer Deutungen und medienwirksamer Zuschreibungen hat die zeithistorische Forschung die Geschichte der THA lange Zeit kaum thematisiert. Vor dem Hintergrund erneuter öffentlicher Debatten über die Rolle der Treuhand im wirtschaftlichen Transformationsprozess legten Constantin Goshler und Marcus Böick 2017 ihre *Studie zur Wahr-*

15 Vgl. Böick: »Das ist nunmal der freie Markt«.

16 Vgl. Ther: Der Preis der Einheit. Die deutsche Schocktherapie im ostmitteleuropäischen Vergleich.

nehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt vor.¹⁷ Die Studie resümiert die medienöffentlichen Diskurse über die THA, die zu einer erinnerungskulturellen »Bad Bank« wurde, und plädiert dafür, die Debatte-landschaft durch neue Versachlichungs- und Diskussionsangebote aus der geschichtswissenschaftlichen Sphäre zu öffnen. Ihr Fazit lässt sich als Anregung lesen, bei der Analyse des von der THA verantworteten wirtschaftlichen Umbaus auch Wertvorstellungen und Handlungsdispositionen ihrer Akteure zu berücksichtigen.

Schon in den medialen Debatten der 1990er-Jahre spielten Erwartungen, Hoffnungen und Absichten des Führungspersonals der Privatisierungsbehörde eine bedeutende Rolle. Eine ganze Reihe von Aufsätzen vermittelt einen authentischen Eindruck von den Motiven und Interessen einiger ausgewählter Führungskräfte für den Eintritt in die THA sowie von den Erfahrungen, die diese während ihrer Tätigkeit dort gemacht hatten.¹⁸ Ein wichtiger Aspekt war dabei der Mentalitätswandel innerhalb der THA und die notwendige Anpassung der wirtschaftspolitischen Vorstellungen der Führungskräfte an die wirtschaftliche Praxis in einem ständigen Lernprozess. Christiana Weber hat gezeigt, dass sowohl das hohe Lernpotenzial bzw. die Lernfähigkeit der Organisation und von deren Leitung als auch der enorme Außen- und Erwartungsdruck für die schnelle Herausbildung einer ausgeprägten Organisationskultur ausschlaggebend waren.¹⁹

Auch Marcus Böick stellt in seinen Arbeiten über die THA und ihr Personal die individuelle Perspektive des Managementpersonals in den Mittelpunkt.²⁰ Seine Untersuchung wirft einen stark von Zeitzeugeninterviews geprägten Blick auf die Alltagspraxis dieser Institution. So kann er

17 Vgl. Goschler/Böick: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt.

18 Vgl. Fischer: »Herzlich Willkommen in diesem ergötzlichen Chaos«. Vgl. auch Münzberg: Zu treuen Händen; Breuel: Treuhand intern.

19 Vgl. Weber: Treuhandanstalt.

20 Vgl. Böick: Die Treuhand; ders.: Präsidentin, Managerin, Sekretärin, in: Böick/Kuschel/Hertel (Hg.): Aus einem Land vor unserer Zeit, S. 207–218; ders.: Grenzgänger des Kapitalismus.

Wege zur Erforschung der historischen Umbruchphase zwischen Diktatur und Demokratie aufzeigen, die jenseits polarisierter Zuschreibungen beschritten werden können.

Unbestritten ist, dass die Geschichte der THA vor dem Hintergrund der politischen Entscheidung zugunsten marktwirtschaftlicher Ordnungsprinzipien seit der Wahl Lothar de Maizières zum Ministerpräsidenten der DDR am 12. April 1990 gesehen werden muss. Die neue Regierung setzte zwar andere ordnungspolitische Prioritäten als ihre Vorgängerin und schwenkte auf einen Kurs des Übergangs zur sozialen Marktwirtschaft ein. Doch auf welche Weise dieser Übergang organisiert und mit welcher Organisationsform die Privatisierung staatlicher Industriebetriebe vonstattengehen sollte, blieb so unklar wie umstritten.

Die noch in der Amtszeit von Ministerpräsident Hans Modrow am 1. März 1990 gegründete THA bekam jetzt einen neuen Auftrag: Nicht mehr die Bewahrung des staatlichen Eigentums, sondern dessen Privatisierung hatte nunmehr Priorität. Die von der Regierung de Maizière begonnene Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft veränderte die Eigentums- und Produktionsstrukturen auf dem Gebiet der früheren DDR radikal. Die dabei erfolgte Veräußerung von öffentlichem bzw. staatlichem Eigentum war Bestandteil eines politisch gesteuerten Transformationsprozesses von einer sozialistischen Planwirtschaft zu einer sozialen Marktwirtschaft und diente auch der Vorbereitung der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion.²¹ Bis zum Vollzug der Währungsunion am 1. Juli 1990 gaben sich zunächst einige Tausend Betriebe die neue Rechtsform einer Aktiengesellschaft bzw. GmbH. Das von der THA und ihren Niederlassungen seitdem betriebene Tempo der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft ist nahezu beispiellos in der Geschichte moderner Industriegesellschaften.²²

Die Wirtschaftspolitik der Regierung de Maizière und deren Privatisierungskurs wurden in der Öffentlichkeit schon damals kontrovers diskutiert.

21 Vgl. Ritter: Rahmenbedingungen der innerdeutschen Einigung, in: ders. (Hg.): Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Bd. 11, S. 1–106.

22 Vgl. Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild. .

Während der frühen und oft auch unkoordiniert und spontan ablaufenden Privatisierungen stand die THA bald nach ihrer Gründung im Kreuzfeuer der Kritik.²³ In der veröffentlichten Meinung entstand recht schnell der Eindruck, die THA sei an ihrer Aufgabe, die volkseigenen Betriebe in die Marktwirtschaft zu überführen, gescheitert. Die infolge von Stilllegung und Liquidation unrentabler Industriebetriebe entstandene Massenarbeitslosigkeit führte die zeitgenössische Debatte im Wesentlichen auf die Tätigkeit der THA zurück.²⁴ Die THA stand sinnbildlich für den krisenhaften Wirtschaftsumbau und die damit verbundenen gesellschaftlichen Verwerfungen in den fünf neuen Bundesländern, die bis heute nachwirken.

Die Geschichte der THA wurde zum Gegenstand zahlreicher Bücher, die allerdings fast durchgehend aus der Feder von Journalisten und Publizisten stammen.²⁵ In der Literatur überwiegen Publikationen, die die negativen Begleitumstände der Privatisierung und ein angebliches Versagen der THA thematisieren.²⁶ Zumeist lenkten die Autoren ihre Aufmerksamkeit auf tatsächliche oder vermeintliche Treuhandskandale, die mit Besteuerung, Korruption oder Seilschaften im Zusammenhang stehen.²⁷ In einer nicht sehr originellen Neuauflage früherer Negativurteile wird die THA als »Vollstreckungs- und Übernahmeamt« des Bundesfinanzministeriums betitelt, dessen Aufgabe die Liquidation des gesamten Produktiveigentums der DDR gewesen wäre.²⁸ Auf der anderen Seite betonten sowohl damalige politische Entscheidungsträger als auch ehemalige Führungskräfte der Behörde die Alternativlosigkeit ihres damaligen Wirkens.²⁹

Zwar gibt es seriöse wissenschaftliche Studien über den Strukturwandel in Ostdeutschland, die auch die Tätigkeit der THA aus ökonomischer

23 Vgl. Böick: Im »Säurebad der Einheit«.

24 Vgl. Luft: Treuhandreport; dies.: Die Lust am Eigentum.

25 Vgl. exemplarisch Laabs: Der deutsche Goldtausch.

26 Vgl. Christ/Neubauer: Kolonie im eigenen Land; Huhn: Raubzug Ost.

27 Vgl. Suhr: Der Treuhandskandal; Liedtke (Hg.): Die Treuhand und die zweite Enteignung der Ostdeutschen; Jürgs: Die Treuhändler; Fritsch: Verraten und Verramscht.

28 Milev: Das Treuhand Trauma, S. 136.

29 Vgl. Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz; Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung; Koch: Der Manager.

Sicht mit einschließen.³⁰ Wissenschaftlich fundierte Untersuchungen, die sich auf Primärquellen stützen, waren jedoch lange ein empfindliches Desiderat der Forschung. Ein im Auftrag des damaligen Treuhandvorstandes erarbeiteter Sammelband stellte 1993 einen ersten Zwischenbericht über die Organisationsentwicklung und das von Politik und Interessengruppen geprägte Umfeld der THA dar,³¹ der 2003 durch den Abschlussbericht der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) mit aussagefähigen Statistiken ergänzt wurde.³² Die Untersuchungen des Konstanzer Verwaltungswissenschaftlers Wolfgang Seibel markierten den Beginn einer fundierten wissenschaftlichen Treuhandgeschichte, die sich allerdings auch im Wesentlichen auf die Auswertung publizierter Quellen und von Literatur sowie durchgeführter Zeitzeugeninterviews beschränken musste, da der Zugang zu Akten der THA und des Bundesfinanzministeriums als zuständiger Fachaufsicht verschlossen blieb.³³

Für die Analyse der Organisationsentwicklung sind die von der THA herausgegebenen Dokumentationen von Bedeutung.³⁴ Insbesondere im zweiten Band sind wichtige Dokumente über Grundsätze und Leitlinien der Geschäftspolitik in der Zeit zwischen Herbst 1990 und Frühjahr 1991 sowie zahlreiche Organigramme und Dokumente zur Struktur und Funktionsweise der THA abgedruckt.³⁵ Darüber hinaus enthält dieser Band die Tagesordnungen der Vorstands- und Verwaltungsratssitzungen für die Zeit von Juli 1990 bis März 1993, die wichtige Orientierungshilfen für die Sichtung der überlieferten Sitzungsprotokolle der Entscheidungsgremien der THA liefern.

Das Wirken der THA im Bereich der Land- und Forstwirtschaft stand lange Zeit im Schatten der Privatisierungspolitik in der Industrie.

30 So u. a. Paqué: Die Bilanz.

31 Vgl. Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt.

32 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«.

33 Vgl. Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern?; ders.: Verwaltete Illusionen.

34 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation Treuhandanstalt 1990–1994, 15 Bde.

35 Vgl. ebd., Bd. 2, S. 287–392.

Die THA war jedoch nicht nur für die Privatisierung der volkseigenen Industrie zuständig, sondern führte auch die Veräußerung von landwirtschaftlichen Gütern sowie forstwirtschaftlichen Nutzflächen durch.³⁶ So fielen ein Drittel der landwirtschaftlichen Nutzfläche und zwei Drittel der Waldflächen der DDR in den Zuständigkeitsbereich der THA.³⁷ Zumeist stand der Umgang mit dem Bodenreformland bzw. die Umwandlung der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) nach 1990 im Zentrum des Interesses.³⁸ Die Untersuchung von Hanns C. Löhrr über die Privatisierung in der Landwirtschaft lenkt die Aufmerksamkeit auch auf das Schicksal jener Bodenfondsflächen, die aus dem ehemaligen staatlichen Besitz an landwirtschaftlichen Flächen gebildet wurden.³⁹ Neuere Untersuchungen widmen sich nun stärker der Transformation im landwirtschaftlichen Sektor, wobei dabei zunehmend kulturwissenschaftliche Ansätze an Bedeutung gewinnen.⁴⁰

Aus der Perspektive eines ehemaligen Insiders, der mehrere Monate in der THA gearbeitet hat, beschreibt Marc Kemmler die Entstehungsgeschichte der THA während der Regierungszeit von Ministerpräsident Hans Modrow und während der Amtszeit von dessen Nachfolger Lothar de Maizière.⁴¹ Aufschlussreich sind besonders die beschriebenen Alternativen zum späteren Privatisierungsmodell wie etwa die denkbare Ausgabe von Anteilscheinen an die Bevölkerung. Die informative Studie gibt wichtige Hinweise auf das Agieren der handelnden Personen an der Spitze der Behörde und stützt sich auf Dokumente, die Kemmler während seiner Tätigkeit in der THA einsehen konnte. Da die Dokumente von Kemmler

36 Vgl. Lehmbruch/Mayer: Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß, in: Czada/Lehmbruch (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland, S. 331–366.

37 Vgl. Kurzdarstellung der Unternehmensgruppe Land- und Forstwirtschaft, o.D., in: Dokumentation Treuhandanstalt, Bd. 8, S. 248.

38 Vgl. Bauerkämper: Der Kampf um den Boden in den neuen Bundesländern; Laschewski: Von der LPG zur Agrargenossenschaft.

39 Vgl. Löhrr: Der Kampf um das Volkseigentum.

40 Vgl. Bretschneider: Gescheiterte Erfolgsgeschichten?, in: Hoffmann/Brunnenbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 154–165.

41 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt.

ohne Quellenangabe publiziert wurden, sind deren Authentizität sowie die Auswahlkriterien nur schwer zu beurteilen. Kemmlers komprimierte Darstellung der Entstehungsgeschichte der THA ist zudem lückenhaft. So wird etwa deren Zusammenspiel mit dem Bundeswirtschaftsministerium bzw. dem Bundesministerium der Finanzen nicht näher untersucht. Absichten, Motive und Zwangslagen der politischen Entscheidungsträger werden – hauptsächlich wegen des beschränkten Quellenzugangs – zu meist ausgeklammert.

Mit der Idee zur Gründung einer unabhängigen Institution zur Verwaltung des staatlichen Vermögens waren sehr unterschiedliche politische Vorstellungen und wirtschaftliche Hoffnungen verbunden, die in der Forschungsliteratur bisher nur partiell untersucht wurden.⁴² Während die Nachfolgeorganisation der SED, die Partei des Demokratischen Sozialismus (PDS), an die Reformierbarkeit des staatssozialistischen Systems durch Inkorporation marktwirtschaftlicher Elemente glaubte, gaben die politischen Vorstellungen der Bürgerrechtsbewegung über die Demokratisierung der Wirtschaft und die Schaffung einer vielfältigen Wirtschaftsstruktur entscheidende Anstöße zur Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums. In dieser Hinsicht gibt es zwar wertvolle Hinweise auf einige wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989.⁴³ Jedoch blieb die Idee zur Schaffung einer Institution, die das staatliche Eigentum zu »treuen Händen« verwalten sowie über Anteilscheine an die ostdeutsche Bevölkerung verteilen sollte, weitgehend eine Domäne von Zeitzeugenerinnerungen.⁴⁴ Eine wissenschaftliche Analyse der wirtschaftspolitischen Auffassungen, die während der Phase der »Runden Tische« (Dezember 1989–März 1990) diskutiert wurden, steht demnach noch aus.⁴⁵

42 Vgl. Fischer/Schröter: Die Entstehung der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 17–40.

43 Vgl. Stark: Wirtschaftliche Vorstellungen der DDR-Opposition 1989.

44 Vgl. Luft: Treuhandreport; Interview mit Matthias Artzt und Gerd Gebhardt: »Selbstorganisation und staatliche Planbarkeit gesellschaftlichen Wandels«, in: Vec/Hütt/Freund (Hg.): Selbstorganisation, S. 382–385.

45 Vgl. Thaysen (Hg.): Der Zentrale Runde Tisch der DDR.

Auch das parlamentarische Wirken der ersten aus demokratischen Wahlen hervorgegangenen Volkskammer der DDR von April bis Oktober 1990 blieb lange Zeit weitgehend der Deutungshoheit der damaligen Akteure überlassen.⁴⁶ Die Debatten in der Volkskammer, die am 17. Juni 1990 zur Verabschiedung eines neuen Treuhandgesetzes sowie wirtschaftspolitischer Grundsatzentscheidungen führten, können in den edierten Sitzungsprotokollen nachvollzogen werden.⁴⁷ Bettina Tüffers hat sich der parlamentarischen Praxis und der politischen Kultur dieses Parlaments gewidmet und entkräftet einige der Mythen, die in der historischen Rückschau von damaligen Abgeordneten erzeugt wurden.⁴⁸ Die erste frei gewählte Volkskammer wird von ihr als politischer Kommunikationsraum analysiert, in dem die Abgeordneten die parlamentarischen Regeln diskursiv aushandelten und ausprobierten, dabei aber auf Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und Verfahrensregeln des Bonner Parlaments zurückgriffen.

Unter den bislang spärlich vorliegenden wissenschaftlichen Analysen der Privatisierungspraxis der THA dominieren juristische Arbeiten, die sich auf veröffentlichte Dokumente stützen.⁴⁹ Einen knappen Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Einflussnahme seitens der politischen Akteure auf die THA bietet Matthias J. Marissal, der die Zeit nach der Vereinigung am 3. Oktober 1990 ins Zentrum rückt und am Beispiel der Privatisierung der ostdeutschen Schiffbauindustrie den politischen Einfluss an einem Einzelfall aufzeigt.⁵⁰ Er weist zu Recht

46 Vgl. de Maizière: Ich will, dass meine Kinder nicht mehr lügen müssen; Birthler: Halbes Land. Ganzes Land; Keller: »Wir lernten Demut, Diskussionsfähigkeit, Toleranz und Demokratie«, in: Jesse/Schubert (Hg.): Friedliche Revolution und Demokratie; S. 73–87; Bergmann-Pohl: Die frei gewählte Volkskammer, in: Schröder/Misselwitz (Hg.): Mandat für deutsche Einheit, S. 49–65; dies.: Ein emotional aufgeladenes Parlament.

47 Vgl. Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik.

48 Vgl. Tüffers: Die 10. Volkskammer der DDR.

49 Vgl. Ipsen/Nickel (Hg.): Ökonomische und rechtliche Konsequenzen der deutschen Vereinigung; Bleckmann: Zur verfassungsrechtlichen Sanierungspflicht der Treuhandanstalt.

50 Vgl. Marissal: Der politische Handlungsrahmen der Treuhandanstalt.

darauf hin, dass die vehemente Kritik an der THA zumeist deshalb ins Leere greift, weil die THA in keiner Weise von ihrem politischen Umfeld unabhängig gewesen sei. In vergleichbarer Weise argumentiert Jobst-Friedrich von Unger in seiner rechts- und verwaltungswissenschaftlichen Studie über die Einbettung der THA in das jeweilige staatliche Umfeld. Für ihn stellt die Tätigkeit der THA eine Ausübung von Staatsgewalt im Sinne von Artikel 20, Absatz 2 des Grundgesetzes dar und hätte somit auch parlamentarischer Kontrolle unterworfen werden müssen.⁵¹ Das im Juni 1990 von der Volkskammer verabschiedete Treuhandgesetz habe jedoch dazu geführt, dass die THA relativ unabhängig vom Deutschen Bundestag agierte.⁵²

In den vergangenen Jahren sind Fallstudien über strafrechtliche Aspekte des Verkaufs ehemaliger DDR-Staatsbetriebe entstanden. Im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojektes präsentieren Kriminologen, Juristen sowie Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler ihre Befunde.⁵³ Im Zentrum stehen sechs spektakuläre Fälle von Wirtschaftskriminalität, die mit der Arbeit der THA in Verbindung gebracht wurden und die für Schlagzeilen in den Medien sorgten. Interviews bilden hierbei die empirische Basis für eine Analyse der strukturellen Bedingungen von Wirtschaftskriminalität sowie ihrer strafrechtlichen und unternehmensinternen Kontrolle. In vergleichbarer Weise hat sich Ingo Techmeier anhand von Fallanalysen mit strafrechtlichen Aspekten der Privatisierung durch die THA beschäftigt.⁵⁴ Auch er hat Interviews mit damals beteiligten Unternehmern, Treuhandmitarbeitern, Polizisten, Staatsanwälten, Strafverteidigern und Gewerkschaftern geführt und sieht in der ungeheuren Eile, mit der die Treuhänder das Volkseigentum zu privatisieren hatten, einen wesentlichen »kriminogenen Faktor«. So stand die THA mit dem Auftrag, das gesamte Anlagevermögen der DDR, immerhin unge-

51 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt.

52 Vgl. zum Aspekt der politischen Kontrolle: Cadel: Die Kontrolle der Treuhand-Anstalt und ihrer Unternehmen.

53 Vgl. Boers/Nelles/Theile (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Privatisierung der DDR-Betriebe.

54 Vgl. Techmeier: Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie.

fähr rund 10 000 gewerbliche Institutionen unterschiedlicher Bereiche, innerhalb von nur vier Jahren zu verkaufen und abzuwickeln, unter starkem Druck. Der Umstand, dass sich die THA in extrem kurzer Zeit einen Überblick über alle Betriebe verschaffen musste, während potenzielle Investoren nur einen einzigen Betrieb im Blick hatten, habe zu »Informationsasymmetrien« geführt, die die THA in Verkaufsverhandlungen von vornherein benachteiligten.

Seit einigen Jahren nimmt die zeithistorische Forschung die Transformation von Staat, Politik, Kultur und Wirtschaft in Deutschland nach 1990 vermehrt in den Blick. Verwiesen sei hier auf einen von Thomas Großbölting und Christoph Lorke herausgegebenen Sammelband zur »Vereinigungsgesellschaft«, der wichtige Forschungsfragen über eine im Zusammenwachsen begriffene Gesellschaft aufgreift und zahlreiche Forschungsprojekte vorstellt.⁵⁵ Thomas Großbölting beschreibt in einer neueren Publikation die THA als »Arena der Umbruchs- und Übergangsgesellschaft« und zeigt längerfristige Veränderungsprozesse auf, die bereits vor 1989 einsetzten und den Strukturwandel in den 1990er-Jahren beeinflussten.⁵⁶ Ilko-Sascha Kowalczuk verweist zu Recht auf einen bislang zu wenig beachteten Aspekt, nämlich darauf, dass die Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten in Ostdeutschland sehr eng mit globalen Prozessen verknüpft waren. Für ihn erscheint Ostdeutschland bei allen Besonderheiten und Spezifika als »Laboratorium der Globalisierung«.⁵⁷

Es stellt sich aber auch die Frage nach den Interdependenzen zwischen Umbrüchen in Politik und Gesellschaft und Umbrüchen im Sozialverhalten, in kulturellen Orientierungen und in Wahrnehmungsmustern.⁵⁸ So entstand die THA ja auch unter dem Einfluss wirtschaftspolitischer Kontroversen in der Bundesrepublik der 1980er-Jahre, die sich zwischen

55 Vgl. Großbölting/Lorke (Hg.): Deutschland seit 1990.

56 Großbölting: Wiedervereinigungsgesellschaft, S. 390.

57 Kowalczuk: Die Übernahme, S. 23.

58 Hierzu methodisch anregend: vom Brocke: Kulturministerien und Wissenschaftsverwaltungen in Deutschland und Österreich, in: vom Bruch/Kaderas (Hg.): Wissenschaften und Wissenschaftspolitik, S. 193–214.

den Polen »Marktfreiheit« und »Staatsintervention« bewegten.⁵⁹ Diese beeinflussten zweifellos die politischen Diskussionen und wirtschaftspolitischen Entscheidungen im Jahr 1990 und darüber hinaus. Den Einfluss neoliberaler Theorien auf die gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Transformation in Ost- und Mitteleuropa schildert beispielsweise Philipp Ther.⁶⁰ Er zeigt, wie die sich wandelnden Ökonomien und politischen Strukturen der mittel- und osteuropäischen Staaten auch auf die Länder im Westen zurückwirkten und Folgen für gegenwärtige Krisen und Konflikte in Europa haben. Letztlich, so seine zentrale These der »Kotransformation«, habe die postkommunistische Transformation im östlichen Europa bzw. das ihr zugrunde liegende ökonomische Denken auch die Wirtschaftspolitik in Westeuropa maßgeblich beeinflusst.⁶¹ Ther sieht in der Praxis der Wirtschafts transformation eine deutliche Nähe zum Neoliberalismus – insbesondere bei der Privatisierung, die nirgendwo im postsozialistischen Europa so schnell und radikal verlaufen sei wie in Deutschland.⁶²

Der seit einiger Zeit möglich gewordene Zugang zu den Akten der THA sowie zu den Unterlagen der damals zuständigen Bundesministerien im Bundesarchiv eröffnet neue Perspektiven und Möglichkeiten für die historische Analyse der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft sowie des Aktionsfelds der THA im Prozess der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft.⁶³ In den aktuellen Forschungsarbeiten rücken verschiedene Ebenen des Transformationsprozesses in den Blick, deren Analysen zum besseren Verständnis der sozioökonomischen Entwicklung in den 1990er-Jahren beitragen.⁶⁴ Dabei wird deutlich, dass die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft nicht nur unter dem Blickwinkel der

59 Vgl. Wirsching: »Neoliberalismus« als wirtschaftspolitisches Ordnungsmodell?, in: Plumpe/Scholtyssek (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft, S. 139–150.

60 Vgl. Ther: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent, S. 284 f.

61 Vgl. ders.: Das andere Ende der Geschichte.

62 Vgl. ders.: Der Preis der Einheit.

63 Vgl. Hoffmann: Von der Plan- zur Marktwirtschaft.

64 Vgl. Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft; ders./Brunnenbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis.

Deindustrialisierung und des ökonomischen Niedergangs, sondern auch unter dem Aspekt der Sanierung und Modernisierung regionaler Wirtschaftsstrukturen gesehen werden kann.

Auf der Grundlage nunmehr zugänglicher Akten geht ein Forschungsprojekt des Instituts für Zeitgeschichte München – Berlin der Frage nach dem historischen Ort der THA im vereinigten Deutschland nach, indem der Aktionsradius der Behörde vor Ort unter verschiedenen Gesichtspunkten und Fragestellungen näher bestimmt wird.⁶⁵ Die THA wird insbesondere als Instrument zur Lösung ökonomischer Probleme untersucht; Folgen und Wirkungen der Privatisierungspolitik werden in mehreren Einzelstudien anhand ausgewählter Themenfelder analysiert. Die Beschäftigung mit der Transformationszeit der 1990er-Jahre führt zwangsläufig zu der Erkenntnis, dass die Tätigkeit der THA in einem viel breiteren Rahmen auf transnationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene untersucht werden muss, um auch Fragen nach den langfristigen Wirkungen des Übergangs von einer Plan- zur Marktwirtschaft für unsere Gegenwart beantworten zu können.

Zum Inhalt und zu den Fragestellungen des Buches

Die vorliegende Studie ist nicht als ein enzyklopädisches Werk konzipiert, das handbuchartig alle Arbeitsfelder der THA gleichermaßen abdeckt. Sie konzentriert sich auf drei zentrale Themenfelder. Im Zentrum steht erstens die Frage nach unterschiedlichen Erwartungshaltungen und wirtschaftspolitischen Vorstellungen, die sich mit der Gründung der THA verknüpfen. Zweitens der Personalaufbau, die Organisationsstruktur und Arbeitsweise dieser Institution, die sich vor dem Hintergrund neuer Aufgaben beständig wandelten. Drittens werden die Bedeutung und Rolle der

65 Vgl. hierzu ausführlich Hoffmann: Im Laboratorium der Marktwirtschaft, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 66 (2018) 1, S. 167–185.

THA im politischen Kräftefeld ausgelotet und dabei auch die wirtschafts-politischen Handlungsspielräume und Zwangslagen der THA vermessen. Eine besondere Rolle spielt dabei das Verhältnis der Treuhandzentrale zu den zuständigen Bundesbehörden in Bonn, also zu den Bundesministerien der Finanzen und für Wirtschaft sowie dem Bundeskanzleramt.

Den Ausgangspunkt dieses Buches bildet die Idee zur Gründung der THA im November/Dezember 1989, die von oppositionellen Gruppen der DDR entwickelt und am 12. Dezember 1989 dem Zentralen Runden Tisch unterbreitet wurde. Damit lieferte die politische Opposition der DDR den Anstoß für den späteren Beschluss zur Gründung der THA durch die Regierung Modrow am 1. März 1990. Das Ende der SED-Herrschaft löste auch in der ersten frei gewählten Volkskammer politische Debatten über sehr verschiedene wirtschaftspolitische Ordnungsmodelle aus. Daher geht es um die dort diskutierten Erwartungshaltungen und Vorstellungen über den künftigen Umgang mit dem Volkseigentum der DDR. Darüber hinaus sind Erwartungen, Hoffnungen und Ziele der Führungskräfte der THA und deren Wandel unter dem Eindruck medienwirksamer Auseinandersetzungen von Interesse. Schließlich haben auch die praktischen Erfahrungen im Verlauf der Privatisierungs- und Sanierungsarbeit einen Mentalitätswandel und einen Lernprozess innerhalb der THA bewirkt.

Zugleich rückte mit der Aussicht auf eine Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion die grundsätzliche Frage der künftigen Gestaltung der Wirtschaft in den Mittelpunkt der öffentlich geführten Diskussion. Die THA war in ein politisches Umfeld sowie in öffentliche Diskussionen eingebettet, die sich rasant wandelten. Daher wird die THA in den gesellschaftspolitischen Kontext und die unterschiedlichen Leitlinien der Wirtschaftspolitik eingeordnet. Bei der Beurteilung der Privatisierungspolitik der THA werden auch die wirtschaftspolitischen Leitbilder der Akteure angemessen berücksichtigt.

In dem sich daran anschließenden Fragenkomplex zum Organisationsprofil geht es um die Arbeitsweise und den Personalaufbau der THA. Im Zentrum steht der strukturelle Wandel der THA nach ihrer Gründung am 1. März 1990. Dabei wird vorrangig nach dem strukturellen und personellen Aufbau der Behörde seit dem Sommer 1990 und den organisations-

politischen Veränderungen in den Jahren danach gefragt. Daraus abgeleitet werden insbesondere Fragen nach der Organisationspolitik unter der Präsidentschaft Detlev Karsten Rohwedders beantwortet: Wie sah die Struktur der THA aus und wie veränderte sie sich im Zeitraum von März 1990 bis April 1991? Wie gestaltete sich die Arbeitsweise der THA und wie veränderte sie sich? Inwiefern wurde die THA nach der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion umstrukturiert und welche Folgen hatte dies für das Profil und die Arbeitsweise der THA?

Bislang wurde von der Auffassung ausgegangen, dass die wesentlichen Strukturveränderungen und die Professionalisierung der Behörde unter der Präsidentschaft Rohwedders abgeschlossen wurden. Im Lauf der Archivstudien musste diese Annahme jedoch korrigiert werden. Zwar wurde in dieser Zeit die THA neu organisiert und für die Umsetzung der Aufgaben qualifiziertes Personal angeworben. In der im April 1991 beginnenden Amtszeit Birgit Breuels ging der Umstrukturierungsprozess jedoch weiter. Insofern werden der Wandel der Organisationsstruktur sowie die Veränderungen im Aufgabenprofil in den Jahren bis zur Auflösung der THA im Dezember 1994 untersucht.

Die Konstituierung von Direktorium, Verwaltungsrat und Vorstand sind ebenfalls von besonderem Interesse. Insbesondere wird die Rolle bestimmter Personen thematisiert, die Leitungspositionen in der zentralen DDR-Wirtschaftsverwaltung ausübten und anschließend in den Führungsgremien der THA an maßgeblichen Entscheidungen beteiligt waren. Überdies geht es um die Initiativen Rohwedders zur Anwerbung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie um die Bemühungen Birgit Breuels, in ihrer Amtszeit die einsetzende Abwanderung von Führungskräften durch Angebote für verlässliche Berufsperspektiven innerhalb einer zu gründenden Treuhand-Nachfolgeorganisation zu stoppen. Da sich der Personalstand insgesamt nicht geradlinig entwickelte, wird u. a. nach den Ursachen für die seit 1992 einsetzende Fluktuation in der Berliner Treuhandzentrale gefragt. Besondere Beachtung finden die aufgrund einer persönlichen Initiative des Bundeskanzlers Helmut Kohl eingesetzten Vertrauensbevollmächtigten beim Treuhandvorstand und den Niederlassungen der THA. Diese hatten vorrangig die Aufgabe, das

Problem der medienwirksamen Klagen über »alte Seilschaften« in den Treuhandunternehmen und in der Treuhandzentrale zu bearbeiten, eingegangene Klagen zu überprüfen und ggf. dem Vorstand der THA einen Bericht mit Empfehlungen über den weiteren Verbleib dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu geben. In der Regel handelte es sich dabei um Geschäftsführer von Treuhandunternehmen und Führungskräfte der THA mit ostdeutscher Berufsbiografie, bei denen eine politische Vorbelastung durch ihre Tätigkeit in der DDR vor 1989 unterstellt wurde.

Einen dritten Schwerpunkt des Buches bildet das Verhältnis zwischen der Treuhandzentrale und dem Bundesministerium der Finanzen (BMF) bzw. dem Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) sowie dem Bundeskanzleramt. Es wird davon ausgegangen, dass die THA zwar als eine formell unabhängige Behörde gegründet wurde, sie jedoch nicht losgelöst von staatlichen und politischen Instanzen agierte. Da die THA trotz ihres Status als bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts weder als Unternehmen noch als staatliche Behörde fungierte, sorgte die Frage nach ihrer Handlungsautonomie gegenüber der Bundesregierung für potenzielle Konflikte. Die Motive und Ursachen dieser Konflikte wurden bislang kaum untersucht und können nunmehr auf der Grundlage empirischen Materials analysiert werden. Somit kann die Frage beantwortet werden, warum sich seit Anfang 1992 der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der THA insbesondere im Hinblick auf die Fachaufsicht des BMF deutlich verengt hat. Diese Entwicklung überrascht umso mehr, als die Treuhandspitze in den Jahren 1990 und 1991 weitgehend unabhängig von den wirtschafts- und finanzpolitischen Erwägungen der Bonner Ministerien, insbesondere beim Aufbau ihrer Organisationsstruktur und der Privatisierungspraxis, handeln konnte. Dabei stehen Fragen nach der Rolle des BMF als Fach- und Rechtsaufsichtsgremium gegenüber der THA im Zentrum. Darüber hinaus geht es auch um die Frage, welche Reichweite die Kontrolle der THA durch den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages und dessen Unterausschuss Treuhandanstalt sowie den Bundesrechnungshof (BRH) hatte.

Mit der Analyse der Handlungsspielräume der THA soll ein differenziertes Bild dieser Institution in ihrem politischen, gesellschaftlichen

und wirtschaftlichen Kontext gezeichnet werden. Durch den Blick auf das ökonomische, politische, öffentliche und gesellschaftliche Umfeld kann auch die Dynamik der Organisationsentwicklung erklärt und veranschaulicht werden. Letztlich geht es um Fragen, welche Wirkungen ministerielle Vorgaben hatten und welche Umsetzungsprobleme oder Modifikationen an dem ursprünglichen Modell der THA sich in der Praxis ergaben.

Ziel der Studie ist eine Analyse der Entstehung, der Arbeitsweise und des Organisationswandels der THA sowie ihres politischen Handlungsrahmens, um eine Historisierung dieser bis in die Gegenwart hinein umstrittenen Institution zu ermöglichen. Sie leistet damit einen Beitrag zur Erforschung der historischen Umbruchphase zwischen Diktatur und Demokratie, die stark vom Übergang von einer zentralistisch organisierten Wirtschaft sowjetischen Typs in die soziale Marktwirtschaft geprägt war.

Die Quellenlage

Eine wissenschaftliche und empirisch gestützte Untersuchung der Geschichte der THA wurde bislang durch den fehlenden Zugang zu den Primärquellen behindert. Das Bundesarchiv in Berlin hat jedoch in den letzten Jahren das Behördenschriftgut der THA, das zuvor unter der Obhut der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) stand, schrittweise übernommen. Dies betrifft u. a. Unterlagen zentraler Entscheidungsgremien der THA in Berlin sowie der regionalen Geschäftsstellen bzw. Niederlassungen. Auf der Ebene zentraler Entscheidungsgremien sind Unterlagen des Verwaltungsrates, des Vorstandes sowie der Unternehmensbereiche der Treuhandzentrale archivalisch erschlossen.

Bei den Beständen der Treuhandanstalt/BvS handelt es sich hauptsächlich um Organisationsunterlagen (Organigramme, Strukturanalysen, Personalanalysen, Arbeitsanweisungen, Richtlinien), Handbücher (u. a. Organisationshandbuch, Privatisierungshandbuch), Monatsberichte des Vorstandes, Finanz- und Personalberichte sowie Protokolle der Verwaltungsrats- bzw. Vorstandssitzungen für den Zeitraum von 1990 bis 1994. Die Verwaltungsratsprotokolle sowie die Protokolle der wöchent-

lich stattfindenden Vorstandssitzungen enthalten nicht nur Beschlüsse über Privatisierungs- und Sanierungsvorgänge, sondern auch Vorlagen für Organisationsrichtlinien, Struktur- und Personalveränderungen, Geschäftsordnungen, Grundsätze der Geschäftspolitik, Finanzierungsrichtlinien, Genehmigungserfordernisse sowie Vorlagen zum Haushalts- und Finanzplan der THA.

Für die Entstehung der »Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« (Treuhandanstalt) in der Amtszeit von Ministerpräsident Hans Modrow und der von Ministerpräsident Lothar de Maizière im Zeitraum von November 1989 bis Oktober 1990 kann die Quellenbasis als außerordentlich gut bezeichnet werden. Dies betrifft die seit Längerem frei zugänglichen Unterlagen des Bundesarchivs in Berlin-Lichterfelde aus den Beständen des Ministerrates der DDR, des Büros des Ministerpräsidenten sowie des Ministeriums für Wirtschaft. Darüber hinaus wurden Unterlagen zu wirtschaftspolitischen Diskussionen am Runden Tisch sowie in den Ausschüssen der ersten frei gewählten Volkskammer eingesehen. Für die alternativen Konzepte zum Privatisierungsmodell waren die Bestände im Archiv Grünes Gedächtnis in der Heinrich-Böll-Stiftung sowie im Archiv der DDR-Opposition der Robert-Havemann-Gesellschaft von Bedeutung. In diese Zeit fielen die parlamentarische und außerparlamentarische Diskussion zum Verbleib und zur Behandlung der Staatsbetriebe der DDR sowie auch die Gründung der THA am 1. März 1990. Die Unterlagen aus den Beständen der ersten frei gewählten Volkskammer sowie ihrer Ausschüsse, des Büros des Ministerpräsidenten sowie des Ministers für Wirtschaft in dem genannten Zeitraum dokumentieren den Versuch vom Frühjahr/Sommer 1990, durch den Aufbau einer Organisationsstruktur, die Rekrutierung von Personal sowie die Bestellung von Aufsichtsrat und Vorstand die THA arbeitsfähig zu organisieren, was nur bedingt gelang.

Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen der Treuhandspitze und den zuständigen Bundesministerien in Bonn erwiesen sich die Unterlagen aus den Handakten Rohwedder und Breuel als sehr aussagekräftig. Anhand des Schriftverkehrs zwischen Berlin und Bonn können zentrale Fragen zum Verhältnis zu den Bundesressorts im Rahmen der Rechts-

und Fachaufsicht beantwortet werden. Ferner enthalten die Handakten Auskünfte über Gesetzgebungsverfahren mit Auswirkungen auf die Tätigkeit der THA, die Personal- und Finanzentwicklung sowie den Einfluss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages auf die Arbeit der THA. Die Unterlagen des dem Präsidialbereich zugeordneten Direktorats Unternehmensentwicklung sowie des Generalbevollmächtigten der THA Norman van Scherpenberg im Bestand B 412 enthalten wertvolle interne Analysen über die personelle und strukturelle Entwicklung der THA.

Die Studie basiert darüber hinaus ganz wesentlich auf Unterlagen des Bundesarchivs in Koblenz. Dabei standen Überlieferungen der damals zuständigen Bundesbehörden im Zentrum des Interesses. Dies betrifft Unterlagen des Bundesministeriums für Wirtschaft, des Bundesministeriums der Finanzen sowie des Bundeskanzleramtes. Auf dieser Grundlage konnte der Einfluss der Bundesregierung sowie von westdeutschen Politikern und Wirtschaftswissenschaftlern auf die Tätigkeit der THA analysiert werden. Dank der Freigabe von bislang nicht zugänglichen Unterlagen aus dem Bundeskanzleramt konnten Erkenntnisse über die Arbeitsbeziehungen der Treuhandzentrale zum Bundeskanzleramt, insbesondere zum dortigen Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Finanzpolitik, gewonnen werden. Diese Unterlagen ermöglichen ebenso Aussagen über die Zusammenarbeit zwischen Bundesbehörden und parlamentarischen bzw. haushaltsrechtlichen Kontrollinstanzen wie dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages und dem Bundesrechnungshof.

Aufgrund der Einbindung der THA in das politische Kräftefeld der Bundesrepublik wurden auch Akten aus dem Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestages in Berlin ausgewertet. Dies betraf die Sitzungsprotokolle des Haushaltsausschusses sowie des Unterausschusses Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses. Dieser beschäftigte sich nicht nur mit der Bewilligung von Haushaltsmitteln für die THA, sondern im Laufe seiner Tätigkeit auch mit Schwerpunkten der Geschäfts- und Privatisierungspolitik der Treuhand. Gleiches gilt für den im Februar 1993 gebildeten (Voll-)Ausschuss Treuhandanstalt des Deutschen Bundestages. So liefern die Protokolle der Ausschusssitzungen weiterführende Erkenntnisse über die zentralen Arbeitsschwerpunkte der Behörde.

Alle genannten Quellen erlauben einen analytischen Blick auf die Arbeitsweise und das Innenleben einer Institution, die den Prozess der Privatisierung der staatlich gelenkten Kombinate und Betriebe der DDR in den Jahren von 1990 bis 1994 zu organisieren hatte. Sie bieten zugleich die archivalische Grundlage für weitere Forschungsarbeiten.

I. Wirtschaftsverwaltung im Übergang

Am Ende der 1980er-Jahre war die Wirtschafts- und Sozialpolitik der SED endgültig gescheitert. Der wirtschaftliche Verfall konnte nun nicht mehr übersehen und auch nicht mehr durch politische Propaganda schön geredet werden. Es hatte sich gezeigt, dass das Konzept, die kostspielige Sozialpolitik aus einem starken Wirtschaftswachstum heraus zu finanzieren, wegen der leistungsschwachen Wirtschaft nicht funktionierte. Letztlich führten neben wirtschaftspolitischen Fehlentscheidungen die Strukturfehler der zentralstaatlichen Planwirtschaft zu deren finaler Krise.¹

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der DDR reichte zudem nicht aus, um sich dauerhaft als staatlich eigenständiges Gebilde an der Grenze zur Bundesrepublik behaupten zu können. Der von SED-Chef Erich Honecker und dem Sekretär für Wirtschaft des Zentralkomitees (ZK) der SED, Günter Mittag, in den 1980er-Jahren unternommene Versuch, mit intensivierten deutsch-deutschen Handelsbeziehungen der DDR ein wirtschaftliches Überleben zu sichern, scheiterte nicht nur am ökonomischen Ungleichgewicht der Handelspartner, sondern insbesondere an der mangelnden politischen Legitimität der SED-Herrschaft.²

Eine wesentliche Rolle spielten auch die Entwicklungen auf dem Welt-

1 Vgl. Steiner: Möglichkeiten und Grenzen einer Planwirtschaft, in: Schultz/Wagener (Hg.): Die DDR im Rückblick, S. 135–153; ders.: Zwischen Konsumversprechen und Innovationszwang, in: Jarausch/Sabrow (Hg.), Weg in den Untergang, S. 153–192.

2 Vgl. ders.: Die DDR als ökonomische Konkurrenz, in: Plumpe/Scholtyssek (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft, S. 151–178.

markt, in die die DDR-Wirtschaft trotz ihrer engen Handelsbeziehungen zur UdSSR stark eingebunden war. Die von der SED propagierte Strategie der Weltmarktintegration gelang nicht, obwohl die DDR versuchte, Anschluss an die internationale Technologieentwicklung zu finden. Diese Bemühungen liefen weitgehend ins Leere, weil die SED-Führung nicht bereit war, die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Verhältnisse den Erfordernissen moderner Technologien anzupassen.³ Partei- und Planbürokratie schufen eben keine günstigen strukturellen Voraussetzungen, um die importierten Technologien erfolgreich zu nutzen. So blieben die erhofften Effekte trotz immenser Förderung der Mikroelektronik aus.⁴ Innerhalb der Apparate von Partei und Staat kam man nicht auf den Gedanken, dass in modernen Gesellschaften wirtschaftliches Wachstum und wissenschaftliche Leistungsfähigkeit überwiegend auf nicht planbarer und voraussehbarer Innovation beruht. Das planwirtschaftliche System, so wie es bis zum Ende der DDR existierte, war darum eher ein Hemmnis als ein Vehikel wirtschaftlicher und wissenschaftlich-technischer Innovation.⁵

Im Herbst 1989 hatte ein Großteil der Wirtschaftsfunktionäre in Partei und Staat den Glauben an die Reformfähigkeit des bestehenden Planungs- und Wirtschaftssystems verloren.⁶ Damit war eine zentrale Säule der SED-Herrschaft aufgeweicht. Die Resignation und der Unmut der Funktionäre über die starrsinnige Reformverweigerung der Parteispitze zählten letztlich zu den zentralen Faktoren der innerparteilichen Erosion, die dem Ende der SED-Herrschaft vorausging.⁷ Deren Ausmaß

3 Vgl. ders.: Von Plan zu Plan, S. 226; Maier: Die Innovationsträgheit der Planwirtschaft in der DDR, S. 806–818; Gutmann: Die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft.

4 Vgl. Klenke: Ist die DDR an der Globalisierung gescheitert?, S. 111.

5 Vgl. Wagener: Zur Innovationsschwäche der DDR-Wirtschaft, in: Bähr/Petzina (Hg.): Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen, S. 21–48; Gutmann: In der Wirtschaftsordnung der DDR angelegte Blockaden und Effizienzhindernisse, in: Kuhrt (Hg.): Die Endzeit der DDR-Wirtschaft, S. 1–47.

6 Vgl. Malycha: Der »Konsumsozialismus« Honeckers, in: Backes/Heydemann/Vollnhals (Hg.): Staatssozialismen im Vergleich, S. 247–260.

7 Vgl. Pannen: Wo ein Genosse ist, da ist die Partei!, S. 329.

im Herrschaftsapparat der Partei bildete eine entscheidende Bedingung für den rasanten Zusammenbruch der SED-Herrschaft im Herbst 1989.

Zugleich machten die anschwellende Ausreisewelle, die Dynamik der Demonstrationsbewegung und der Massenproteste sowie die sich formierende Opposition im Oktober und November 1989 die fehlende Legitimation der SED-Diktatur nunmehr deutlich sichtbar.⁸ Die durch die Bedingungen einer Diktatur begrenzte Loyalität der Bevölkerung war endgültig aufgebraucht, als klar wurde, dass die SED ihr Versprechen einer besseren Zukunft nicht einlösen konnte. Die in der DDR aufgewachsene Generation wollte sich nicht mehr wie ihre Mütter und Väter auf eine ferne Zukunft vertrösten lassen. Bis weit in die Mitgliedschaft der SED hinein war im Laufe der 1980er-Jahre der Glaube an die Reformfähigkeit des Gesellschaftssystems in der DDR verloren gegangen.

Jetzt begann eine fieberhafte Suche nach wirtschaftspolitischen Alternativen und gesellschaftlichen Reformkonzepten. Der Ruf nach einer umfassenden Wirtschaftsreform blieb jedoch weitgehend inhaltsleer, weil auf einen Masterplan zur Reformierung der DDR-Wirtschaft nicht zurückgegriffen werden konnte. Zunächst kam es hauptsächlich darauf an, die kriselnde Wirtschaft rasch zu stabilisieren. An einen schnellen Übergang von der bisherigen Plan- zur Marktwirtschaft war vorerst nicht zu denken. Hinzu kam die Enttäuschung darüber, dass sich die SED-Führung nicht der Reformpolitik Michail Gorbatschows anschloss.⁹

1. Von der Zentralen Plankommission zum Wirtschaftskomitee

Im Herbst 1989 herrschte sowohl in der SED-Führung als auch in der Staatlichen Plankommission (SPK) allgemeine Ratlosigkeit. Wenngleich mit Egon Krenz als neuem SED-Generalsekretär seit Mitte Oktober 1989

8 Vgl. Großbölting: Wiedervereinigungsgesellschaft, S. 78.

9 Vgl. Wentker: Die Deutschen und Gorbatschow.

die Warnungen des Vorsitzenden der Plankommission Gerhard Schürer vor dem wirtschaftlichen Niedergang ernster genommen wurden, hatten sich angesichts von Massenprotesten, Massenausreisen und dem Erstarken der politischen Opposition im Herbst 1989 die Aussichten für die Akzeptanz eines neuen Wirtschaftskurses, der mit einem rigiden Sparprogramm verbunden werden musste, stark verschlechtert.¹⁰ Auch für den Honecker-Nachfolger Krenz kam ein Umsteuern zugunsten produktiver Investitionen in der Industrie nur in Betracht, wenn dadurch die Versorgung der Bevölkerung nicht beeinträchtigt würde. Die wirtschaftspolitischen Alternativen, die Schürer im Politbüro in den Jahren zuvor immer wieder zur Diskussion gestellt hatte, taugten nun nicht mehr zur Krisenbewältigung, weil sie stärker als jede andere Variante auf eine drastische Verringerung des Lebensniveaus der Bevölkerung hinausliefen.¹¹ Eine Politik nach der Devise »den Gürtel enger schnallen« war angesichts der Massenproteste nicht mehr durchführbar.

Das SED-Politbüro ohne Honecker sah zwar die enormen wirtschaftlichen Probleme, doch niemand im zentralen Führungsgremium der Partei konnte brauchbare Lösungen anbieten. Die Vorschläge, die Wirtschaftsexperten seit vielen Jahren diskutiert hatten und die von Schürer im Politbüro mehrfach eingebracht worden waren, wollte dessen Mehrheit aus Angst vor weiteren politischen Erschütterungen nicht akzeptieren.¹² Einen realistischen Ausweg konnten die Abteilungsleiter der SPK, mit denen Schürer die Stimmung im Politbüro und die prekäre Wirtschaftslage beriet, ebenfalls nicht anbieten. Die Experten der Plankommission stellten unter anderem fest, dass seit 1971 in der Volkswirtschaft der Konsum schneller als die wirtschaftlichen Leistungen gewachsen und insgesamt mehr verbraucht als aus eigener Produktion erwirtschaft-

10 Vgl. Hertle: Der ökonomische Untergang des SED-Staates, S. 1019–1030; Steiner: Faktoren des wirtschaftlichen Niedergangs der DDR, S. 459–465.

11 Vgl. Hertle: Die Diskussion der ökonomischen Krisen in der Führungsspitze der SED, in: Pirker/Lepsius/Weinert/Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 314–345; Malycha: Staatssicherheit und Wirtschaftskrise, S. 251–265.

12 Vgl. Malycha: Die SED in der Ära Honecker.

tet worden sei.¹³ Insbesondere die unkontrollierte Devisenverschuldung hatte die wirtschaftlichen Probleme enorm verschärft.¹⁴ Auch die Staatsausgaben im Inland waren aus den Fugen geraten. Schürer sah die DDR im Herbst 1989 vor der Zahlungsunfähigkeit stehen, was zu langwierigen und für die DDR-Volkswirtschaft schmerzhaften Umschuldungsverhandlungen mit den westlichen Gläubigerbanken geführt hätte. Deshalb, so lautete die abschließende Schlussfolgerung aus der internen Gesamtanalyse über die wirtschaftliche Lage vom 30. Oktober 1989, komme man um eine deutliche Reduzierung der gesellschaftlichen und individuellen Konsumtion und eine Absenkung des Lebensstandards nicht herum.¹⁵ Das hatte Schürer allerdings schon seit Mitte der 1970er-Jahre gefordert und war damit stets am Generalsekretär und der Politbüromehrheit gescheitert.¹⁶ Da ein Umsteuern nur mithilfe eines drastischen Sparprogramms möglich schien, gab es mit Krenz an der Spitze der Partei wiederum keinen wirtschaftspolitischen Kurswechsel.

Innerhalb der DDR-Planwirtschaft hatte die Staatliche Plankommission als zentrale Wirtschaftsverwaltung noch immer funktionale Bedeutung.¹⁷ Sie war auf der Grundlage des Gesetzes über die Regierung der DDR vom 8. November 1950 gebildet worden und Nachfolgerin des im Oktober 1949 gegründeten Ministeriums für Planung.¹⁸ Unter dem Dach des Ministerrates der DDR war sie verantwortlich für die Ausarbeitung und Realisierung der Perspektiv- und Jahrespläne zur Entwicklung

13 Vgl. Hertle: Der Weg in den Bankrott der DDR-Wirtschaft; Steiner: Zwischen Konsumversprechen und Innovationszwang, in: Jarausch/Sabrow (Hg.), Weg in den Untergang, S. 153–192.

14 Vgl. Volze: Zur Devisenverschuldung der DDR, in: Kuhrt/Buck/Holzweißig (Hg.): Die Endzeit der DDR-Wirtschaft, S. 151–177; Judt: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung, S. 131–135.

15 Vgl. Gerhard Schürer/Gerhard Beil/Alexander Schalck/Ernst Höfner/Arno Donda: Analyse der ökonomischen Lage der DDR mit Schlußfolgerungen vom 30.10.1989, Stiftung Archiv der Parteien und Massenorganisationen der DDR im Bundesarchiv (SAPMO BArch), DY 30/5195.

16 Vgl. Malycha: Ungeschminkte Wahrheiten.

17 Vgl. grundsätzlich: Steiner: Von Plan zu Plan; Kornai: Das sozialistische System.

18 Vgl. das Gesetz über die Regierung der DDR vom 8.11.1950, in: Gesetzblatt der DDR, 1950, Nr. 127 vom 9.11.1950, S. 1135.

der Volkswirtschaft, die von der SED-Führung beschlossen und von der Volkskammer der DDR bestätigt wurden. Die Plankommission und die ihr zugeordneten Branchenministerien erwiesen sich jedoch in den fast vier Jahrzehnten ihrer Existenz nicht in der Lage, die Planung in den verschiedenen Industriezweigen sinnvoll zu koordinieren und nach den Kriterien wirtschaftlicher Rationalität auszurichten. Dies lag nicht allein an den häufig wechselnden und permanent überzogenen wirtschaftspolitischen Vorgaben, sondern auch an den bestehenden behördeninternen Konkurrenzverhältnissen und dem unkontrollierten Eingreifen zentraler und regionaler politischer Instanzen in den Wirtschaftsablauf.¹⁹

Seit dem Machtwechsel von Ulbricht zu Honecker im Mai 1971 herrschte an der Spitze der Plankommission Skepsis über die ökonomische Umsetzbarkeit von Honeckers Sozialpolitik. Schürer und auch seine Stellvertreter bezweifelten, dass die ökonomische Basis für die Verwirklichung der ausufernden sozialpolitischen Pläne Honeckers ausreichte. Experten aus der Plankommission, aber auch Wirtschaftsfunktionäre aus dem Zentralkomitee der SED hatten bereits Anfang der 1970er-Jahre gefordert, sozialpolitische Maßnahmen stärker an die Stimulierung von Leistung und die Förderung des Wirtschaftswachstums zu koppeln.²⁰ Die zentrale Planungsbehörde kritisierte dann in den 1970er- und 1980er-Jahren wiederholt die konkrete Ausgestaltung der Wirtschafts- und Sozialpolitik, da die ausufernde Konsumpolitik, insbesondere die Ausweitung kreditfinanzierter Konsumgüterimporte, kaum Rücksicht auf die Belastungs- und Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft nahm.²¹ Die Wirtschaftsexperten in der SPK hielten den im Politbüro beschlossenen Umfang des Sozialpakets aufgrund der hierfür notwendigen wirtschaftlichen Leistungssteigerungen von vornherein für nicht realistisch. Vor allem

19 Vgl. Malycha: Die Staatliche Plankommission (SPK) und ihre Vorläufer 1945 bis 1990, in: Hoffmann (Hg.): Die zentrale Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR, S. 17–132.

20 Vgl. Malycha: Die SED in der Ära Honecker, S. 201–212.

21 Vgl. Steiner: Das Verhältnis von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Sozialpolitik in der DDR, in: Hoffmann/Schwartz (Hg.): Sozialstaatlichkeit in der DDR, S. 31–45; Boyer/Henke/Skyba (Hg.): Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Bd. 10: 1971–1989.

befürchtete die Plankommission ein stetiges Schrumpfen der Investitionen im produktiven Bereich der Industrie und damit einen nicht mehr auszugleichenden Leistungsabfall der gesamten Volkswirtschaft. So stand im Mittelpunkt des bis 1989 anhaltenden Konflikts, der sich in der Hauptsache auf die Personen Erich Honecker und Gerhard Schürer zuspitzte, die Frage nach den Prioritäten: Konsumtion oder produktive Investition?²²

Der Regierung unter Hans Modrow, die auf der 12. Tagung der Volkammer am 17./18. November 1989 bestätigt wurde, gehörte auch Schürer an. Er verfügte aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen in wirtschaftspolitischen Planungsstäben über interne Einblicke in die Abläufe, Planungsmechanismen und Strukturzusammenhänge, mithin aber auch in die strukturellen Schwächen und Defizite der DDR-Wirtschaft.²³ Er stand jedoch in der Öffentlichkeit als einer der Verantwortlichen für die desolante Wirtschaftslage unter politischem Druck. Im permanenten Konflikt zwischen ökonomischem Sachverstand und Parteidisziplin hatte sich Schürer stets dem Generalsekretär und der Politbüromehrheit gebeugt.²⁴ Auf die Frage, warum er auf dem Posten des SPK-Vorsitzenden trotz des ökonomischen Widersinns seit 1965 ausgeharrt habe, erklärte Schürer im historischen Rückblick durchaus plausibel: »Ich hätte manchmal alles hinschmeißen können. Dann saß ich mit meinen engsten Mitarbeitern zusammen, und die haben gesagt, Gerhard, wenn du gehst, dann wird es alles nur noch schlechter bei uns, bleib doch da.«²⁵

Mit Verweis auf seine langjährige Tätigkeit an der Spitze der zentralen Wirtschaftsverwaltung schrieb Schürer am 5. Dezember 1989 an Ministerpräsident Modrow:

22 Vgl. Skyba: Sozialpolitik als Herrschaftssicherung, in: Vollnhals/Weber (Hg.): Alltag und Herrschaft in der SED-Diktatur, S. 39–80.

23 Vgl. Schürer/Wenzel: »Wir waren die Rechner, immer verpönt.«, in: Pirker/Lepsius/Weinert/Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 67–120.

24 Vgl. Schürer: Gewalt und verloren.

25 Zit. nach Pirker/Lepsius/Weinert/Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 82.

»Trotz persönlicher Versuche, die Wirtschaftspolitik zu ändern und verkrustete Strukturen aufbrechen zu helfen, lastet auf meinen Schultern Verantwortung für die schlimme Vergangenheit. In wachsendem Maße bin ich jedoch mit der Frage konfrontiert, ob ich nicht doch die von Ihnen geführte Regierung der Koalition, die gerade beginnt Vertrauen zu gewinnen, durch meine Mitgliedschaft belaste. Könnte ich nicht besser, wenn erforderlich, als Konsultationspartner wirken, anstatt an der Spitze einer solch verantwortungsvollen Institution wie der SPK zu stehen? Erlauben Sie mir deshalb bitte vorzuschlagen, eine Entscheidung über meine weitere Mitgliedschaft in der von Ihnen geführten Regierung nicht erst mit ihrer Neubildung nach freien, allgemeinen, demokratischen und geheimen Wahlen, sondern schon jetzt in der unmittelbar nächsten Zeit zu treffen.«²⁶

Schürer blieb auf ausdrücklichen Wunsch Modrows bis zur Umbildung der SPK im Januar 1990 noch im Amt. Mit einem Abberufungsschreiben Modrows vom 13. Januar 1990 endete nach 24 Jahren die Amtszeit Schürers als Vorsitzender der Staatlichen Plankommission.²⁷

Nachdem das SED-Politbüro in den 1980er-Jahren vergeblich nach einem Ausweg aus der Wirtschaftskrise gesucht hatte,²⁸ wollte die neue Regierung zumindest versuchen, den totalen Kollaps der Wirtschaft zu verhindern. Der Modrow-Regierung schwanen jedoch nicht nur die ökonomischen, sondern auch die politischen Handlungsspielräume. Die Einschätzung der Wirtschaftslage, die Ministerpräsident Modrow in seiner Regierungserklärung am 17. November 1989 vorgetragen hatte, war illusionär. Denn er sprach zwar von »Gleichgewichtsstörungen«, aber auch von einem »überdurchschnittlichen Leistungsvermögen« der volkseigenen Betriebe im internationalen Vergleich. Die volkswirtschaftliche Substanz sei kräftig und tragfähig genug, um eine Stabilisierung in absehbarer Zeit zu erreichen.²⁹ Dieser Einschätzung, die auch das SED-Politbüro kurz

26 Schreiben Schürers an Modrow vom 5.12.1989, BArch Berlin, DC 20/7964.

27 Vgl. das Schreiben Modrows an Schürer vom 13.1.1990, ebd.

28 Vgl. Malycha: Konsumsozialismus, S. 80–87.

29 Vgl. die Regierungserklärung Modrows vom 17.11.1989: Eine Regierung der Koalition, eines neu verstandenen, kreativen politischen Bündnisses, in: Neues Deutschland vom 18./19.11.1989.

vor seinem Rücktritt am 3. Dezember 1989 teilte, stand das Unvermögen der SPK entgegen, im Angesicht der finalen Wirtschaftskrise einen Volkswirtschaftsplan für das Jahr 1990 aufzustellen.

Im November 1989 reiften innerhalb der Plankommission konzeptionelle Überlegungen zum Umbau von Struktur und Arbeitsweise der zentralen Planungsbehörde heran. Im Auftrag Schürers legte Harald Rost der Leitung am 24. November 1989 einen »Vorschlag zur künftigen Arbeitsweise der Staatlichen Plankommission unter den Bedingungen einer umfassenden Wirtschaftsreform« vor.³⁰ Rost war seit 1980 stellvertretender Vorsitzender der SPK und in dieser Funktion für das Planungssystem und die EDV zuständig. Entsprechend seinem Vorschlag sollte die SPK nun nicht mehr als eine den Industrieministerien übergeordnete Planungsbehörde fungieren, sondern »gleichberechtigter Partner der anderen Ministerien« sein. »Notwendige Entscheidungen zu Grundfragen der Strategie und der Strukturpolitik sind entweder im Konsens mit den Ministerien oder mehrheitlich durch den Ministerrat zu treffen. Eine Durchsetzung von Vorstellungen der SPK mit Hilfe von Weisungen, Direktiven oder anderen administrativen Methoden ist nicht mehr möglich.«³¹ Damit trug Rost den Forderungen der Minister Rechnung, die seit vielen Jahren die restriktive Einmischung der Plankommission in die Planungsabläufe der Branchenministerien und in den Produktionsprozess der ihnen untergeordneten Kombinate beklagten.

Die wichtigste Aufgabe der Plankommission sah Rost in der »Ausarbeitung der volkswirtschaftlichen Gesamtstrategie für die ökonomische und soziale Entwicklung«. Hierzu war ein Beratungsgremium beim Vorsitzenden der SPK zu bilden, dem der Minister der Finanzen, der Präsident der Staatsbank, der Präsident der Deutschen Außenhandelsbank, der Minister für Wissenschaft und Forschung, der Präsident der Akademie der Wissenschaften, der Minister für Arbeit und Löhne sowie noch zu

30 Vorschlag zur künftigen Arbeitsweise der Staatlichen Plankommission unter den Bedingungen einer umfassenden Wirtschaftsreform vom 24.11.1989, BArch Berlin, DE 1/58204.

31 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

berufende Experten aus der Wirtschaftspraxis und der Wissenschaft angehören sollten. Mit der anzustrebenden Wirtschaftsreform verband Rost das Ziel, »eine planmäßig regulierte sozialistische Warenproduktion herauszubilden, in der die positiven Elemente staatlicher Planung mit dem selbständigen Agieren der Wirtschaftseinheiten auf dem Markt bei demokratischer Kontrolle durch die Gesellschaft verbunden werden«.

Aus der SPK und ihrem hauptamtlichen Apparat wurde am 18. Januar 1990 das Wirtschaftskomitee gebildet. Das von Rost im November 1989 vorgelegte Konzept fand weitgehend Eingang in den Ministerratsbeschluss vom 18. Januar 1990, der dem Wirtschaftskomitee folgende Aufgaben übertrug:³²

- Erarbeitung von Strategien und Prognosen für die Herausbildung einer effektiven, sozial und ökologisch orientierten Volkswirtschaftsstruktur;
- Demokratisierung der Lenkung der Volkswirtschaft durch den Ministerrat und seine Organe auf der Grundlage der Selbstständigkeit der Betriebe und Kombinate;
- Gewährleistung einer koordinierten Arbeit aller Organe des Ministerrates und Ermöglichung besserer Entscheidungsgrundlagen für den Ministerrat;
- Berücksichtigung der ökologischen Erfordernisse bei der Entwicklung der Wirtschaft.³³

Als Leiter des Wirtschaftskomitees und Minister setzte der Ministerrat Karl Grünheid ein. Grünheid gehörte ebenso wie Schürer bereits seit den 1960er-Jahren zum Führungspersonal der Plankommission und konnte auf langjährige Erfahrungen an der Spitze verschiedener Ministerien und staatlicher Betriebe verweisen. Der gelernte Maurer hatte 1956 an der Hochschule für Ökonomie in Berlin-Karlshorst sein Studium als Diplom-ökonom abgeschlossen und 1961 zum Thema »Die Planung der Ersatzin-

32 Vgl. den Beschluss des Ministerrates zu Bildung und Aufgaben des Wirtschaftskomitees des Ministerrates vom 18.1.1990, BArch Berlin, DC 20 I/3-2898.

33 Vgl. Gesetzblatt der DDR 1990/Teil I, Nr. 5 vom 2.2.1990, S. 24.

vestitionen im Industriezweig« promoviert. Von 1963 bis 1968 war Grünheid Stellvertreter des Vorsitzenden der SPK für die Jahresplanung und anschließend Generaldirektor im VEB Metalleichtbaukombinat Leipzig. 1971 kehrte er in die SPK zurück und wurde dort als Stellvertreter des Vorsitzenden für Außenwirtschaft eingesetzt. In den Jahren von 1983 bis 1989 fungierte er als Minister für Glas- und Keramikindustrie und im Herbst 1989 kurzzeitig als Minister für Maschinenbau.³⁴

Staatssekretär im Wirtschaftskomitee wurde Wolfgang Greß, dessen bisherige Berufskarriere in ähnlicher Weise verlaufen war wie die von Grünheid. Der studierte Diplomökonom war von 1966 bis 1971 stellvertretender Minister sowie von 1971 bis 1979 Staatssekretär im Ministerium für Schwermaschinen- und Anlagenbau. Seit 1979 verantwortete er als Staatssekretär der SPK den Bereich Investitionen, Wissenschaft und Technik. Zudem gehörte er seit 1981 als Mitglied der Wirtschaftskommission beim Politbüro zum Kreis jener Funktionäre, die an der Schnittstelle zwischen Politik und betrieblicher Praxis wirtschaftspolitische Richtlinien der SED durchsetzten.³⁵

Dem Wirtschaftskomitee gehörten ferner »in beratender Funktion« an: der Minister für Wissenschaft und Technik, der Minister für Naturschutz, Umweltschutz und Wasserwirtschaft, der Minister der Finanzen und Preise, der Minister für Außenwirtschaft, der Leiter der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform sowie ein Kollegium aus ca. 25 Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft, Parteien und Organisationen. Als Rechtsnachfolger der SPK übernahm das Wirtschaftskomitee den zentralen hauptamtlichen Apparat der SPK mit seinen 1737 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Stand Ende Dezember 1989).

Die Struktureinheiten des neu gebildeten Wirtschaftskomitees wurden von der SPK übernommen und waren noch stark an der früheren Pla-

34 Vgl. den Personalfragebogen Grünheids vom 23.3.1990, BArch Berlin, DC 20/7960.

35 Vgl. die biografischen Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biographische-datenbanken/wolfgang-gress> (Zugriff am 21.1.2022).

nungsideologie der SED orientiert.³⁶ In den Abteilungen des Wirtschaftskomitees waren Ende Januar 1990 1488 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (ohne nachgeordnete Institutionen).³⁷ Damit hatte sich die Zahl der Beschäftigten in den zentralen Verwaltungsbereichen seit Ende Dezember 1989 um 249 Mitarbeiter verringert. Allerdings kamen bis Mitte April 1990 mit dem Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (das vormalige Ökonomische Forschungsinstitut der SPK), dem neu gegründeten Institut für Unternehmensführung sowie der Zentralstelle (das vormalige Ministerium) für Materialökonomie neu zugeordnete Institutionen hinzu, sodass sich die Zahl der Beschäftigten insgesamt auf 2751 erhöhte. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Anzahl der Beschäftigten des Wirtschaftskomitees und dessen nachgeordneter Institutionen:³⁸

Übersicht über die Anzahl der Beschäftigten im Wirtschaftskomitee und in dessen nachgeordneten Institutionen vom April 1990

Struktureinheit	Beschäftigte
Wirtschaftskomitee	1442
Forschungsstelle	26
Institut für angewandte Wirtschaftsforschung	128
Staatliches Büro für Investitionsberatung	114
Software- und Rechenzentrum	281
Bibliotheken	13
Schulungsheim	40
Hausverwaltung	146
Institut für Unternehmensführung	257
Zentralstelle für Materialökonomie	162
Büro für Artikelkatalogisierung	48
Ökonomische Sicherstellung	94
Gesamt	2751

36 Vgl. die Information der Abteilung Organisation und Verwaltung über den Strukturplan des Wirtschaftskomitees vom 1.2.1990, BArch Berlin, DE 1/59187.

37 Vgl. die Analyse der Abteilung Organisation und Verwaltung des Wirtschaftskomitees vom 15.2.1990, ebd.

38 Vgl. die Information der Abteilung Organisation und Verwaltung vom 11.4.1990, ebd.

Das Wirtschaftskomitee versuchte, sich mit lückenhaften Informationen und Statistiken aus den industriellen Ballungsgebieten einen Überblick über die desaströse Wirtschaftslage zu verschaffen. Sein Bericht »über die Lage der Volkswirtschaft und Schlußfolgerungen zur Stabilisierung« vom 23. Januar 1990 distanzierte sich »von einer sich ständig verfestigenden zentral-bürokratischen Verwaltungs- und Kommandowirtschaft« und einer »verfehlten Wirtschaftspolitik«, die zu einer »krisenhaften Situation« geführt habe. Des Weiteren war von einer »Mißachtung von marktgerechten Methoden und Formen der Wirtschaftstätigkeit sowie der Ignoranz gegenüber den objektiv wirkenden Wertkategorien und der offensichtlich gewordenen Ineffizienz des zentralistischen Systems der Leitung und Planung« die Rede. Gleichwohl stand die Tätigkeit des Wirtschaftskomitees nach wie vor vielfach in der Tradition einer Wirtschaftspolitik, die zentral gesteuert wurde. Zu den erklärten Zielen der Wirtschaftspolitik hieß es in dem Bericht:

»Es geht darum, den erreichten Stand des Lebensniveaus der Bevölkerung durch die Verwirklichung einer neuen Wirtschaftspolitik, verbunden mit einer radikalen Wirtschaftsreform, zu bewahren und nach Überwindung der krisenhaften Erscheinungen entsprechend der Stärkung der Leistungskraft schrittweise weiter zu erhöhen. [...] Das Ziel der radikalen Wirtschaftsreform besteht darin, mit dem bisherigen System der zentral-bürokratischen Verwaltungs- und Kommandowirtschaft zu brechen und statt dessen zu einer Marktwirtschaft mit entwickelten Ware-Geld-Beziehungen überzugehen.«³⁹

Nach der ersten freien Wahl zur Volkskammer am 18. März 1990 und der Regierungsbildung unter Ministerpräsident Lothar de Maizière (Christlich-Demokratische Union Deutschlands, CDU) wurde mit Wirkung vom 13. April 1990 ein Ministerium für Wirtschaft gebildet und das Wirt-

39 Bericht »über die Lage der Volkswirtschaft und Schlußfolgerungen zur Stabilisierung« vom 23.1.1990, BArch Berlin, DA 1/15759.

schaftskomitee formell aufgelöst.⁴⁰ Das Wirtschaftskomitee blieb jedoch als ein gesonderter Bereich innerhalb des Ministeriums für Wirtschaft weiter bestehen. Für die praktischen Fragen der Auflösung des Wirtschaftskomitees wurde Wolfgang Greß als Beauftragter des Ministers eingesetzt. Er fungierte zugleich als Leiter des »Bereichs Wirtschaftskomitee« im Ministerium für Wirtschaft.

Von den Beschäftigten im zentralen Apparat des Wirtschaftskomitees wurden mit Wirkung vom 13. April 1990 1478 Personen in das Ministerium für Wirtschaft übernommen.⁴¹ Der Stellenplan wies im Mai 1990 1572 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.⁴² Greß informierte den Wirtschaftsminister im Juli 1990 darüber, dass im vormaligen Wirtschaftskomitee aktuell noch 991 Mitarbeiter beschäftigt seien und bis Ende des Jahres ein vollständiger Abbau des Personalbestandes angestrebt werde.⁴³ Der Bereich Wirtschaftskomitee im Wirtschaftsministerium wurde dann Anfang Oktober 1990 formell aufgelöst.

2. Das Ministerium für Wirtschaft

Bereits Ministerpräsident Hans Modrow veranlasste im Dezember 1989 einen Umbau der Ministerien im Bereich Wirtschaft und Industrie. So entschied die Modrow-Regierung mit ihrem Beschluss vom 21. Dezember 1989 über die Auflösung und Neugründung von Ministerien, die verschiedenen Industrieministerien zu drei Ministerien zusammenzufassen: Ministerium für Leichtindustrie, Ministerium für Schwerindustrie sowie Minis-

40 Vgl. den Beschluss des Ministerrates zum vorläufigen Geschäftsverteilungsplan der Regierung vom 18.4.1990, BArch Berlin, DC 20/I/3–2970, sowie den Beschluss des Ministerrates zu Bildung, Weiterbestehen und Auflösung von Ministerien vom 30.5.1990, BArch Berlin, DC 20/I/3-2944.

41 Vgl. den Vermerk der Zentralabteilung des BMWi über die Auflösung und Abwicklung des DDR-Wirtschaftsministeriums vom 17.6.1991, BArch Berlin, DE 10/174.

42 Vgl. die Vorlage für die Dienstberatung am 18.5.1990, ebd., DE 10/25.

43 Vgl. die Information des Beauftragten des Ministers, Wolfgang Greß, über den Stand der Auflösung des ehemaligen Wirtschaftskomitees vom 11.7.1990, BArch Berlin, DE 10/320.

terium für Maschinenbau.⁴⁴ Hinzu kam das neu gegründete Wirtschaftskomitee, in dem auch das Ministerium für Materialwirtschaft aufging. Außerdem wurde mit diesem Beschluss das Ministerium für Tourismus neu gebildet. Das Ministerium für Außenwirtschaft sowie das für Handel und Versorgung blieben zunächst unverändert bestehen. In der gesamten zentralen Wirtschaftsverwaltung der DDR waren Anfang März 1990 insgesamt noch 5438 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.⁴⁵

Das Ministerium für Wirtschaft, das sich unter der Regierung Lothar de Maizières am 13. April 1990 konstituierte, wurde Rechtsnachfolger der nun aufgelösten Ministerien für Leichtindustrie, für Maschinenbau, für Schwerindustrie und für Außenwirtschaft. Zu Beginn der Amtszeit de Maizières Mitte April 1990 verfügten die Ministerien, aus denen das Wirtschaftsministerium gebildet wurde, über folgende Personalstärken:⁴⁶

Die zum Wirtschaftsministerium zusammengefassten Ministerien und Behörden und deren Beschäftigte im April 1990

Ministerium	Beschäftigte
Ministerium für Leichtindustrie	695
Ministerium für Schwerindustrie	895
Ministerium für Maschinenbau	966
Ministerium für Außenwirtschaft	736
Wirtschaftskomitee	1478
Gesamt	4770

Anfang April 1990 zogen die ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Wirtschaftsministeriums in das vormalige Gebäude des Ministeriums für Außenhandel und Innerdeutschen Handel in der Straße Unter den Linden in Berlin ein. Mit etwa 1820 Beschäftigten gehörte das Wirtschaftsministerium zu den größten Ministerien in der Regierung de Maizières. Nicht in

44 Vgl. Gesetzblatt der DDR, Teil I/1989, Nr. 26 vom 29.12.1989, S. 272.

45 Vgl. den Vorschlag zur Bildung eines Wirtschaftsministeriums vom 6.3.1990, BArch Berlin, DE 10/710.

46 Vermerk der Zentralabteilung des BMWi über die Auflösung und Abwicklung des DDR-Wirtschaftsministeriums vom 17.6.1991, ebd., DE 10/174.

das Wirtschaftsministerium übernommen wurden ca. 2950 der ursprünglich 4770 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der aufgelösten Industrieministerien bzw. des Wirtschaftskomitees. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verblieben jedoch formal noch in einem Arbeitsverhältnis zum Ministerium für Wirtschaft und wurden bis zum 2. Oktober 1990 als der sogenannte Bereich B geführt. Ende September 1990 umfasste der im Bereich B registrierte Personenkreis noch 1173 Personen. Ein erheblicher Teil der Beschäftigten des Wirtschaftsministeriums – etwa 1780 – schied bis Anfang Oktober 1990 aus dem Arbeitsverhältnis freiwillig aus, da sie andere Arbeitsplätze fanden, die Vorruhestandsregelung in Anspruch nahmen oder aus anderen Gründen die DDR-Wirtschaftsverwaltung verlassen wollten.⁴⁷ Am 2. Oktober 1990 waren im Ministerium für Wirtschaft etwa 1650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.⁴⁸

Ungefähr ein Drittel der im Ministerium für Wirtschaft Beschäftigten befand sich im September 1990 in einer Umschulung, die das Ministerium organisiert hatte. Laut einer Information von Staatssekretär Gunter Halm vom September 1990 wurden die Umschulungsmaßnahmen überwiegend von Bildungsunternehmen der Bundesrepublik und West-Berlins vorbereitet und durchgeführt. »Inhaltlich konzentrieren wir uns bei der Umschulung auf die Bereiche, in denen bei der weiteren Herausbildung marktwirtschaftlicher Strukturen nach den vorliegenden Erkenntnissen die größten Chancen einer Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess bestehen.«⁴⁹

Angeschlossen an das Ministerium waren zudem 33 wissenschaftliche Institute und Einrichtungen, bei denen etwa 4400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestellt waren. Der Großteil dieser Institutionen wurde privatisiert oder aus dem Geschäftsbereich des Ministeriums herausgelöst.⁵⁰ Dazu gehörten u. a. Einrichtungen wie das Deutsche Institut

47 Vgl. ebd.

48 Vgl. die Information des BMWi vom 24.4.1991 über die personelle Entwicklung der ehemaligen DDR-Ministerien, BArch Berlin, DE 10/174.

49 Schreiben des Staatssekretärs im Wirtschaftsministerium, Halm, an den Staatssekretär im Ministerium für Arbeit und Soziales, Kienitz, vom 6.9.1990, ebd., DE 10/129.

50 Vgl. den Vermerk der Zentralabteilung des BMWi über die Auflösung und Abwicklung des DDR-Wirtschaftsministeriums vom 17.6.1991, BArch Berlin, DE 10/174.

für Marktforschung in Leipzig, das Institut für Schweißtechnik Mylau oder das Forschungsinstitut für Textiltechnologie in Karl-Marx-Stadt (Chemnitz).

Gerhard Pohl stand als Minister an der Spitze des am 13. April 1990 gebildeten Ministeriums. Der gelernte Tuchmacher gehörte seit 1959 der CDU an, schloss 1958 sein Studium als Textilingenieur ab, promovierte 1978 an der Technischen Universität (TU) Dresden mit einer Arbeit über den VEB Textilkombinat Cottbus und war seit 1977 Direktor für Forschung und Erzeugnisentwicklung sowie von 1986 bis 1990 erster stellvertretender Betriebsdirektor im VEB Forster Tuchfabriken. Seit 1972 war er Vorsitzender des Kreisvorstandes der CDU in Forst. Pohl gehörte zu jenen am 18. März 1990 gewählten Abgeordneten, die schon zuvor der Volkskammer angehört hatten (seit 1986–9. Wahlperiode). Er war in der ersten frei gewählten Volkskammer parlamentarischer Geschäftsführer der CDU-Fraktion sowie Mitglied des Parteivorstandes.⁵¹ Im Laufe seiner Amtszeit wuchsen Zweifel an seiner Fachkompetenz. Da ihm als Wirtschaftsminister mangelndes Durchsetzungsvermögen im Hinblick auf den drohenden Kollaps der Staatsbetriebe sowie seine politische Vergangenheit in der »Blockpartei« CDU vorgeworfen wurden, nahmen die Rufe nach seiner Ablösung beständig zu, sodass er nach nur viermonatiger Amtszeit am 15. August 1990 zurücktrat.⁵² Im Herbst 1990 wechselte Pohl zurück in die Wirtschaft und wurde Geschäftsführer der Gubener Textil GmbH und später Inhaber der Textil- und Thermoplast GmbH in Forst.⁵³

Mit Gunter Halm als Staatssekretär und erstem Stellvertreter des Ministers befand sich ein weiteres Mitglied einer früheren »Blockpartei« in

51 Vgl. die biografischen Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biographische-datenbanken/gerhard-pohl> (Zugriff am 21.1.2022).

52 Vgl. das Schreiben von Ministerpräsident de Maizière an die Präsidentin der Volkskammer Bergmann-Pohl vom 17.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6093.

53 Vgl. den Eintrag »Pohl, Gerhard« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000019471> (Zugriff am 2.11.2021).

einer Schlüsselstellung innerhalb des Ministeriums. Der gelernte Chemielaborant gehörte seit 1965 der National-Demokratischen Partei Deutschlands (NDPD) an und war seit 1982 Mitglied in deren Hauptausschuss bzw. Parteivorstand. Nachdem sich die NDPD Ende März 1990 dem Bund Freier Demokraten (BFD) angeschlossen hatte, war Halm Mitglied in dessen Präsidium. Sein beruflicher Aufstieg begann bereits vor 1989. 1965 hatte er sein Studium an der TU Dresden als Diplomphysiker beendet und schloss 1971 seine Promotion an der dortigen Sektion für Mathematik und Naturwissenschaften erfolgreich ab. 1970 wurde er Fachbereichsleiter bzw. stellvertretender Direktor für Forschung und Entwicklung und 1972 Hauptabteilungsleiter und Direktor für Forschung und Entwicklung im VEB Kombinat Wälzlager Leipzig. 1984 wurde Halm zum stellvertretenden Minister für Glas- und Keramikindustrie und im November 1989 zum Minister für Leichtindustrie berufen. Als im Zuge der Neubildung der Regierung das Ministerium für Leichtindustrie aufgelöst wurde, wechselte Halm als Staatssekretär in das neu gebildete Ministerium für Wirtschaft. Nach seiner Berufung zum Staatssekretär leitete er dort die Abteilungen Wettbewerbs-, Preis- und Strukturpolitik sowie Mittelstand, Dienstleistungen, Bildung, Forschung und Technologie. Nach dem Rücktritt von Minister Pohl am 15. August 1990 ernannte ihn Lothar de Maizière zum geschäftsführenden Minister für Wirtschaft.⁵⁴ Von August 1990 bis Mai 1991 gehörte Halm dem Vorstand der Treuhandanstalt an.

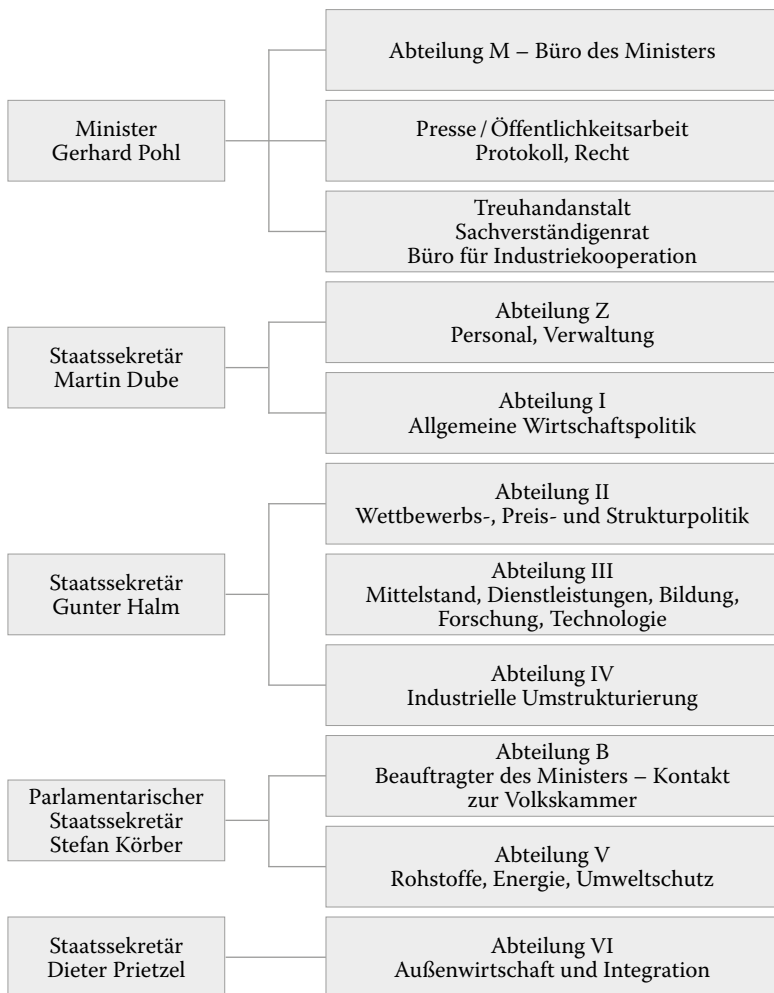
Darüber hinaus standen Stefan Körber (SPD) als Parlamentarischer Staatssekretär, Dieter Prietzel (parteilos) als Staatssekretär für Außenwirtschaft und wirtschaftliche Integration sowie Martin Dube (Demokratischer Aufbruch) als Staatssekretär für Grundsatzfragen der Wirtschaftspolitik an der Spitze des Ministeriums. Mit Siegfried Wenzel als Leiter der Abteilung Allgemeine Wirtschaftspolitik befand sich wie schon im Wirtschaftskomitee ein ehemaliger Spitzenfunktionär der SPK unter dem Führungspersonal des Wirtschaftsministeriums. Wenzel wurde 1969

54 Vgl. Schreiben von de Maizière an Bergmann-Pohl vom 17.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6093.

als Stellvertreter des Vorsitzenden der SPK für volkswirtschaftliche Gesamtrechnung und Plankoordination berufen und behielt diese Spitzenposition innerhalb der SPK bis zum Herbst 1989.

Dem Minister und seinen Staatssekretären waren bestimmte Bereiche bzw. Abteilungen zugeordnet, wie aus folgendem Schema ersichtlich ist:

Die Leitungsstruktur des Ministeriums für Wirtschaft im Mai 1990



Als Teil der Koalitionsregierung unter Ministerpräsident Lothar de Maizière stand das Ministerium für Wirtschaft vor der Aufgabe, den Übergang von einer Planwirtschaft sozialistischen Typs zur sozialen Marktwirtschaft mit zu organisieren und die Grundlagen für die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion mit der Bundesrepublik zu schaffen. Der Mittelstand sollte gefördert und die Kombinate entflochten werden.⁵⁵ Das Ministerium konzentrierte sich auf die Ausgestaltung der juristischen Rahmenbedingungen der Wirtschaftsordnung sowie auf Grundsatzfragen der Wirtschaftspolitik, der Steuer- und Haushaltspolitik, der Geld- und Kreditwirtschaft und der Preispolitik. Laut einer Direktive des Ministers vom 11. Mai 1990 sollte das Ministerium »einen radikalen und schnellen Übergang von der staatlich gelenkten Kommandowirtschaft zur ökologisch verpflichteten sozialen Marktwirtschaft« gewährleisten sowie eine »sektorale und regionale Wachstums- und Strukturpolitik« betreiben.⁵⁶

Aufgabenverteilung und Struktur entsprachen weitgehend der Geschäftsverteilung des westdeutschen Bundesministeriums für Wirtschaft; nur die Energiepolitik lag primär in der Zuständigkeit des neu gebildeten Ministeriums für Umweltschutz, Naturschutz, Energie und Reaktorsicherheit (MUNER). Um die Zusammenarbeit mit dem BMWi zur Vorbereitung gesetzgeberischer Maßnahmen der Volkskammer zu gewährleisten, beschloss eine gemeinsame Abteilungsleiterkonferenz beider Häuser Ende Mai 1990 die Bildung von sechs bilateralen Arbeitsgruppen zu den Themen Strukturanpassung, Haushalts-, Verwaltungs- und Rechtsfragen, Wettbewerbspolitik und Preisfragen, Mittelstandspolitik, Europapolitik und -recht sowie Außenwirtschaft.⁵⁷

Mit dem Wirksamwerden des Einigungsvertrages am 3. Oktober 1990 wurde das Ministerium für Wirtschaft aufgelöst. Die Dienstgeschäfte gin-

55 Vgl. die Vorlage zur Dienstberatung des Ministeriums für Wirtschaft am 11.5.1990, BArch Berlin, DE 10/175.

56 Vermerk über die Auflösung und Abwicklung des DDR-Wirtschaftsministeriums vom 17.6.1991, ebd., DE 10/174.

57 Vgl. die Notiz über die gemeinsame Konferenz der Minister und Abteilungsleiter des BMWi und des Wirtschaftsministeriums der DDR in Bonn am 29.5.1990, BArch Berlin, DE 10/80.

gen an das Bundesministerium für Wirtschaft über.⁵⁸ Seit Oktober 1990 existierte eine Außenstelle des BMWi in Berlin, in der 525 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zeitverträgen beschäftigt waren.⁵⁹ Zum Leiter der Berliner Außenstelle wurde der Staatssekretär im BMWi Dieter von Würzen ernannt. Die Referate der Außenstelle Berlin waren jeweils fachlich den zuständigen Unterabteilungen und Abteilungen des BMWi in Bonn zugeordnet. Die Außenstelle hatte ihren Sitz im Dienstgebäude des bisherigen Ministeriums für Wirtschaft, Unter den Linden 44–60.

3. Die Zukunft der staatlichen Betriebe – Entwürfe von Opposition und Rundem Tisch

Am Ende der 1980er-Jahre hatte sich die wirtschaftliche Situation der DDR krisenhaft zugespitzt. Eine bedeutende Rolle für den Niedergang der DDR-Wirtschaft spielte der Verzicht auf Investitionen außerhalb der Schwerpunktzweige. In vielen Zweigen der Wirtschaft waren die Ausrüstungen (Maschinen und Anlagen) sowie die Werksgebäude veraltet und die Betriebe lebten von der Substanz. Auch in den exportorientierten Industriezweigen, die punktuell stark gefördert wurden, waren in den 1980er-Jahren die Zuwachsraten der Industrieproduktion stark gesunken.⁶⁰ Die gravierende Wachstumsschwäche konnte im Rahmen der bisherigen zentralistisch organisierten Wirtschaftsstrukturen nicht überwunden werden. Der Niedergang der Wirtschaft wurde von einer starken Abwanderungswelle begleitet. In den Jahren 1988 und 1989 hatten ca. 880 000 Ostdeutsche den Weg über Ungarn, die ČSSR und Polen den Weg in den Westen gefunden.⁶¹ Auch danach hielt die Massenabwanderung

58 Vgl. die Organisationsverfügung des Bundesministers für Wirtschaft vom 3.10.1990, ebd., DE 10/93.

59 Vgl. den Vermerk über die Auflösung und Abwicklung des DDR-Wirtschaftsministeriums vom 17.6.1991, BAArch Berlin, DE 10/174.

60 Vgl. Steiner: Die DDR-Volkswirtschaft am Ende, in: Henke (Hg.): Revolution und Vereinigung 1989/90, S. 125 f.

61 Vgl. Wehler: Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 5, S. 45.

von DDR-Bürgern weiter an. 1990 verließen nahezu 400 000 Menschen die DDR bzw. Ostdeutschland.⁶² Durch die enorme Abwanderung von qualifizierten Fachkräften drohte eine völlige Destabilisierung der DDR-Wirtschaft. Auch deshalb wurden Rufe nach der Einführung der D-Mark laut.

Die sich im Herbst 1989 formierenden Oppositionsgruppen äußerten sich zunächst nur sehr vage und allgemein zu wirtschaftlichen Themen.⁶³ Unter ihnen herrschte weitgehende Übereinstimmung in dem Bestreben, die ostdeutsche Industriegesellschaft nach ökologischen Gesichtspunkten umzubauen. Der »Demokratische Aufbruch« sprach sich in seinem Leipziger Programm vom 17. Dezember 1989 für »das Prinzip der sozialen Marktwirtschaft mit hohem ökologischen Anspruch« aus und wandte sich gegen eine »Vergeudung der natürlichen Ressourcen« und gegen einen weiteren »Raubbau«. In dem Programm wurde »die Lenkung und Koordinierung der Kreisläufe von Produktion, Handel, Verteilung und Konsumtion mit marktwirtschaftlichen Mitteln« als Grundlage volkswirtschaftlicher Dynamik und Effizienz benannt.⁶⁴ Verschiedene Eigentumsformen müssten gleichberechtigt nebeneinander existieren: Staatsbetriebe, Genossenschaften, kommunale Betriebe, Privatbetriebe sowie Betriebe mit ausländischer Beteiligung. Eine konvertierbare Währung sei die Basis einer stabilen und weltoffenen Wirtschaft. Im Verlauf der inhaltlichen Profilierung des Demokratischen Aufbruchs und der Umwandlung in eine Partei setzte sich dann rasch die Orientierung an der sozialen Marktwirtschaft durch.

Die Bürgerbewegung »Demokratie Jetzt« strebte eine »sozial und ökologisch verpflichtete Marktwirtschaft« an, da die zentral dirigierte

62 Vgl. Werz: Abwanderung aus den neuen Bundesländern von 1989 bis 2000, S. 25.

63 Vgl. Stark: Wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989. Vgl. zu den Vorstellungen 1989/90 über eine Wirtschaftsreform grundsätzlich: Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 48–93; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 35–118.

64 Demokratischer Aufbruch. Leipziger Programm vom 17.12.1989, Robert-Havemann-Gesellschaft. Archiv der DDR-Opposition (im Folgenden Havemann-Archiv), Bestand Demokratischer Aufbruch (DA), 2.

Staatsplanwirtschaft versagt habe. In ihren Programmaussagen vom 14. Dezember 1989 hieß es dazu: »Eine Wirtschaft frei und selbstverantwortlich handelnder produzierender Gemeinschaften kann nur eine Marktwirtschaft sein.«⁶⁵ Der Übergang zur Marktwirtschaft müsse durch die Freigabe der Preise einerseits und befristete Tarifverträge andererseits erfolgen. Betriebe und Vereinigungen von Betrieben sollten in »juristisch unabhängige und ökonomisch selbsthaftende Körperschaften« umgewandelt werden. Demokratie Jetzt sprach sich dafür aus, dass alle Eigentumsformen gleichberechtigt miteinander in einen Wettbewerb treten sollten, und brachte eine Wirtschafts- und Währungsunion ins Gespräch: »Der Übergang muss zügig und entschlossen mit einer klaren Perspektive eingeleitet werden: baldige Wirtschafts- und Währungsunion mit der Bundesrepublik.«⁶⁶ Mit der Forderung nach einer Wirtschafts- und Währungsunion stand Demokratie Jetzt im politisch breit gefächerten Spektrum der Bürgerbewegung zunächst relativ allein da.

Die »Vereinigte Linke« (VL) wollte die »Ohnmacht der Produzenten« beenden, indem eine echte Vergesellschaftung der Produktionsmittel von Mitbestimmung und Selbstverwaltung geprägt sein sollte.⁶⁷ Die Sozialdemokratische Partei in der DDR (SDP) strebte eine »soziale Marktwirtschaft mit striktem Monopolverbot zur Verhinderung undemokratischer Konzentration ökonomischer Macht« an.⁶⁸ Wie eine solche inhaltlich ausgestaltet werden sollte, blieb zunächst ungewiss. In einem programmatischen Vortrag zur Gründung der SDP am 7. Oktober 1989 in Schwante plädierte Markus Meckel für »eine soziale Marktwirtschaft mit vielfältiger, gemischter Wirtschaftsstruktur und unterschiedlichen Eigentumsformen (z. B. Genossenschaften, Arbeiterselbstverwaltungen, Eigen-

65 Programmaussagen der Bürgerbewegung Demokratie Jetzt (Entwurf), 14.12.1989, Havemann-Archiv, Bestand Demokratie Jetzt, 1.

66 Ebd.

67 Vgl. Stark: Wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989, S. 1188.

68 Markus Meckel/Martin Gutzeit: Aufruf zur Bildung einer Initiativgruppe mit dem Ziel, eine Sozialdemokratische Partei in der DDR – SDP – ins Leben zu rufen, 26.8.1989, Havemann-Archiv, Bestand SDP, 1. Abgedruckt in: Neugebauer/Niedbalski (Hg.): Die SPD in der DDR 1989–1990, Dokument 1.

tum oder Beteiligung des Gesamtstaates, der Städte oder Gemeinden, private Eigentumsformen)«. ⁶⁹ Er räumte ein, über »Wirtschaftsdemokratie in einer sozialen Marktwirtschaft mit ökologischer Orientierung« noch nichts Genaues zu wissen. Hier werde programmatisch am intensivsten gearbeitet werden müssen.

In einem »Wirtschaftspolitischen Strategiepapier« vom 11. Dezember 1989 trat auch das »Neue Forum« für eine sozial und ökologisch orientierte Marktwirtschaft ein, »die gleichzeitig die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sichert«. ⁷⁰ Grundsätzlich wollte es wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen schaffen, um eine breite gesellschaftliche Diskussion über wirtschaftliche Grundsatzbeschlüsse zu ermöglichen. ⁷¹

Innerhalb des Neuen Forums konstituierte sich am 28. Januar 1990 ein Fachforum Wirtschaft, in dem über alternative Lenkungsmechanismen im Wirtschaftskreislauf diskutiert wurde. ⁷² Entsprechende Entwürfe blieben allerdings im Diskussionsstadium stecken. ⁷³ Als zentrale Forderung formulierte das Fachforum Wirtschaft:

»Der DDR muß die Chance gegeben werden, ihre vorhandenen Potenzen (sanierungsfähige Unternehmen, Grund und Boden, Arbeitskräfte) in möglichst geordneter Weise in ein vereinigtes Deutschland einbringen zu können. Wir treten deshalb für eine sofortige Konvertierbarkeit zur DM in einem politisch wie ökonomisch vertretbaren Verhältnis mit dem Ziel der kurzfristigen, jedoch geordneten Herstellung einer Wirtschafts- aber auch Sozialunion ein.« ⁷⁴

69 Markus Meckel: Programmatischer Vortrag zur Gründung der Sozialdemokratischen Partei in der DDR (SDP) am 7.10.1989, Havemann-Archiv, Bestand SDP, 1.

70 Neues Forum: Wirtschaftspolitisches Strategiepapier vom 11.12.1989, Havemann-Archiv, Bestand Neues Forum (NFO), 487.

71 Vgl. Stark: Wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989, S. 1188.

72 Vgl. den Entwurf zu Organisationsstruktur, Organisationsschema, Aufgaben sowie verwaltungstechnischen Regelungen des Fachforums Wirtschaft im Neuen Forum vom 3.2.1990, Havemann-Archiv, Bestand Bündnis 90 (BÜ), 119.

73 Vgl. Neues Forum, Fachforum Wirtschaft: Wirtschaftspolitische Grundpositionen, o. D., ebd.

74 Ebd.

Den Ruf nach einer Wirtschafts- und Sozialunion griffen im Zuge der gesellschaftspolitischen Dynamik auch andere Vertreter der politischen Opposition bzw. der Bürgerbewegung auf. Konkrete Vorstellungen zur angestrebten Struktur und Organisation der Wirtschaft gab es zunächst nicht. Einig waren sich die meisten Oppositionsgruppen in der Forderung, die zentralistische Planwirtschaft zu überwinden und die herrschende ökonomische Machtkonzentration zu beseitigen. Als inhaltlich nicht weiter untersetzte Lösungen wurden Dezentralisierung, Unternehmervielfalt und Demokratisierung der Wirtschaft propagiert. Der Grundgedanke vieler Überlegungen bestand im Herbst 1989 noch darin, durch eine Abschaffung der zentralen Planungsbürokratie und eine Integration marktwirtschaftlicher Systemelemente das bestehende Wirtschaftssystem zu reformieren.

Die wirtschaftspolitischen Vorstellungen oppositioneller Gruppen nahmen eine etwas konkretere Gestalt an, nachdem sich am 7. Dezember 1989 der paritätisch besetzte Zentrale Runde Tisch im Dietrich-Bonhoeffer-Haus in Ost-Berlin konstituiert hatte.⁷⁵ Der Runde Tisch war von der politischen Opposition als eine Art »Veto-Organ« erzwungen worden, um öffentlich gegen das Machtmonopol der SED anzutreten.⁷⁶ Zuvor hatte die DDR-Volkskammer am 13. November 1989 den bisherigen Dresdner SED-Bezirkssekretär Hans Modrow zum Vorsitzenden des Ministerrates bestimmt und ihn mit der Regierungsbildung beauftragt. Der Runde Tisch war paritätisch mit etablierten und oppositionellen Organisationen besetzt. Zu den etablierten gehörten die fünf Parteien der Regierungskoalition mit je drei, der Freie Deutsche Gewerkschaftsbund (FDGB) und die Vereinigung der gegenseitigen Bauernhilfe mit je zwei Vertretern. Zu den oppositionellen Organisationen gehörten die Bürgerbewegung Neues Forum mit drei, SDP, Vereinigte Linke, die Bürgerbewegung Demokratie Jetzt, die Grüne Partei, die Initiative Frieden und Menschenrechte, die Grüne Liga, der Unabhängige Frauenverband und

75 Vgl. Thaysen: Der Runde Tisch, S. 30; Weil: Verhandelte Demokratisierung; dies.: Die Runden Tische in der DDR 1989/1990.

76 Vgl. Thaysen: Der Runde Tisch, S. 16.

der Demokratische Aufbruch mit je zwei Vertretern. Allerdings blieb die demokratisch unzulängliche Legitimation des Rundes Tisches ein elementares Problem, denn er war nicht durch Wahlen, sondern durch interne Absprachen zwischen »Kontaktpartnern« im Vorfeld zustande gekommen.⁷⁷

Die Forderungen nach einem ökologischen Umbau der Industriegesellschaft und einem radikalen Kurswechsel in der bisherigen Wirtschaftsweise fanden sich in nahezu allen wirtschaftspolitischen Überlegungen der Oppositionsgruppen. Zugleich drängten aber auch akute Probleme der Wirtschaftskrise.⁷⁸ In Vorbereitung der Beratung des Zentralen Runden Tisches am 18. Dezember 1989 und angesichts des fortschreitenden wirtschaftlichen Niedergangs schlug das Neue Forum »stabilisierende Sofortmaßnahmen im Wirtschaftsbereich« vor. Ein zentraler Punkt darin war die Unabhängigkeit der Betriebe von staatlichen Direktiven sowie die Mitbestimmung der Beschäftigten. So lautete eine Forderung:

»Übernahme der Hauptverantwortung in den Betrieben durch die Bildung von Verwaltungsräten, die paritätisch aus je 5 Vertretern der Belegschaft, 5 Vertretern der Betriebsleitung (Direktion) und 5 Vertretern der territorialen Organe (Sachverständige) zusammengesetzt sind. Dieser Verwaltungsrat wählt einen Sprecher, der die Außenvertretung übernimmt. Der Verwaltungsrat trifft alle Entscheidungen in und für den Betrieb demokratisch mit einfacher Mehrheit.«⁷⁹

Generell wurde in den Texten der Oppositionsgruppen die Frage der Eigentums- und Wirtschaftsformen und damit auch die Beteiligung der Produzenten an den Entscheidungen im gesamten Wirtschaftssystem thematisiert. Notwendige Sofortmaßnahmen, um den drohenden Kollaps der Wirtschaftskreisläufe zu verhindern, verblieben dagegen im Ungefähren.

Das Neue Forum hatte am 25. und 26. November 1989 eine Wirtschaftskonferenz veranstaltet, an der u.a. Referenten aus dem Bundes-

⁷⁷ Vgl. ebd., S. 46.

⁷⁸ Vgl. Steiner: Zwischen Konsumversprechen und Innovationszwang, S. 189–192.

⁷⁹ Zit. nach Stark: Wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989, S. 1191.

ministerium für Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaftler aus ostdeutschen sowie westdeutschen Universitäten und der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) Tyll Necker teilnahmen.⁸⁰ Eine zweite Wirtschaftskonferenz fand am 27. und 28. Januar 1990 statt, auf der die Arbeitsgruppe Währung und Konvertibilität einen 10-Punkte-Plan für die Rahmenbedingungen des Übergangs von der zentralen Planwirtschaft zu den »monetären Funktionsmechanismen einer Marktwirtschaft« vorlegte. Darin hieß es: »Bis 1991 ist zwischen den beiden deutschen Staaten eine Währungs- und Wirtschaftsunion zu schaffen, in der die DM die gemeinsame deutsche Währung ist. Als Zwischenstufe ist die Mark der DDR noch 1990 kurzfristig konvertibel zu machen.«⁸¹

Nachdem das Bundeskabinett am 7. Februar 1990 den Beschluss gefasst hatte, der DDR binnen kürzester Frist eine Währungsunion anzubieten, und zugleich den Kabinettsausschuss »Deutsche Einheit« unter Vorsitz des Bundeskanzlers öffentlichkeitswirksam einrichtete,⁸² verfasste der Sprecher des Fachforums Wirtschaft des Neuen Forums, Pavel Strohner, am 10. Februar 1990 einen »Offenen Brief«, in dem er u. a. vor einer schnellen Einführung der westdeutschen Währung in der DDR warnte. Er befürchtete, dass »ganze Zweige unserer Wirtschaft« zerstört und damit eine »nicht steuerbare Arbeitslosigkeit größten Ausmaßes« sowie ein »neuer Abwanderungsschub« verursacht würden.⁸³ Ein gemeinsamer Aufruf von Pavel Strohner und Hans-Jürgen Fischbeck (Demokratie Jetzt) vom 8. März 1990 wandte sich gegen eine überstürzte Währungsunion, die mehrere Millionen Arbeitslose zur Folge haben würde. Um die Wirtschaft der DDR auf »marktwirtschaftliche Verhältnisse« umzustellen, plädierten Strohner und Fischbeck für einen anderen Weg: »Zu-

80 Vgl. ebd.

81 Neues Forum, Fachforum Wirtschaft: Bericht über die 2. Wirtschaftstagung des Neuen Forum am 27./28.1.1990, Havemann-Archiv, Bestand Neues Forum (NFO), 121.

82 Vgl. Schwarz: Helmut Kohl, S. 548. Grundsätzlich: Grosser: Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion.

83 Zit. nach Stark: Wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989, S. 1193.

erst marktwirtschaftliche Reformen und Modernisierung mit westlicher Kapitalhilfe, dann Währungsunion.«⁸⁴

Die Vertreter der politischen Opposition sprachen sich überwiegend für einen »Dritten Weg« jenseits von Plan- und Marktwirtschaft aus. Bereits auf der ersten Sitzung des Runden Tisches am 7. Dezember 1989 wurden Arbeitsgruppen gebildet, darunter die Arbeitsgruppe Wirtschaft. Fred Ebeling (DA) und Eberhard Stief (NDPD) fungierten in dieser Arbeitsgruppe als Vorsitzende, die sich selbst als »Einberufer« bezeichneten.⁸⁵ Für die Sitzung des Runden Tisches am 3. Januar 1990 brachte die Arbeitsgruppe eine Vorlage zur »Kontrolle der ökologischen, wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung« mit einem umfangreichen Forderungskatalog ein.⁸⁶ Da die Erklärung der Arbeitsgruppe faktisch als Arbeitsgrundlage bis zur Neuwahl der Volkskammer gedacht war, konnte es sich nur um einen Kompromiss zwischen Opposition und Regierung handeln, der die Eigentumsfrage nicht wirklich stellte. Eine zentrale Forderung war die »Herstellung der juristischen und ökonomischen Eigenverantwortlichkeit der Wirtschaftseinheiten aller Eigentumsformen bei regulierendem Einfluß des demokratischen Staates«.⁸⁷ Das »volkswirtschaftliche Verhalten« der Betriebe sollte schrittweise über den Markt geregelt werden. In diesem Zusammenhang war auch von der »Herausbildung einer Marktwirtschaft in der DDR« die Rede, was von der Initiative Vereinigte Linke in einem »Dissenspapier« abgelehnt wurde. Sie wollte stattdessen die bisherige Kommandowirtschaft durch eine »sozialistische Bedarfswirtschaft« ersetzen.⁸⁸ Die Forderung nach einer Öffnung für die internationale Arbeitsteilung durch Aufnahme von Kooperationsbeziehungen wurde durch den Passus begrenzt, wonach bei internationaler Kapitalbeteiligung eine Fremdbestimmung auszuschließen sei.

Vertreter von Demokratie Jetzt traten vor und während der Beratun-

84 Was wird aus unserer Wirtschaft?, Havemann-Archiv, Bestand Bündnis 90 (BÜ), 119.

85 Vgl. Thaysen: Der Runde Tisch, S. 99.

86 Vgl. die Erklärung der Arbeitsgruppe Wirtschaft vom 29.12.1990, in: Thaysen (Hg.): Der Zentrale Runde Tisch der DDR, Bd. II, S. 260f.

87 Ebd.

88 Thaysen: Der Zentrale Runde Tisch der DDR, Bd. V, S. 52.

gen am Runden Tisch mit profilierten wirtschaftspolitischen Vorstellungen in Erscheinung. Der Theologe Wolfgang Ullmann stellte in der ersten Novemberhälfte das gemeinsam mit dem Ingenieur Matthias Artzt und dem Physiker Gerd Gebhardt erarbeitete Konzept »Zukunft durch Selbstorganisation« vor. Darin war von Privateigentum an Produktionsmitteln mit sozialer Bindung die Rede. Die anzustrebende marktwirtschaftliche Ordnung wurde allerdings mit dem strategischen Ziel verbunden, »von dem vorhandenen Volkseigentum soviel wie möglich direkt den Bürgern der DDR zukommen zu lassen«.⁸⁹ Ullmann brachte in diesem Zusammenhang die Gründung einer Treuhandanstalt in die Diskussion. Die Idee zu einer Institution, die das Volkseigentum treuhänderisch verwalten sollte, stammte demnach aus Überlegungen oppositioneller Gruppen in einer Situation, in der die Perspektiven der staatlichen Betriebe höchst unsicher waren und ebenso lebhaft diskutiert wurden.

Wolfgang Ullmann gehörte seit dem Herbst 1989 zu den profiliertesten Persönlichkeiten der politischen Opposition. Er hatte im September 1989 gemeinsam mit Konrad Weiß und Ulrike Poppe die Bürgerbewegung Demokratie Jetzt gegründet. In dieser Eigenschaft war er auch Mitinitiator und Mitglied des Runden Tisches. Die Gruppe um Ullmann trat seit dem 6. Dezember 1989 als »Freies Forschungskollegium Selbstorganisation für Wissenskatalyse an Knotenpunkten« in der Öffentlichkeit auf.⁹⁰ Ging es den Mitgliedern des Forschungskollegiums zunächst um die Prinzipien des »Dritten Weges«, so stand nach dem Mauerfall die Absicht im Vordergrund, den Verkauf von Grund und Boden sowie die Veräußerung staatlicher Betriebe an westliche Eigentümer zu verhindern. Artzt erklärte im Nachhinein:

»Zum einen war die Opposition weder theoretisch und mental noch organisatorisch auf eine Machtübernahme im Herbst 1989 vorbereitet und zum anderen war sie nach dem Mauerfall auch nicht mehr dazu bereit und im machtpolitischen Wettbewerb nicht mehr in der Lage, wie in

89 Zit. nach Fischer/Schröter: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 18.

90 Dem Freien Forschungskollegium gehörten an: Gerd Gebhardt, Matthias Artzt, Rainer Schönfelder, Wolfgang Ullmann, Janos Wolf, Hans Blüher und Hans Lehmann.

den anderen Ostblockstaaten. Es ging bald nur noch um die Modalitäten des Anschlusses. Deshalb haben wir uns ab Januar 1990 auch nur noch den praktischen Konsequenzen, wie zum Beispiel dem Vorschlag zur Bildung einer Treuhandanstalt am Runden Tisch zugewandt.«⁹¹

Für die Sitzung des Runden Tisches am 12. Februar 1990 konzipierten die Mitglieder des Forschungskollegiums eine Vorlage mit dem Titel »Vorschlag zur umgehenden Bildung einer Treuhandgesellschaft (Holding) zur Wahrung der Anteilsrechte der Bürger mit DDR-Staatsbürgerschaft am Volkseigentum der DDR«. ⁹² Erklärte Absicht war es, »volkseigenes Vermögen« noch vor einem bevorstehenden Beitritt der DDR zur Bundesrepublik den DDR-Bürgern zuzuteilen. Zu diesem Zweck sollte eine Institution mit einer Art treuhänderischen Funktion geschaffen werden, durch die das vom Staat gehaltene Volkseigentum in eine Rechtsform überführt werden sollte, die auch in der Bundesrepublik nicht angetastet werden konnte. Die Verfasser des Vorschlags bezeichneten es als eine vordringliche Aufgabe der zu bildenden »Kapital-Holding-Treuhandgesellschaft«, gleichwertige Anteilscheine im Sinne von »Kapitalteilhaber-Urkunden« an alle DDR-Bürger zu emittieren. Die von Ullmann im Namen des Forschungskollegiums am 12. Februar 1990 eingebrachte Vorlage zielte demnach hauptsächlich darauf ab, gesellschaftliches Eigentum – im damaligen Verständnis Volkseigentum – vor einem unkontrollierten Verlust zu schützen.⁹³

Die Verteilung von Anteilscheinen an die Bevölkerung war keine originäre Idee aus der ostdeutschen Bürgerbewegung. Sie spielte auch in osteuropäischen Ländern eine nicht unbedeutende Rolle.⁹⁴ So wurden in Po-

91 Interview mit Matthias Artzt und Gerd Gebhardt, in: Vec/Hütt/Freund (Hg.): Selbstorganisation, S. 382.

92 Vgl. Runder Tisch, 12.2.1990, Vorlage Nr. 12/29, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 1, S. 24–27. Vgl. die ausführliche Darstellung der Entstehung der Vorlage bei Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 69–82.

93 Vgl. ebd., S. 73.

94 Vgl. grundsätzlich zur Transformation in Osteuropa: Ther: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent; ders.: Das andere Ende der Geschichte; Franzen/Haarland/Niessen (Hg.): Osteuropa zwischen Euphorie, Enttäuschung und Realität.

len auf der Grundlage des Privatisierungsgesetzes vom Juli 1990 sowie des Gesetzes »über die nationalen Investmentfonds und ihre Privatisierung« vom April 1993 mittlere, teilweise schwer verkäufliche Unternehmen in »Nationale Investmentfonds« überführt. An die Bevölkerung wurden dann Anteilscheine an diesen Nationalen Investmentfonds ausgegeben, die als »Massenprivatisierung« firmierten.⁹⁵ Der Privatisierungsplan der polnischen Regierung sah vor, dass diese Nationalen Investmentfonds sowie ein Konsortium internationaler Großbanken und polnischer Unternehmen die betreffenden Betriebe verwalten sollten. Die Anteilscheine an den Fonds sollten so verteilt werden, »daß jeder erwachsene Bürger Polens an jedem einzelnen Fonds einen gleich hohen Anteil in Form eines Eigentümerzertifikats hat«.⁹⁶ Über 90 Prozent der erwachsenen polnischen Staatsbürger beteiligten sich an der Ausgabe von insgesamt 25 657 090 Zertifikaten.⁹⁷ Da die ausgegebenen Zertifikate mit übertragbaren Eigentumsrechten verbunden waren, konnten sie auch verkauft werden. Später wurden die Anteilscheine in Aktien umgewandelt, die dann auch frei an der Börse gehandelt werden konnten. Ähnliche Modelle mit der Ausgabe von Kupons bzw. Anteilscheinen an die Bevölkerung wurden in der Tschechischen und Slowakischen Föderativen Republik (ČSFR) praktiziert (»Kuponprivatisierung«).⁹⁸

In Jugoslawien trat bereits 1989 ein Gesetz »über gesellschaftliches Unternehmenskapital« in Kraft, das Betriebsangehörigen gestattete, Wertpapiere des Unternehmens mit einem Preisnachlass zu kaufen, um zusätzliches Kapital für das betreffende Unternehmen zu beschaffen. Es hieß darin:

95 Vgl. Bandyk: Privatisierung in Polen 1990/91, S. 431–440, hier S. 435; Quaisser: Ausländische Direktinvestitionen im polnischen Transformationsprozeß, S. 59; Peters: »Rette sich, wer kann!«, S. 105–119.

96 Zit. nach Bandyk: Privatisierung in Polen 1990/91, S. 435.

97 Vgl. Süß: Privatisierung in Polen, der Tschechischen Republik und Ungarn, S. 5.

98 Vgl. Kosta: Die ökonomische Transformationsstrategie Tschechiens im Vergleich zur Slowakei, Ungarn und Polen, S. 7; Schäffler: Privatisierung in der Tschechischen Republik der 1990er Jahre.

»Ein Teil der Mittel, die durch den Verkauf gesellschaftlichen Unternehmenskapitals realisiert worden und in den Fonds eingebracht worden sind, darf für eine einmalige Zahlung an die in dem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer verwendet werden, in dem es zum Verkauf gesellschaftlichen Vermögens gekommen ist. Diese Mittel werden in Form von Wertpapieren dieses Unternehmens oder des Fonds ausgezahlt.«⁹⁹

Da Wolfgang Ullmann der Text dieses Gesetzes aus dem Jahre 1989 in einer Übersetzung aus dem Serbokroatischen vorlag und die osteuropäischen Reformansätze im Freien Forschungskollegium aufmerksam verfolgt wurden, kann angenommen werden, dass die Gruppe um Ullmann das Modell der Anteilscheine für durchaus umsetzbar hielt. So notierten Artzt und Gebhardt Ende Februar 1990: »Unsere Diskussionen im internationalen Rahmen haben keine Bedenken bezüglich des Modells ›Kapital-Beteiligungs-Urkunden‹ ergeben.«¹⁰⁰

Die Vorstellungen des Forschungskollegiums über die Bildung einer Treuhandanstalt stießen bei den Vertretern des Runden Tisches auf positive Resonanz. Angesichts der Befürchtung, die DDR werde rasch ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit verlieren, rief der Runde Tisch den Ministerrat auf seiner Sitzung am 26. Februar 1990 dazu auf, entsprechende juristisch verbindliche Regelungen zur Bildung einer vorgeschlagenen Treuhand-Einrichtung bzw. Holdinggesellschaft noch vor den Wahlen zur Volkskammer am 18. März 1990 zu verabschieden. Demokratie Jetzt sprach sich in einer weiteren Vorlage dafür aus, die Treuhandgesellschaft selbst noch vor den Wahlen zu bilden, »um weitere Verzögerungen der

99 Gesetz »über gesellschaftliches Unternehmungskapital – Regelung des Kapitalverkehrs und der Verfügungsrechte über dieses Kapital«, o.D. [1989], Havemann-Archiv, Bestand Wolfgang Ullmann (WU), 335.

100 Kritik zur Vorlage »Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« vom 28.2.1990, Havemann-Archiv, Bestand Wolfgang Ullmann (WU), 335. Artzt und Gebhardt waren am 19. Februar 1990 nach Genf gereist und führten dort Gespräche mit Vertretern japanischer Investmentbanken über die praktische Umsetzung der Überlegungen zur Ausgabe von »Kapital-Beteiligungs-urkunden«. Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 76.

anstehenden Wirtschaftsreform in der DDR auszuschließen«. ¹⁰¹ Die Arbeitsgruppe Wirtschaft des Runden Tisches forderte von der Regierung, die Arbeit an Regelungen zur Umwandlung der Rechtsform volkseigener Betriebe zu beschleunigen. Die Rechte und Besitzstände der Bürger der DDR seien dabei zu sichern. ¹⁰²

Die SPD ¹⁰³ brachte für die Sitzung des Runden Tisches am 26. Februar 1990 einen Antrag ein, in dem die Regierung aufgefordert wurde, unverzüglich Maßnahmen zum Aufbau einer für die Privatisierung erforderlichen »Treuhandbank« einzuleiten. ¹⁰⁴ Die Regierung sollte schnellstmöglich die Voraussetzungen für den Druck und die Ausgabe von Anteilscheinen sowie von Aktien der Treuhandbank an die Bürger schaffen. Die Idee zur Gründung einer Treuhandbank war von der Fachgruppe Wirtschaftsstrukturen der SPD Berlin entwickelt worden, die am 9. Januar 1990 gegründet worden war. ¹⁰⁵ Im Kern ging es bei ihren Überlegungen um die kostenlose und gleichmäßige Verteilung des staatlichen Eigentums in Form von Anteilscheinen bzw. Aktien durch die zu gründende Treuhandbank, die das gesamte Kapital verwalten und einen festen Zins garantieren sollte. So hieß es in der Vorlage: »Das zu privatisierende Sachvermögen wird durch einen Rechtsakt vom Staat an die Bank und damit an die Bürger übertragen.« ¹⁰⁶ In diesem Sinne wäre die Bank »das Bindeglied zwischen den Bürgern und dem Kapitalmarkt und gibt alle Anteilscheine erst nach mehreren Jahren zum Handel frei, wenn ihr Wert feststellbar ist«. ¹⁰⁷ Wenngleich diese Vorschläge der Fachgruppe um Horst Schneider und Martin Wolf beim Runden Tisch auf ein positives Echo

101 Zit. nach Thaysen: Der Zentrale Runde Tisch der DDR, Bd. V, S. 492.

102 Vgl. ebd., Bd. IV, S. 958.

103 Die erste Delegiertenkonferenz der SDP hatte am 13. Januar 1990 beschlossen, die Partei in SPD umzubenennen. Vgl. zur Geschichte der SDP in der DDR: Neugebauer: Die SDP/SPD in der DDR, in: Niedermayer/Stöss (Hg.): Parteien und Wähler im Umbruch, S. 75–104.

104 Vgl. Thaysen: Der Zentrale Runde Tisch der DDR, Bd. V, S. 480.

105 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 85.

106 Zit. nach Thaysen: Der Zentrale Runde Tisch der DDR, Bd. V, S. 484.

107 Ebd., S. 483.

stießen, war der Rückhalt ihrer wirtschaftspolitischen Konzepte in der SPD doch eher gering.¹⁰⁸

Der Vorschlag zur Bildung einer Treuhandgesellschaft zur Wahrung des Volkseigentums wurde von Staatssekretär Wolfram Krause und der von ihm geleiteten Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform aufgegriffen. Diese Arbeitsgruppe reichte am 26. Februar 1990 eine Beschlussvorlage zur Gründung der Treuhandanstalt für den Ministerrat ein.¹⁰⁹ Ein Passus über die Ausgabe von Anteilscheinen in Form der vorgeschlagenen Kapital-Beteiligungs-Urkunden an die Bevölkerung war darin allerdings nicht zu finden. Folgerichtig konnte die Gruppe Freies Forschungskollegium Selbstorganisation um Ullmann, Artzt und Gebhardt kaum Positives an der Vorlage erkennen. Für sie wurde der Anspruch des Volkes, wirklicher Eigentümer des Volkseigentums unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu werden, nicht eingelöst, denn die Eigentümerfrage bleibe darin ungeklärt. Das Treuhandmodell der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform bezeichneten sie als bürokratisch-zentralistisch. Daher sprachen sie sich für den von Vertretern der Arbeitsgruppe Wirtschaft des Runden Tisches und von ihnen selbst erarbeiteten alternativen Gesetzentwurf aus.¹¹⁰

Der vom Forschungskollegium am 26. Februar 1990 vorgelegte alternative Beschlussentwurf bekräftigte den zentralen Auftrag der zu gründenden Treuhandgesellschaft und ihrer regionalen Gliederungen, nämlich Wertpapiere an die ostdeutsche Bevölkerung auszugeben, durch die »Bürgerinnen und Bürger der DDR Besitz- und Rechtsnachfolger am Volkseigentum werden, indem sie Privateigentümer werden«.¹¹¹ Zugleich enthielt er einen Passus, der einen signifikanten Unterschied zu allen nachfolgen-

108 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 88.

109 Beschlussentwurf zur »Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums und Verordnung zur Umwandlung von Volkseigenen Betrieben, Einrichtungen, Kombinatensowie wirtschaftsleitenden Organen in Kapitalgesellschaften«, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. I, S. 18–22; vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 378.

110 Vgl. die Kritik zur Vorlage »Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« vom 28.2.1990, Havemann-Archiv, Bestand Wolfgang Ullmann (WU), 335.

111 Zit. nach Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 384.

den Gesetzen über die Treuhandanstalt markierte: »Die Treuhandgesellschaften selbst dürfen in keiner Form Eigentümer am Volkseigentum und Privateigentum sein bzw. werden. Sie sind ein ausführendes Rechtsorgan der Länderparlamente und der Vermittler zwischen Volkseigentum und neuen Eigentümern.«¹¹² Die Einwände des Forschungskollegiums sowie der alternative Beschlussentwurf zur Gründung einer Treuhandgesellschaft fanden in dem Beschluss des Ministerrates zur Gründung der Treuhandanstalt vom 1. März 1990 jedoch keine Berücksichtigung. Obgleich die Idee zur Ausgabe von Anteilscheinen in dem Gründungsbeschluss nicht aufgegriffen wurde, blieb sie in der öffentlichen Diskussion weiter aktuell. Mit der Aussicht auf freie Wahlen und eine Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion gewann die grundsätzliche Frage der künftigen Gestaltung der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung.

4. Debatten um eine Wirtschaftsreform: Marktwirtschaft versus Planwirtschaft

Mitte November 1989 begannen auch in der Volkskammer bisher nie erlebte engagierte Aussprachen zur politischen Lage in der DDR, die sich zu einer Abrechnung mit der realsozialistischen Vergangenheit entwickelten. Vor allem die verheerende Lage der Wirtschaft kam dort zur Sprache. Das war ungewöhnlich, weil die Volkskammer keine frei gewählte Volksvertretung, sondern ein nach den Vorgaben der SED zusammengesetztes Scheinparlament war. Sie war bislang kein Ort, wo nach kontroverser Diskussion mit Mehrheit über die Gesetzesvorlagen entschieden wurde.

Nach dem Rücktritt der alten Regierung unter Willi Stoph stellte Hans Modrow auf der Tagung der Volkskammer am 17./18. November 1989 seine Koalitionsregierung vor, die en bloc bei fünf Gegenstimmen und sechs Enthaltungen gewählt wurde. Dem neuen, erheblich verkleinerten Ministerrat gehörten nur noch 28 Mitglieder an. Die vier Koalitionspart-

112 Zit. nach ebd.

ner der SED – CDU, NDPD, Liberal-Demokratische Partei Deutschlands (LDPD), Demokratische Bauernpartei Deutschlands (DBD) – stellten zusammen elf Mitglieder. In seiner Regierungserklärung bezeichnete Modrow es als die wichtigste Aufgabe der Regierung, die Wirtschaft der DDR aus der Krise zu führen, ihr Stabilität zu verleihen und Wachstumsimpulse zu geben.¹¹³ Modrow kündigte eine Wirtschaftsreform an, deren Inhalte und Etappen durch spezielle Beratungen der Volkskammer und ihrer Ausschüsse unter Anhörung von Sachverständigen zu konzipieren seien. Die Fraktion der SED, so erklärte Modrow, bekenne sich zum »sozialistischen Unternehmergeist«. Die Übernahme von Kleinbetrieben durch private Unternehmer in der Konsumgüterproduktion hielt er für möglich. Über die Größe solcher Betriebe müsse gemeinsam nachgedacht werden.

Ogleich Modrow in seiner Regierungserklärung einräumte, noch keine konkreten Vorstellungen über die Ausrichtung einer Wirtschaftsreform zu haben, wollte er an der Planwirtschaft grundsätzlich festhalten:

»Aus den Positionspapieren aller politischen Parteien unserer Koalition ist die Übereinstimmung zu entnehmen, daß Wirtschaftsreform nicht Abschaffung der Planung bedeutet. Wohl aber sollte sich die neue Regierung bei der Wirtschaftsreform deutlich davon leiten lassen, den Markt mit seinen Ware-Geld-Beziehungen zum organischen Bestandteil sozialistischer Planwirtschaft zu machen. Nicht Planung ohne Markt, nicht Marktwirtschaft statt Planwirtschaft. Das Leben verweist uns auf ein sozialistisches Wirtschaftssystem, in dem Planung und Markt so verbunden sind, daß in allen Gliedern unserer Volkswirtschaft ohne zentralisierte Planbürokratie effektiv und für die Bedürfnisse der Bürger, der Volkswirtschaft und einer ertragreichen Außenwirtschaft produziert werden kann.«¹¹⁴

Damit knüpfte Modrow ganz offenbar an die wirtschaftspolitischen Reformexperimente der 1960er-Jahre an, in denen vergeblich versucht wor-

113 Regierungserklärung Modrows am 17.11.1989 vor der Volkskammer der DDR, BArch Berlin, DC 20/17991. Vgl. auch Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, 9. Wahlperiode, 12. Tagung, 17./18.11.1989, Berlin 1989, S. 272–281.

114 Stenographische Niederschrift der 12. Volkskammertagung am 17.11.1989, BArch Berlin, DA 1/18657.

den war, marktwirtschaftliche Mechanismen in das bestehende System der Planwirtschaft zu implementieren.¹¹⁵ Schon damals reichten einzelne Elemente der Selbstregulation und Dezentralisierung aber bei Weitem nicht aus, um die starren Methoden der zentralstaatlichen Wirtschaftsplanung zu überwinden.

In der Aussprache zur Regierungserklärung begrüßten die Redner der »Blockparteien« das ausdrückliche Bekenntnis der Regierung zum »sozialistischen Unternehmergeist«. Der Vorsitzende der CDU, Lothar de Maizière, wollte ebenso wie Modrow an der Planwirtschaft festhalten, die allerdings demokratisch gestaltet werden sollte: »Nur als demokratische Planwirtschaft ist Planwirtschaft sozialistisch. Beim Nachdenken über die Möglichkeiten von Privatinitiative in unserer Wirtschaft sollten wir – so meine ich – weniger über die Größe privater Betriebe nachdenken als darüber, wie faire Formen ihrer demokratischen Kontrolle aussehen könnten.«¹¹⁶ Der Abgeordnete Witho Holland von der LDPD regte die Bildung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) an. »Es darf deshalb keinerlei Berührungsängste geben, wenn jetzt über private Industriebetriebe nachgedacht wird. Im Zusammenhang mit der vorgesehenen Kooperation mit kapitalistischen Firmen werden wir sowieso Betriebsformen schaffen müssen, die bisher in unserem Lande nicht üblich waren.«¹¹⁷ In eine ähnliche Richtung wies sein LDPD-Fraktionskollege Gottfried Engelmann:

»Wenn die sozialistischen Warenproduzenten ihre Verantwortung auf den internationalen Märkten voll wahrnehmen und vor allem Gewinne erwirtschaften sollen, dann bedarf es zweifellos marktwirtschaftlicher Konzepte. Um Mißverständnisse auszuschließen, es geht hier nicht um die soziale Marktwirtschaft, sondern es geht um marktwirtschaftliche

115 Vgl. Steiner: Weder Plan noch Markt, in: Boyer/Skyba (Hg.): Repression und Wohlstandsversprechen, S. 29–36; Weinert: Wirtschaftsführung unter dem Primat der Parteipolitik, in: Pirker/Lepsius/Weinert/Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 285–308.

116 Stenographische Niederschrift der 12. Volkskammertagung am 17.11.1989, BArch Berlin, DA 1/18657.

117 Ebd.

Konzepte, auf deren Grundlage Kooperationsvereinbarungen oder Joint Ventures mit kapitalistischen Unternehmen überhaupt erst möglich werden.«¹¹⁸

Die Debatte um die Ausgestaltung einer künftigen Wirtschaftsreform wurde dann im Volkskammerausschuss für Industrie, Bauwesen und Verkehr weitergeführt. Dort waren die Abgeordneten – genauso wenig wie im Plenum – bislang nicht mit kontroversen Ansichten zur Wirtschaftspolitik der SED aufgefallen. Auf der Beratung am 18. Dezember 1989 stellte der Leiter der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform Wolfram Krause wirtschaftspolitische Grundsätze einer möglichen Wirtschaftsreform vor. Krause war in der zentralen Wirtschaftsverwaltung kein Unbekannter. Der Diplomökonom hatte von 1969 bis 1974 als stellvertretender Vorsitzender der SPK für den Bereich Planungssystem und Einsatzvorbereitung der EDV gearbeitet, war dann von 1974 bis 1979 1. Sekretär der SED-Kreisleitung der SPK und seit 1979 Mitarbeiter in der SED-Bezirksleitung Berlin.¹¹⁹ Ministerpräsident Modrow ernannte ihn zum Staatssekretär und Beauftragten der Regierung für die Durchführung der Wirtschaftsreform. Krause hatte bereits gemeinsam mit Wolfgang Heinrichs, dem Direktor des Zentralinstituts für Wirtschaftswissenschaften der Akademie der Wissenschaften der DDR, im *Neuen Deutschland* vom 3. November 1989 erste Überlegungen zur Wirtschaftsreform vorgestellt, die starke Bezugspunkte zur Wirtschaftsreform des »Neuen Ökonomischen Systems« (NÖS) aus den 1960er-Jahren aufwiesen. Denn wie schon damals wurde nunmehr »ein funktionierender Marktmechanismus« für unverzichtbar gehalten.¹²⁰

Die Alternative zum bisherigen bürokratisch-zentralistischen Planungssystem sah Krause auf der Beratung am 18. Dezember 1989 in

118 Ebd.

119 Vgl. die biografischen Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biographische-datenbanken/wolfram-krause> (Zugriff am 21.1.2022).

120 Wolfgang Heinrichs/Wolfram Krause: Wirtschaftsreform – Element der Erneuerung des Sozialismus, in: Neues Deutschland vom 3.11.1989.

einem Wirtschaftssystem, »das marktwirtschaftlichen Verhaltensweisen Raum gibt, sich allen modernen Formen der internationalen Arbeitsteilung öffnet und die Leistungsvergütung wahrhaftig zum Grundprinzip sozialer Gerechtigkeit macht. Das ist ein radikaler Bruch zum bisherigen Wirtschaftssystem.«¹²¹ Es könne seiner Ansicht nach nur »um eine ökonomisch effiziente, sozial und ökologisch orientierte Wirtschaft« gehen, die Eigentumsvielfalt und Möglichkeiten für Kapitalbeteiligung ausländischer Firmen biete. Krause sprach sich dafür aus, der Volkskammer umgehend Gesetzentwürfe zu unterbreiten, um neben dem weiterhin dominierenden gesellschaftlichen Eigentum auch anderen Eigentumsformen größere Entfaltung zu ermöglichen.

In der anschließenden Diskussion forderten mehrere Abgeordnete Klarheit darüber, was unter Marktwirtschaft konkret zu verstehen sei. Erwartungsgemäß konnten sich die SED-Vertreter im Ausschuss mit der Marktwirtschaft nur schwer anfreunden. Demgegenüber bekannte sich der spätere Wirtschaftsminister Gerhard Pohl von der CDU klar zu einer Marktwirtschaft, wie sie in der Bundesrepublik existierte. Einig waren sich die Ausschussmitglieder darüber, dass die Regierung den forcierten Niedergang der Wirtschaft schnellstens stoppen müsse. In einem Brief an Modrow forderten sie von der Regierung »klare Aussagen zu den Eckpunkten der Wirtschaftsstrategie«. Weiter hieß es darin:

»Zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit der Wirtschaft unter den jetzigen Bedingungen sind Sofortmaßnahmen zu erarbeiten und in Form eines Stabilisierungsprogramms durch die Regierung in der Januarsitzung der Volkskammer vorzulegen. [...] Es sollten kurzfristig die rechtlichen Regelungen zur Stimulierung der Leistungsentwicklung und Neugründung von Betrieben des privaten, genossenschaftlichen und halbstaatlichen Eigentums in der Volkswirtschaft ausgearbeitet und in Kraft gesetzt werden.«¹²²

121 Stenographisches Protokoll der Sitzung des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 18.12.1989, BArch Berlin, DA 1/17077.

122 Brief der Mitglieder des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr an Modrow vom 18.12.1989, BArch Berlin, DA 1/17077.

In der darauffolgenden Sitzung des Volkskammerausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr diskutierten die Mitglieder am 8. Januar 1990 den Entwurf des Ministerrates für eine Verordnung, die eine Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der DDR gestattete. Dieser Entwurf berührte die rechtliche Stellung privatwirtschaftlicher und staatlicher Betriebe in der DDR und löste eine heftige Debatte über die Zukunft des Staatseigentums aus. In dem Entwurf bekannte sich die Regierung dazu, die Gründung und Tätigkeit von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung auf dem Territorium der DDR zu unterstützen und zu fördern. Darin hieß es: »Unternehmen können die in der DDR gesetzlich zulässigen wirtschaftlichen Tätigkeiten ausüben, soweit nicht Interessen der Landesverteidigung oder der nationalen Sicherheit entgegenstehen. Sie garantiert diesen Unternehmen auf der Grundlage der Verfassung der DDR umfassenden Rechtsschutz.«¹²³ Der ausländische Anteil am Stammkapital bzw. Grundkapital wurde auf 49 Prozent begrenzt. »In Ausnahmefällen kann der ausländische Anteil über 49 % betragen, wenn der Zweck des Unternehmens eine höhere ausländische Beteiligung im volkswirtschaftlichen Interesse rechtfertigt.« Für die rechtliche Umsetzung dieser Verordnung war eine Ergänzung der Verfassung nötig. Entsprechend dem Vorschlag des Ministerrates sollte in Paragraf 2 der Verfassung folgender Artikel 14a eingefügt werden: »Die Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung durch Betriebe, Genossenschaften, Handwerker und Gewerbetreibende sowie Bürger ist auf der Grundlage der Gesetze und anderen Rechtsvorschriften zulässig. Die Mitbestimmung der Werktätigen an der Leitung der Unternehmen mit ausländischer Beteiligung wird gewährleistet.«¹²⁴

Erwartungsgemäß lösten die Vorschläge der Regierung bei den meisten SED-Mitgliedern des Ausschusses keine Begeisterung aus. Sie wollten in jedem Fall an der »Dominanz des Volkseigentums« festhalten und dies

123 Entwurf der Verordnung über die Gründung und Tätigkeit von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der DDR vom 6.1.1990, BArch Berlin, DA 1/17078.

124 Entwurf zu einem Gesetz zur Änderung und Ergänzung der Verfassung der DDR vom 6.1.1990, ebd.

sowohl in der zu beschließenden Verordnung als auch in der Verfassungsänderung ausdrücklich formuliert sehen. Auch Witho Holland plädierte im Namen der LDPD dafür, ausländische Beteiligungen nur dann zuzulassen, wenn die Dominanz des Volkseigentums gesichert werden könne: »Wir wollen ja Privateigentum zulassen, und ich als Vertreter der LDPD brauche darüber nicht zu diskutieren. Ich bin prinzipiell für einen breiten und starken Mittelstand, für Privatbetriebe und -unternehmen. Aber es muß natürlich die Dominanz des Volkseigentums bleiben.«¹²⁵

Der Ausschussvorsitzende, Rainer Schwabe¹²⁶ (SED), sprach sich im Sinne der Regierungsvorlagen für die Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung aus: »Wir kommen nicht daran vorbei, mit äußerer Hilfe einen gewissen Impuls zu geben. [...] Ich habe verstanden, daß Joint Ventures nicht eine Heilsalbe sind, mit der die Wirtschaft wieder funktioniert. Sie sind eine Möglichkeit, Kapital hereinzuholen und geschickt zu nutzen, ohne daß wir uns verkaufen.«¹²⁷ Auch Wolfram Krause, der im Auftrag des Ministerrates den vorliegenden Entwurf zur Änderung und Ergänzung der Verfassung begründete, setzte sich für die vorgeschlagene Verfassungsänderung ein. Es gehe schließlich um eine für die DDR vorteilhafte Nutzung einer Zulassung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung, was auch in anderen Ländern üblich sei.

Der erstmals an der Sitzung teilnehmende Vertreter der Vereinigten Linken, Wolfgang Wolf, der zugleich Mitglied der Arbeitsgruppe Wirtschaft des Runden Tisches war, wandte sich dagegen vehement gegen diese Vorschläge: »Wir meinen, daß die Prioritäten der Regierung falsch gesetzt sind. Wir meinen, wer glaubt, mit Joint Ventures kann er diese

125 Stenographisches Protokoll der Sitzung des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 8.1.1990, ebd.

126 Der vorherige Vorsitzende des Ausschusses, der langjährige Staatssekretär der SPK Heinz Klopfer, war Anfang Dezember 1989 von seinem Vorsitz zurückgetreten. Auf der Ausschusssitzung am 8. Januar 1990 wurde Rainer Schwabe, SED, als neuer Vorsitzender gewählt. Schwabe hatte ein Studium an der Hochschule für Ökonomie »Bruno Leuschner« in der Fachrichtung Außenwirtschaft abgeschlossen und war Generaldirektor des VEB Deutrans, einer internationalen Spedition der DDR.

127 Stenographisches Protokoll der Sitzung des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 8.1.1990, BArch Berlin, DA 1/17078.

Wirtschaft retten, vergißt, daß die entscheidenden Impulse erst einmal lebendig gemacht werden müssen, d.h., daß die Situation der Werktätigen erst einmal entwickelt werden muß.«¹²⁸ Wolf lehnte im Namen der Vereinigten Linken den gesamten Antrag zur Verfassungsänderung in der vom Ministerrat vorgelegten Form strikt ab.

Durch Artikel 14a des Gesetzes zur Änderung und Ergänzung der Verfassung vom 12. Januar 1990 wurde die Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung letztlich für zulässig erklärt. Es hieß dort:

»Die Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung durch Kombinate, Betriebe, Einrichtungen, Genossenschaften sowie Handwerker, Gewerbetreibende und andere Bürger ist auf der Grundlage der Gesetze und anderen Rechtsvorschriften zulässig. Die Mitbestimmung der Werktätigen an der Leitung der Unternehmen mit ausländischer Beteiligung wird gewährleistet.«¹²⁹

Zugleich blieb der Absatz 1 des Artikels 14 der Verfassung in Kraft, in dem es hieß: »Privatwirtschaftliche Vereinigungen zur Begründung wirtschaftlicher Macht sind nicht gestattet.«¹³⁰ Dieser Absatz wurde beibehalten, um den Vorbehalt der meisten SED-Vertreter im Ausschuss Rechnung zu tragen. Durch Artikel 3 des Gesetzes zur Änderung und Ergänzung der Verfassung vom 17. Juni 1990 wurde der Artikel 14 dann faktisch aufgehoben.¹³¹

Nach der Verfassungsänderung vom 12. Januar 1990 verabschiedete der Ministerrat am 25. Januar 1990 die zuvor in der Volkskammer diskutierte Verordnung über die Gründung und Tätigkeit von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der DDR. Durch diese Verordnung wurde ausländischen juristischen und natürlichen Personen sowie Personengesellschaften des Handelsrechts die Beteiligung an DDR-Unternehmen

128 Ebd.

129 Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 4 vom 30.1.1990, S. 15.

130 Verfassung der DDR in der Fassung vom 7.10.1974, in: Gesetzblatt der DDR, 1974, Teil I, S. 432.

131 Vgl. das Gesetz zur Änderung und Ergänzung der Verfassung der Deutschen Demokratischen Republik (Verfassungsgrundsätze) vom 17.6.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 33, S. 299.

gestattet. Auf der Grundlage dieser Verordnung erhielt im März 1990 die Standard Elektrik Lorenz AG Stuttgart als eines der ersten größeren Unternehmen der Bundesrepublik vom Ministerrat der DDR die offizielle Genehmigung für ein Gemeinschaftsunternehmen. Partner war das VEB Kombinat Nachrichtenelektronik in Ost-Berlin. Absicht war es, gemeinsam das Telefonnetz der DDR zu modernisieren und auszubauen.

Auch in der SED, die sich auf ihrem außerordentlichen Parteitag am 8./9. und 16./17. Dezember 1989 in »Sozialistische Einheitspartei Deutschlands/Partei des demokratischen Sozialismus (SED/PDS)« umbenannt hatte und seit Januar 1990 dann nur noch als »Partei des demokratischen Sozialismus« (PDS) in Erscheinung trat, begannen Diskussionen über eine Wirtschaftsreform. Doch war eine Strategie, die aus der System- und Gesellschaftskrise herausführen könnte, von den alten Machthabern weder vorbereitet noch überhaupt in Erwägung gezogen worden und war nun inmitten der in Bewegung geratenen Gesellschaft nicht einfach aus der Schublade hervorzuzaubern.

Im November 1989 hatte sich innerhalb der SPK eine vom stellvertretenden Vorsitzenden Harald Rost geleitete Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform¹³² konstituiert, die am 6. Dezember 1989 »Vorschläge für eine umfassende Wirtschaftsreform und daraus abgeleitete Schlußfolgerungen für die staatliche Planung« unterbreitete. Mit Blick auf die gescheiterte Wirtschaftspolitik der SED war darin von einem »ungerechtfertigten Ausbau zentraler Entscheidungsbefugnisse« die Rede, die zu einem »Zustand der ökonomischen Verantwortungslosigkeit« geführt, zur »Ausbreitung von Subjektivismus, Voluntarismus und Verschwendung« beigetragen und schließlich zu einem »Mißbrauch politischer Macht zur persönlichen Bereicherung« geführt habe.¹³³ Als Ziel einer umfassenden Wirtschaftsreform wurde »eine planmäßig regulierte sozialistische Marktwirtschaft«

132 Diese Arbeitsgruppe ist nicht identisch mit der von Modrow eingesetzten und von Wolfram Krause geleiteten Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform.

133 Vorschläge für eine umfassende Wirtschaftsreform und daraus abgeleitete Schlussfolgerungen für die staatliche Planung vom 6.12.1989, BArch Berlin, DE 1/58204, Bd. 1.

anvisiert.¹³⁴ Der Markt sollte durch die Gesellschaft demokratisch kontrolliert und »für eine effektive und flexible Reaktion auf die Entwicklung des Bedarfs« genutzt werden. Auch hier war deutlich zu erkennen, dass Elemente der Wirtschaftsreform aus den 1960er-Jahren übernommen wurden.¹³⁵

Die Arbeitsgruppe um Rost befürwortete eine »breite Entfaltung der verschiedenen Eigentumsformen«. Genannt wurden drei Eigentumsformen, die es künftig zu gestalten galt: Zunächst das gesellschaftliche Eigentum in der Form als staatliches Eigentum: »Dabei sollten zur Ausprägung eines Eigentümer-Bewußtseins geeignete Formen der Gewinnbeteiligung der Belegschaften (einschließlich des Verkaufs von Obligationen oder Aktien) gefunden werden.«¹³⁶ Als eine weitere Form des gesellschaftlichen Eigentums wurde das genossenschaftliche bezeichnet. Privates Eigentum konnten sich die Verfasser der Vorschläge in drei Formen vorstellen: »a) als individuelles Eigentum, b) als nationales kapitalistisches Eigentum, c) als Beteiligungen von ausländischem Kapital im Rahmen von Aktiengesellschaften, GmbH oder anderen Formen.«¹³⁷ Schließlich sollte es als dritte Eigentumsform »gemischtes Eigentum sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen« geben. Wie privates Eigentum geschaffen werden sollte, blieb zunächst unklar. Allgemein hieß es dazu, dass es sowohl aus »bisherigen Formen des gesellschaftlichen Eigentums als auch über die Neubildung von Firmen« entwickelt werden könnte. »Dabei bleibt die Bewahrung der Dominanz des gesellschaftlichen Eigentums ein wesentlicher Grundsatz der sozialistischen Wirtschaftspolitik.«

Die Verfasser der Vorschläge hielten grundsätzlich an der zentralen staatlichen Wirtschaftsplanung fest: »Gründliche volkswirtschaftliche Planungsarbeiten sind auch bei weitreichender Selbständigkeit der Be-

134 Ebd.

135 Vgl. grundsätzlich Steiner: Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre; Roesler: Die Wirtschaftsreform in der DDR zwischen 1963 und 1970.

136 Vorschläge für eine umfassende Wirtschaftsreform und daraus abgeleitete Schlussfolgerungen für die staatliche Planung vom 6.12.1989, BArch Berlin, DE 1/58204, Bd. 1.

137 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

triebe unabdingbar.« So wie bisher sollte die SPK den Entwurf des Volkswirtschaftsplans ausarbeiten und anschließend dem Ministerrat zur Bestätigung vorlegen. Wenngleich in diesem Wirtschaftsplan die staatlichen Plankennziffern deutlich reduziert werden sollten, klammerten sich diese Vorschläge doch stark an den zentralstaatlichen Planungsmodus. Lediglich im Bereich der Investitionen wurde den Betrieben eine Eigenverantwortung übertragen. »Die Kombinate und Betriebe schließen in eigener Verantwortung Kreditverträge mit ihrer zuständigen Bankfiliale ab. Die Höhe der Kredite, die Bedingungen für ihre Rückzahlung und die Höhe der Zinsen werden in Abhängigkeit von der erreichten Effektivität der Vorgaben bzw. der Maßnahmen festgelegt.«

In diesem Konzept, das innerhalb der SPK von bisherigen Funktionsträgern der zentralstaatlichen Wirtschaftsverwaltung erarbeitet wurde, spiegelte sich noch einmal deutlich die Überzeugung wider, das planwirtschaftliche System durch eine Implementierung marktwirtschaftlicher Elemente reformieren zu können. Generell dominierte in allen Überlegungen aus dem Umfeld der SED/PDS im November/Dezember 1989 das Modell eines gemischten Plan-Markt-Systems. Das erinnerte wiederum stark an die Wirtschaftsreformen der 1960er-Jahre, in denen vergeblich mit einer Kombination aus Markt- und Planwirtschaft experimentiert worden war.¹³⁸

Die Vorschläge der Arbeitsgruppe um Harald Rost wurden schließlich von Gerhard Schürer an Ministerpräsident Modrow sowie die stellvertretende Vorsitzende des Ministerrates und Wirtschaftsministerin Christa Luft übergeben. Luft, die vor ihrem Eintritt in die Regierung am 18. November 1989 die Hochschule für Ökonomie »Bruno Leuschner« in Berlin-Karlshorst als Rektorin geleitete hatte, sympathisierte ebenso mit der Idee, im Rahmen der Wirtschaftsreform ein Wirtschaftssystem mit einer Kombination aus Marktwirtschaft und staatlicher Planung zu etablieren.¹³⁹ Die Eigentumsfrage hielt sie für nachrangig, wie sie sich rück-

138 Vgl. Steiner: Weder Plan noch Markt.

139 Vgl. Luft: Wir haben ein gemeinsames Konzept für den Übergang zur Marktwirtschaft, in: Die Wirtschaft vom 1.2.1990, S. 3; dies.: Zwischen Wende und Ende.

blickend erinnerte: »Für eine Marktwirtschaft konstituierend war nach unserer Überzeugung in erster Linie der Wettbewerb, nicht primär dominierendes Privateigentum. Dementsprechend konzentrierten wir unsere Anstrengungen bis hin zur Gesetzgebung nicht auf eine breit angelegte Privatisierung öffentlichen Eigentums.«¹⁴⁰

Im Januar 1990 erarbeitete die von Modrow beauftragte und von Wolfram Krause geleitete Arbeitsgruppe ein Konzept für eine Wirtschaftsreform, die auf mehrere Jahre angelegt war und somit nur unter den Voraussetzungen stabiler staatlicher Strukturen sowie entsprechender politischer Rahmenbedingungen umgesetzt werden konnte. Der am 1. Februar 1990 im Ministerrat von Krause vorgelegte Entwurf für eine Wirtschaftsreform sah es als vordringlich an, die Wirtschaft der DDR in kürzester Frist zu stabilisieren, ihr neue Wachstumsimpulse zu geben und Anschluss an die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Absicht war es, »die Lebensqualität der Bürger in einem für jeden überschaubaren Zeitraum auf den Stand führender europäischer Länder zu heben, vorrangig auch mit dem Ziel, die Auswanderungsbewegung in die BRD entschieden einzudämmen«.¹⁴¹ Hierzu war nach dem Entwurf ein »radikaler, schneller Übergang von der Kommandowirtschaft einer zentralistischen Direktivplanung zu einer sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft« notwendig. Zum generellen Ziel der Wirtschaftsreform hieß es:

»An die Stelle dirigistischer Weisung des Staates soll selbständige Unternehmensführung unter Wettbewerbsbedingungen bei entfalteter Wirtschaftsdemokratie treten, wobei Transparenz der Wirtschaftstätigkeit und öffentliche Kontrolle gewährleistet werden. Die schnelle und staatlich geförderte Entwicklung der ökonomischen und juristischen Selbständigkeit der Wirtschaftsunternehmen steht deshalb im Zentrum beim Übergang auf das neue Wirtschaftssystem.«¹⁴²

140 Luft: Die Lust am Eigentum, S. 21.

141 Entwurf der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform zu Zielstellungen, Grundrichtungen, Etappen und unmittelbaren Maßnahmen der Wirtschaftsreform vom 1.2.1990, BArch Berlin, DA 1/17079.

142 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

Dieser allgemeinen Zielsetzung sollten konkrete Schritte folgen, um den Übergang zu »einer sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft« einzuleiten. Dazu gehörte die sofortige Öffnung von Freiräumen für Unternehmertum in allen Eigentums- und Organisationsformen durch Gewerbe- und Niederlassungsfreiheit, Gleichheit in der Steuer- und Tarifgesetzgebung sowie gleichberechtigter Zugang zu den Ressourcen, um auf diese Weise chancengleiche Entwicklungsbedingungen für alle Eigentumsformen zu gewährleisten. Angekündigt wurde volle Gewerbefreiheit für private Unternehmen sowie Handwerks- und Gewerbebetriebe. Bislang gültige Beschränkungen aller Art, die gewerblichen Initiativen entgegenstanden, sollten durch neue Rechtsgrundlagen unverzüglich aufgehoben werden. Zur in Aussicht gestellten Gewerbefreiheit gehörten auch die Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung sowie die Möglichkeit, volkseigene Betriebe, die bis 1972 halbstaatlich oder privat waren, wieder in private Unternehmen zurückzuführen. Entsprechende Gesetze über die Wirtschaftstätigkeit privater Unternehmen, ausländischer Unternehmen sowie zur Steuer- und Preisreform sollten noch im ersten Halbjahr 1990 ausgearbeitet und der Volkskammer zur Beschlussfassung übergeben werden. Bis 1991 waren grundlegende Wirtschaftsgesetze im Rahmen einer neuen Verfassung vorzulegen. Ferner war vorgesehen, die Preise nach den Markterfordernissen bei vorwiegend indirekter Einflussnahme des Staates auf die Preisbildung zu gestalten und die Binnenpreisstruktur an die Preisstruktur des europäischen Marktes anzupassen. Schließlich sollte sich der Binnenmarkt sowohl nach Osten als auch nach Westen öffnen und ein »schneller Übergang« zur Konvertierbarkeit der Währung bei »realen Kursverhältnissen« vollzogen werden.

Entsprechend diesem Entwurf sollte der Übergang zu marktwirtschaftlichen Verhältnissen bis Anfang 1992, also in knapp zwei Jahren, abgeschlossen werden. Dazu gehörten eine vollständige Freigabe der Preisbildung zu Marktprinzipien und die Konvertibilität der Währung. Der vorgesehene Zeitrahmen zur Umsetzung der Wirtschaftsreform war gänzlich illusionär, denn erst ab 1993 sollte eine »sozial und ökologisch orientierte Marktwirtschaft bei staatlich regulierten Rahmenbedingungen« eine »durchgängige Wirkung« entfalten. Die auch in der Regierung

Modrow vorherrschende Vorstellung einer systemimmanenten Reform der Wirtschaft unter der Dominanz des staatlichen Eigentums stand in deutlichem Kontrast zu den inzwischen völlig veränderten Machtverhältnissen in der DDR.¹⁴³

Die Idee zur Gründung einer Treuhandgesellschaft bzw. zur Bildung einer speziellen Behörde, die mit der treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums zu betrauen wäre, wurde von der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform des Ministerrates vorerst jedoch nicht aufgegriffen. Erst seit Mitte Februar 1990, nachdem Ministerpräsident Hans Modrow und Bundeskanzler Helmut Kohl während eines Treffens in Bonn am 13./14. Februar 1990 die Weichen für eine Währungsunion als erstem Schritt auf dem Weg zur Einheit Deutschlands stellten, rückten die Eigentumsfrage und damit der Treuhandgedanke innerhalb der Arbeitsgruppe ins Zentrum der Überlegungen.

Die von der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform erarbeitete und dann von Christa Luft eingereichte Vorlage »Zielstellung, Grundrichtungen, Etappen und unmittelbare Maßnahmen der Wirtschaftsreform in weiterer Verwirklichung der Regierungserklärung vom 17.11.1989« wurde am 1. Februar 1990 vom Ministerrat gebilligt¹⁴⁴ und am 5. Februar 1990 vom Runden Tisch als Grundlage weiterer wirtschaftspolitischer Entscheidungen positiv eingeschätzt.¹⁴⁵ Dem schon erwähnten Volkskammerausschuss lag während seiner Sitzung am 19. Februar 1990 das vom Ministerrat beschlossene Konzept über die Wirtschaftsreform vor. Christa Luft bekräftigte während der Beratung noch einmal das vorrangige Ziel der Wirtschaftsreform, nämlich einen »radikalen, schnellen Übergang von der Kommandowirtschaft einer zentralistischen Direktivplanung zu einer sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft« einzuleiten. Sie be-

143 Vgl. zu den Konzepten zu einer Wirtschaftsreform 1989/90 Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 35–118.

144 Vgl. das Protokoll der Sitzung des Ministerrates am 1.2.1990, BArch Berlin, DC 20-1/3/2904, Bd. 1.

145 Vgl. die Erklärung des Runden Tisches zum Arbeitsmaterial der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform beim Ministerrat vom 5.2.1990, in: Thaysen: *Der Zentrale Runde Tisch der DDR*, Bd. III, S. 639f.

gründete zugleich den zeitlichen Rahmen, in dem die Wirtschaftsreform umgesetzt werden sollte:

»Das von der Regierung und vom Runden Tisch gebilligte Konzept sieht vor, innerhalb von zwei Jahren die wesentlichen Bedingungen für die Marktwirtschaft in unserem Land zu schaffen. Das ist ein Prozeß von hohem Tempo angesichts dessen, was in 40 Jahren an Planwirtschaft sich hier festgesetzt hat und angesichts der von Null an zu schaffenden Elemente einer Marktwirtschaft, insbesondere der menschlichen Erfahrung dafür, der Aus- und Weiterbildung, auch der Erziehung.«¹⁴⁶

Zugleich verwies Luft auf die zwingende Notwendigkeit, die Schritte auf dem Weg zur Wirtschafts- und Währungsunion mit der Bundesrepublik aktiv zu gestalten. »Wir brauchen ausgehend von der neu entstandenen Lage eine Ausgestaltung kompatibler rechtlicher Rahmenbedingungen in einem Wirtschaftsverbund mit der BRD bis zur Übernahme geltenden BRD-Wirtschaftsrechts; oder wir brauchen die notwendige Anpassung an künftige EG-Bedingungen auf dem Gebiet des Wirtschaftsrechts.«¹⁴⁷ Angesichts der zu erwartenden »schnellen Vereinigung« mit der Bundesrepublik und der damit verbundenen Mitgliedschaft der DDR in der Europäischen Gemeinschaft (EG) forderte Luft ein »mehrjähriges Strukturanpassungs- oder Harmonisierungsprogramm«, »das den Branchen, die international wettbewerbsfähig sind oder werden können, durch zeitweiligen Schutz Chancen einräumt und den nicht international wettbewerbsfähigen Branchen Zeit für Umprofilierung einräumt.«¹⁴⁸

Inzwischen hatten sich die wirtschaftspolitischen Debatten im Ministerrat selbst verändert. Denn in der Volkskammertagung am 5. Februar 1990 war die Regierung Modrow durch die Aufnahme von Vertretern der Oppositionsparteien und der Bürgerbewegung in den

146 Stenographisches Protokoll der Sitzung des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 19.2.1990, BArch Berlin, DA 1/17079.

147 Ebd.

148 Ebd.

Ministerrat erweitert worden.¹⁴⁹ Insbesondere die Vorschläge Wolfgang Ullmanns (Demokratie jetzt) prägten die Diskussion über die Regierungsvorlagen. Vor diesem Hintergrund regte Wolfram Krause in der Diskussion im Volkskammerausschuss am 19. Februar 1990 die Bildung einer »Treuhandverwaltung« an und griff damit den Vorschlag der Gruppe um Ullmann auf, der zuvor auch schon während der Beratung am Runden Tisch am 12. Februar 1990 zur »umgehenden Bildung einer Treuhandgesellschaft (Holding)« diskutiert und allgemein gebilligt worden war. Im Volkskammerausschuss schlug Krause jetzt vor, so schnell wie möglich eine Treuhandverwaltung zu gründen:

»Wir wollen vorschlagen, eine Treuhandverwaltung zu schaffen, ein Amt, das unabhängig von einer jetzt bestehenden oder künftigen Regierung ist, das der parlamentarischen Kontrolle unterliegt. Diese Treuhandverwaltung soll die Befugnis erhalten, Rechtstitel für den marktwirtschaftlichen Rechtsverkehr an Kombinate zu verleihen – entweder an Personengesellschaften oder an Aktiengesellschaften, GmbH bis hin zu Belegschaftsmitgliedern als Rechtstitelträger mit Gewinnbeteiligung – ein Prozeß, der sich ja erst ausgestalten muß.«¹⁵⁰

Die zu gründende Treuhandgesellschaft, so erklärte Krause weiter, müsse hundertprozentig im Besitz des Staates bleiben. Als Hauptaufgabe betrachtete er die Herstellung eindeutiger und marktwirtschaftskonformer Rechtsverhältnisse. Gleichwohl räumte er ein, auf die Frage nach der Rechtsfähigkeit von Staats- bzw. Volkseigentum unter marktwirtschaftlichen Bedingungen noch keine befriedigende Antwort gefunden zu haben. Und er fügte hinzu: »Ohne diese Rechtsfähigkeit von Staatseigentum für marktwirtschaftliche Bedingungen auszugestalten, wird es auch keine

149 Wolfgang Ullmann wurde ebenso wie Tatjana Böhm (Unabhängiger Frauenverband), Rainer Eppelmann (Demokratischer Aufbruch), Sebastian Pflugbeil (Neues Forum), Matthias Platzeck (Grüne Partei), Gerd Poppe (Initiative Frieden und Menschenrechte), Walter Romberg (SPD) und Klaus Schlüter (Grüne Liga) zum Mitglied des Ministerrates und Minister ohne Geschäftsbereich ernannt.

150 Stenographisches Protokoll der Sitzung des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 19.2.1990, BArch Berlin, DA 1/17079.

Marktwirtschaft geben und keine Rentabilität der Betriebe.«¹⁵¹ Generell blieb beim Vorschlag zur Bildung einer Treuhandgesellschaft die Frage unbeantwortet, mit welchen Organisationsstrukturen und mit welchen Personalressourcen der Staat der ihm faktisch zugeordneten unternehmerischen Verantwortung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen gerecht werden sollte.¹⁵²

In den Überlegungen von Krauses Arbeitsgruppe hatte die Perspektive einer schnellen Auflösung der DDR bislang keine Rolle gespielt. Somit wäre im Fall der Übernahme bundesdeutscher Rechtsnormen eine empfindliche Rechtslücke entstanden, denn ein »volkseigenes Vermögen« war dort nicht vorgesehen. Der Vorschlag des Freien Forschungskollegiums zur Bildung einer Treuhandgesellschaft berücksichtigte im Unterschied zum Konzept der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform ebenjene Rechtslücke, indem eine »Kapital-Holding-Treuhandgesellschaft« als neues Rechtssubjekt gebildet werden sollte.¹⁵³

Sowohl die Regierungsvorlage vom 1. Februar 1990 als auch die von Krause vorgestellte Idee einer Treuhandverwaltung lösten im Volkskammerausschuss am 19. Februar 1990 eine lebhafte Debatte aus. Der Abgeordnete Witho Holland (LDPD) verwies zu Recht auf die Widersprüchlichkeit der vorgestellten Konzepte, die darauf hinausliefen, einerseits den Mittelstand privatisieren, andererseits aber die staatlichen Kombinate vor Privatisierung und marktwirtschaftlicher Konkurrenz schützen zu wollen:

»Bei der großen Mehrzahl des Volkseigentums in unserem Land kann es nicht so sein, daß die Marktwirtschaft nur durchgeführt wird von den klein- und mittelständischen Betrieben, die sozusagen sofort in der Lage sind, marktwirtschaftlich zu handeln. Wir können doch in unserem Lande eine soziale Marktwirtschaft nicht nur mit Klein- und Mittelbetrieben machen, und die großen müssen sich erst daran gewöhnen.

151 Ebd.

152 Vgl. Seibel: Die gescheiterte Wirtschaftsreform in der DDR 1989/1990, S. 39.

153 Vorschlag zur umgehenden Bildung einer »Treuhandgesellschaft (Holding) zu Wahrung der Anteilsrechte der Bürger mit DDR-Staatsbürgerschaft am Volkseigentum der DDR« vom 12.2.1990, Archiv Grünes Gedächtnis, Bestand A-115; abgedruckt in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 1, S. 24–27.

Da sie auch von der Anzahl und vom Volumen her die Überzahl haben, wird das ja eine sehr merkwürdige Wirtschaft in unserem Lande. Da muß die Regierung natürlich jetzt ein einheitliches Rezept haben, damit wir die Marktwirtschaft parallel für alle Betriebe machen können.«¹⁵⁴

Krause beharrte demgegenüber auf seinem Standpunkt, wonach eine Übergangs- bzw. Anpassungsphase der Wirtschaft nötig sei, die in der ursprünglichen Vorlage der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform ja auf zwei Jahre angelegt war. Falls es zu einem abrupten »Strukturschnitt« in verschiedenen Branchen der Volkswirtschaft kommen sollte, so prognostizierte er, müsse man mit zwei bis drei Millionen Arbeitslosen rechnen. Dies müsse unter allen Umständen verhindert werden:

»Ich bin aber der Auffassung, daß man so weder von der westdeutschen Seite noch von uns in einem Vierteljahr einen Strukturschnitt in der Volkswirtschaft der DDR einfach machen kann. Es gibt auch in der Wirtschaft der BRD Subventionspolitik. Es gibt Muster, wir haben darüber mit vielen beraten, wie man Portugal, Spanien und andere Länder, die auch ein sehr zentralistisches System hatten, überführt hat in eine Marktwirtschaft. Dort gibt es auch eine Methode, wie man eine Zeitlang einen solchen Strukturschnitt trägt oder eine Anpassungsperiode machte.«¹⁵⁵

Für den Ausschussvorsitzenden Rainer Schwabe, Generaldirektor der staatlichen Spedition VEB Deutrans und Mitglied der SED, verdichteten sich die Anzeichen für einen schnellen Zusammenschluss beider deutscher Staaten, zumindest auf wirtschaftlichem Gebiet. Über die Folgen einer kurzfristigen Übertragung der westdeutschen Wirtschafts- und Rechtsordnung auf die DDR machte er sich keinerlei Illusionen. In diesem Sinne fiel sein Ausblick auf die kommenden Monate nicht sehr optimistisch aus:

154 Stenographisches Protokoll der Sitzung des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 19.2.1990, BArch Berlin, DA 1/17079.

155 Dieses und das folgende Zitat ebd.

»Wenn die Marktwirtschaft kommt, und der erste Schritt dazu ist der Währungs- und Wirtschaftsverbund mit der Bundesrepublik Deutschland, dann kommt es zu Marktmechanismen, die die Freisetzung von Arbeitskraft und die Beseitigung von Unproduktivität bedeuten werden. Darüber muß sich jeder im klaren sein. Es wird kein DDR-Schlaffenland geben, sondern harte Konkurrenz und harte Auseinandersetzung.«

Auf der anschließenden Volkskammertagung am 20./21. Februar 1990 waren sich nahezu alle Fraktionen darüber einig, dass sich die DDR-Wirtschaft auf die Bedingungen einer sozialen Marktwirtschaft einstellen müsse. Wie diese zu gestalten sei, blieb allerdings im Ungewissen. Der CDU-Vorsitzende Lothar de Maizière benannte als Ziel seiner Partei, noch 1990 eine »offene Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung« zu schaffen, »die ein Gleichgewicht zwischen der nötigen sozialen Solidarität der Starken und des Staates für die Schwachen ebenso sichert wie die Entfaltungsräume einer weitgehend freien Individualität als gesellschaftlicher Grundlage wirtschaftlichen Erfolges«.¹⁵⁶ Der LDP-Vorsitzende Rainer Ortleb forderte im Namen seiner Partei, dass »endlich marktwirtschaftliche Pflöcke eingeschlagen werden, die jenen ökonomischen und währungspolitischen Verbund mit der Bundesrepublik erst möglich machen, der rasch entstehen muß«. Der stellvertretende PDS-Vorsitzende Wolfgang Pohl war davon überzeugt, »daß sich die Volkswirtschaft der DDR nach ihrer Befreiung von der zentralen Kommandowirtschaft mit ihrem Potential in der Industrie, in der Landwirtschaft, in Handwerk und Gewerbe in der sozialen Marktwirtschaft mit ihren fleißigen Menschen behaupten wird«.¹⁵⁷

Das von der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform vorgelegte Reformkonzept, das im Kern auf eine schrittweise Herausbildung einer sozialen Marktwirtschaft unter Anerkennung unterschiedlicher Eigentumsformen abzielte, konnte unter den sich rasch ändernden gesellschaftspolitischen

156 Stenographische Niederschrift der 17. Tagung der Volkskammer am 20./21.2.1990, BArch Berlin, DA 1/18675.

157 Ebd.

Verhältnissen nicht umgesetzt werden. Gleichwohl leitete die Regierung der DDR bis zur Volkskammerwahl am 18. März 1990 eine Reihe von Gesetzesvorhaben ein, die dem Grundgedanken des Reformkonzepts der Arbeitsgruppe des Ministerrates entsprachen.

Für äußerst dringlich hielten es Wolfram Krause und Christa Luft, gesetzliche Grundlagen für die Umwandlung von volkseigenen Betrieben und Kombinat in Kapitalgesellschaften zu schaffen. Dem Ministerrat lag im Februar 1990 eine ganze Reihe von Anträgen von Kombinatdirektoren vor, ihre Kombinate in GmbH, Aktiengesellschaften oder Stiftungen umzuwandeln. Dies betraf u. a. das Maschinenbaukombinat NAGEMA (Nahrungs- und Genussmittel/Maschinenbau) Dresden sowie das Reifenkombinat Fürstenwalde. Allerdings waren noch keine gesetzlichen Grundlagen dafür vorhanden, Volks- bzw. Staatseigentum in irgendeiner Weise für einen Generaldirektor oder eine Personengemeinschaft verfügbar zu machen. Auch aus diesem Grund schlug Krause auf der Sitzung des Volkskammerausschusses am 19. Februar 1990 vor, der zu gründenden Treuhandverwaltung die Befugnis zu übertragen, Rechtstitel für den marktwirtschaftlichen Rechtsverkehr an Betriebe und Kombinate zu verleihen. Bis zur Volkskammerwahl am 18. März 1990 blieb für dieses Vorhaben jedoch wenig Zeit.

Mit verschiedenen Gesetzen und Verordnungen wollte die Modrow-Regierung juristische Rahmenbedingungen schaffen, mittels derer das vom Staat gehaltene Volkseigentum in eine Rechtsform überführt werden konnte, die auch im Fall der Auflösung der DDR und ihres Beitritts zum Geltungsbereich des Grundgesetzes der Bundesrepublik Bestand haben könnte.¹⁵⁸ Recht vage blieb die Vorstellung, wie sich die zu bildenden Kapitalgesellschaften auf der Grundlage der noch zu definierenden Rechts-

158 Zu den noch vor der Volkskammerwahl beschlossenen Gesetzen und Verordnungen gehörte das Gewerbegesetz vom 6.3.1990 (Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 17, S. 138), das Gesetz zur Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen vom 7.3.1990 (ebd., S. 141) sowie die Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften vom 1.3.1990 (Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 14, S. 107f.).

beziehungen künftig am Markt zu behaupten hatten. Hierfür waren zunächst einmal stabile politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen nötig. Derartige Voraussetzungen waren jedoch zum Ende der Amtszeit Modrows nicht mehr gegeben. Umso mehr wurde in der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform in angespannter Eile daran gearbeitet, in den verbleibenden Wochen wenigstens die juristischen Voraussetzungen für die Gründung einer Treuhandgesellschaft zu schaffen.

Die seit dem Herbst 1989 diskutierten wirtschaftspolitischen Vorstellungen und Konzepte des postsozialistischen Wirtschaftsumbaus zielten im Kern auf die Beseitigung der zentralistischen Planwirtschaft und der ökonomischen Machtkonzentration. Die Forderungen nach einem ökologischen Umbau der Industriegesellschaft und einem radikalen Kurswechsel in der bisherigen Wirtschaftsweise griffen nahezu alle Oppositionsgruppen auf. Ging es bei den wirtschaftspolitischen Überlegungen zunächst um die Prinzipien des »Dritten Weges« jenseits von Plan- und Marktwirtschaft, so stand nach dem Mauerfall die Absicht im Vordergrund, den Verkauf von Grund und Boden sowie die Veräußerung staatlicher Betriebe an westliche Eigentümer zu verhindern. In diesem Kontext entstand die Idee zur Gründung einer Treuhandgesellschaft, die von oppositionellen Gruppen dem Zentralen Runden Tisch unterbreitet wurde. Dies geschah in einer Situation, in der die Perspektiven der staatlichen Betriebe höchst unsicher waren. Das ursprüngliche Konzept zur Gründung der Treuhandanstalt zielte demnach auf den Erhalt des »volkseigenen Vermögens«, nicht auf dessen Privatisierung.

In dem Reformkonzept, das von bisherigen Funktionsträgern der zentralstaatlichen Wirtschaftsverwaltung im Umfeld der SED/PDS erarbeitet wurde, trat deutlich die Überzeugung zutage, dass das planwirtschaftliche System durch eine Implementierung marktwirtschaftlicher Elemente reformiert werden könnte. Das erinnerte stark an die Praxis der Wirtschaftsreform in den 1960er-Jahren, in denen vergeblich mit einer Kombination aus Markt- und Planwirtschaft experimentiert worden war. Das Reformkonzept der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform des Ministerrates ging von einer Fortexistenz der DDR aus, in der ein schrittweiser

Übergang zur Marktwirtschaft vollzogen werden sollte. Angesichts der innen- und außenpolitischen Dynamik verflog allerdings recht schnell die Illusion einer politisch stabilen DDR, in der eine Wirtschaftsreform vorstellbar war. Jetzt wurde um die Bedingungen für eine kurzfristige Übertragung der westdeutschen Wirtschafts- und Rechtsordnung gerungen.

II. Die Treuhandanstalt zwischen Gründungsbeschluss und Währungsunion

1. Die Gründung der Treuhandanstalt in der Amtszeit Hans Modrows

Die seit November 1989 geführten Diskussionen über die Perspektiven der staatlichen Betriebe unter den Bedingungen einer sozialen Marktwirtschaft führten Anfang März 1990 zu ersten rechtlich verbindlichen Beschlüssen der Modrow-Regierung, die den Übergang zu »marktwirtschaftlichen Prinzipien« einleiten sollten. Der Regierungsbeauftragte für die Wirtschaftsreform, Wolfram Krause, reichte im Ministerrat am 27. Februar 1990 die Vorlage zur »Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums und Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Betrieben, Einrichtungen, Kombinatensowie wirtschaftsleitenden Organen in Kapitalgesellschaften«¹ ein. Sie wurde von der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform ausgearbeitet, an deren Erörterung sich ausgewählte Generaldirektoren volkseigener Kombinate und einzelne Wissenschaftler beteiligt hatten. Die Gründung einer »Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« sollte demnach dazu dienen, das Volkseigentum – und zwar ausdrücklich unabhängig von der Veränderung wirtschaftsleitender Strukturen – zu wahren. Die Anstalt sollte unter parlamentarischer Kontrolle arbeiten. Zur Begründung der Vorlage hieß es weiter:

1 Vorlage für den Ministerrat zur Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums und Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Betrieben, Einrichtungen, Kombinatensowie wirtschaftsleitenden Organen in Kapitalgesellschaften vom 26.2.1990, BArch Berlin, DH 1/34845.

»Volkseigentum wird damit nicht aufgelöst, nicht in Gruppeneigentum übergeben und nicht zur eigenmächtigen Veräußerung gestellt. Das Eigentümerverhalten der Werktätigen wird dadurch gefördert, daß die Mitbestimmung der Belegschaften durch Teilnahme an den Aufsichtsräten ausgebaut und auch den Volksvertretungen der Einfluß in den Kapitalgesellschaften gesichert wird. Die einseitig ausgeprägte administrative Leitung von Volkseigentum wird damit überwunden.«²

Ein Privatisierungsauftrag war somit nicht vorgesehen. Dennoch ließ die Vorlage einen »Verkauf von Geschäftsanteilen bzw. Aktien« durch die Treuhandanstalt zu, »sofern das durch Gesetz geregelt ist. Der Verkauf bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrates der Gesellschaft.«³ Die damit verbundene Verordnung sah vor, »volkseigene Kombinate, Betriebe, juristisch selbständige Einrichtungen und wirtschaftsleitende Organe sowie sonstige, im Register der volkseigenen Wirtschaft eingetragene Wirtschaftseinheiten« in Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Aktiengesellschaften (AG) umzuwandeln. Die Geschäftsanteile bzw. Aktien der durch Umwandlung gebildeten Kapitalgesellschaften sollte die Treuhandanstalt übernehmen. Zu den Bereichen, die sich nicht in der Zuständigkeit der Treuhand befanden, wurden das »volkseigene Vermögen in Rechtsträgerschaft der den Städten und Gemeinden unterstellten Betriebe und Einrichtungen« sowie das »durch LPG genutzte Volkseigentum« gezählt. Weitere Ausnahmen bildeten das Staatsunternehmen Deutsche Post mit seiner Generaldirektion, die Eisenbahn, die Verwaltung der Wasserstraßen und des öffentlichen Straßennetzes.

Mit dieser Vorlage nahm die Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform zwar den Gedanken zur Gründung einer »Treuhandstelle« aus dem Konzept des Freien Forschungskollegiums Selbstorganisation auf, verwarf aber die Idee einer Beteiligung der DDR-Bürger durch die Ausgabe von Anteilscheinen. Krause wies in der Begründung darauf hin, dass der Entwurf einen Kompromiss aus den bis dahin angestellten Überlegungen aller Be-

2 Ebd.

3 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

teiligten darstelle. Er nannte folgende Gründe, die zur Verwerfung der Idee der Anteilscheine geführt hatten:

»Bei der Vorbereitung der vorliegenden Entwürfe wurden auch andere Konzepte von Generaldirektoren eingebracht, die die Übertragung von Rechtstiteln des Volkseigentums entweder auf Einzelpersonen (z. B. General- und Betriebsdirektoren) bzw. die Aufteilung des Volkseigentums in Form von Anteilscheinen auf alle Bürger vorsehen. Dem sollte nicht entsprochen werden, da dies einerseits zu unsichere Grundlagen für die Wahrung des Volkseigentums durch einzelne Personen bzw. derzeit bei weitem nicht ausgereifte Lösungen für die Behandlung von Anteilscheinen und daraus abzuleitende Ansprüche der Bürger sind.«⁴

Damit hatte Krause einen neuralgischen Punkt getroffen. Denn hinsichtlich einer Vergabe von Anteilscheinen blieben viele Fragen offen. So war beispielsweise nicht geklärt, in welcher Form die Anteilseigentümer, also die DDR-Bürger, unter künftigen marktwirtschaftlichen Bedingungen ihre unternehmerischen Initiativen entfalten sollten, die ja für wünschenswert gehalten wurden. Unbeantwortet blieb auch die Frage, wie das für die Sanierung der Betriebe dringend notwendige Kapital zu beschaffen wäre, zumal nach der Vergabe von Anteilscheinen am Volkseigentum mit einem gesteigerten Interesse ausländischer Investoren wohl kaum gerechnet werden konnte und sich die wirtschaftliche Lage der ostdeutschen Betriebe höchstwahrscheinlich noch einmal rasant verschlechtern würde.

Die Vorlage der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform orientierte zumindest auf die Schaffung marktwirtschaftlicher Rechtsverhältnisse und die Gründung einer staatlichen zentralen Behörde und war unter Berücksichtigung der zu erwartenden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in dieser Beziehung nicht unrealistisch. Aber auch der Entwurf der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform war unausgereift und unvollständig. Insbesondere die Frage, wie die parlamentarische Kontrolle der Anstalt realisiert werden könnte, blieb völlig offen. Zentral war in diesem Entwurf die Regelung, die Anstalt bis zur Annahme einer neuen Verfassung dem

4 Vorlage für den Ministerrat vom 26.2.1990, BArch Berlin, DH 1/34845.

Ministerrat zu unterstellen und ihren Aufbau territorial zu gliedern. Der Beschlussentwurf wurde in Form einer Verordnung dem ausschließlichen Zuständigkeitsbereich des Ministerrates zugeordnet und nicht als Gesetzsentwurf der Volkskammer übergeben.

Trotz einiger Bedenken von Wolfgang Ullmann und Walter Romberg bestätigte der Ministerrat am 1. März 1990 die Regierungsvorlage ohne Gegenstimmen, womit die formale Gründung der Treuhandanstalt vollzogen wurde.⁵ Zugleich verabschiedete er die »Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften«.⁶

In den verbleibenden Wochen bis zur Volkskammerwahl am 18. März brachte die Modrow-Regierung in der Volkskammer Vorlagen ein, die sie als gesetzgeberische Schritte auf dem Weg der Privatisierung mittelständischer Unternehmen verstand. So bezeichnete die Regierung ihre Vorlage über »das Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen« als eine grundlegende Weichenstellung, um die Rahmenbedingungen einer sozialen Marktwirtschaft zu gestalten.⁷ Ganz in dieser Diktion begründete der Stellvertreter des Ministers für Leichtindustrie, Harri Lohße (LDP), den Entwurf zu diesem Gesetz am 5. März 1990 in der Sitzung des Volkskammerausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr. Lohße leitete eine Arbeitsgruppe, die den Auftrag hatte, einen Gesetzentwurf zur Regelung von Vermögensfragen sowie zur Rückübertragung halbstaatlicher Betriebe zu erarbeiten. Die Arbeitsgruppe Wirtschaft des Runden Tisches hatte an der Ausarbeitung dieses Gesetzentwurfes mitgewirkt.

Lohße begründete die Vorlage mit der Absicht der Regierung, die Gründung privater Unternehmen und von Unternehmen mit Kapitalbeteiligungen, vor allen Dingen mit Blick auf Klein- und Mittelbetriebe der

5 Vgl. Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, Nr. 14 vom 8.3.1990, S. 107.

6 Vgl. ebd., S. 107f.

7 Vgl. die Vorlage für die Sitzung der Volkskammer zum Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen vom 23.2.1990, BArch Berlin, DA 1/18680.

Industrie, des Verkehrswesens und des Tourismus, ermöglichen zu wollen. In der sich anschließenden Diskussion verwiesen mehrere Abgeordnete auf die empfindlichen juristischen Lücken und Schwachstellen in der Regierungsvorlage. Lothar Burkhardt (SED) vermisste eine unmissverständliche Regelung über den Verkauf staatlicher Unternehmen. »Wann und unter welchen Voraussetzungen verkaufen wir staatliche Unternehmen? Dazu habe ich in den bisherigen Formulierungen keine Gedanken gefunden. Verkaufen wir alles – egal ob rentabel, ob nicht rentabel, ob wettbewerbsfähig oder nicht, ob groß oder klein, ob Schwer- oder Leichtindustrie? Es kann gekauft werden. Mehr sagt dieses Gesetz bisher doch nicht.«⁸

Gerhard Pohl (CDU) beklagte, dass es keine eindeutigen Regelungen gebe, wie mit jenen privaten bzw. halbstaatlichen Betrieben zu verfahren sei, die 1972 in Volkseigentum überführt worden waren. Tatsächlich ging der Gesetzentwurf nicht annähernd auf die massiv vorgetragenen Forderungen nach vollständiger Rückübertragung der 1972 verstaatlichten Betriebe ein. Begründet wurde dies damit, dass gerade diese Betriebe mit den großen Kombinatn wirtschaftlich so stark verflochten seien, dass ihre sofortige Rücküberführung zu einer empfindlichen Störung des gesamten Wirtschaftsablaufs führen würde. Lohße nannte im Volkskammerausschuss die Zahl von bislang rund 2000 Anträgen auf Rückführung in private Hand. Von den Verstaatlichungen waren 1972 ca. 12 000 Betriebe betroffen gewesen. Der Gesetzentwurf räumte lediglich die Möglichkeit ein, innerhalb von sechs Monaten einen Antrag auf Rückführung zu stellen.

Die Regierungsvorlage über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen bot genügend Spielraum für Interpretationen. In seiner Antwort auf die Frage, wie bei Kauf und Verkauf von staatlichen Betrieben praktisch zu verfahren sei, verwies Siegfried Zeißig (SED/PDS), stellvertretender Minister der Finanzen, auf den Beschluss des Ministerrates

8 Protokoll über die Sitzung des Volkskammerausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr am 5.3.1990, BArch Berlin, DA 1/17080. Die folgenden Zitate ebd.

zur Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums vom 1. März 1990. Da es Aufgabe der Anstalt sei, die Umwandlung von volkseigenen Betrieben in Kapitalgesellschaften zu organisieren, bedeute dies auch, Verkäufe von Volkseigentum an andere Kapitalinhaber zu genehmigen. Zeißig, der am 15. März 1990 vom Ministerrat zum kommissarischen Direktor für Finanzen und Bewertungsfragen im Direktorium der THA berufen wurde,⁹ ging von einem Privatisierungsauftrag aus, wie er von der THA nach der Amtsübernahme von de Maizière praktiziert wurde. Eine wie auch immer geartete Veräußerung staatlicher Betriebe über die THA an private Unternehmer war von der Regierung sowie auch vom Runden Tisch mit dem Gründungsbeschluss jedoch in keiner Weise vorgesehen.

Die Äußerung Zeißigs löste im Volkskammerausschuss erwartungsgemäß heftige Kontroversen aus. So erklärte der Ausschussvorsitzende Rainer Schwabe (SED/PDS): »Darf ich mal sagen, was ich verstanden habe. Ich habe verstanden, daß durch die Bildung der Treuhandanstalt das gesamte Volkseigentum reprivatisiert wird.« Auch Gerhard Pohl (CDU) interpretierte die Gesetzesvorlage als einen Schritt zur Privatisierung volkseigener Betriebe, die er grundsätzlich für unumgänglich hielt:

»Wer Marktwirtschaft will, der muß sich darüber im klaren sein, daß Marktwirtschaft besteht aus Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt und Warenmarkt. Und der Kapitalmarkt gehört eigentlich an die vorderste Stelle einer sozialen Marktwirtschaft, und damit ist der Zugriff zu allem, was Kapital ist, gegeben. Damit ist auch der Zugriff zum bisherigen Volkseigentum in irgendeiner Weise gegeben.«

Die PDS-Vertreter meldeten daraufhin energischen Widerspruch gegen die in der Regierungsvorlage eingeräumte Möglichkeit an, staatliche Betriebe ohne Einschränkungen in private Kapitalgesellschaften zu überführen. So pochte Kurt Fenske, bis 1985 stellvertretender Minister für Außen-

9 Vgl. die Hausmitteilung des Leiters der Abteilung Recht und Eingaben des Ministeriums für Bauwesen und Wohnungswirtschaft, Sachse, vom 22.3.1990, BArch Berlin, DH 1/34845, Bd. 2.

wirtschaft der DDR, auf die Bestimmungen in der Verfassung, wonach das Volkseigentum vor Privatisierung geschützt sei. Es könne nicht sein, »daß volkseigene Betriebe allgemein zum Verkauf stehen«. Der frühere Leiter der Abteilung Grundstoffindustrie des ZK der SED, Horst Wambutt, empfand sich in ähnlicher Weise:

»Jetzt, wenn ich das richtig interpretiere, kommt es so heraus, daß praktisch die Entscheidung über den Verkauf des Volkseigentums ein Minister oder ein Ratsvorsitzender treffen kann oder ein Rat des Bezirks oder Minister. Damit ist im Grunde genommen jedem die Möglichkeit gegeben, über unser Volkseigentum zu entscheiden.«

Auch andere PDS-Vertreter im Ausschuss wandten sich vehement gegen die Privatisierung von Volkseigentum und verwiesen dabei wiederholt auf die noch gültigen verfassungsrechtlichen Grundlagen, wonach eine Überführung von Volkseigentum in Privathand nicht möglich sei.

Tatsächlich hatte die Modrow-Regierung als eine ihrer letzten Amtshandlungen einen Gesetzentwurf zur Gründung privater Unternehmen, also praktisch auch zum Verkauf staatlicher Betriebe, vorgelegt, der einerseits juristisch nicht eindeutig formuliert war und andererseits mit dem bereits zuvor verabschiedeten Ministerratsbeschluss zur Gründung der THA nicht recht in Einklang gebracht werden konnte. Diesen Widerspruch fasste der Ausschussvorsitzende Schwabe wie folgt zusammen: »Es ist in der Tat richtig, daß das vorliegende Gesetzeswerk mit dem Beschluß des Ministerrates vom vergangenen Donnerstag nicht zusammenpaßt, die klare Formulierung, was die Treuhandstelle ist, sich nicht widerspiegelt und Funktion und Kompetenz nicht geregelt sind.« Daher forderte Schwabe in einem Brief an Volkskammerpräsident Günther Maleuda, die strittigen Paragraphen zur Funktion der THA und zum Verkauf von volkseigenen Betrieben im Gesetzentwurf der Regierung zu überarbeiten und eindeutig zu definieren.¹⁰

10 Vgl. das Schreiben des Vorsitzenden des Ausschusses für Industrie, Bauwesen und Verkehr, Rainer Schwabe, an den Präsidenten der Volkskammer, Günther Maleuda, vom 5.3.1990, BArch Berlin, DA 1/17080.

Auf der letzten Tagung der Volkskammer der 9. Wahlperiode am 7. März 1990 wurde die Regierungsvorlage zum »Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen« bei zwei Gegenstimmen und 17 Stimmenthaltungen bestätigt.¹¹ Nach der Kritik am Gesetzentwurf im Volkskammerausschuss wurden einige Passagen überarbeitet bzw. verändert. Der Minister für Leichtindustrie, Gunter Halm (NDPD), begründete dies mit der Sorge, mit dem Kauf von Geschäftsanteilen oder Aktien staatlicher Unternehmen könne es zu einem Ausverkauf von Volkseigentum kommen:

»Diesen berechtigten Sorgen Rechnung tragend wurde mit dem Ihnen vorliegenden Änderungsvorschlag zum § 5 des Gesetzesentwurfs die Feststellung getroffen, daß eine Veräußerung nur erfolgen kann, wenn sie wirtschaftliche Vorteile für das staatliche Unternehmen bringt oder im Interesse des Gemeinwohls liegt. In jedem Fall liegt die Entscheidung über einen Verkauf nicht im Bereich subjektiver Ermessensfragen, sondern verlangt die Zustimmung der gewählten Volksvertreter.«¹²

Mit dieser Veränderung des Paragraphen 5, so behauptete Halm, würden eindeutig Grenzen für einen Verkauf von Volkseigentum gesetzt. Im Wesentlichen regelte dieses Gesetz die Reprivatisierung der 1972 enteigneten Unternehmen.¹³

Über die Arbeitsweise der THA blieben am Ende der Volkskammertagung jedoch noch immer Unklarheiten. Das vom Ministerrat am 15. März 1990 bestätigte Statut ging zwar nicht grundlegend über den Gründungsbeschluss vom 1. März 1990 hinaus, bestimmte jedoch die Führungsgremien dieser »Anstalt öffentlichen Rechts«. Demnach war ein Direktorium aus fünf Personen zu bilden, deren Mitglieder durch den Verwaltungsrat für fünf Jahre bestellt werden sollten. Als »Übergangsre-

11 Vgl. die stenographische Niederschrift der Volkskammertagung am 7.3.1990, BAArch Berlin, DA 1/18678.

12 Stenographische Niederschrift der Volkskammertagung am 6.3.1990, ebd.

13 Vgl. das Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen vom 7.3.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 17 vom 16.3.1990, S. 141–145.

gelung« behielt sich der Vorsitzende des Ministerrates das Recht vor, die Mitglieder des ersten Direktoriums und dessen Vorsitzenden direkt zu berufen. Der Verwaltungsrat war mit elf Personen zu besetzen, darunter acht Mitglieder, die von der Volkskammer auf fünf Jahre gewählt werden sollten. Mit dieser Regelung sollte die parlamentarische Kontrolle über die THA sichergestellt werden. Laut Statut gehörten der Präsident der Staatsbank der DDR, der Minister der Finanzen und Preise und ein weiteres, für Wirtschaft zuständiges Mitglied der Regierung »von Amts wegen« als Mitglieder dem Verwaltungsrat an. Als weitere »Übergangsregelung« wurde bestimmt, dass die Aufgaben des Verwaltungsrates bis zur Bildung dieses Gremiums vom Ministerrat übernommen werden sollten.¹⁴

Nach dem Gründungsbeschluss konstituierte sich im März 1990 ein Direktorium als Führungsgremium der THA. Peter Moreth wurde von Ministerpräsident Modrow am 1. März 1990 als Vorsitzender des Direktoriums eingesetzt. Moreth gehörte seit 1962 der LDPD, seit 1977 deren engerer Parteiführung (Politischer Ausschuss des Zentralvorstandes) an und war seit 1986 Abgeordneter der Volkskammer sowie von 1986 bis November 1989 Mitglied des Staatsrats der DDR. Er wurde von Modrow am 18. November 1989 zum stellvertretenden Vorsitzenden des Ministerrates für örtliche Staatsorgane berufen. In dieser Funktion war er Leiter der Regierungskommission für die Vorbereitung und Durchführung der Verwaltungsreform und plante insbesondere die regionale Strukturentwicklung der Stadt Leipzig.¹⁵ Als weitere Mitglieder des Direktoriums berief der Ministerrat Wolfram Krause als stellvertretenden Vorsitzenden, Paul Liehmann (vormals stellvertretender Minister für Leichtindustrie) als Direktor für Wirtschaft, Siegfried Zeißig (stellvertretender Minister der Finanzen) als Direktor für Finanzen und Bewertungsfragen, Jo-

14 Beschluss des Ministerrates über das Statut der Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums (Treuhandanstalt) vom 15.3.1990, BArch Berlin, DH 1/34845, Bd. 2.

15 Biografische Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, <http://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biografische-datenbanken/peter-moreth>.

chen Völter als Direktor für Recht und K. Friewe als Leiter des Sekretariats.¹⁶

Der Sitz des Direktoriums befand sich zunächst im Haus des Ministerrates in der Berliner Klosterstraße. Das Gros der Mitarbeiter bezog für eine kurze Übergangszeit im März 1990 Räume im vormaligen Gebäude des Ministeriums für Außenhandel und Innerdeutschen Handel in der Straße Unter den Linden.¹⁷ Seit Ende April 1990 zogen die ersten Mitarbeiter in das »Haus der Elektroindustrie« am Alexanderplatz 6 ein. Anfang Juli 1990 arbeiteten im Hochhaus am Alexanderplatz 120 Mitarbeiter.¹⁸ Die meisten von ihnen kamen aus dem »Branchenstab« des DDR-Wirtschaftsministeriums, der im Frühjahr 1990 von den früheren Branchenministerien in das Wirtschaftsministerium übernommen worden waren.¹⁹ Die Mitarbeiterzahl in der Treuhandzentrale wurde mit Blick auf die noch zu bildenden regionalen Außenstellen ganz bewusst klein gehalten. Diese organisationspolitische Entscheidung führte zu beträchtlichen Anlaufschwierigkeiten. Jene Mitarbeiter, die mit der Privatisierung des Einzelhandels, des Vermögens der Parteien und Massenorganisationen der DDR sowie der Landwirtschaft befasst waren, bezogen Räume im ehemaligen Ministerium für Handel und Versorgung in der Hans-Beimler-Straße²⁰, das ebenfalls in das Wirtschaftsministerium eingegliedert worden war und nunmehr im vormaligen Gebäude des Ministeriums für Außenhandel und Innerdeutschen Handel in der Straße Unter den Linden seinen Sitz hatte.²¹

Die Amtszeit Moreths muss als wenig erfolgreich bezeichnet werden. Unter seiner Führung verharrte die THA im Stillstand bzw. im organi-

16 Hausmitteilung des Leiters der Abteilung Recht und Eingaben des Ministeriums für Bauwesen und Wohnungswirtschaft, Sachse, vom 22.3.1990, BArch Berlin, DH 1/34845, Bd. 2.

17 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 250.

18 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 43.

19 Dies teilte Wolfram Krause im Gespräch mit Staatssekretär Dieter von Würzen am 27.6.1990 mit, BArch Koblenz, B 126/145119.

20 Heute: Otto-Braun-Straße.

21 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 45.

satorischen Chaos. Er stand in dem Ruf, für seine Funktion als Direktor wenig geeignet und führungsschwach zu sein. Diesen Eindruck hatten offenbar auch die Beamten im Bonner Finanzministerium gewonnen.²² Ministerpräsident de Maizière berief Moreth zum 15. Juni 1990 von seiner Funktion als Vorsitzender des Direktoriums der THA ab.²³ An seine Stelle trat zunächst kommissarisch Wolfram Krause. Moreth arbeitete in der Folgezeit als Unternehmensberater in Berlin.

In den letzten Wochen bis zur Volkskammerwahl am 18. März 1990 hatte die Regierung Modrow unter sich rasant verändernden gesellschaftspolitischen Verhältnissen eine Reihe von Gesetzesvorhaben auf den Weg gebracht bzw. Verordnungen beschlossen, die wichtige politische Rahmenbedingungen für die Privatisierung staatlicher Betriebe setzten. Dazu gehörten neben dem Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen vom 7. März 1990 das Steueränderungsgesetz und das Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Staatsbank vom 6. März 1990, der Beschluss über das Statut der Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums vom 15. März 1990 sowie die vom Ministerrat bereits am 25. Januar 1990 erlassene Verordnung über die Gründung und Tätigkeit von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der DDR. Der Umbau der Treuhandanstalt zu einer Institution, die den Verkauf staatlicher Betriebe an private Unternehmer organisierte, wurde jedoch erst in der Regierungszeit Lothar de Maizières eingeleitet.

22 Vgl. die Bemerkungen von Ministerialrat Fritz Knauss, BMF/I C 2, vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

23 Vgl. die Notiz über das Gespräch zwischen Peter Moreth und Klaus Reichenbach, Minister im Amt des Ministerpräsidenten, vom 12.6.1990, BArch Berlin, DC 20/18586.

2. Reformdebatten während der Koalitionsregierung unter Lothar de Maizière

Nach den Wahlen zur ersten frei gewählten Volkskammer bildeten die Parteien der »Allianz für Deutschland«²⁴, die SPD und der Bund Freier Demokraten²⁵ eine Koalitionsregierung unter Ministerpräsident Lothar de Maizière (CDU), die am 12. April 1990 von der Volkskammer bestätigt wurde und die mit 303 Stimmen gegenüber den 97 Stimmen der Opposition über eine breite parlamentarische Mehrheit verfügte.²⁶ Die Koalitionsvereinbarung vom 12. April 1990 stellte die Herstellung der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion mit der Bundesrepublik in das Zentrum der Regierungspolitik. Als Termin wurde der 1. Juli 1990 genannt.²⁷

Die in der Koalitionsvereinbarung festgelegten Grundsätze der Wirtschafts- und Finanzpolitik waren, wie schon zuvor die Verlautbarungen der Parteien im Wahlkampf, recht allgemein gehalten: »Die Wirtschaftsordnung der DDR muß eine sozial und ökologisch orientierte Marktwirtschaft sein. Sie ist die Grundlage für Freiheit und Verantwortung, für Leistung und Solidität, für Wohlstand und soziale Gerechtigkeit im Rahmen einer demokratischen Gesellschaft.«²⁸ Im Hinblick auf die Vorbereitung der Währungsunion sollte umgehend ein »Leitsatzegesetz zur Startentwicklung auf wirtschaftlichem und ökologischem Gebiet« erarbeitet werden, mit dem »alle Rechtsvorschriften der DDR über kommandowirt-

24 CDU, Deutsche Soziale Union (DSU) und DA hatten sich im Wahlbündnis »Allianz für Deutschland« zusammengeschlossen.

25 Der Bund Freier Demokraten umfasste Deutsche Forumpartei (DFP), LDP und FDP. Die NDPD beschloss am 28.3.1990 den korporativen Beitritt zum »Bund Freier Demokraten – Die Liberalen«.

26 Vgl. Tüffers: Die 10. Volkskammer der DDR, S. 57 f. Allerdings schieden die Liberalen (Bund Freier Demokraten) am 24. Juli 1990 aus der Koalition aus; ihre beiden Minister verblieben jedoch im Amt. Am 19. August 1990 erklärte die SPD ihren Austritt aus der Koalition und zog ihre Minister und Staatssekretäre am 20. August 1990 aus der Regierung zurück.

27 Vgl. Grundsätze der Koalitionsvereinbarung zwischen den Fraktionen CDU, DSU, DA, Liberale und SPD vom 12.4.1990, BArch Berlin, DC 20/6002.

28 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

schaftliche Eingriffe und Strukturen aufzuheben« waren. Die Grundsätze kündigten eine Übernahme bundesdeutscher wirtschaftsrechtlicher Bestimmungen »im erforderlichen Umfang« an. Um welche Bestimmungen es sich konkret handelte, blieb offen. Unter Hinweis auf die Eingliederung des Saarlands in die Bundesrepublik in den 1950er-Jahren²⁹ sollte bei der Übernahme des Wirtschafts- und Sozialrechtssystems der Bundesrepublik darauf geachtet werden, dass in »Übergangszeiten die notwendigen Sonderregelungen« getroffen werden.

Darüber hinaus kündigten die Koalitionspartner an, die volkseigenen Betriebe in »wirtschaftlich sinnvoller Weise« zu entflechten und in »geeignete Rechtsformen« zu überführen. Damit blieben die wirtschaftspolitischen Grundsätze der neuen Regierung wie schon die Verordnungen der Modrow-Regierung weitgehend im Ungefähren. Die »Treuhandgesellschaft« sollte für eine Übergangszeit die Vermögensrechte der umgewandelten Gesellschaften übernehmen. Die Koalitionsvereinbarung bestimmte den Finanz- und den Wirtschaftsminister zu gesetzlichen Mitgliedern des Kontrollorgans der Treuhandgesellschaft. Diese sollte nach dem Muster einer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft der Bundesrepublik arbeiten, die auch Aktien und Anteilscheine ausgeben kann. Somit griff die Koalitionsvereinbarung den Gedanken der Anteilscheine auf, auf dem die SPD in den Koalitionsverhandlungen beharrt hatte.³⁰ Allerdings sollten die Aktien und Anteilscheine lediglich an Personen ausgeben werden, die vor dem 7. Oktober 1989 Bürger der DDR waren. Für private Unternehmer aus dem Ausland, also auch aus der Bundesrepublik, wurde der Erwerb von Anteilscheinen am Volkseigentum vorerst ausgeschlos-

29 Durch das Gesetz über die Eingliederung des Saarlandes vom 23. Dezember 1956 wurde das Saarland am 1. Januar 1957 nach dem Artikel 23 des Grundgesetzes als zehntes Bundesland in die Bundesrepublik Deutschland eingegliedert. Die wirtschaftliche Verbindung des Saarlandes mit Frankreich wurde allerdings noch für eine Übergangszeit von maximal drei Jahren aufrechterhalten. Ab dem 6. Juli 1959 wurde das Saarland auch wirtschaftlich an die Bundesrepublik angegliedert. Der französische Franc blieb bis dahin als Währung im Saarland gültig und wurde an diesem Tag von der D-Mark abgelöst. Vgl. Hahn: Das Saarland im doppelten Strukturwandel.

30 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandaanstalt, S. 145.

sen. Die Anteilscheine beinhalteten jedoch keine Eigentumsrechte am Vermögen der Treuhandgesellschaft. Sie sollten verzinslich entsprechend den Erträgen aus den Kapitalmarktgeschäften der Gesellschaft, beleih- und vererbbar und in einer Übergangszeit bis zum 7. Oktober 1994 nicht frei handelbar sein. »Dadurch können die zu erwartenden Kursgewinne von denjenigen realisiert werden, die am 7.10.94 noch im heutigen Gebiet der DDR wohnen und zum wirtschaftlichen Aufbau der DDR beigetragen haben.«³¹

Die recht vage Ankündigung in der Koalitionsvereinbarung, die Bürger der DDR am bisherigen Volkseigentum in »geeigneter Weise partizipieren« zu lassen, setzte implizit voraus, dass die von der Treuhandgesellschaft übernommenen ehemals volkseigenen Betriebe tatsächlich Gewinne erwirtschafteten bzw. die zu verteilenden Anteilscheine bzw. Aktien Dividende abwerfen. Angesichts der schon zu diesem Zeitpunkt deutlich erkennbaren Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der staatlichen Betriebe war für die potenziellen Inhaber der Anteilscheine ein Gewinn kaum zu erwarten. Im Gegenteil, die sich deutlich abzeichnenden Betriebsverluste hätten den Wert der Anteilscheine beträchtlich gemindert, sodass es tatsächlich zu finanziellen Verlusten für die Anteilsinhaber gekommen wäre.³²

In seiner Regierungserklärung vom 19. April 1990 umriss de Maizière die wirtschaftspolitischen Zielsetzungen seiner Regierung ganz im Sinne der Koalitionsvereinbarung. Ziel sei es, »die bisherige staatlich gelenkte Kommandowirtschaft auf eine ökologisch orientierte soziale Marktwirtschaft umzustellen. [...] Der Abbau des Planungssystems in seiner bisherigen Form sollte mit dem Stichtag Währungsunion weitgehend erreicht sein.«³³ Als die Hauptaufgabe der THA nannte er die Überführung der volkseigenen Betriebe in marktwirtschaftsadäquate Rechtsformen. Prio-

31 Grundsätze der Koalitionsvereinbarung zwischen den Fraktionen CDU, DSU, DA, Liberale und SPD vom 12.4.1990, BArch Berlin, DC 20/6002.

32 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 107 f.

33 Protokoll der 3. Sitzung der Volkskammer am 19.4.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, Bd. 1, S. 44.

rität habe zudem die Entflechtung von Kombinat und Großbetrieben zur Schaffung branchentypischer und leistungsfähiger Unternehmenseinheiten. »In diesem Zusammenhang sind Aufgaben und Struktur der Treuhand-Anstalt so zu gestalten, daß damit ein Instrument zur Beeinflussung der Entflechtung volkseigener Betriebe zur Überführung in geeignete Rechtsformen geschaffen wird.«³⁴ Auf das Modell der Anteilscheine ging de Maizière dagegen nicht ein. Er hatte sich von westdeutschen Wirtschaftsexperten inzwischen davon überzeugen lassen, dass sich eine Privatisierung des Volkseigentums über die Vergabe von Anteilscheinen und Aktien praktisch nur schwer durchführen lassen würde.³⁵

Bei der Ressortzuständigkeit für die THA schwelte zunächst ein Konflikt zwischen dem Minister für Finanzen, Walter Romberg (SPD), und dem Minister für Wirtschaft, Gerhard Pohl (CDU). Ende April 1990 überführte de Maizière die Anstalt in seinen Geschäftsbereich. Sie wurde dem Minister im Amt des Ministerpräsidenten, Klaus Reichenbach (CDU),³⁶ unterstellt. Reichenbach stützte sich in seiner fachlichen Verantwortung für die THA vorwiegend auf die Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium, das durch die Übernahme von Personal aus den aufgelösten Industrieministerien über die notwendigen personellen Ressourcen für die Umsetzung wirtschaftlicher Reformen verfügte. Die praktische Zuständigkeit für die THA lag entgegen Bonner Empfehlungen ausschließlich beim Ministerium für Wirtschaft, wie es in einem Bericht über die Wirtschaftspolitik der DDR-Regierung aus dem BMF vom Mai 1990 hieß: »Die Federführung für Fragen der Privatisierung, Umstrukturierung, Sanierung und Treuhandanstalt liegt zur Zeit de facto beim Wirtschaftsminister. Der Einfluss des Finanzministers reicht bislang nicht aus, um

34 Ebd.

35 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 107 f.

36 Der studierte Ingenieur für Textiltechnik und Diplombjurist war seit 1985 Betriebsleiter bzw. Direktor verschiedener volkseigener sächsischer Textilbetriebe und seit März 1990 Mitglied der Volkskammer. Er gehörte seit 1969 der CDU und seit 1987 dem Hauptvorstand der Partei an. Im März 1990 übernahm er den Vorsitz im neu gegründeten CDU-Landesverband Sachsen. Im April 1990 wurde er zum Minister im Amt des Ministerpräsidenten berufen.

bei der Verwertung und Sanierung des bisherigen Volksvermögens die Belange des Haushalts- und Vermögensministers sicherzustellen.«³⁷ Privatisierungsverhandlungen würden überwiegend nicht von der THA, sondern vom Wirtschaftsministerium geführt. »Die unternehmerischen Aufgaben werden nicht im erforderlichen Maß auf die Organe der Treuhandanstalt und der ihr nachgeordneten Unternehmen verlagert.«³⁸ Im Hinblick auf den notwendigen Umbau der THA gab es regelmäßige Konsultationen zwischen dem Wirtschaftsministerium in Berlin und den Bundesministerien in Bonn.

Nach der Bildung der Koalitionsregierung unter Ministerpräsident de Maizière wurde sowohl in der Volkskammer als auch unter Politikern westdeutscher Parteien und Interessenvertretern der Wirtschaft um die rechtlichen Grundlagen für die Tätigkeit der THA gerungen. Mit Blick auf die Vereinigung beider deutscher Staaten mussten dazu zunächst die politischen, ökonomischen und sozialen Grundsätze im Rahmen eines Staatsvertrages mit der Bundesrepublik geklärt werden. Die Verhandlungen über einen Staatsvertrag begannen offiziell am 27. April 1990 und standen unter einem enormen Zeitdruck, da sowohl Ministerpräsident de Maizière als auch Bundeskanzler Kohl kurz zuvor in Bonn am 24. April angekündigt hatten, die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zum 2. Juli 1990 herstellen zu wollen.³⁹ Grundlage der Bonner Gespräche zwischen Kohl und de Maizière am 24. April war ein Arbeitspapier über »einen Vertrag über die Schaffung einer Währungsunion, Wirtschafts- und Sozialgemeinschaft zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik«, über das de Maizière den Ministerrat in seiner Sitzung am 25. April 1990 informierte.⁴⁰ Die offiziellen

37 Vermerk von Peter Breitenstein, BMF/IC 5, über die DDR-Strukturpolitik vom 28.5.1990, BArch Koblenz, B 126/147840.

38 Ebd.

39 Vgl. Grosser: Verhandlungen zur Deutschen Einheit, in: Weidenfeld/Korte (Hg.): Handbuch zur deutschen Einheit, S. 804–817; Schwarz: Helmut Kohl, S. 584–586.

40 Das Papier, so erklärte de Maizière im Ministerrat, trage »streng vertraulichen Charakter«. Protokoll der 3. Sitzung des Ministerrates am 25.4.1990, BArch Berlin, DC 20 I/3/2945.

Verhandlungen wurden von DDR-Seite vom Parlamentarischen Staatssekretär im Amt des Ministerpräsidenten Günther Krause (CDU) geleitet, dem auch der Arbeitsstab Deutsche Einheit unterstand. Die Leitung der Delegation der Bundesrepublik übernahm das Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bundesbank Hans Tietmeyer, der von Kohl als Beauftragter des Bundeskanzlers ernannt wurde. Keine vier Wochen später wurde am 18. Mai 1990 im Palais Schaumburg in Bonn der erste Staatsvertrag über die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion unterzeichnet, die am 1. Juli 1990 in Kraft trat.⁴¹

Der Staatsvertrag stellte die erforderlichen Weichen für die künftige Behandlung des Volkseigentums und die bevorstehende Neugestaltung des Wirtschaftssystems, denn in Artikel 1 über die soziale Marktwirtschaft als gemeinsame Wirtschaftsordnung hieß es:

»Sie wird insbesondere bestimmt durch Privateigentum, Leistungswettbewerb, freie Preisbildung und grundsätzlich volle Freizügigkeit von Arbeit, Kapital, Gütern und Dienstleistungen; hierdurch wird die gesetzliche Zulassung besonderer Eigentumsformen für die Beteiligung der öffentlichen Hand oder anderer Rechtsträger am Wirtschaftsverkehr nicht ausgeschlossen, soweit private Rechtsträger dadurch nicht diskriminiert werden.«⁴²

Die Währungsunion sah eine Umstellung von Löhnen, Gehältern, Renten und Mieten in der DDR im Verhältnis 1:1 vor. Andere Verbindlichkeiten sollten grundsätzlich in einem Verhältnis von 1:2 umgestellt werden. Diese Regelung führte insbesondere zu einer hohen Verschuldung der staatlichen Betriebe, deren Kredite bei der Staatsbank der DDR fortan als Schulden angerechnet wurden, die künftig an die Kreditinstitute zurückzuzahlen waren. Die Währungsunion galt ab dem 1. Juli 1990 mit der

41 Vgl. zu den Verhandlungen zum ersten Staatsvertrag Ritter: Der Preis der deutschen Einheit, S. 191–221; Rödder: Deutschland einig Vaterland, S. 290–293.

42 Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland vom 18.5.1990 (1. Staatsvertrag), in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, Nr. 34 vom 25.6.1990, S. 331. Vgl. auch BArch Berlin, DC 20/6000.

Einführung der Deutschen Mark (DM) in der DDR unter der alleinigen geldpolitischen Verantwortung der Deutschen Bundesbank.⁴³

Für die Arbeitsfähigkeit und den Fortbestand der THA war der Staatsvertrag insofern relevant, als der Vertragstext einen Kreditrahmen als Vorfinanzierung der zu erwartenden Verkaufserlöse einräumte:

»Für das Treuhandvermögen wird zur Vorfinanzierung zu erwartender Erlöse aus seiner Verwertung ein Kreditermächtigungsrahmen für 1990 von 7 Milliarden Deutsche Mark und für 1991 von 10 Milliarden Deutsche Mark festgelegt. Der Bundesminister der Finanzen der Bundesrepublik Deutschland kann bei grundlegend veränderten Bedingungen eine Überschreitung der Kreditobergrenzen zulassen.«⁴⁴

Die Aufnahme von Krediten und das Einräumen von Ausgleichsforderungen sollten im Einvernehmen zwischen dem Minister der Finanzen der DDR und dem Bundesminister der Finanzen der Bundesrepublik erfolgen. Zugleich ging der Staatsvertrag davon aus, dass die Privatisierung volkseigenen Vermögens bedeutende Erlöse erwirtschaften werde: »Es wird eine Bestandsaufnahme des volkseigenen Vermögens vorgenommen. Das volkseigene Vermögen ist vorrangig für die Strukturanpassung der Wirtschaft und für die Sanierung des Staatshaushalts in der Deutschen Demokratischen Republik zu nutzen.«⁴⁵ Selbst in den deutsch-deutschen Expertenrunden war zuvor von einem geschätzten Vermögen allein in der staatlichen Industrie von mehreren Hundert Milliarden DM die Rede.⁴⁶ Die auch in der Öffentlichkeit kursierenden Prognosen über die zu erwartenden Privatisierungserlöse dienten vor allem dazu, nicht nur die finanziellen, sondern auch die zu erwartenden politischen Kosten

43 Vgl. Pohl: Die Einführung der D-Mark in der DDR, S. 229–242; Sarrazin: Die Entstehung und Umsetzung des Konzepts der deutschen Wirtschafts- und Währungsunion, in: Waigel/Schell (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten, S. 160–225.

44 Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom 18.5.1990, in: Gesetzblatt der DDR 1990/Teil I, Nr. 34 vom 25.6.1990, S. 339.

45 Ebd., S. 337.

46 Vgl. den Bericht der Arbeitsgruppe Strukturanpassung der Wirtschaft vom 11.5.1990, BArch Berlin, DC 20/6007.

des ostdeutschen Wirtschaftsumbaus schönzurechnen.⁴⁷ Innerhalb der westdeutschen Ministerialbürokratie herrschte dagegen von Anfang an Skepsis darüber, ob eine kreditfinanzierte Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft durch die Veräußerung von Treuhandunternehmen tatsächlich finanziell abgedeckt werden könnte.⁴⁸

Zwar wurde die THA im Staatsvertrag namentlich nicht ausdrücklich genannt, doch herrschte unter Politikern in beiden deutschen Staaten Einigkeit darüber, dass ihr bei der Privatisierung der Industriebetriebe sowie des Grundvermögens eine zentrale Rolle zukam. Gleichwohl hielten ost- wie westdeutsche Politiker die damalige Organisationsstruktur wie auch das Personal für ungeeignet, um schnelle Privatisierungserfolge zu erzielen. So erklärte de Maizière am 18. Mai 1990, also am Tag der Unterzeichnung des Staatsvertrages: »Wir denken zur Zeit darüber nach, wie die Treuhandanstalt neu geordnet werden muß. So wie sie jetzt konstruiert ist und arbeitet, bringt das eine Festschreibung bisheriger Strukturen mit sich, die die Auflösung dieser Strukturen nur sehr schwer und sehr langsam möglich macht. Man wird dort durch Neuordnung ein viel schnelleres Tempo ermöglichen müssen.«⁴⁹ An eine Abschaffung der Anstalt war laut de Maizière ganz sicher nicht gedacht, »aber wir werden uns wohl innerhalb kurzer Zeit für eine Neuordnung entscheiden«.⁵⁰

Am 30. Mai 1990 konstituierte sich ein Expertengremium (Sachverständigenrat) beim Ministerrat der DDR, das die Regierung der DDR »in Fragen des Übergangs von der sozialistischen Planwirtschaft zur Sozialen Marktwirtschaft, der wirtschaftlichen und sozialen Vereinigung Deutschlands und der Integration der Wirtschaft der DDR in die Europäische

47 Vgl. Cezanne: Gesamtwirtschaftliche Finanzierungsprobleme der deutschen Einheit, in: Köhler/Pohl (Hg.): Aspekte der Transformation in Ostdeutschland, S. 95–148.

48 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 97.

49 Thomas J. Bencard/Uli Schulte-Döinghaus: »Keine Schleuderpreise«. Interview mit Lothar de Maizière, in: Wirtschaftswoche, Nr. 21 vom 18.5.1990, S. 8.

50 Ebd.

Gemeinschaft« beraten sollte.⁵¹ Dieses deutsch-deutsche Gremium⁵² befasste sich auch mit der weiteren Ausgestaltung der THA und gab entsprechende Empfehlungen. Im Ergebnis der konstituierenden Sitzung empfahl der Sachverständigenrat, die THA grundlegend und schnell neu zu profilieren. Denn es sei dringend notwendig, die Privatisierungsprozesse wesentlich zu beschleunigen. Klarheit müsse allerdings darüber herrschen, dass diese Institution einen von vornherein zeitlich begrenzten Arbeitsauftrag habe und das Ziel darin bestehe, sich selbst überflüssig zu machen.⁵³

Die zweite Tagung des Sachverständigenrates beim Ministerrat der DDR diskutierte am 5. Juni 1990 verschiedene Vorstellungen über die künftige Struktur der THA.⁵⁴ Anwesend waren u. a. der ehemalige Bundesminister für Wirtschaft Martin Bangemann in seiner Eigenschaft als Vizepräsident der EG-Kommission, DDR-Wirtschaftsminister Gerhard Pohl, Staatssekretäre aus dem DDR-Ministerium für Wirtschaft, Referenten aus dem BMWi in Bonn, Vertreter von westdeutschen Unternehmerverbänden sowie Abgeordnete der Volkskammer. Ein zentraler Punkt der Diskussion war das Verhältnis zwischen Regierung und THA sowie der Einfluss des Parlaments auf die Geschäftspolitik der Treuhandeinrich-

51 Gerhard Fels: Überlegungen zur Gründung eines Expertengremiums beim Ministerrat der DDR vom 8.5.1990, BArch Koblenz, B 102/395180. Die Idee zur Gründung dieses Gremiums stammt von Gerhard Fels. Er war von 1976 bis 1982 einer der »Fünf Weisen« im Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und von 1983 bis 2004 Leiter des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln.

52 Mitglieder waren: Elmar Pieroth (Vorsitzender), Gerhard Fels (Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln), Hermann Rappe (Vorsitzenden der IG Chemie und Mitglied des Deutschen Bundestages), Christian Neuling (Mitglied des Deutschen Bundestages), Hans-Olaf Henkel (Vorsitzender der Geschäftsführung IBM Stuttgart), Hans-Joachim Beyer (Forschungsleiter Stiftung Gesellschaftsanalyse e.V., Berlin), Lothar Heinzmann (Generaldirektor Kombinat für Nutzkraftwagen, Ludwigsfelde), Siegfried Schiller (stellv. Leiter Ardenne-Institut, Dresden), Dieter Flämig (Generalsekretär des Rates), Reinhard Baumgarten (stellv. Generalsekretär).

53 Vgl. die Notiz von Hans-Joachim Beyer über die Diskussion im Sachverständigenrat am 30.5.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

54 Vgl. das Protokoll der 2. Tagung des Sachverständigenrates beim Ministerrat der DDR am 5.6.1990, ebd.

tung. Einigkeit herrschte darüber, der Regierung die alleinige Aufsicht über die Treuhandeinrichtung als Rechtsaufsicht zu übertragen. Eine direkte Beziehung zwischen dieser und dem Parlament dürfe es nicht geben, da deren geschäftspolitische Flexibilität zu sichern sei. Dem Parlament gegenüber könne nur die Regierung als Exekutive für den Umgang mit dem Staatseigentum im Prozess der Privatisierung verantwortlich sein. Die Art und Weise der parlamentarischen Kontrolle müsse hingegen dem Parlament selbst überlassen werden. Dieser Grundsatz, der auch in den Entwürfen zum Gesetz und Statut der THA dominierte, führte dazu, dass die Geschäftspolitik der THA von wirksamer parlamentarischer Steuerung und Kontrolle abgeschottet wurde.

Streit gab es dagegen über den künftigen Status der THA: Sollte sie als Anstalt des öffentlichen Rechts oder in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft tätig werden? Beide Formen wurden in der Diskussion für möglich gehalten sowie auch eine Kombination von beiden erwogen. Die Vorteile einer Anstalt des öffentlichen Rechts wurden in der Möglichkeit einer staatlichen Einflussnahme gesehen. Diese Rechtsform würde zudem einen horizontalen Finanzausgleich zwischen den Kapitalgesellschaften beim Einsatz von Sanierungsmitteln und der Sicherung von Arbeitsplätzen ermöglichen. Dem stand der Nachteil gegenüber, dass der unternehmerische Spielraum durch eine zu große Einflussnahme des Staates auf die Geschäftstätigkeit des Aufsichtsrates und Vorstandes der THA eingeengt werden könnte. Umgekehrt würde dieser Punkt bei einer Aktiengesellschaft positiv zu Buche schlagen, da der staatliche Einfluss auf die Geschäftstätigkeit minimiert würde. Zudem würden bei einer Aktiengesellschaft die Chancen steigen, unternehmerisch erfahrene Persönlichkeiten aus Westdeutschland und anderen Ländern für die Leitungsgremien der Anstalt (insbesondere den Aufsichtsrat) zu gewinnen. Andererseits müsse ein Nachteil in einer möglichen Verselbstständigung bestimmter Interessen der Leitungsgremien gesehen werden, was wiederum den Privatisierungsprozess verzögern könnte.

Letztlich konnte sich der Sachverständigenrat lediglich darauf einigen, der Form einer Anstalt des öffentlichen Rechts eindeutig den Vorzug zu geben, da sie einen horizontalen Finanzausgleich und einen für erforder-

derlich gehaltenen staatlichen Einfluss möglich mache. Zugleich müsse der staatliche Einfluss auf die Privatisierung zeitlich streng begrenzt und das Treuhandvermögen vorrangig für die Strukturanpassung und Sanierung der ostdeutschen Unternehmen verwendet werden. Die Ansichten über die Schwerpunkte der Geschäftspolitik der THA gingen dagegen bis zuletzt weit auseinander.

Als bald musste also eine geeignete Organisationsstruktur gefunden werden, um die Entflechtung von Kombinat und die Umwandlung der Nachfolgeunternehmen in Kapitalgesellschaften in die Wege leiten zu können. In dieser Phase der Auseinandersetzung um eigentumsrechtliche Festlegungen und die Erarbeitung eines neuen Treuhandgesetzes spielte der neu gebildete Wirtschaftsausschuss der Volkskammer eine nicht unwesentliche Rolle. Die Sitzungen dieses Ausschusses verdeutlichten recht anschaulich die unterschiedlichen politischen Standpunkte zur Behandlung des staatlichen Eigentums der DDR und zur personellen und strukturellen Neuausrichtung der THA.

Der Wirtschaftsausschuss konstituierte sich am 25. April 1990 und wurde von dem Liberalen Jochen Steinecke als Vorsitzendem geleitet. Sein Stellvertreter wurde Frank Bogisch (SPD).⁵⁵ An seinen Sitzungen nahmen neben den von ihren jeweiligen Parteien delegierten Abgeordneten der Volkskammer als nominelle Mitglieder des Ausschusses auch Minister, Staatssekretäre sowie ausgewiesene Fachleute zu speziellen Erörterungen von Gesetzesvorlagen teil. Zu besonderen Anlässen, so zu Beratungen über den Entwurf des Staatsvertrages, lud Wirtschaftsminister Gerhard Pohl jeweils einen Vertreter der Volkskammerfraktionen zu Besprechungen in sein Büro.⁵⁶

55 Vgl. das Protokoll der konstituierenden Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 25.4.1990, BArch Berlin, DA 1/17490.

56 So fand am 22. Mai 1990 eine Beratung beim Minister für Wirtschaft, Gerhard Pohl, statt, an der teilnahmen: Lothar Zocher (CDU/DA); Frank Bogisch (SPD); Klaus Steinitz (PDS); Werner Meyer-Bodemann (DBD/Demokratischer Frauenbund Deutschlands [DFD]); Günter Nooke (Bündnis 90/Grüne); Thomas Klein (VL). Vgl. die Mitteilung des Sekretärs des Wirtschaftsausschusses Bodo Bretzke vom 23.5.1990, BArch Berlin, DA 1/17499.

In Vorbereitung eines neuen Treuhandgesetzes rückte die Arbeitsweise der THA zunehmend in den Mittelpunkt der Ausschusssitzungen. Am 23. Mai 1990 berichtete Wolfram Krause als Vertreter des Direktoriums über die Arbeitsschwerpunkte der Anstalt. Krause schlug die Einbeziehung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vor, damit die THA in die Lage versetzt werden könne, das volkseigene Vermögen zu bewerten. Zudem sollte die Erarbeitung eines neuen Statuts der THA mit personellen Veränderungen verbunden werden. Grundsätzlich müsse die THA sich größeren Finanzspielraum erschließen und dazu Banken als Partner gewinnen.⁵⁷ In den Beratungen spielte auch immer wieder die Forderung eine Rolle, beim Verkauf volkseigener Betriebe bevorzugt bzw. ausschließlich DDR-Bürger zu berücksichtigen und dies auch in entsprechenden Gesetzen und Verordnungen zu verankern.⁵⁸ Als hartnäckiger Vertreter dieser Forderung trat wiederholt Günter Nooke (Bündnis 90/Grüne) auf, der dabei von den Ausschussmitgliedern aus der Fraktion der PDS (Lothar Meier, Herbert Richter, Klaus Steinitz), aber auch von der SPD (Frank Bogisch, Alfred Förster, Stefan Körber, Harald Ringstorff, Frieder Lippmann) unterstützt wurde.

Im Wirtschaftsausschuss der Volkskammer wurde nahezu auf jeder Sitzung über Aufgaben, Struktur und Geschäftspolitik der THA diskutiert und dazu auch Gäste geladen. In der Ausschusssitzung am 6. Juni 1990 bezeichnete der Präsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Paul Klemmer, die Bildung der Treuhandanstalt als »eine hochintelligente Idee, die jedoch nicht durch zentralbestellte Beamte realisiert werden kann«.⁵⁹ Einnahmen aus der Tätigkeit der THA sollten seiner Ansicht nach zur Modernisierung von Unternehmen und erst in zweiter Linie zur Deckung von Defiziten im Haushalt eingesetzt werden. Klemmer und auch die übergroße Mehrheit der ostdeutschen Politiker gingen nach wie vor davon aus, dass die THA durch den Ver-

57 Vgl. das Protokoll der 4. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 23.5.1990, BArch Berlin, DA 1/17490.

58 So beispielsweise auf der 3. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 16.5.1990, ebd.

59 Protokoll der 6. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 6.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17491.

kauf von Unternehmen oder Unternehmensanteilen sowie Grund und Boden einen Überschuss erwirtschaften würde. Einigkeit herrschte im Ausschuss über die Notwendigkeit, die THA durch eine Einbindung internationaler Wirtschaftsexperten zu verstärken.

Seit Mitte Mai 1990 befasste sich eine von Ministerpräsident de Maizière eingesetzte Arbeitsgruppe mit der Neufassung des Treuhandgesetzes. Zum engeren Kreis der Arbeitsgruppe gehörten fünf Personen, die von de Maizière persönlich ausgewählt und ernannt wurden:⁶⁰ Fritz Holzwarth, persönlicher Berater de Maizières;⁶¹ Wolfram Krause, stellvertretender Vorsitzender des Direktoriums der THA; Stephan Supranowitz,⁶² Leiter des Amtes für Rechtsschutz des Vermögens der DDR; Thomas de Maizière,⁶³ juristischer Berater im Amt des Ministerpräsidenten; Ludwig Penig,⁶⁴ Leiter der Rechtsabteilung des Ministerrates und juristischer Berater de Maizières.

Der Ministerrat bestätigte schließlich am 6. Juni 1990 den von der Arbeitsgruppe des Ministerpräsidenten erarbeiteten »Entwurf zum Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz)« und leitete diesen an den Wirtschaftsausschuss der Volkskammer zur Beratung weiter.⁶⁵ Der Gesetzentwurf formulierte das wirtschaftspolitische Ziel, »die staatliche unternehmerische Tätigkeit so rasch und so weit wie möglich zurückzuführen, die Wettbewerbsfähigkeit

60 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 156.

61 Fritz Holzwarth war bis zum Frühjahr 1990 Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik im Konrad-Adenauer-Haus, der Bundesgeschäftsstelle der CDU, in Bonn.

62 Stephan Supranowitz war von 1972 bis 1981 stellv. Minister der Justiz mit der Zuständigkeit für Wirtschaftsrecht und seit 1982 Leiter des Amtes für Rechtsschutz des Vermögens der DDR.

63 Der promovierte Jurist Thomas de Maizière war von 1985 bis 1989 Referatsleiter in der Senatskanzlei des Landes Berlin und seit Frühjahr 1990 als juristischer Berater im Amt des Ministerpräsidenten der DDR tätig. Er ist ein Cousin von Lothar de Maizière.

64 Ludwig Penig war vor 1990 Hochschullehrer am Lehrstuhl für Wirtschaftsrecht der Akademie für Staat und Recht in Potsdam und Spezialist für rechtliche Aspekte der Wirtschaftsführung in der DDR.

65 Vgl. den Beschluss des Ministerrates vom 6.6.1990, BArch Berlin, DF 4/32203.

möglichst vieler Unternehmen herzustellen und somit Arbeitsplätze zu sichern und Grund und Boden für Investitionen zur Modernisierung der Wirtschaft bereitzustellen«.⁶⁶

Dem Entwurf zufolge sollte die THA als Anstalt des öffentlichen Rechts Inhaber der Aktien- und Geschäftsanteile der in Kapitalgesellschaften umzuwandelnden volkseigenen Kombinate, Betriebe, Einrichtungen und sonstigen juristisch selbstständigen Wirtschaftseinheiten werden. Ausnahmen bildeten die Deutsche Post mit ihrer Generaldirektion, die Deutsche Reichsbahn, die Verwaltung der Wasserstraßen, die Verwaltung des öffentlichen Straßennetzes, »Wirtschaftseinheiten, die durch Beschluss des Ministerrates Staatsunternehmen werden«, sowie den Städten und Gemeinden unterstellte Betriebe und Einrichtungen. Nicht eingeschlossen waren ebenso Grund und Boden der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften.

Die Aufgaben der THA waren in dem Entwurf eher vage formuliert. So sollte sie das ihr übertragene Vermögen »soweit wie möglich in Privateigentum überführen« und die »Strukturanpassung der Wirtschaft an die Erfordernisse des Marktes fördern«. Auch die folgende Formulierung war eher unverbindlich: »Sie wirkt darauf hin, daß sich durch zweckmäßige Entflechtung von Unternehmensstrukturen marktfähige Unternehmen herausbilden und eine Wirtschaftsstruktur mit möglichst vielen kleinen und mittleren Betrieben entsteht.« Zur Umsetzung dieser Aufgaben waren eine »dezentrale Organisationsstruktur« und die Bildung von Treuhand-Aktiengesellschaften (Treuhand-AGs) vorgesehen. Als besonders heikel erwies sich die Absicht, den Vorsitzenden sowie die 15 weiteren Mitglieder des Aufsichtsrates sowie den Vorstand der THA allein von der Regierung berufen zu lassen. Zudem sollte der Vorstand lediglich der Regierung berichtspflichtig sein. Von parlamentarischer Mitwirkung und Kontrolle war in dem gesamten Entwurf nicht die Rede.⁶⁷

66 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

67 Vgl. die umfassende Analyse der Gesetzgebung durch Spoerr: Treuhandanstalt und Treuhandunternehmen zwischen Verfassungs-, Verwaltungs- und Gesellschaftsrecht.

Erwartungsgemäß stieß dieser Entwurf insbesondere im Wirtschaftsausschuss der Volkskammer auf heftigen Widerstand. Wirtschaftsminister Pohl schrieb an de Maizièrre über »außerordentlich kritische Diskussionen« und sah »Handlungsbedarf in wichtigen Sachfragen, wenn gewährleistet werden soll, daß dieser Gesetzentwurf durch die Volkskammer bestätigt wird«. ⁶⁸ Die Kritik am Entwurf des Ministerrates, die aus allen Fraktionen der Volkskammer vorgetragen wurde, richtete sich vor allem gegen eine als übermäßig empfundene Reglementierung der THA durch die Regierung, wie der Ausschussvorsitzende Jochen Steinecke auf der Volkskammersitzung am 15. Juni 1990 berichtete. Alle Fraktionen seien sich darin einig, »daß die treuhänderische Verwaltung des umfangreichen Volksvermögens im Interesse hoher Effizienz nur durch marktwirtschaftlich geprägte Methoden abgesichert werden kann«. ⁶⁹

Der Wirtschaftsausschuss beschäftigte sich auf seiner Sitzung am 13. Juni 1990 in Anwesenheit von Minister Pohl und dem stellvertretenden THA-Direktor Krause mit dem Gesetzentwurf des Ministerrates. ⁷⁰ Steinecke informierte eingangs über die Ergänzungen bzw. Änderungsvorschläge der vom Ausschuss beauftragten »Obleute«, die den Entwurf aus juristischer Sicht zu beurteilen hatten. Diese hatten insbesondere bemängelt, dass eine Rechtsnachfolge der THA nach der Wiedervereinigung nicht genannt werde. Generell lasse der Entwurf aus juristischer Sicht viele Fragen offen. Insbesondere sei der Begriff der Verwertung des volkseigenen Vermögens eindeutiger zu formulieren. Zudem sei nicht geklärt, wie die parlamentarische Kontrolle der Anstalt sichergestellt werden solle.

In den Beratungen des Wirtschaftsausschusses war diese Frage ein umstrittener Punkt. Dabei sprachen sich die Vertreter der Regierungskoalition im Sinne des Entwurfs für eine Kontrolle durch die Regierung aus, während die Oppositionsvertreter, insbesondere Günter Nooke

68 Schreiben von Gerhard Pohl an Lothar de Maizièrre vom 7.6.1990, BArch Berlin, DC 20/6367.

69 Protokoll der 14. Tagung der Volkskammer am 15.6.1990, in: Protokolle der Volkskammer, Bd. 2, S. 480.

70 Vgl. das Protokoll der 7. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 13.6.1990, in: BArch Berlin, DA 1/17491.

(Bündnis 90/Grüne) und Thomas Klein (VL), vehement für eine unmittelbare Kontrolle durch das Parlament votierten. Nach einer äußerst kontroversen Aussprache wurde auf der Sitzung am 13. Juni 1990 mehrheitlich dem Beschlussvorschlag des Ministerrates unter Ergänzung eines Antrages von Frank Bogisch (SPD) zugestimmt.⁷¹ Bogisch hatte vorgeschlagen, die Zahl der Verwaltungsratsmitglieder auf 17 Personen zu erhöhen, wobei acht Mitglieder durch den Ministerrat und sieben Mitglieder durch die Volkskammer zu bestätigen waren. Des Weiteren sollten zwei Abgeordnete der Volkskammer unmittelbar dem Verwaltungsrat angehören. Zudem sollte der Ministerpräsident alle drei Monate der Volkskammer über die Tätigkeit der Treuhandanstalt berichten.

Nooke gab nach der Abstimmung im Ausschuss eine persönliche Erklärung ab, in der er das Vorgehen des Ausschussvorsitzenden sowie den Zeitdruck scharf kritisierte, der von der Koalition bei der Erörterung und Abstimmung über die Gesetzesvorlage ausgeübt worden sei:

»Den Parlamentariern wurde nicht bekanntgegeben, woher der schon von Minister Pohl angedeutete Zeitdruck herrührte – abgesehen von der sich schon seit Wochen verschärfenden Gesamtsituation in den Betrieben. Es war von einem Gespräch mit Vertretern von Banken und möglicherweise ausbleibenden Krediten zu hören. Gegen die hier gewählte Vorgehensweise wird auf das Schärfste protestiert.«⁷²

Tatsächlich war der Zeitraum zwischen der Einbringung des Entwurfs für ein neues Treuhandgesetz durch den Ministerrat am 6. Juni und dessen vorgesehene Verabschiedung am 17. Juni zu kurz, um den Maßstäben gerecht werden zu können, die der Bedeutung des Umgangs mit dem volkseigenen Vermögen angemessen gewesen wären.⁷³

Nach einer äußerst lebhaften Debatte über das Treuhandgesetz in der Volkskammer am 15. Juni 1990⁷⁴ stand der Gesetzentwurf am 16. Juni

71 Vgl. ebd. Nooke und Klein enthielten sich der Stimme.

72 Protokoll der 7. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 13.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17491.

73 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 105.

74 Vgl. das Protokoll der 14. Tagung der Volkskammer am 15.6.1990, in: *Protokolle der Volkskammer*, Bd. 2, S. 480–493.

im Wirtschaftsausschuss erneut auf der Tagesordnung.⁷⁵ Unter den Ausschussmitgliedern überwog die Bereitschaft, das Treuhandgesetz auf der für den Tag darauf anberaumten Volkskammertagung in jedem Fall zu verabschieden.⁷⁶ Die Mitglieder des Ausschusses befürworteten mehrheitlich Ergänzungsvorschläge, die zuvor der Haushaltsausschuss vorgeschlagen hatte. Dies betraf die Möglichkeit der Nachbewertung von veräußertem Vermögen und verursachte in der späteren Praxis der THA erhebliche Probleme, Privatisierungsverträge abzuschließen. Denn entsprechend diesem Vorschlag war in den Verträgen festzuschreiben, dass im Falle der Veräußerung von Grund und Boden der zunächst vereinbarte Grundstückspreis nach Ablauf einer Übergangsfrist erneut zu überprüfen und nachträglich anzupassen sei. Daraus ergaben sich Nachforderungen der THA bei Privatisierungen, die in vielen Fällen einen Vertragsabschluss verzögerten oder gar verhinderten. In ähnlicher Weise wurde der Möglichkeit einer Nachbewertung von Unternehmen entsprechend »sich herausbildenden Marktpreisen« mehrheitlich zugestimmt.

Des Weiteren beschloss der Wirtschaftsausschuss mehrheitlich Ergänzungen zum Gesetzentwurf des Ministerrates. Hierzu gehörte ein Passus, der die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Treuhand-Aktiengesellschaften regelte:

»Für die Vertreter der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der Treuhand-Aktiengesellschaften werden die Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes 1976 über das Wahlverfahren für die Arbeitnehmervertreter bis zum 31.3.1991 ausgesetzt. Die in den Kapitalgesellschaften, an denen die Treuhand-Aktiengesellschaften die Anteile halten, vertretenen Gewerkschaften nehmen anstelle dessen das Vorschlagsrecht für die Arbeitnehmervertreter gemeinsam wahr.«⁷⁷

75 Vgl. das Protokoll der 8. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 16.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17491. Anwesend waren auch Mitglieder der Arbeitsgruppe des Ministerpräsidenten: Stephan Supranowitz, Wolfram Krause, Ludwig Penig.

76 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 171.

77 Protokoll der 8. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 16.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17491. Die folgenden Zitate ebd.

Auf Vorschlag der Vertreter von SPD, Bündnis 90/Grüne und PDS wurde in der Beschlussempfehlung des Wirtschaftsausschusses vom 16. Juni 1990 eine Ergänzung zum Treuhandgesetz beschlossen, die den Vorstellungen zur Dezentralisierung wirtschaftlicher Strukturen vieler Volkskammer-abgeordneter entsprach. Finanzminister Romberg hatte zuvor auf der Volkskammersitzung am 15. Juni 1990 den Gesetzentwurf de Maizières als mangelhaft bezeichnet, da die Belange der neu zu bildenden Länder kaum Berücksichtigung fänden.⁷⁸ Laut Empfehlung des Ausschusses sollte die Regierung damit beauftragt werden, sicherzustellen, »daß bei einer Vereinigung beider deutscher Staaten das Vermögen und die Rechte der Treuhandanstalt auf die Länder übergehen, die dann auf dem Gebiet der DDR bestehen«.⁷⁹

Obleich sich die Ausschussmitglieder über die Aufteilung des Treuhandvermögens auf die ostdeutschen Länder im vereinigten Deutschland einig waren, wurde die Empfehlung des Wirtschaftsausschusses nicht in das Treuhandgesetz aufgenommen. Die Forderung, die THA im wiedervereinigten Deutschland faktisch aufzulösen und die Vermögenswerte auf die ostdeutschen Länder zu übertragen, wurde in den folgenden Jahren von verschiedenen ostdeutschen Ministerpräsidenten immer wieder und stets wenig erfolgversprechend ins Gespräch gebracht. Dadurch, dass im Treuhandgesetz keine Aufteilung des Treuhandvermögens auf die künftigen ostdeutschen Länder festgeschrieben wurde, war klar, dass der Bund künftig die Kontrolle über die der THA übertragenen Vermögenswerte übernehmen würde. Insofern wurde das zentralistische Erbe der ostdeutschen Wirtschaft im Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 nicht überwunden, sondern eher konserviert. Dies konnte später auch nicht durch die Einbindung der ostdeutschen Länder in die Leitungsstrukturen der THA korrigiert werden.⁸⁰

78 Vgl. Protokolle der Volkskammer, Bd. 2, S. 491.

79 Beschlussempfehlung des Wirtschaftsausschusses vom 16.6.1990 zum Antrag des Ministerpräsidenten der DDR vom 6.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17491.

80 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 117.

Darüber hinaus wurden mehrere Vorschläge der Oppositionsvertreter im Wirtschaftsausschuss mehrheitlich abgelehnt. Dazu gehörte der Antrag von Bündnis 90/Grüne, land- und forstwirtschaftlich genutzte Flächen aus dem Treuhandgesetz auszuklammern. Stattdessen fand ein eher unverbindlich formulierter Ergänzungsvorschlag eine klare Mehrheit: »Für die Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens in der Land- und Forstwirtschaft ist die Treuhandanstalt so zu gestalten, daß den ökonomischen, ökologischen, strukturellen und eigentumsrechtlichen Besonderheiten dieses Bereiches Rechnung getragen wird.« Schließlich wurde mit deutlicher Mehrheit der Antrag von Bündnis 90/Grüne abgelehnt, bei der Veräußerung volkseigenen Vermögens DDR-Bürger zu bevorzugen. Diese Forderung hatte zuvor auch der Rechtsausschuss der Volkskammer erhoben.

Die Modalitäten bei der Wahl der zwei Volkskammerabgeordneten in den Verwaltungsrat der THA wurden dahingehend geändert, dass nunmehr ein Mitglied auf Vorschlag der Opposition gewählt werden sollte. Der Antrag der SPD, im Verwaltungsrat eine »ausgewogene Repräsentanz der DDR-Regionen zu berücksichtigen«, erhielt keine Mehrheit. Ebenso wurde der Antrag der PDS abgelehnt, kompetente Persönlichkeiten in den Verwaltungsrat zu berufen, »die Erfahrungen bei der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen haben«.⁸¹ So blieb die ursprüngliche Formulierung der Regierungsvorlage unverändert bestehen, in der es hieß: »In den Verwaltungsrat sind vorrangig Persönlichkeiten zu berufen, die insbesondere über eine hohe fachliche Kompetenz und umfangreiche Erfahrungen bei der Führung und Sanierung von Unternehmen sowie bei der Tätigkeit am Kapitalmarkt verfügen.«⁸²

Zum Text der Präambel gab es verschiedene Änderungs- und Ergänzungsvorschläge. Die Idee der Anteilscheine, die in dem Gesetzent-

81 Der Antrag wurde auf der Volkskammersitzung am 17.6.1990 mit 141 Ja-Stimmen, 173 Nein-Stimmen und 28 Enthaltungen abgelehnt. Vgl. Protokolle der Volkskammer, Bd. 2, S. 561.

82 Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 17.6.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 33 vom 22.6.1990, S. 302.

wurf des Ministerrates nicht enthalten war, fand die uneingeschränkte Zustimmung der Ausschussmitglieder und wurde in einer ergänzenden Formulierung ohne Gegenstimme gebilligt. Demnach verband sich mit dem Treuhandgesetz die Absicht, »daß nach einer Bestandsaufnahme des volkseigenen Vermögens und seiner Ertragsfähigkeit sowie nach seiner vorrangigen Nutzung für Strukturanpassung der Wirtschaft und die Sanierung des Staatshaushalts den Sparern zu einem späteren Zeitpunkt für den bei der Währungsumstellung am 2. Juli 1990 reduzierten Betrag ein verbrieftes Anteilsrecht an volkseigenem Vermögen eingeräumt werden kann«.⁸³ Diese unverbindliche Formulierung, die offenbar mit Bonner Regierungsstellen abgesprochen worden war,⁸⁴ wurde auch in die vom Ministerrat am 18. Juli 1990 beschlossene Satzung der THA übernommen.

Der in diesem Sinne doch wesentlich geänderte und ergänzte Entwurf des Treuhandgesetzes wurde mit Stimmenmehrheit der Ausschussmitglieder bestätigt und zur Abstimmung in der Volkskammer übergeben. Die Einbindung des Parlaments in die Bestätigung von sieben Verwaltungsratsmitgliedern (auf Antrag des Ministerpräsidenten) und die Wahl von zwei Volkskammerabgeordneten in den Verwaltungsrat bedeutete eine nicht unerhebliche Änderung der ursprünglichen Regierungsvorlage, in der eine parlamentarische Kontrolle der THA nicht vorgesehen war. Hatte im Regierungsentwurf noch allein der Ministerpräsident das Recht, alle 17 Mitglieder des Verwaltungsrates auszuwählen und zu bestätigen, waren nunmehr lediglich der Verwaltungsratsvorsitzende und sieben weitere Mitglieder vom Ministerrat zu berufen. Zugleich machte die Volkskammer mit der geänderten Fassung ihr Recht auf Bestätigung der Satzung der THA geltend. Generell unterstand die THA nicht der Aufsicht eines Ministeriums bzw. Ministers, sondern allein der Aufsicht des Ministerpräsidenten. Der Ausschussvorsitzende Steinecke begründete dies in der Volkskammer so: »Wenn wir es in der Aufsichtspflicht einem Minister unterstellen, dann unterliegt dieser Minister ganz automatisch

83 Protokoll der 8. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 16.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17491.

84 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 151.

dem Zwang, sein Ressortdenken in den Vordergrund zu schieben. Das heißt, der Wirtschaftsminister wird nur sanieren wollen, und der Finanzminister will das Geld nur in den Haushalt haben.«⁸⁵

Das von der Volkskammer am 17. Juni 1990 »mit großer Mehrheit«⁸⁶ verabschiedete Treuhandgesetz ließ der THA relativ großen Gestaltungsspielraum, da die wesentlichen Ziele und Inhalte der angekündigten Privatisierung nicht eindeutig formuliert wurden. Es hieß über deren Aufgabe lediglich: »Sie dient der Privatisierung und Verwertung volkseigenen Vermögens nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft.«⁸⁷ Ein dezidierte Auftrag zur Sanierung der Beteiligungsunternehmen, wie dies zuvor im Wirtschaftsausschuss gefordert worden war, wurde nicht vorgeschrieben. Insofern war es fragwürdig, aus dem Treuhandgesetz die Forderung abzuleiten, das volkseigene Vermögen vorrangig zur Sanierung der Betriebe und in zweiter Linie zur Finanzierung des Staatshaushaltes einzusetzen. Gleichwohl ließ sich mit dem Gesetz aber auch nicht der Vorrang der Privatisierung vor der Sanierung begründen, wie dies in der Geschäftspolitik der THA seit Herbst 1990 praktiziert wurde.⁸⁸ Aus der relativen Offenheit und Beliebigkeit, die von den Verfassern der Regierungsvorlage offenbar ganz bewusst angestrebt worden war, entstanden ganz praktische Probleme, indem das quantitative und qualitative Verhältnis zwischen Privatisierung, Sanierung und Stilllegung selbst innerhalb der Behörde ganz unterschiedlich und willkürlich unter Berufung auf das Treuhandgesetz interpretiert wurde.

Gleichfalls beschloss die Volkskammer am 17. Juni 1990 mit einer relativ knappen Zwei-Drittel-Mehrheit von 269 Stimmen bei 83 Gegenstimmen und vier Enthaltungen eine Änderung bzw. Ergänzung der Verfassung der DDR, die rechtliche Rahmenbedingungen für Privatisierungen

85 Protokolle der Volkskammer, Bd. 2, S. 481.

86 Vgl. ebd., S. 561.

87 Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 17.6.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 33 vom 22.6.1990, S. 301.

88 Vgl. Schmidt: Aufgaben und Struktur der Treuhandanstalt im Wandel der Wirtschaftslage, in: Hommelhoff (Hg.): Treuhandunternehmen im Umbruch, S. 17–38.

schuf.⁸⁹ Das »Verfassungsgrundsatzgesetz« umfasste zehn Artikel, die grundlegende Rechte, wie etwa den Schutz des Eigentums, und eine unabhängige Justiz, garantierten. So hieß es in Artikel 2: »Privateigentum einschließlich des Erwerbs von Eigentum und eigentumsrechtlichen Rechten an Grund und Boden sowie an Produktionsmitteln wird gewährleistet.«⁹⁰ Zuvor waren in der Volkskammer wiederholt verfassungsrechtliche Bedenken gegen eine Privatisierung staatlichen Eigentums geltend gemacht worden. Zugleich wurde durch die Verfassungsänderung das bisher bestehende Staatsmonopol im Außenhandel aufgehoben: »Die Außenwirtschaft einschließlich des Außenhandels und der Valutawirtschaft darf gesetzlich geregelt, aber nicht staatlich oder anderweitig monopolisiert werden.« Der so ergänzte Verfassungstext blieb bis zum 3. Oktober 1990 in Kraft.

Im Vergleich zu den Debatten über ein neues Treuhandgesetz erfolgte die Ausarbeitung und Verabschiedung eines Statuts der THA nahezu geräuschlos. Der Ministerrat verabschiedete am 18. Juli 1990 die Satzung der THA, die eine dezentrale Struktur in Form von Treuhand-Aktiengesellschaften vorsah.⁹¹ Bekräftigt wurde die Bestimmung des Treuhandgesetzes, wonach Treuhand-Aktiengesellschaften zu folgenden vier Industriebereichen zu gründen waren: Schwerindustrie, Investitionsgüterindustrie, Konsumgüterindustrie, Dienstleistungen. Die Zuordnung des Handels zu einer der Treuhand-Aktiengesellschaften wurde offengelassen. Dazu legte der Verwaltungsrat in seiner Sitzung am 30. Juli 1990 fest, den Bereich des Handels der Konsumgüterindustrie zuzuordnen.⁹²

89 Vgl. das Protokoll der 15. Tagung der Volkskammer am 17.6.1990, in: Protokolle der Volkskammer, Bd. 2, S. 557.

90 Gesetz zur Änderung und Ergänzung der Verfassung der Deutschen Demokratischen Republik (Verfassungsgrundsätze) vom 17.6.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 33 vom 22.6.1990, S. 299.

91 Vgl. den Beschluss des Ministerrates über die Satzung der Treuhandanstalt vom 18.7.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990/Teil I, Nr. 46 vom 3.8.1990, S. 809–811.

92 Vgl. das Protokoll der 2. Verwaltungsratssitzung am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834.

Die THA selbst sollte als eine Art »Dachorganisation« fungieren. Zur Begründung hieß es:

»Mit einer solchen Organisationsstruktur wird den Treuhand-Aktiengesellschaften und ihren Beteiligungsgesellschaften die volle Arbeit nach den Aktien- und GmbH-Gesetzen gewährleistet und zugleich die Anwendung des Mitbestimmungsrechtes für die Arbeitnehmer ermöglicht. Die Treuhandanstalt wird dadurch in ihrer Verwaltungsfunktion weitgehend entlastet.«⁹³

Offen blieb letztlich die konkrete Ausgestaltung der Finanzbeziehungen zwischen der THA als Dachorganisation und den Aktiengesellschaften. Die Satzung räumte der THA das Recht ein, selbstständig Kredite aufzunehmen, Schuldverschreibungen zu begeben sowie Bürgschaften und Garantien zu übernehmen.

Die Zusammensetzung von Verwaltungsrat und Vorstand folgte ebenfalls den Bestimmungen des Treuhandgesetzes: Demnach wurde der Verwaltungsrat aus einem Vorsitzenden und 16 weiteren Mitgliedern gebildet, die auf zwei Jahre bestellt wurden. Der Vorsitzende und sieben Mitglieder waren vom Ministerrat und sieben weitere Mitglieder auf Vorschlag des Ministerpräsidenten von der Volkskammer zu berufen. Zwei weitere Mitglieder waren aus den Reihen der Volkskammer zu wählen. Mitglied des Verwaltungsrates konnte laut Satzung nicht sein, wer gesetzlicher Vertreter eines von der THA abhängigen Unternehmens war. Diese Regelung galt allerdings nicht für den ersten zu berufenden Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat hatte die Mitglieder des Vorstandes für vier Jahre zu bestellen: den Präsidenten der THA, seinen Stellvertreter und mindestens drei weitere Vorstandsmitglieder.

Die Rechtsstellung der THA als eine Anstalt des öffentlichen Rechts, die der Aufsicht des Ministerpräsidenten unterlag, wurde noch einmal bestätigt. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben sollte sie die Grundsätze der so-

93 Information über eine Beratung von Vertretern des Ministeriums für Wirtschaft, des Ministeriums der Finanzen, der THA und des Büros des Ministerpräsidenten der DDR mit Vertretern des Bundeswirtschafts- und Bundesfinanzministeriums sowie des Bundeskanzleramtes am 25.5.1990, BArch Berlin, DC 20/6308.

zialen Marktwirtschaft beachten und gemeinnützigen Zwecken dienen. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit wurden nunmehr etwas präziser gefasst: Dazu gehörten die Veräußerung von Geschäftsanteilen, Aktien und anderen Vermögenswerten von Unternehmen zu Marktbedingungen, der Erwerb von Gesellschaftsanteilen durch in- und ausländische Investoren, die Durchführung von Sanierungsmaßnahmen, die Einführung von Unternehmen am Kapitalmarkt und die Unterstützung bei der Emission von Wertpapieren sowie die Auflösung von nicht mehr sanierungsfähigen Unternehmen.⁹⁴

Im Unterschied zum Treuhandgesetz gab es über die Satzung der THA sowohl im Plenum der Volkskammer als auch in deren Ausschüssen keine grundlegenden Kontroversen. Dem Wirtschaftsausschuss wurde der Entwurf der Satzung am 27. Juni 1990 zunächst lediglich zur Kenntnisnahme übergeben.⁹⁵ Auf der Sitzung am 11. Juli 1990 wurde dann die Organisationsstruktur der THA nach Branchen mehrheitlich befürwortet.⁹⁶ Zur Diskussion stand u. a. auch der letztlich verworfene Vorschlag, die Behörde ausschließlich territorial zu gliedern. Der Wirtschaftsausschuss bestätigte schließlich am 18. Juli 1990 den Satzungsentwurf mit geringfügigen Ergänzungen.⁹⁷ Die Neufassung des Entwurfs wurde dem Ministerrat übergeben.

Der vom Ministerrat beschlossene Satzungsentwurf wurde am 20. Juli 1990 der Volkskammer zur Bestätigung vorgelegt. In der Debatte über den Entwurf kam noch einmal die Organisationsstruktur der THA zur Sprache. So schlug die Fraktion der CDU/DA vor, die zu bildenden Treuhand-Aktiengesellschaften nach Ländern zu organisieren. Dies ent-

94 Beschluss des Ministerrates über die Satzung der Treuhandanstalt vom 18.7.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, Nr. 46 vom 3.8.1990, S. 810.

95 Vgl. das Protokoll der 11. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 27.6.1990, BArch Berlin, DA 1/17492.

96 Vgl. das Protokoll der 15. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 11.7.1990, BArch Berlin, DA 1/17494.

97 So wurde mehrheitlich eine öffentliche Ausschreibung der Geschäftsleitungen der Unternehmen befürwortet. Vgl. das Protokoll der 16. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 18.7.1990, ebd.

sprach ihrer Meinung nach der Forderung aus dem Treuhandgesetz, das Vermögen und die Rechte der THA bei der Vereinigung beider deutscher Staaten auf die Länder des DDR-Gebietes zu übertragen.⁹⁸ Auch die SPD-Fraktion unterstützte den Gedanken, die THA territorial zu gliedern, stimmte aber dem Satzungsentwurf zu. Die Fraktion der Liberalen hielt es zwar für theoretisch denkbar, die Behörde nach Ländern zu strukturieren und hierzu fünf Aktiengesellschaften zu bilden. Allerdings hielt sie diese Lösung nicht für praktikabel und wollte ganz im Sinne des Entwurfs des Ministerrates an einer Gliederung nach Branchen festhalten. Für die Fraktion Bündnis 90/Grüne sprach sich Günter Nooke für die vorgesehene Gliederung in Treuhand-Aktiengesellschaften aus. Er hielt diese Regelung für einen »vernünftigen Kompromiß zwischen der Konservierung alter Strukturen der Industrieministerien und einem zentralen Mammutkonzern«.⁹⁹ Die Fraktion der PDS konnte dem Entwurf zwar zustimmen, benannte jedoch zugleich gravierende Defizite, die durchaus die tatsächlichen Schwachstellen der Satzung aufdeckten:

»Die Satzung ist sehr allgemein; sie stellt kaum einen Qualitätsfortschritt gegenüber dem Treuhandgesetz dar. Viele von uns hatten erwartet, daß mit der Satzung auch inhaltliche Leitlinien für die Arbeit der Treuhandanstalt vorgelegt werden, besonders für die Sanierung und Strukturanpassung, für die höchstmögliche Verwertung des Volksvermögens einschließlich der Erzielung günstiger Verkaufserlöse sowie für die Verwendung der hierauf beruhenden Einnahmen.«¹⁰⁰

Tatsächlich wurden zentrale Punkte, die die künftige Tätigkeit der THA betrafen, größtenteils offengelassen.

Die Volkskammer bestätigte schließlich am 22. Juli 1990 den Satzungsentwurf sowie ebenso den Antrag des Volkskammerausschusses für Ernährung, Land- und Forstwirtschaft, die Satzung dahingehend zu ändern, eine »Treuhand Land- und Forstwirtschaft« als eine Anstalt des öf-

98 Vgl. das Protokoll der 26. Tagung der Volkskammer am 20.7.1990, in: Protokolle der Volkskammer, Bd. 3, S. 1125.

99 Ebd., S. 1124.

100 Ebd., S. 1126.

fentlichen Rechts zu bilden.¹⁰¹ Der Wirtschaftsausschuss hatte zuvor einen gleichlautenden Antrag zur Ergänzung der Satzung beschlossen.¹⁰² Ministerpräsident de Maizière unterzeichnete am 27. Juli 1990 eine Fassung der Satzung der THA, in der jedoch die von der Volkskammer beschlossene Empfehlung fehlte, eine Treuhandanstalt Land- und Forstwirtschaft zu bilden. De Maizière lehnte eine derartige Anstalt mit der Begründung ab, die treuhänderische Verwaltung und Verwertung des gesamten Vermögens müsse nach einheitlichen Grundsätzen erfolgen und in einer Hand liegen. An den Präsidenten der THA, Reiner Maria Gohlke, schrieb de Maizière am 30. Juli 1990:

»Den berechtigten Forderungen der Landwirtschaft auf Mitwirkung sollte in der Form entsprochen werden, daß ein gesonderter Ausschuß des Verwaltungsrates gebildet wird, der aus Vertretern der Landwirtschaft besteht und ständig arbeitet. Die treuhänderische Vermögensverwaltung sollte durch einen Generalbevollmächtigten des Vorstandes der Treuhandanstalt durchgeführt werden.«¹⁰³

Zwar wurde der von de Maizière vorgeschlagene Verwaltungsratsausschuss nicht gebildet, aber im Dezember 1990 mit Hans-Jürgen Rohr ein »Generalbevollmächtigter für das Sondervermögen Land- und Forstwirtschaft« berufen.

Neben dem Treuhandgesetz und der Satzung der THA wurden im Sommer/Herbst 1990 weitere rechtliche Grundlagen zur Transformation der ostdeutschen Wirtschaft geschaffen. So beschloss der Ministerrat am 5. September 1990 die »Verordnung über Maßnahmen zur Entschuldung bisher volkseigener Unternehmen von Altkrediten (Entschuldungsverordnung)«. ¹⁰⁴ Laut einer Vereinbarung zwischen der Bundesrepublik und der DDR zum Einigungsvertrag vom 18. September 1990 blieb diese

101 Vgl. das Protokoll der 27. Tagung der Volkskammer am 22.7.1990, in: Protokolle der Volkskammer, Bd. 3, S. 1275.

102 Vgl. das Protokoll der 17. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 21.7.1990, BArch Berlin, DA 1/17495.

103 Schreiben von Lothar de Maizière an Reiner M. Gohlke vom 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834.

104 Vgl. Gesetzblatt der DDR, 1990/ Teil I, Nr. 59 vom 14.9.1990, S. 1435.

Verordnung bis zum 30. Juni 1991 in Kraft.¹⁰⁵ Die Frage der Altschulden blieb danach lange Zeit umstritten. Letztlich wurden sie in die Rechtsverhältnisse der Bundesrepublik aufgenommen und deren Tilgung der THA übertragen.¹⁰⁶ Die Belastung mit Altschulden führte zu einer erheblichen Einschränkung der Handlungsspielräume der betroffenen Unternehmen und belastete den Finanzhaushalt der THA in ganz erheblichem Maße.¹⁰⁷

In den letzten Wochen der Regierung Lothar de Maizières verabschiedete die Volkskammer Gesetze, die auch im vereinigten Deutschland fortbestehen sollten. Hierzu gehörte das »Gesetz über die Ausschreibung der Stellen der Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder in den durch die Treuhand verwalteten Unternehmen« vom 13. September 1990. Es schrieb vor, sämtliche Stellen der Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder in den von der THA verwalteten Unternehmen öffentlich auszuschreiben. Die Auswahl der betreffenden Personen sollte nach einem Vorprüfungsverfahren durch die THA erfolgen. Das Gesetz galt für alle Unternehmen, die aus den früheren Kombinat, Kombinatbetrieben und Betrieben durch Umwandlung oder Entflechtung hervorgegangen waren.¹⁰⁸ Im Rahmen der Einigungsverhandlungen hatte sich die DDR-Seite intensiv bemüht, dieses Gesetz als fortgeltendes Recht zu vereinbaren. Gegen dieses Anliegen sprachen sich das Bundesministerium des Innern (BMI), das Bundesministerium für Wirtschaft und das Bundesministerium der Finanzen aus. Sie begründeten dies mit dem Argument, dass das bundesdeutsche Recht dieses Gesetz nicht zulasse, da die THA

105 Vgl. das Bulletin Nr. 112 des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung vom 20.9.1990, S. 1177–1184.

106 Der Bundesgerichtshof (BGH) hat in seiner Entscheidung vom 26. Oktober 1993 die Verpflichtungen der volkseigenen Wirtschaftseinheiten zur Rückzahlung der Altkredite bekräftigt. Maßgebend war die Erwägung, dass der Einigungsvertrag den Fortbestand derartiger Schulden vorausgesetzt hat. Da auch die Entschuldungsverordnung vom 5. September 1990 die Altkredite als fortbestehende Schulden behandelte, galt entsprechend einem BGH-Urteil vom 11. Oktober 1994 für die Nachfolgegesellschaften der VEB die Verpflichtung zur Kreditrückzahlung.

107 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 70–83.

108 Vgl. Gesetzblatt der DDR, 1990/ Teil I, Nr. 63 vom 26.9.1990, S. 1567.

eine Anstalt des öffentlichen Rechts mit wirtschaftlicher Tätigkeit sei. Alle Grundsatzfragen seien zudem im Treuhandgesetz geregelt. Die Fragen der personellen Besetzung von Geschäftsführungen und Vorständen müssten über das Aktiengesetz bzw. das GmbH-Gesetz geregelt werden.¹⁰⁹

Die im Frühjahr/Sommer 1990 verabschiedeten juristischen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der THA (Staatsvertrag, Treuhandgesetz, Treuhandstatut) stellten die Weichen für die Neuorganisation der Treuhandeinrichtung als faktisches Sondervermögen des Bundes, der auch die finanziellen Risiken des Privatisierungsgeschäfts und sämtliche Verbindlichkeiten der THA zu übernehmen hatte. Zugleich wurden entscheidende Voraussetzungen geschaffen, um die THA gegenüber wirksamer parlamentarischer Kontrolle abzuschotten. Möglicherweise bestand eben genau darin, wie der Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel vermutet, eine »entscheidende Voraussetzung der Stabilität und Funktionsfähigkeit der Treuhandanstalt«.¹¹⁰ Seit dem Inkrafttreten des Einigungsvertrages zum 3. Oktober 1990 traten Regelungen zur Kontrolltätigkeit des Deutschen Bundestages und seiner Ausschüsse in Kraft, mit denen die THA weitreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume erhielt, die für die Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit und Eigenverantwortung essenziell waren.

3. Im Schlepptau der Bonner Behörden? Der Einfluss der Bundesregierung im Frühjahr/Sommer 1990

Nur wenige westdeutsche Politiker hatten geglaubt, dass die Vereinigung der beiden deutschen Staaten so rasch auf die Tagesordnung kommen würde. Vor allem hatten sich die politischen Eliten in der Bundesrepublik auf die Einheit kaum wirklich vorbereitet. Die vom Bundesministerium

109 Vgl. den Aktenvermerk von Wolfram Lässig aus dem Arbeitsstab Deutsche Einheit des BMWi vom 20.9.1990, BArch Berlin, DC 20/6027.

110 Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 110.

für innerdeutsche Beziehungen 1987 im Deutschen Bundestag präsentierten »Materialien über die wirtschaftliche und soziale Lage in der DDR und der Bundesrepublik seit 1970«, an deren Erarbeitung auch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung beteiligt gewesen war, hatten die Perspektive einer Wiedervereinigung nicht mehr im Blick.¹¹¹ So stand mangels Planungen sowohl mittel- als auch langfristig keine Strategie zur Verfügung, um den wirtschaftlichen Transformationsprozess im wahren Wortsinn zu gestalten.

Eine Institution wie der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands, der 1952 im Bundesministerium für gesamtdeutsche Fragen gebildet worden war und bis 1969 regelmäßig Berichte zur wirtschaftlichen Lage in der DDR und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen vorlegte, war 1975 aufgelöst worden.¹¹² Der Forschungsbeirat hatte sich insbesondere in den 1950er-Jahren mit verschiedenen Aspekten der Transformation der DDR-Wirtschaft nach einer Wiedervereinigung beschäftigt. Hierfür standen ihm vier Ausschüsse zur Verfügung: ein Bilanzierungsausschuss zur Erarbeitung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung der DDR, ein Agrarausschuss, ein Finanzausschuss und ein Ausschuss für Fragen der gewerblichen Wirtschaft.¹¹³ Darüber hinaus beschäftigte sich seit 1954 ein Arbeitskreis mit Fragen der Währungsumstellung und der Einführung der D-Mark auf dem Territorium der DDR. Der Forschungsbeirat hatte schon damals die Bildung einer Treuhandbehörde gefordert. Diese Treuhandverwaltung sollte allerdings die Betriebe nicht selbst veräußern, sondern sich hauptsächlich um die Belange der rechtmäßigen Firmeninhaber der seit 1945 verstaatlichten Betriebe kümmern und vorläufige Geschäftsführer einsetzen. Grundsätzlich unterstützte der Forschungsbreirat zwar die Forderung, die verstaatlichten Betriebe nach der Wiedervereinigung zu reprivatisieren. Eine sofortige

111 Vgl. Wilms: Ungeahnte Dimensionen.

112 Vgl. van Laak: Der Tag X, in: Bünz/Gries/Möller (Hg.): Der Tag X in der Geschichte, S. 256–286.

113 Vgl. Gloe: Planung für die deutsche Einheit, S. 100; Wöller: Der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands 1952–1975.

Rückgabe lehnte er jedoch ab, da es »in der Mehrzahl der Fälle schwierig ist, in den VEB die früheren Betriebe wiederzuerkennen«. ¹¹⁴ Zur Regelung der Eigentumsverhältnisse gab der Forschungsbeirat damals keine eindeutigen Empfehlungen. ¹¹⁵

Die seinerzeit erstellten Planungsgrundlagen waren inzwischen jedoch überholt und konnten daher kaum als Modell für eine Wirtschafts- transformation dienen. Die vom Forschungsbeirat in den Jahren von 1952 bis 1975 erarbeiteten wirtschaftspolitischen Anpassungskonzepte für den Fall einer möglichen Wiedervereinigung spielten in den Überlegungen der Bonner Behörden 1990 daher keine Rolle mehr oder wurden kaum zur Kenntnis genommen. Gleichwohl hat sich eine Prognose des Forschungsbeirates aus dem Jahre 1964, nämlich dass für den Fall der Wiedervereinigung mit einem langen wirtschaftlichen Übergangsprozess zu rechnen sei, als zutreffend erwiesen. ¹¹⁶ Ebenso zutreffend war dessen Annahme, dass für den Prozess der wirtschaftlichen Wiedervereinigung umfangreiche finanzielle Hilfeleistungen des Bundes notwendig sein würden, die entweder über Steuererhöhungen oder auf dem Wege der Anleihefinanzierung aufgebracht werden sollten.

Nachdem Bundeskanzler Helmut Kohl während eines Treffens mit Ministerpräsident Hans Modrow am 13. Februar 1990 nun auch offiziell das Angebot unterbreitet hatte, eine Währungs- und Wirtschaftsunion zu schaffen, ¹¹⁷ traf sich eine deutsch-deutsche Expertenkommission, in der Regierungsbeamte aus der DDR und der Bundesrepublik über die Vorbereitung einer Währungs- und Wirtschaftsgemeinschaft verhandelten. ¹¹⁸ Die Delegation der DDR wurde von Minister Walter Romberg und die der

114 Zitiert nach Gloe: Planung für die deutsche Einheit, S. 125.

115 Vgl. ebd., S. 122.

116 Vgl. ebd., S. 317.

117 Vgl. Rödder: Deutschland einig Vaterland, S. 208 f.; Ritter: Der Preis der deutschen Einheit, S. 191–221.

118 Vgl. ausführlich dazu: Köhler: Alle zogen mit, in: Waigel/Schell (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten, S. 129–134; Sarrazin: Die Entstehung und Umsetzung des Konzepts der deutschen Wirtschafts- und Währungsunion, in: ebd., S. 160–225. Grundsätzlich: Grosser: Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion.

Bundesrepublik von Staatssekretär Horst Köhler (BMF) geleitet. Weitere Mitglieder waren auf westdeutscher Seite die Staatssekretäre Dieter von Würzen (BMWi) und Bernhard Jagoda (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung), der Vizepräsident der Bundesbank Helmut Schlesinger, Abteilungsleiter Manfred Overhaus (BMF) sowie auf ostdeutscher Seite der Präsident der Staatsbank der DDR, Horst Kaminsky, der Vorsitzende des Wirtschaftskomitees Karl Grünheid, Finanzstaatssekretär Walter Siegert sowie der Stellvertreter des Ministers für Arbeit und Löhne Ingolf Noack. Diese Expertenkommission konstituierte sich am 20. Februar 1990 in Ost-Berlin und setzte vier Arbeitsgruppen zu folgenden Themen ein: Währung, Wirtschaftsreform/Wirtschaftspolitik, Haushalt und Finanzen, Soziale Sicherung.¹¹⁹

Die westdeutsche Delegation und deren Leiter Staatssekretär Horst Köhler gingen davon aus, dass eine Übernahme des westdeutschen Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrechts durch die DDR unausweichlich sein werde.¹²⁰ Nach der Volkskammerwahl übernahm Ende März 1990 Hans Tietmeyer als Beauftragter des Bundeskanzlers die Leitung der westdeutschen Delegation, um über die Vorbereitung einer Wirtschafts- und Währungsunion mit der neuen DDR-Regierung zu verhandeln.¹²¹ Tietmeyer war von 1982 bis 1989 beamteter Staatssekretär im BMF und seit Januar 1990 Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bundesbank.¹²²

In einem Zwischenbericht des BMF vom 14. März 1990 war davon die Rede, dass eine Strukturanpassung der DDR-Unternehmen mit marktwirtschaftlichen Methoden zwingend notwendig sei.¹²³ Die Währungs-

119 Vgl. den Vermerk von Peter Breitenstein, BMF/I C5, vom 20.2.1990, BArch Koblenz, B 126/145457.

120 Vgl. Sarrazin: Die Entstehung und Umsetzung des Konzepts der deutschen Wirtschafts- und Währungsunion, S. 196.

121 Vgl. Tietmeyer: Erinnerungen an die Vertragsverhandlungen, in: Waigel/Schell (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten, S. 57–117.

122 Vgl. den Eintrag »Tietmeyer, Hans« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000016856> (Zugriff am 3.11.2021).

123 Vgl. die Information von Breitenstein, BMF/I C5, für Staatssekretär Köhler vom 14.3.1990, BArch Koblenz, B 126/145457.

union sowie eine Wirtschaftsgemeinschaft wurden in dem Bericht als ein zentrales Element bezeichnet, um die Abwanderung von Menschen aus ihrer ostdeutschen Heimat zu stoppen. Denn die derzeitige Situation der Kombinate bzw. volkseigenen Betriebe sei von fortschreitender Auflösung der bestehenden staatlichen Ordnung und des Planvollzugs gekennzeichnet. Die Wachstumsverluste aufgrund Personal- und Materialmangels sowie zunehmender Finanzierungsprobleme hätten ein bedrohliches Ausmaß angenommen. Auch über die Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Betriebe machten sich die Bonner Beamten keinerlei Illusionen. Die bisher unterstellte Annahme, die Produktivität der DDR-Unternehmen betrage im Durchschnitt etwa 50 Prozent vergleichbarer westdeutscher Unternehmen, sei kaum mehr haltbar. Es müsse davon ausgegangen werden, dass das Produktivitätsgefälle zur Bundesrepublik eher bei 1:3 bzw. noch ungünstiger liege.

Der Bericht an Staatssekretär Köhler ging noch davon aus,

»daß die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit nur schrittweise umgesetzt werden können, Zeit brauchen und teilweise wegen Kapitalmangels nicht durchgeführt werden können. [...] Daher stellt sich das Problem der Existenzsicherung der Unternehmen für eine gewisse Übergangszeit. Hierfür müssen geeignete Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden.«¹²⁴

In der ersten Phase der künftigen Privatisierungspolitik müsse deshalb alles getan werden, um rasch Erlöse durch den Verkauf von Beteiligungen zu erzielen. Den Beteiligungswünschen interessierter Unternehmen sollte deshalb so weit wie möglich entsprochen werden. Das vorrangige wirtschaftspolitische Ziel sei die »Schaffung wettbewerbsfähiger Unternehmens- und Konzernstrukturen«. Dabei gelte der Grundsatz Sanierung vor Privatisierung, denn der größte Teil der ostdeutschen Unternehmen könne nur mittelfristig durch eine Sanierung wettbewerbsfähig und anschließend privatisierungsfähig werden. Angesichts dieser Einschätzung des BMF ist es bemerkenswert, dass dieser Grundsatz später gerade umgekehrt wurde.

124 Ebd.

Die Bonner Ministerien nahmen die Überlegungen der Modrow-Regierung sowie der oppositionellen Gruppen und Parteien über die weitere Behandlung des Volkseigentums zunächst aufmerksam zur Kenntnis. Eine Information der Abteilung I, Grundsatzfragen der Finanzpolitik, des BMF für Staatssekretär Köhler vom 14. März 1990 beurteilte die Vorschläge für eine Verteilung des Volksvermögens in Form von Anteilsrechten überwiegend kritisch.¹²⁵ Die derzeit geführte Diskussion über eine Individualisierung des Volkseigentums, so hieß es darin, berge erheblichen ordnungspolitischen Sprengstoff. Es sei zu erwarten, dass die notwendige Neustrukturierung und Kooperation mit westdeutschen Firmen behindert sowie die Heranziehung von Privatisierungserlösen zur notwendigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ostdeutscher Betriebe erschwert werden könnten. Zudem bestünde »die Gefahr, daß derartige Lösungen die Kosten der Sanierung der DDR-Wirtschaft für den Bundeshaushalt verteuern. Denn es würde politisch nicht akzeptiert werden, daß wertlose Papiere ausgegeben werden; der Staat müsste evtl. Wertgarantien geben.«¹²⁶ Deshalb, so lautete die Empfehlung an Köhler, dürfe es zu keinen eiligen Beschlüssen kommen. Es müsse darauf hingewirkt werden, dass die neue DDR-Regierung Maßnahmen von größter Tragweite nur in Abstimmung mit der Bundesregierung treffe.

Vom Amtsantritt Lothar de Maizières an nahmen Berater aus dem Bonner Regierungsapparat verstärkt Einfluss auf die Neuorganisation der THA sowie die Ausarbeitung juristischer Rahmenbedingungen für deren künftige Tätigkeit.¹²⁷ BMWi und BMF waren sich darin einig, dass der Beschluss der Modrow-Regierung zur Gründung der THA auf die Wahrung und eben nicht auf die ihrer Meinung nach unumgängliche Privatisierung des Volkseigentums abzielte. Laut einem Vermerk beider Häuser vom 7. Mai 1990 war insbesondere die aktuelle Führungs- und Organisations-

125 Vgl. die Information von Bauer, BMF/I B, für Staatssekretär Köhler vom 14.3.1990, BArch Koblenz, B 126/145457.

126 Ebd.

127 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 156.

struktur unzureichend.¹²⁸ Die regionale Aufsplitterung der Anstalt lasse keine schnellen Entscheidungen zu. Zudem fehle dem Direktorium der THA unter Peter Moreth – einem Politiker der vormaligen Blockpartei LDPD, der noch von der Modrow-Regierung als Leiter der Treuhand eingesetzt wurde – jeglicher unternehmerische Sachverstand. Daher seien dringend Gremien mit externen Experten und Beratern vonnöten.

Diese Einschätzungen basierten hauptsächlich auf einem Gespräch zwischen Treuhand-Direktionsmitglied Wolfram Krause, weiteren Treuhandvertretern, DDR-Finanzminister Walter Romberg sowie Staatssekretär Horst Köhler und weiteren Beamten aus dem BMF am 26. April 1990 in Bonn. Die Vertreter der THA schilderten ihren westdeutschen Gesprächspartnern den aktuellen Stand des Organisationsaufbaus der Anstalt, der ihrer Meinung nach sehr unbefriedigend sei. Die Zentrale sei gegenwärtig in die Abteilungen Wirtschaft, Recht, Finanzen und Treuhand-Auftrag gegliedert. Die Ressortzuständigkeit sei umstritten, wobei das Büro des Ministerpräsidenten die Zuständigkeit für die THA weitgehend an sich gezogen habe. Die Umwandlung der volkseigenen Kombinate und Betriebe in Kapitalgesellschaften (AG und GmbH) werde gegenwärtig vorrangig vom Wirtschaftsministerium organisiert. Die THA sei dabei im Wesentlichen nur beratend tätig.¹²⁹

Anfang Mai 1990 verständigten sich BMF und BMWi auf »Grundsätze zur Privatisierung des Volkseigentums der DDR«, in denen gefordert wurde, sämtliche Vermögenswerte der DDR – einschließlich des staatlichen landwirtschaftlichen Vermögens, des Wohnungs- und Grundvermögens – möglichst umfassend zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft der DDR einzusetzen.¹³⁰ Die Betriebe sollten zügig veräußert werden, »soweit sie wettbewerbsfähig sind oder nach unternehmenspolitischen Kriterien wettbewerbsfähig zu machen sind. Betriebe, deren

128 Vgl. den Vermerk von BMWi und BMF über die Organisation der THA vom 7.5.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

129 Vgl. den Vermerk über die Besprechung mit Vertretern der THA am 26.4.1990 in Bonn vom 4.5.1990, BArch Koblenz, B 126/145464.

130 Vgl. die Grundsätze zur Privatisierung des Volkseigentums der DDR vom 3.5.1990, ebd.

Wettbewerbsfähigkeit nicht hergestellt werden kann, sind unverzüglich unter Veräußerung des verwertbaren Vermögens zu liquidieren.«¹³¹ Die Erlöse aus der Veräußerung sollten zunächst für die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit der für eine Sanierung geeigneten Betriebe verwendet werden. Notwendig sei es, die Vermögenswerte einer gesonderten, vom Staatshaushalt getrennten Treuhandeinrichtung zu übertragen. Diese Einrichtung sollte in die Lage versetzt werden, im Vorgriff auf künftige Privatisierungserlöse und andere Erträge Kredite bis zur Höhe der erwarteten Einnahmen aufzunehmen. Zuschüsse aus öffentlichen Haushalten der Gebietskörperschaften wurden in diesen Grundsätzen strikt ausgeschlossen.

Zu den zentralen Aufgaben der Treuhand zählten BMF und BMWi eine aktive Privatisierungspolitik sowie Privatisierungsmaßnahmen, die »so weit wie möglich« zu beschleunigen waren. Die THA sollte dabei alle Möglichkeiten nutzen, um eine Veräußerung zu marktgerechten Preisen zu erreichen. In der Struktur der Treuhand müsse eine branchenmäßige Aufteilung im gewerblichen Bereich unbedingt vermieden werden, hieß es. Zudem wurde eine Untergliederung der Treuhand in große Einzelbereiche (gewerbliche Wirtschaft, Wohnungswesen, Landwirtschaft) nicht für zweckmäßig gehalten. Stattdessen schlugen die Bonner Beamten vor, für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, für Wohn- und Grundeigentum sowie für land- und forstwirtschaftliche Flächen jeweils eigene Institutionen mit unterschiedlichen Rechts- und Organisationsformen zu gründen. Die Treuhandanstalt wäre in dieser Variante lediglich für die früheren staatlichen Betriebe in der Industrie zuständig gewesen. Generell wurde konstatiert, dass die Treuhandanstalt den in diesem Konzept formulierten Grundsätzen gegenwärtig nicht entspreche. Es müsse unverzüglich geklärt werden, ob die Aufgaben der Treuhand besser in einer privat- oder öffentlich-rechtlichen Form gelöst werden könnten.

Weiterhin war daran gedacht, dass die Treuhand sich während der gesamten Dauer ihres Bestehens aus den Erlösen der Privatisierung und

131 Ebd.

den sonstigen Erträgen selbst finanzieren solle. Obgleich sich die Bonner Beamten keine Illusionen über die Leistungsfähigkeit der DDR-Betriebe machten, gingen sie dennoch von vergleichsweise hohen Privatisierungserlösen und damit von einem »sich letztlich selbst tragenden Finanzierungskreislauf« aus.

»Nicht nur die ordnungspolitische Erwägung des Rückzugs des Staates aus der Wirtschaft, sondern auch um das Haushaltsdefizit abzubauen und damit den Kreditbedarf des Staates einzugrenzen, sollte der Sanierungsaufwand für die bisher volkseigene Wirtschaft aus dem volkseigenen Vermögen selbst finanziert und der Staatshaushalt insoweit nicht herangezogen werden.«¹³²

Die Beamten des BMF rechneten für die Jahre von 1990 bis 1994 mit Erlösen aus der Privatisierung des volkseigenen Vermögens in Höhe von rd. 33 Mrd. DM. Etwa die Hälfte davon, so die Annahme, könnte in diesem Zeitraum an den Bundeshaushalt abgeführt werden. Damit verblieben dann ca. 16,5 Mrd. DM für die Sanierung in allen Bereichen der gewerblichen Wirtschaft, im Wohnungswesen sowie in der Landwirtschaft.¹³³

Der Vorschlag für eine privatrechtliche Lösung als juristischem Rahmen der Privatisierungspraxis der THA nahm im Frühjahr 1990 nicht nur im Bundeswirtschaftsministerium noch breiten Raum ein. Auch während eines Gesprächs mit Vertretern westdeutscher Banken am 18. Mai 1990 in Frankfurt am Main, an dem u. a. Wolfram Krause als Mitglied des Direktoriums der THA, zwei Vertreter aus dem DDR-Wirtschaftsministerium, ein Referatsleiter aus dem Bundeskanzleramt sowie zwei Mitglieder des Wirtschaftsrates der CDU teilnahmen, forderten die Bankenvertreter eine Umbildung der bisherigen THA in eine »Privatisierungsagentur«, um die volkseigenen Betriebe nach »unternehmerischen Grundsätzen« zu privatisieren.¹³⁴ Zugleich hielt es die Mehrheit der Teilnehmer für ent-

132 Ebd.

133 Vgl. die Information von BMF/I C5, Breitenstein, und BMF/I C2, Knauss, über Privatisierungserlöse von DDR-Volkvermögen vom 8.5.1990, BArch Koblenz, B 126/145457.

134 Vgl. die Information von Krause über eine Beratung mit Vertretern der Banken der BRD am 18.5.1990, BArch Berlin, DC 20/11799.

scheidend, den Einfluss der Politik, insbesondere parlamentarische Einflussnahmen, auf die THA so weit wie möglich auszuschalten. Sie plädierten deshalb dafür, die Anstalt der Regierung direkt zu unterstellen. Eine paritätische Zusammensetzung der Organe der THA mit Vertretern der Arbeitnehmer sahen die Teilnehmer der Beratung als unannehmbar an. Eine solche Variante entspreche weder der erforderlichen unternehmerischen Ausrichtung der THA noch der nötigen Sachkompetenz, die durch die Zusammensetzung der Gremien gewährleistet werden müsse.

Etwa zur gleichen Zeit, Mitte Mai 1990, meldeten sich externe Experten wie der Bielefelder Jurist Peter Hommelhoff, der Münsteraner Jurist Walter Krebs, der Bielefelder Bankier Horst Annecke sowie der Bundesgeschäftsführer des CDU-Wirtschaftsrates Rüdiger von Voss zu Wort.¹³⁵ Ihr Vorschlag zur Neuorganisation der THA firmierte als »Bielefelder Konzept« und zielte darauf ab, die Privatisierungsaufgabe eng an eine staatliche Instanz etwa in Form einer Anstalt des öffentlichen Rechts anzubinden.¹³⁶ Zur Organisationsform hieß es:

»Die Aufgabe besteht im wesentlichen in einer Ver- und Zuteilung von Freiheits- und Wettbewerbschancen. Das ist eine genuin staatliche Aufgabe. Sie hat daher in den Organisationsformen zu erfolgen, die für die Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben einschlägig sind. Das sind die öffentlichrechtlichen Organisationsformen. [...] Auf diese Weise wird zugleich deutlicher, daß die Erfüllung dieser Aufgaben in Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit und nicht zu Gunsten einzelner Interessenträger erfolgt.«¹³⁷

Zur Notwendigkeit einer engen Anbindung an die zentrale politische Leitung formulierten die Verfasser: »Die Treuhandanstalt steht unter der

135 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 159; Böick: Die Treuhand, S. 215f.

136 Das Bielefelder Konzept ist abgedruckt in: Hommelhoff/Krebs (Hg.): Treuhandanstalt und Treuhandgesetz, Dokument 2.6, S. 1–7.

137 Bielefelder Konzept zur Organisation der Treuhandanstalt vom 20.5.1990, BArch Berlin, DC 20/11799.

Aufsicht der Regierung. Die Aufsicht umfaßt die Rechtsaufsicht und die Befugnis zu allgemeinen Weisungen.«¹³⁸

Gleichwohl sollten in diesem übergeordneten Rahmen privatrechtliche Aktiengesellschaften für gewerbliche Wirtschaft, Landwirtschaft und Wohnungswirtschaft gebildet werden, die eine dezentrale Privatisierung des Eigentums in ihren Bereichen durchzuführen hatten. »Die als Aktiengesellschaften organisierten Bereichsgesellschaften haben die Aufgabe, für die Treuhandanstalt und auf deren Rechnung das ihnen zur Verwaltung zugeordnete Vermögen zu entflechten, zu restrukturieren, zu sanieren und möglichst zügig (einschließlich des betriebsnotwendigen Grund und Bodens) zu privatisieren.«¹³⁹ Diese privatrechtliche bzw. dezentrale Komponente sei notwendig, so argumentierten die Verfasser, da eine rein zentrale Organisation zu einer »staats- und wettbewerbspolitisch bedenklichen Machtzusammenballung« führen würde. »Das spricht für ein Minimum zentraler und hierarchischer Entscheidungsstrukturen und verlangt nach einer orts- und problemnahen und daher dezentralen Organisation.«¹⁴⁰ Die im Bielefelder Konzept vorgesehene Verknüpfung von zentraler und dezentraler Organisationsstruktur bildete auch die grundlegende Idee, die im Gesetzentwurf des Ministerrates vom 6. Juni 1990 umgesetzt wurde, indem unter dem Dach einer Anstalt des öffentlichen Rechts branchenübergreifende Treuhand-Aktiengesellschaften gebildet werden sollten. Auch eine andere Idee wurde Monate später aus dem Bielefelder Konzept übernommen: »Darüber hinaus sollte das Parlament auch unmittelbar an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden; dafür bietet sich ein Parlamentsausschuß an, z. B. ein Unterausschuß des Haushaltsausschusses o. ä. als ständiger Ausschuß.«¹⁴¹

Das Hauptproblem sahen die Verfasser des Konzepts in der notwendigen Kreditbeschaffung und Kreditfähigkeit der Anstalt. Hier zeigte sich die Handschrift des Bankiers. Offen blieb zunächst, ob die Anteile

138 Ebd.

139 Ebd.

140 Ebd.

141 Ebd. Dieser Unterausschuss konstituierte sich am 24. Oktober 1990 in Bonn.

der früheren Kombinate und VEB der THA oder den drei Bereichs-AG als eigenes Vermögen oder als Treuhandvermögen zugeordnet werden sollten. Darüber hinaus war zweifelhaft, ob der nötige unternehmerische Sachverstand über den Sachverständigenrat, der bei der THA von maximal sieben bis neun Mitgliedern gebildet werden sollte, angesichts der starken politischen Anbindung tatsächlich sichergestellt werden könnte.

In die praktische Erarbeitung des Entwurfs für ein neues Treuhandgesetz wurden jedoch nicht die Verfasser des Bielefelder Konzepts, sondern Beamte aus den Bonner Bundesministerien für Wirtschaft, Finanzen und Justiz sowie aus dem Bundeskanzleramt einbezogen. Die entsprechenden Gesetzentwürfe einer Arbeitsgruppe des DDR-Ministerrates wurden den Bonner Dienststellen zugleitet und dort diskutiert und überarbeitet. Auf der anderen Seite bildeten Entwürfe aus den Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen die Basis beiderseitiger Stellungnahmen und Gespräche zwischen Bonn und Ost-Berlin. Der im Zusammenspiel zwischen Bonn und der Treuhandzentrale mehrfach modifizierte Gesetzentwurf markierte in erster Linie einen klaren Bruch mit den bestehenden ordnungspolitischen Strukturen in der DDR, indem er sich an der westdeutschen Wirtschafts- und Unternehmensstruktur bzw. den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft westdeutscher Prägung orientierte.

Das BMWi sprach sich in einem Organisationskonzept vom Mai 1990 erneut dafür aus, das gesamte volkseigene Eigentum nicht einer einzigen Treuhandeinrichtung zuzuweisen.¹⁴² Stattdessen schlug die dortige Abteilung I, Wirtschaftspolitik, vor, das zu verwaltende Vermögen in drei Bereiche mit unterschiedlichen Rechts- und Organisationsformen aufzuteilen: in a) gewerbliche Wirtschaft, b) Wohnungswesen sowie c) Landwirtschaft. »Alle drei Treuhandeinrichtungen sind auf eine aktive und zügige Umstrukturierungs- und Privatisierungspolitik unter Beachtung

142 Vgl. das Konzept von BMWi/I B, Geberth, zur Organisation der THA vom 7.5.1990, BAArch Koblenz, B 136/37705. Vgl. hierzu auch die »Erläuterungen zur Organisation der Privatisierung des volkseigenen Vermögens« des BMWi vom 17.5.1990, in: Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 405–407.

marktgerechter Preise zu verpflichten.«¹⁴³ Die für Privatisierung und Sanierung der Unternehmen zuständige Treuhandeinrichtung sollte nicht als Anstalt des öffentlichen Rechts, sondern in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft weitergeführt werden. Die Vorteile dieser Rechtsform sah das BMWi darin, dass damit unternehmerischer Sachverstand in den Leitungsgremien sichergestellt werden könnte. Hierzu müssten allerdings konzernerfahrene Unternehmer sowie externe Berater gewonnen werden. Notwendig seien zudem schnelle und flexible unternehmerische Entscheidungswege. Im Zuge der Neuorganisation der THA, so hieß es im Konzept des BMWi, müsse insbesondere eine politische Einflussnahme auf Einzelentscheidungen sowie eine branchenmäßige Untergliederung verhindert werden. Zugleich ging das BMWi von der Annahme aus, die THA könne sich durch eine zügige Privatisierung nicht nur selbst, sondern auch den wirtschaftlichen Strukturwandel finanzieren: »Aus der Mobilisierung des volkseigenen Vermögens dürften namhafte Finanzmittel zur Modernisierung der Wirtschaft aus eigener Kraft zu gewinnen sein.«¹⁴⁴

In einem Vermerk für den Bundeswirtschaftsminister vom 17. Mai 1990 bezeichnete der zuständige Abteilungsleiter im BMWi, Bernhard Molitor, die Präferenz für eine Treuhand-Aktiengesellschaft im gewerblichen Vermögen als zwingend. Insbesondere könne in einer unternehmerisch tätigen Gesellschaft der Einfluss politischer Instanzen begrenzt werden.¹⁴⁵ Das BMF sah den Ansatz einer uneingeschränkten unternehmerischen Steuerung der Privatisierungsvorhaben durch die Treuhandeinrichtung im Konzept des BMWi dagegen kritisch und hielt das Bielefelder Konzept für ausgewogener. So notierte der Leiter der Unterabteilung I C, Bruno Kropff, für Staatssekretär Horst Köhler am 23. Mai 1990: »Der in – wie ich höre – zweitägiger Arbeit entstandene Entwurf ist in weiten Bereichen besser durchdacht als der in Hektik ent-

143 Konzept von BMWi/I B, Geberth, zur Organisation der THA vom 7.5.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

144 Ebd.

145 Vgl. den Vermerk von BMWi/I, Molitor, zur Organisation der THA vom 17.5.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

standene BMWi-Rohentwurf.«¹⁴⁶ Insbesondere plädierte das BMF im Unterschied zum BMWi für eine Anstalt öffentlichen Rechts und eine fachliche Anbindung an eine zentrale politische Leitung. Die Einflussmöglichkeit der Regierung ergebe sich hauptsächlich aus den Bestimmungen der Bundeshaushaltsordnung, die von der DDR zu übernehmen sein werde. Danach seien die Veräußerungen maßgeblicher Anteile an vom Bund beherrschten Unternehmen an die Zustimmung des Finanzministers gebunden.

Auf der Grundlage der Gesetzentwürfe fanden mehrere Besprechungen von Vertretern der DDR-Regierung und der THA mit westdeutschen Ministerialbeamten sowohl in Bonn als auch in Berlin statt. So trafen sich am 25. Mai 1990 Vertreter des DDR-Ministeriums für Wirtschaft, des DDR-Ministeriums der Finanzen, des Direktoriums der THA und des Büros des Ministerpräsidenten mit Beamten aus dem Wirtschafts- und Finanzministerium der Bundesrepublik in Berlin, um den Entwurf für ein neues Treuhandgesetz sowie für ein Statut der THA zu diskutieren.¹⁴⁷ Während der Beratung über den vom BMWi in Abstimmung mit dem BMF vorgelegten Gesetzentwurf kamen die verschiedensten, zum Teil auch sehr gegensätzlichen Ideen und Vorschläge zur Sprache. So wurde u. a. vorgeschlagen, durch eine Vermögenserklärung der Volkskammer das Volkseigentum zu Staatseigentum zu erklären. Dadurch würde der Staat zum Gesamteigentümer, um dann durch einen »Treuhandvertrag« dieses Staatseigentum der THA zur Verwaltung übertragen zu können. Mit diesem Vorschlag sollte der angebliche Unterschied zwischen Volkseigentum und Staatseigentum aufgehoben und die juristische Möglichkeit

146 Vermerk vom Leiter der Unterabteilung I C des BMF, Kropff, für Staatssekretär Köhler vom 23.5.1990, BArch Koblenz, B 126/145464.

147 Vgl. die Information über die Beratung vom 25.5.1990, BArch Berlin, DC 20/11799. Es nahmen teil: die Staatssekretäre im DDR-Ministerium für Wirtschaft (MfW) Halm, Dube und Körber, Staatssekretär Siegert (DDR-Ministerium der Finanzen), der stellv. Minister der Finanzen Zeißig, der stellv. Direktor der THA Krause, Penig (Büro des Ministerpräsidenten), Czok, Specht (beide MfW) sowie Geberth, Ollig, Jannitzki (alle BMWi), Kropff, Bauer, Knauss, Breitenstein (alle BMF) sowie Nehring (Bundeskanzleramt).

der Privatisierung geschaffen werden. Einig war man sich vor allem über die politischen Rahmenbedingungen, unter denen die THA künftig tätig werden sollte. So müsse eine direkte Beziehung der Treuhand zum Parlament aus dem Gesetzentwurf unter allen Umständen herausgelassen werden. Vielmehr solle die Regierung die alleinige Aufsicht über die Treuhand nicht nur als Rechtsaufsicht, sondern auch über die von ihr zu verwaltenden Sachbestände ausüben. Parallel dazu müsse das in Rechtsträgerschaft der volkseigenen Betriebe befindliche Vermögen – einschließlich Rechtsträgerschaft an Grund und Boden – eindeutig als Eigentum den zu bildenden Kapitalgesellschaften übertragen werden. »Damit wird der Einfluß des Staates auf die Bewirtschaftung des Eigentums soweit wie möglich zurückgeführt und die Möglichkeit zur Privatisierung nach unternehmerischen Gesichtspunkten geschaffen.«¹⁴⁸

In den letzten Maitagen wurde die Arbeit an den Gesetzentwürfen in den Bonner Ministerien noch einmal intensiviert. Nach einer gemeinsamen Beratung von Vertretern des Bundeskanzleramtes, des BMWi und des BMF entstand ein Entwurf, über den Staatssekretär Horst Köhler in einem Schreiben an das Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bundesbank Hans Tietmeyer vom 28. Mai 1990 informierte.¹⁴⁹ Tietmeyer vertrat die westdeutsche Seite in den Verhandlungen zum ersten Staatsvertrag zur Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion. In dem Schreiben betonte Köhler noch einmal die Notwendigkeit, alle Liegenschaften einer besonderen Treuhand AG zuzuordnen. Bei dieser Gesellschaft müsse es sich um eine Grundstücksverwertungsgesellschaft handeln, die Grundstücke für Investoren bereitstellt und deren Erträge der THA zugeführt werden müssten. Diese Idee wurde letztlich mit der Gründung der »Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt mbH« (TLG) im März 1991 umgesetzt.

In jedem Fall musste nach Ansicht Köhlers mit der DDR-Seite noch einmal über die Aufgliederung des Treuhandvermögens in die einzel-

148 Ebd.

149 Vgl. das Telefax von Horst Köhler an Hans Tietmeyer vom 28.5.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

nen Holding-Bereiche geredet werden. Dabei sei besonders die Frage zu klären, wie wohnungswirtschaftliches Vermögen künftig behandelt werden sollte, d. h., ob das kommunale Wohnungsvermögen einen eigenen Holding-Bereich der THA darstellen oder – wie die DDR-Vertreter vorgeschlagen hatten – den Kommunen zugewiesen werden sollte. Nach Köhlers Auffassung war es absehbar, dass mit der Zuweisung an die Kommunen der notwendige Subventionsabbau und die Entlastung des Haushalts stark beeinträchtigt würden. Tietmeyer teilte die Ansichten Köhlers und schrieb in diesem Sinne auch an Günther Krause.¹⁵⁰ Krause leitete als Parlamentarischer Staatssekretär im Amt des Ministerpräsidenten die Verhandlungen über den Abschluss der Staatsverträge zwischen der DDR und der Bundesrepublik.

Im BMWi hielt man den von der Arbeitsgruppe des Ministerrates der DDR vorgelegten Entwurf für ein neues Treuhandgesetz nicht nur für wirtschaftspolitisch problematisch. Auch dem Ministerium missfiel insbesondere das unklare Verhältnis zwischen den in Form von großen privatwirtschaftlich ausgerichteten Aktiengesellschaften zu gründenden Holdings und einer zentral organisierten Anstalt öffentlichen Rechts. Da dies späteren Gründungsakten und Verordnungen überlassen werden sollte, bestehe die Gefahr, die THA administrativ zu überfordern.¹⁵¹ Das BMWi setzte sich daher nachdrücklich dafür ein, dass über die Bildung von zwei oder drei Treuhand-Aktiengesellschaften sowie deren Verhältnis zur Treuhandeinrichtung unverzüglich politisch entschieden werde. Zudem sei bislang auch völlig unklar, mit welchen Ansprechpartnern Erwerbsinteressenten aus dem Westen über Beteiligungen und Veräußerungen verhandeln könnten. Die THA wäre überfordert, wenn sie diese Verhandlungen von der Zentrale aus selbst führen wollte. Daher plädierte das BMWi für direkte Verhandlungen der Kaufinteressenten auf betrieblicher Ebene. Generell sollten in die Vorstände und Aufsichtsräte der Treu-

150 Vgl. das Schreiben von Tietmeyer an Krause vom 28.5.1990, BArch Koblenz, B 136/35286.

151 Vgl. die Vorlage für Staatssekretär von Würzen vom 6.6.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

handunternehmen sowie der zu bildenden Treuhand-Holding-Aktiengesellschaften so weit wie möglich westliches Know-how und Management Einzug halten.¹⁵²

Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann (FDP) beurteilte die Gründung von Treuhand-Holdings ebenso skeptisch, wie er am 7. Juni 1990 an den Chef des Bundeskanzleramtes Rudolf Seiters schrieb.¹⁵³ Eine Auffächerung der Gesamtverantwortung auf eine größere Zahl von branchenbezogenen Treuhand-Aktiengesellschaften erschien ihm sehr bedenklich. »Dies würde die Tendenz fördern, beim Herangehen an die zentrale Privatisierungsaufgabe die sektoral orientierten Perspektiven in den Vordergrund zu rücken und damit eine Vielzahl von unter betriebswirtschaftlichen Aspekten dringend anstehenden Entscheidungen zu verzögern.«¹⁵⁴ Haussmann warnte zudem vor übereilten Schritten, um die ostdeutsche Planwirtschaft in ein marktorientiertes Wettbewerbssystem zu überführen. Für dringlich hielt er westliches Kapital, das rasch in die DDR fließen müsse. Doch westdeutsche Unternehmen hielten sich in Bezug auf Investitionen auffallend zurück, was der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Tyll Necker, in einem Schreiben an Haussmann vom 2. Mai 1990 mit unkalkulierbaren Risiken begründete: »Schon heute ist aber zu erkennen, daß die Ungewißheit über die bilanzielle Situation vieler DDR-Unternehmen, ungeklärte Eigentumsfragen sowie drohende Altlastverpflichtungen aus der Kontaminierung von Böden bei vielen westlichen Unternehmen eine reservierte Haltung in bezug auf DDR-Investitionen verursachen.«¹⁵⁵

Auch das BMF sah den von der DDR-Seite befürworteten Entwurf für ein neues Treuhandgesetz, insbesondere die vorgesehene Gründung der Treuhand-Aktiengesellschaften als Branchenholdings, überwiegend kritisch. Der Leiter der Arbeitsgruppe Innerdeutsche Beziehungen im

152 Vgl. ebd.

153 Vgl. das Schreiben von Haussmann an Seiters vom 7.6.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

154 Ebd.

155 Schreiben von Tyll Necker an Helmut Haussmann vom 2.5.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

BMF, Thilo Sarrazin, hielt die im Treuhandgesetz gewählte Organisationslösung für eine Fehlkonstruktion.¹⁵⁶ Mit der dreistufigen Organisationsstruktur (Zentrale – Treuhandholdings – Treuhandunternehmen) seien auf der Ebene der Treuhandzentrale in absehbarer Zeit keine Privatisierungserlöse zu realisieren. Denn mögliche Privatisierungserlöse, so argumentierte er, würden zunächst an die Treuhand-Branchenholdings abfließen. »Abführungen an die Treuhandanstalt wird eine Treuhand AG jedoch erst dann erwirtschaften, wenn der Verlustausgleichs- bzw. Kapitalzuführungsbedarf aller der Treuhand AG unterstehenden Kombinate gedeckt ist.«¹⁵⁷ Für die Treuhandzentrale heiße dies, dass sie auf längere Zeit keine oder nur sehr bescheidene Einnahmen aus Privatisierungserlösen erzielen werde. Sarrazin schlug als Alternative vor, auf die Ebene der Branchenholdings zu verzichten und die Treuhandunternehmen sowie deren Tochtergesellschaften unmittelbar der Treuhandzentrale zu unterstellen. Daher sei ein baldiges Gespräch mit dem Verwaltungsratsvorsitzenden der THA, Detlev Karsten Rohwedder, notwendig, wie auch eine Änderung des Treuhandgesetzes angestrebt werden sollte.

Der zuständige Referatsleiter im BMF, Fritz Knauss, rechnete zudem mit langwierigen Kompetenzstreitigkeiten zwischen der Treuhandzentrale und den branchenbezogenen Holdings. Falls, so seine Vermutung, dann tatsächlich sanierungserfahrene Aufsichtsratsvorsitzende für die verschiedenen Treuhand-AGs gewonnen werden könnten, wäre ein Konflikt zwischen diesen und der Zentrale vorprogrammiert.¹⁵⁸ Auch Bundeswirtschaftsminister Haussmann riet in einem Schreiben an den DDR-Wirtschaftsminister Pohl noch einmal von einer branchenbezogenen Auffächerung ab: »Eine breite Auffächerung würde meiner Überzeugung nach entgegen dem ersten Anschein die unabdingbare Dezentralisierung

156 Vgl. das Schreiben von Sarrazin an Staatssekretär Köhler vom 2.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

157 Ebd.

158 Vgl. die Anmerkungen von Knauss, BMF/I C 2, zur Arbeit der THA vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

der notwendigen Entscheidungen behindern und sie erneut auf die öffentlich-rechtliche Anstalt konzentrieren.«¹⁵⁹

Ganz offensichtlich fanden die Bonner Ministerien mit ihren Bedenken gegen die Treuhand-Aktiengesellschaften kaum Gehör – der Einfluss von BMF und BMWi auf die Treuhandzentrale und die Regierung der DDR war in dieser Frage offenbar gering. Dies lag nach Ansicht von Sarrazin auch daran, dass »die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Treuhandanstalt und das Treuhandgesetz in der Bundesregierung bisher nicht hinreichend klar verteilt sind. Dies sollte alsbald geschehen.«¹⁶⁰ Im BMWi übernahm fortan Staatssekretär Dieter von Würzen die politische Zuständigkeit für die THA. Der promovierte Jurist war seit Januar 1979 als Staatssekretär im BMWi für Außenwirtschaftspolitik, Entwicklungshilfe, Energiepolitik, Industriepolitik sowie innerdeutschen Handel zuständig. Die Vorbereitung und Ausgestaltung der Währungs- und Wirtschaftsunion lag in den folgenden Wochen und Monaten allerdings in der Verantwortung des Bundesfinanzministeriums in Zusammenarbeit mit dem Bundeskanzleramt.¹⁶¹ Hier bündelte sich auch die politische Verantwortung für die inhaltliche und organisatorische Neuausrichtung der THA.

Trotz der mehrfach vorgetragenen Einwände westdeutscher Regierungsbeamter hielt die DDR-Seite an dem Holding-Konzept fest. Sie brachten während einer letzten Besprechung am 31. Mai 1990 im Gebäude des Ministerrates der DDR klar zum Ausdruck, dass über die jetzt gefundene Konzeption nicht mehr diskutiert werden solle. In einem Vermerk für Staatssekretär Klaus Kinkel im Bundesjustizministerium (BMJ) vom 1. Juni 1990 hieß es: »Die Vertreter der DDR wiesen vor Beginn der Erörterungen mehrfach darauf hin, daß der Entwurf noch heute dem Ministerpräsidenten zugeleitet werden müsse und daß deswegen keine großen Änderungen an der Konzeption des Entwurfs möglich seien.«¹⁶²

159 Schreiben von Haussmann an Pohl vom 7.6.1990, BArch Koblenz, B 136/35286.

160 Schreiben von Sarrazin an Staatssekretär Köhler vom 2.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

161 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 43.

162 Schreiben von Schuster, BMJ, an Staatssekretär Kinkel vom 1.6.1990, BArch Koblenz, B 136/35286.

Insbesondere Thomas de Maizière, Ludwig Penig (beide vom Büro des Ministerpräsidenten) und Wolfram Krause vertraten die Auffassung, dass die Lösung mit den Treuhand-Aktiengesellschaften zweckmäßig und auch wirtschaftlich sinnvoll und notwendig sei. Es müsse eine Zwischenebene geschaffen werden, die nicht nur den Aspekt der Privatisierung zu berücksichtigen, sondern auch unternehmerische Entscheidungen zu treffen habe. Würde man diese Aufgabe der THA zuweisen, so würde dort ein Wasserkopf entstehen. Es sei unmöglich, dass dieser die wirtschaftliche und unternehmerische Steuerung von 8000 Kapitalgesellschaften übernehme. Abschließend wurde im Bericht an Kinkel darauf verwiesen, dass BMJ, BMF und BMWi der vorliegenden Fassung des Entwurfs nicht in allen Punkten zustimmen könnten. Es bestehe vielmehr noch weiterer Beratungsbedarf.¹⁶³

Auch in der zentralen Frage der Rechtsform der THA konnte sich das Bonner Wirtschaftsministerium nicht durchsetzen. Denn die Grundidee im ursprünglichen Gesetzentwurf des BMWi, den gesamten gewerblichen Bereich in eine vom Staat unabhängige Aktiengesellschaft zu überführen, hatte der Ministerpräsident verworfen. Der schließlich vom Ministerrat am 6. Juni 1990 beschlossene »Entwurf zum Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz)« unterschied sich daher deutlich vom Gesetzentwurf des BMWi.¹⁶⁴ In einem Vermerk für Minister Haussmann vom 5. Juni 1990 war davon die Rede, dass von dem Konzept des BMWi so gut wie nichts mehr übrig geblieben sei, »d. h. nahezu alle wesentlichen Entscheidungen obliegen wiederum der öffentlich-rechtlichen Anstalt mit allen immanenten Gefahren der Politisierung und Bürokratisierung«.¹⁶⁵ Die Entscheidung für eine öffentlich-rechtliche Anstalt, so hieß es in dem Vermerk weiter, sei auch im Sinne des Bundesfinanzministers. »Er tritt von Anfang an für eine starke

163 Vgl. ebd.

164 Vgl. den Beschluss des Ministerrates über den Entwurf zum Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 6.6.1990, BArch Berlin, DF 4/32203.

165 Schreiben des Leiters der Unterabteilung I B im BMWi, Geberth, an Haussmann vom 5.6.1990, BArch Koblenz, B 136/35286.

Anstalt ein. Er begründet dies mit der bundesdeutschen Erfahrung, daß starke AGs sich als wenig privatisierungsfreudig erwiesen hätten.«¹⁶⁶ Damit stand das BMWi mit seinem Konzept der privatrechtlichen Aktiengesellschaften in den Beratungen ziemlich allein da. Wie sich später noch zeigen sollte, gab es nicht nur in diesem Punkt unterschiedliche Ausfassungen zwischen den Bonner Bundesministern darüber, unter welchen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die THA ihr Privatisierungsgeschäft abwickeln sollte.

Die Bonner Beamten hatten im Frühjahr und im Sommer 1990 durchaus versucht, die juristischen Rahmenbedingungen für die Arbeit der THA (Treuhandgesetz und Treuhandstatut) maßgeblich zu bestimmen, indem sie Aufgabenprofile und Organisationsrichtlinien für die Treuhandbehörde entwickelten. Sie hatten jedoch keinen prägenden Einfluss auf den Entstehungsprozess der THA gehabt. Sowohl die Regierung unter Ministerpräsident Lothar de Maizière als auch die Treuhandspitze zeigten sich zunächst außerordentlich distanziert. Obwohl es zahlreiche Treffen und Besprechungen zwischen Vertretern der DDR-Regierung und den Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen sowie dem Bundeskanzleramt gab, folgten sowohl das Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 als auch das Treuhandstatut vom 18. Juli 1990 nicht uneingeschränkt den Empfehlungen und Vorgaben der Bonner Regierungsbeamten. Dies betraf, wie bereits mehrfach erwähnt, die Bildung von branchenbezogenen Treuhand-Aktiengesellschaften, die der Treuhandzentrale als öffentlich-rechtliche Anstalt zugeordnet werden sollten.

Dagegen konnte sich die ostdeutsche Seite während der Verhandlungen über den deutsch-deutschen Einigungsvertrag gegen starke Bonner Vorbehalte nicht durchsetzen. Dies betraf insbesondere die administrative Zuordnung der THA im vereinigten Deutschland. Ministerpräsident de Maizière brachte bei der ersten Verhandlungsrunde zum Einigungsvertrag am 6. Juli 1990 die Schaffung eines Aufbauministeriums

ins Gespräch, dem die THA unterstellt werden sollte.¹⁶⁷ Auf diese Weise könne seiner Ansicht nach sichergestellt werden, dass die Erträge aus dem Verkauf volkseigener Betriebe ausschließlich für die Strukturanpassung der ostdeutschen Wirtschaft und die Haushalte der Länder Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen genutzt würden. De Maizière betrachtete die THA ganz offenbar als Geldquelle, um den wirtschaftlichen Nachholbedarf gegenüber den westlichen Bundesländern möglichst rasch zu finanzieren.

Günther Krause bezog sich bei seinen Gesprächen mit Wolfgang Schäuble über den Einigungsvertrag in ähnlicher Weise auf die Idee, die Erlöse aus der Treuhand-Privatisierung durch ein noch zu bildendes Aufbauministerium ausschließlich an die ostdeutschen Länder zu verteilen. Konkrete Vorschläge unterbreitete er in seinem Referat auf einem Vorstandstreffen der Bundesbeteiligungen am 27. Juni 1990 in Berlin. Hinsichtlich des Vermögens der THA, so erklärte er während dieses Treffens, vertrete er eine andere Auffassung als der Bundesfinanzminister.¹⁶⁸ Er halte eine eigene Konstruktion für die fünf Länder der DDR für erforderlich. Zu denken sei an ein Sonderministerium bzw. Aufbauministerium für die Dauer von zehn Jahren. Dies erscheine ihm wichtiger als die Entlastung des Haushaltes über das Vermögen der Anstalt. Dabei ging Krause fest davon aus, dass die Verwertung des Vermögens der THA nach Abzug der aufgenommenen Schulden trotz Ausgliederung des Kommunalvermögens zu einem beträchtlichen Überschuss führen würde. Ein solcher Überschuss sollte künftig nicht den Bundeshaushalt entlasten, sondern voll und ganz den ostdeutschen Ländern zugutekommen. Auch Staatssekretär Walter Siegert aus dem DDR-Finanzministerium schlug in einer Verhandlungsrunde der Finanzminister zum Einigungsvertrag am 12. Juli 1990 vor, die THA einer noch zu schaffenden Institution zu unter-

167 Vgl. die Information von Bauer und Knauss, BMF/I B, I C 2, für Minister Waigel zur Vorbereitung des Einigungsvertrages vom 16.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145459.

168 Vgl. die Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 5.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

stellen, die für die Zuweisung von Privatisierungserlösen an die noch zu bildenden ostdeutschen Länder zuständig sein sollte.¹⁶⁹

Das Bonner Finanzministerium hielt derartige Überlegungen für nicht praktikabel. In einer Information für den Minister vom 16. Juli 1990 äußerten Unterabteilungsleiter Christian Bauer und Referatsleiter Fritz Knauss erhebliche Bedenken gegen die Gründung eines Aufbauministeriums und dessen Zuständigkeit für die THA, da sich daraus ein unerwünschtes »DDR-bezogenes Regionaldenken« entwickeln würde sowie Hemmnisse bei der Privatisierung und Sanierung bzw. Liquidation von Unternehmen zu erwarten seien. In der fachlichen Zuständigkeit des Bundesministers der Finanzen für die Beteiligungen und die THA dürfe schon im Hinblick auf den Privatisierungsgedanken keine Änderung eintreten. Soweit Befürchtungen in der DDR-Bevölkerung bestehen sollten, dass die DDR-Länder nach der Wiedervereinigung zu kurz kommen könnten, seien diese einerseits sicherlich ernst zu nehmen, andererseits aber auch grundlos. Dies treffe insbesondere auf das der THA zugewiesene Vermögen zu, das laut Staatsvertrag ausschließlich und allein für Maßnahmen in der DDR verwendet werden solle. Dieser Grundsatz sollte im Einigungsvertrag bekräftigt werden, damit keinerlei Zweifel möglich seien und politisch hochgespielt werden könnten. In diesem Sinn war ihre Empfehlung an den Minister formuliert: »Vor diesem Hintergrund besteht keine sachliche Veranlassung, ein neues Fachministerium als Aufbauministerium zu schaffen und ihm die Fach- und Rechtsaufsicht über die THA zu geben bzw. ihm im Rahmen eines eigenen Einzelplanes die Verfügung über die THA einzuräumen.«¹⁷⁰ Die Bonner Beamten im Finanzministerium beurteilten auch die zu erwartende Verkaufsbilanz der THA jetzt anders als die ostdeutschen Verhandlungsführer: »Ob allerdings – wie offenbar vermutet – letztendlich verteilbare Überschüsse bleiben, darf aus heutiger

169 Vgl. die Information von Knaus für Minister Waigel zur Vorbereitung des Einigungsvertrages vom 16.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145459.

170 Information von Bauer und Knauss, BMF/I B; I C2, für Minister Waigel zur Vorbereitung des Einigungsvertrages vom 16.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145459.

Sicht mit Fug und Recht bezweifelt werden. Eher dürfte das Gegenteil der Fall sein.«¹⁷¹

Ein Aufbauministerium lehnte die westdeutsche Seite während der weiteren Verhandlungen definitiv ab; auch die Zuordnung der THA zum Bundesfinanzminister stand nicht zur Disposition. Im BMF war man sich nach alarmierenden Berichten über den kritischen Zustand der volkseigenen Betriebe nunmehr auch im Klaren darüber, dass die THA kaum Überschüsse erwirtschaften und eine kostspielige Kreditaufnahme nötig sein würde. Zudem rechnete das BMF mit finanziellen Belastungen durch die deutsche Einheit, die ein kaum abzuschätzendes Loch in den Bundeshaushalt reißen würde. Anfang Juli 1990 prognostizierte die von Sarrazin geleitete Arbeitsgruppe Innerdeutsche Beziehungen einen Fehlbetrag im Bundeshaushalt in Höhe von 35,5 Mrd. DM, der durch die Finanzierung der ostdeutschen Länder im Jahr 1991 entstehen würde.¹⁷² Einige Wochen später erhöhten sich die erwarteten Mehrausgaben des Bundes noch einmal deutlich. Zudem sei damit zu rechnen, dass ein erheblicher Teil der Liquiditätskredite, die die THA für die Monate Juli und August 1990 verbürgt hatte, wegen fehlender Sanierungsfähigkeit der Unternehmen verloren sei. Darüber hinaus flössen auch im zweiten Halbjahr 1990 erhebliche Mittel zur Verlustfinanzierung in nicht sanierungsfähige Unternehmen. Denn: »Es ist derzeit in diesem Fall weder wirtschaftlich noch politisch möglich, einen großen Teil der Unternehmen im August und/oder September zu liquidieren oder in Konkurs gehen zu lassen.«¹⁷³

Die Bundesregierung hatte im August 1990 offenbar die Hoffnung aufgegeben, die der THA zugestandenen Kredite durch den Verkauf von Staatsbetrieben in absehbarer Frist wieder zurückholen zu können. Eine öffentliche Diskussion über die Finanzierung der deutschen Einheit und die finanziellen Hypothesen der ostdeutschen Wirtschaft wollte Bundes-

171 Ebd.

172 Vgl. das Schreiben von Sarrazin an Staatssekretär Köhler vom 2.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

173 Bericht von Breitenstein, BMF/I C2, zur Lage der DDR-Wirtschaft vom 7.8.1990, ebd.

kanzler Kohl aus wahltaktischen Gründen allerdings nicht zulassen.¹⁷⁴ Die für den 2. Dezember 1990 anberaumten Wahlen zum Deutschen Bundestag bestimmten nunmehr die Debatten um die Finanzierung der deutschen Einheit. In dieser Situation schien es wahltaktisch auch nicht angebracht, öffentlich einzuräumen, dass die Abwicklung unrentabler bzw. nicht sanierungsfähiger ostdeutscher Betriebe aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zu vermeiden sei.

4. Der widersprüchliche Organisationsaufbau

Das Treuhandkonzept des DDR-Ministerrates sah eine kleine Zentrale mit dezentraler Auftragserfüllung vor. Die Treuhandzentrale in Berlin umfasste im Sommer 1990 etwa 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den 15 Bezirksstellen waren je ca. 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Die Organisation der THA war entsprechend dem Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 sowie der Treuhandsatzung vom 18. Juli 1990 zunächst in vier Stufen angelegt. Ein wesentliches Element in diesem Modell bildeten die Treuhand-Aktiengesellschaften als Industrieholdings.

Die Branchenzuordnung innerhalb der Treuhand-Aktiengesellschaften wurde mehrfach verändert. Die vorgesehenen THA-Aktiengesellschaften wurden jedoch nie als Industrieholdings gebildet. Die kurzfristig getroffenen und eher taktisch motivierten Organisationsentscheidungen können als Indiz dafür gewertet werden, dass es eine strategische Organisationspolitik für die THA in der Amtszeit Moreths und Gohlkes nicht gab. Dies änderte sich auch nicht in der Amtszeit von Rohwedder und Breuel.¹⁷⁵

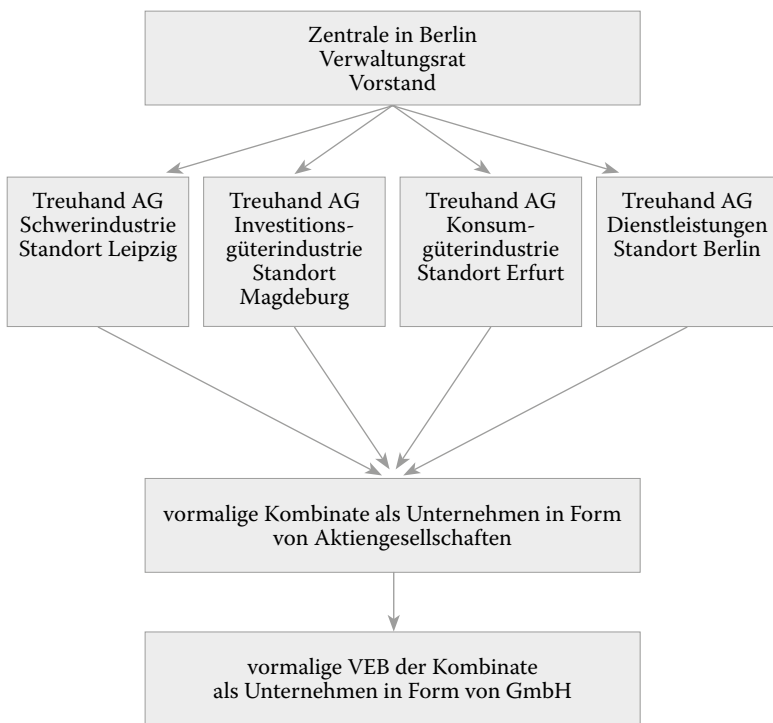
In Anbetracht der bislang spürbaren Distanz zu den Bonner Treuhandkonzepten im Ministerbüro de Maizières wollte das Bundeskanzleramt nach der Verabschiedung des neuen Treuhandgesetzes in der

174 Vgl. Schwarz: Helmut Kohl, S. 594.

175 Vgl. Seibel: Verwaltung Illusionen, S. 111.

Volkskammer am 17. Juni 1990 stärkeren Einfluss auf die praktische Umsetzung des Gesetzes nehmen. »In jedem Fall«, so antwortete der Chef des Bundeskanzleramtes Rudolf Seiters (CDU) auf ein Schreiben Helmut Haussmanns am 20. Juni 1990, »sollten wir die praktische Umsetzung des Treuhandgesetzes durch bilaterale Gespräche intensiv begleiten. Ein erstes Treffen mit Staatssekretär Dr. von Würzen hat dazu ja bereits gestern in Ost-Berlin stattgefunden.«¹⁷⁶

Die Organisation der THA nach der Satzung vom 18. Juli 1990¹⁷⁷



176 Schreiben von Seiters an Haussmann vom 20.6.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

177 Vgl. die Anlage zur Satzung der THA vom 18.7.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, Nr. 46 vom 3.8.1990, S. 811.

Seit Mitte Juni 1990 reiste Staatssekretär von Würzen regelmäßig nach Ost-Berlin, um sich mit Ministerpräsident de Maizière, dessen Staatssekretären, Wirtschaftsminister Pohl oder Vorstandsmitgliedern der THA zu treffen. Am 21. Juni 1990 sprach er mit dem amtierenden Treuhanddirektor Wolfram Krause über die vom Bundeswirtschaftsministerium entsandten Berater. Nachdem diese sich beim Bundeswirtschaftsminister über ihre vermeintliche Statistenrolle beschwert hatten, forderte von Würzen, die Berater stärker in die eigentliche Beratertätigkeit einzubeziehen. Sie seien nicht »Ausbilder für Referatsleiter«.¹⁷⁸ Es sei wichtig, dass sie an allen wichtigen Besprechungen – auch auf Leitungsebene – teilnehmen und dort ihre eigentliche Beraterfunktion bei Privatisierungsvorhaben wahrnehmen könnten.

Am 27. Juni, auf einem Treffen von Vertretern der Bundesministerien mit dem Direktorium der Treuhand, hob Krause die Notwendigkeit von Liquiditätskrediten hervor, um nach Einführung der D-Mark die monatlichen Lohnsummen der Unternehmen sowie die Kosten für Rohstoff- und Materialeinsatz übernehmen zu können. Insbesondere sehe er die Gefahr, dass das Vermögen der THA überschätzt werde: »In vielen Beschlüssen werde es als Deckungsmasse angeführt. Bis jetzt beliefen sich die Wünsche an dieses Vermögen bereits auf weit über 100 Mrd. DM; und er habe nur Löcher. Das gelte auch für die Verbürgung von Verbindlichkeiten der Unternehmen, die ab Juli für die Lieferung von Ausrüstungs- und Produktionsgütern entstehen.«¹⁷⁹ Staatssekretär von Würzen warnte eindringlich vor »Fehlentwicklungen« in der Treuhandpolitik. »Zur Zeit beunruhige vor allem die Sorge, daß mit den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln nicht zurückhaltend genug umgegangen werde. Es könnten nicht jeden Monat neue Subventionen gegeben werden. Sonst drohe Gefahr für die Stabilität der DM.«¹⁸⁰ Vonseiten des Bundes, so fügte von Würzen hinzu,

178 Ergebnisvermerk von Homann, BMWi/L-D 1, über ein Gespräch mit Krause vom 22.6.1990, ebd.

179 Vermerk über eine Besprechung von Staatssekretär von Würzen mit dem Vorstand der THA am 27.6.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

180 Ebd.

bestehe eine grundsätzliche Bereitschaft zur Verbürgung von Verbindlichkeiten für die Lieferung von Ausrüstungs- und Produktionsgütern. Dies gelte allerdings zunächst lediglich für Liquiditätskredite für den Monat Juli.

Im August 1990 wurde in den Bundesministerien nach wie vor die Frage diskutiert, ob mit Blick auf eine effiziente Erfüllung der vor der THA stehenden Privatisierungsaufgaben auf die Bildung von Treuhand-Aktiengesellschaften verzichtet und dementsprechend das Treuhandgesetz geändert werden müsse. Das BMF sprach sich aus verschiedenen Gründen jedoch gegen eine diesbezügliche Änderung aus. Denn zwei Monate nach dem Inkrafttreten des Gesetzes bedeute dies einen Rückschlag für die Gesamtorganisation und ihren gesetzlichen Auftrag. »Der in Monaten mühsam vollzogene Aufbau der Organisation müßte von vorn beginnen, nachdem alle Beteiligten gerade den eigentlichen Arbeitsbeginn durch die Gründung der Treuhand AGs für Schwerindustrie und Investitionsgüterindustrie kurzfristig erwartet hatten.«¹⁸¹ Ein öffentliches Eingeständnis einer organisatorischen Fehlentscheidung nach nur wenigen Wochen, so notierte Referatsleiter Fritz Knauss, würde zu einer Demotivierung und Resignation bei den Mitarbeitern der THA, zur Abschreckung westlicher Investoren sowie zur Demotivation westdeutscher Manager führen. »Die wirtschaftlichen und politischen Folgen insbesondere für DDR und BRD sind kaum abzuschätzen. Deshalb sollten Lösungen gesucht werden, die ohne großes Aufsehen verwirklicht werden können.«¹⁸² Knauss schlug daher vor, auf eine Gesetzesänderung zu verzichten und die Treuhand AGs Schwerindustrie und Investitionsgüterindustrie nach dem bisher vorgesehenen Organisationsplan zu gründen. Die anderen Bereiche sollten dann nicht durch die Treuhand AGs, sondern von der Treuhandzentrale unmittelbar geführt werden. Der Vorteil dieser Lösung bestehe darin, dass damit ein Wandel im Organisationssystem der THA erreicht werden könnte, der nicht mit einer Gesetzesänderung der Öffentlichkeit

181 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 15.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

182 Dieses und das folgende Zitat ebd.

vermittelt werden müsste. Zudem gebe es dann einen »Wettbewerb von zwei Systemen der Aufgabenerfüllung«.

Nach Gesprächen mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden Rohwedder sprach sich das Bundeskanzleramt ebenso dafür aus, auf die im Treuhandgesetz vorgesehene Errichtung von Treuhand-Aktiengesellschaften als zweite Organisationsebene stillschweigend zu verzichten: »Nach unserer Einschätzung und Erfahrung aus der jüngsten Vergangenheit wäre diese Umorganisation zweckmäßig im Sinne einer effektiveren Zielerreichung (Privatisierung, Sanierung und Entflechtung der 8000 bisherigen volkseigenen Kombinate und Betriebe).«¹⁸³

Das BMF hatte bereits zuvor vorgeschlagen, für den Aufbau einer schlagkräftigen und handlungsfähigen Organisation ein Team von Organisationsberatern der beiden größten und renommiertesten Unternehmensberatungsfirmen unter persönlicher gemeinsamer Leitung von Herbert Henzler, Leiter der deutschen Büros von McKinsey, und Roland Berger einzusetzen.¹⁸⁴ Diesem Rat folgte der Vorstand unter Moreth und Krause nicht, weil aus deren Sicht die dezentrale Lösung mit den Treuhand-Aktiengesellschaften überzeugend war. Beide hatten, wie zuvor geschildert, eine dezentrale Aufgabenerfüllung in den vier großen Treuhand-Aktiengesellschaften angestrebt. Der zuständige Referatsleiter im BMF hatte bereits im Februar 1990 mit McKinsey über mögliche Varianten der Privatisierung ostdeutscher Staatsbetriebe verhandelt. Dazu notierte er Ende August 1990: »McKinsey vertritt schon seit langem die Position, es sei ungeheuer viel Zeit verloren worden. Diese Haltung wird verständlich, wenn man berücksichtigt, dass die ersten Überlegungen zu einem Beratungsprogramm Kombinate (Herstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit) zwischen Dr. Henzler und I C 2 bereits Anfang Februar 1990 entwickelt wurden.«¹⁸⁵ McKinsey und Roland Berger wurden erst mit

183 Vermerk von Nehring, Referatsleiter im Bundeskanzleramt, für Seiters vom 28.8.1990, BArch Koblenz, 136/35288.

184 Vgl. ebd.

185 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

dem Amtsantritt von Rohwedder als Berater herangezogen, und zugleich wurde eine organisatorische Kehrtwende vollzogen. Erst nach der Amtsübernahme Rohwedders am 22. August 1990 begann sich die Auffassung durchzusetzen, dass das Konzept der Treuhand-Aktiengesellschaften grundlegend modifiziert werden müsse.

Die Treuhandzentrale war im Sommer 1990 als vergleichsweise kleine Organisation in einem im völligen Umbruch befindlichen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld mit den bisherigen Aufgaben, die Rahmenbedingungen für die Privatisierung der volkseigenen Industrie zu schaffen, völlig überfordert. Seit Juni 1990 gab es Arbeitsgruppen der THA für verschiedene Branchen zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften, deren Zusammensetzung und Zuständigkeiten jedoch häufig wechselten. Die THA befand sich in einem unproduktiven Spannungsfeld zwischen dem weitgehend untätigen DDR-Finanzministerium, dem umtriebigen, jedoch wirkungslosen DDR-Wirtschaftsministerium und dem Amt des Ministerpräsidenten. Letzteres hatte de facto die Zuständigkeit für die THA übernommen und führte seitdem auch selbst Privatisierungsverhandlungen.

Entsprechend Paragraph 4 Absatz 2 des Treuhandgesetzes vom 17. Juni 1990 war ein Verwaltungsrat einzusetzen. In diesen waren der Vorsitzende und 16 weitere Mitglieder zu berufen. Die Volkskammer hatte zwei Mitglieder aus ihrer Mitte zu wählen, davon ein Mitglied auf Vorschlag der Opposition. In der geheimen Abstimmung über die Wahl des Kandidaten der Regierungskoalition am 5. Juli 1990 wurde der Liberale Jochen Steinecke mit 278 Ja-Stimmen von 329 abgegebenen Stimmen zum Mitglied gewählt. Steinecke war zugleich Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses der Volkskammer. Der Kandidat der Opposition, Günter Nooke, fiel am 5. Juli mit 164 Nein-Stimmen und 139 Ja-Stimmen im ersten Wahlgang durch.¹⁸⁶ Nachdem auch ein zweiter Wahlgang am 6. Juli 1990 keine

186 Vgl. das Protokoll über die Wahl der Kandidaten in den Verwaltungsrat der THA auf der 21. Volkskammersitzung am 5.7.1990, BArch Berlin, DA 1/18189.

Mehrheit für ihn erbrachte,¹⁸⁷ wurde er am 13. Juli 1990 aufgrund des geänderten Wahlmodus (einfache Mehrheit) und der geringen Beteiligung an der Abstimmung mit 107 Ja-Stimmen zu 44 Nein-Stimmen in den Verwaltungsrat gewählt.¹⁸⁸ Zuvor hatte bereits der Wirtschaftsausschuss am 11. Juli 1990 die Kandidatur Nookes für den Verwaltungsrat der THA unterstützt.¹⁸⁹

Auf der Grundlage des Treuhandgesetzes berief der Ministerrat am 3. Juli 1990 Detlev Karsten Rohwedder zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates sowie sieben weitere Mitglieder. Die Wahl Rohwedders war bereits im Mai zwischen den Staatssekretären Köhler (BMF), und von Würzen (BMW) sowie mit Johannes Ludewig (Bundeskanzleramt) abgestimmt und von Kanzler Kohl befürwortet worden. Rohwedder stand seit 1980 als Vorstandsvorsitzender an der Spitze des Dortmunder Stahlkonzerns Hoesch und galt als erfolgreicher Sanierer dieses Unternehmens, das während der Stahlkrise Mitte der 1970er-Jahre massive Verluste zu verzeichnen gehabt hatte. Rohwedder hatte das Unternehmen von 1984 an wieder in die Gewinnzone gebracht.¹⁹⁰ Zudem war er als früherer Staatssekretär im BMWi mit wirtschaftspolitischem Krisenmanagement bestens vertraut.¹⁹¹ Die sieben Mitglieder für den Verwaltungsrat, die vom Ministerrat bestätigt wurden, hatte Rohwedder überwiegend aus seinem beruflichen Umfeld ausgewählt und de Maizière eindringlich empfoh-

187 Vgl. das Protokoll über die Wahl des Kandidaten der Opposition in den Verwaltungsrat der THA auf der 22. Volkskammersitzung am 6.7.1990, ebd.

188 Vgl. das Protokoll über die Wahl des Kandidaten der Opposition in den Verwaltungsrat der THA auf der 24. Volkskammersitzung am 13.7.1990, ebd.

189 Vgl. das Protokoll der 15. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 11.7.1990, BAArch Berlin, DA 1/17494.

190 Vgl. Karl-Peter Ellerbrock: Rohwedder, Detlev, in: Neue Deutsche Biographie 22 (2005), S. 7 f.; Gellert: Detlev Rohwedder, in: Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 23–31.

191 Rohwedder war von 1969 bis 1978 als Staatssekretär im BMWi u. a. für Energie-, Industrie- und Außenwirtschaftspolitik verantwortlich und hatte sich während der Ölkrise der 1970er-Jahre in dieser Funktion einen Ruf als erfolgreicher Krisenmanager erworben.

len.¹⁹² Als Begründung für die Berufung der westdeutschen Manager in den Verwaltungsrat führte de Maizière an: »Die nachfolgend genannten Persönlichkeiten verfügen über eine hohe fachliche Kompetenz und umfangreiche auch internationale Erfahrungen bei der Führung, Sanierung, Reorganisation, Privatisierung und der Bewertung von Unternehmen so wie bei der Tätigkeit am Kapitalmarkt.«¹⁹³

Sieben weitere Mitglieder bestätigte die Volkskammer nach längerer Diskussion am 5. Juli 1990 auf Vorschlag des Ministerpräsidenten.¹⁹⁴ Die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses hatten zuvor in Anwesenheit de Maizières in einer geschlossenen Sitzung am selben Tag mit zehn Ja-Stimmen, vier Enthaltungen und vier Nein-Stimmen dem Beschlussvorschlag des Ministerpräsidenten zugestimmt.¹⁹⁵ Zu den sieben von der Volkskammer bestätigten Mitgliedern des Verwaltungsrates gehörte mit Johan van Tilburg ein Wirtschaftsmanager aus den Niederlanden. Er stand in dem Ruf, das westdeutsche Unterhaltungselektronikunternehmen Grundig als Vorstandsvorsitzender erfolgreich saniert zu haben. Daher wurde er von de Maizière als ein Unternehmer empfohlen, der wisse, wie auch DDR-Staatsbetriebe erfolgreich saniert und zur Weltmarktfähigkeit geführt werden könnten. Somit setzte sich der Verwaltungsrat seit Mitte Juli 1990 wie folgt zusammen:

192 Vgl. das Schreiben von Christian Riedel, Leiter der Personal- und Rechtsangelegenheiten beim Amt des Ministerpräsidenten, an Jochen Steinecke vom 10.7.1990, BArch Berlin, DC 20/6307.

193 Vgl. die Vorlage des Ministerpräsidenten de Maizière für den Ministerrat vom 3.7.1990: Berufung des Vorsitzenden und sieben weiterer Mitglieder des Verwaltungsrates, BArch Berlin, DC 20/6307.

194 Vgl. das Protokoll der 21. Tagung der Volkskammer am 5.7.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der DDR, Bd. 2, S. 858.

195 Vgl. Protokoll der 13. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 5.7.1990, BArch Berlin, DA 1/17493.

Die Mitglieder des ersten Verwaltungsrates vom Juli 1990

Verwaltungsratsmitglied	Tätigkeit
Detlev Karsten Rohwedder	Vorsitzender des Vorstandes der Hoesch AG Dortmund
Otto Gellert	Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Unternehmensberater Hamburg
Hans-Olaf Henkel	Vorsitzender der Geschäftsführung der IBM Deutschland
Claus Köhler	ehemaliges Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bundesbank
André Leysen	Vorsitzender des Aufsichtsrates der Agfa-Gevaert-Gruppe
Horst Pastuszek	Finanzvorstand der Tchibo Holding AG
Frank Niethammer	Vorstandsvorsitzender der AG für Industrie und Verkehrswesen (AGIV) Frankfurt am Main
Klaus Piltz	Vorstandsvorsitzender der Veba AG
Johan van Tilburg	Vorstandsvorsitzender der Grundig AG
Karl Döring	Vorstandsvorsitzender der EKO Stahl AG Eisenhüttenstadt
Jürgen Mäder	Vorstandsvorsitzender der Glasindustrie AG Torgau
Harald Tausch-Marton	Geschäftsführender Gesellschafter der Dresdner Spitze GmbH
Gerd-Rainer Grimm	Vorstandsvorsitzender der TAKRAF Schwermaschinenbau AG
Lutz Modes	Vorstandsvorsitzender der SKL-Motoren und Systemtechnik AG
Uwe Wulf	Generaldirektor des Kombinats NARVA Berlin
Günter Nooke	Abgeordneter (Bündnis 90/Grüne) der Volkskammer
Jochen Steinecke	Abgeordneter (Die Liberalen der) Volkskammer

Neben Geschäftsführern und Vorstandsvorsitzenden westdeutscher Unternehmen gehörten auch Vertreter ostdeutscher Staatsbetriebe dem Verwaltungsrat an, die bereits zuvor als Betriebsleiter, Kombinatdirektoren bzw. Generaldirektoren dort tätig gewesen waren. Ministerpräsident de Maizière begründete am 5. Juli 1990 in der Volkskammer diese Personalvorschläge u. a. mit notwendigen Erfahrungen im Handel mit den Staaten des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW): »Bei den Verwaltungsratsmitgliedern aus der DDR spielen eine besondere Rolle

erstens die Fähigkeit zur Sanierung und Reorganisation von Kombinat, zweitens internationale Erfahrungen, dabei insbesondere Erfahrungen im Handel mit RGW-Staaten und drittens solche, die Erfahrungen im Mittelstand und dessen Entwicklung in der DDR haben.«¹⁹⁶ Da der Ministerrat, so führte de Maizière weiter aus, bislang ausschließlich westdeutsche bzw. mit André Leysen einen belgischen und Johan van Tilburg einen niederländischen Unternehmer in den Aufsichtsrat berufen habe, sei die Anwesenheit ostdeutscher Vertreter in diesem Leitungs- und Kontrollgremium von besonderer Wichtigkeit.

»Es kann nicht angehen, daß diese wichtige Anstalt, wie die Treuhand sie darstellt, für die weitere Zukunft dieses Landes oder der fünf Länder nur von solchen geleitet wird, die nicht hier tätig gewesen sind und keine Erfahrungen in der Führung dieser spezifischen Unternehmensform, die wir hatten, der Kombinate und volkseigenen Betriebe, haben. Sondern wir müssen die Kenntnis des Gehabten verknüpfen mit der Kenntnis dessen, wo wir hinwollen. Insofern schien es mir richtig und geraten, diese Personen zu benennen.«¹⁹⁷

In der Volkskammer stieß die Auswahl von ehemaligen Generaldirektoren volkseigener Kombinate, die noch dazu vormals der SED angehört hatten, für den Verwaltungsrat auf Kritik. Die Fraktion Bündnis 90/Grüne bemängelte die Abwesenheit eines Gewerkschaftsvertreters im Verwaltungsrat. Das Fehlen von Vertretern aus der Politik begründete de Maizière damit, dass die THA allein nach unternehmerischen Gesichtspunkten geführt werden sollte. Im BMF in Bonn wurde die Wahl von Vorstandsvorsitzenden aus dem Beteiligungsbereich der THA in den Verwaltungsrat als problematisch angesehen. »Diese kontrollieren sich praktisch selbst und entscheiden über ihre eigene Zukunft sowie über die Sanierungsfähigkeiten und Unternehmenskonzepte ihrer Unternehmen.«¹⁹⁸

196 Protokoll der 21. Tagung der Volkskammer am 5.7.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der DDR, Bd. 2, S. 857.

197 Ebd., S. 858.

198 Analyse von Breitenstein, BMF/IC 2, vom 7.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

Die sechs von der Volkskammer schließlich bestätigten ehemaligen Kombinatdirektoren hatten sich der Aufgabe gewidmet, ihre Kombinate bzw. Stammbetriebe in die Marktwirtschaft zu überführen und in Aktiengesellschaften umzuwandeln. Karl Döring galt als ausgewiesener Kenner der Metallurgie der DDR. Der Diplomingenieur für Eisenhüttenkunde war von 1979 bis 1985 stellvertretender Minister für Erzbergbau, Metallurgie und Kali und danach Generaldirektor des VEB Bandstahlkombinat bzw. Leiter des Stammbetriebs Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) sowie von 1990 bis 1994 Vorstandsvorsitzender der EKO Stahl AG Eisenhüttenstadt. Jürgen Mäder war viele Jahre lang Generaldirektor des Kombinats Flachglas Torgau und nunmehr Vorstandsvorsitzender der Glasindustrie AG Torgau. Harald Tausch-Marton leitete seit einigen Jahren den VEB Plauener Spitze (Dresdner-Spitzen GmbH) – ein mittelständisches Unternehmen der Textilbranche. Gerd-Rainer Grimm wurde im Dezember 1989 zum Generaldirektor des Kombinats TAKRAF Schwermaschinenbau Leipzig berufen. Lutz Modes war seit 1985 als Generaldirektor des Kombinats Schwermaschinenbau »Karl Liebknecht« Magdeburg tätig und übernahm im April 1990 den Vorstandsvorsitz der SKL Motoren- und Systemtechnik AG Magdeburg, des Nachfolgeunternehmens des Kombinats. Uwe Wulf war stellvertretender Generaldirektor des Kombinats Robotron Dresden, bevor er Generaldirektor des Kombinats VEB NARVA »Rosa Luxemburg« wurde. Mit Ausnahme von Harald Tausch-Marton schieden die ostdeutschen Vertreter nach der Neuberufung bzw. Ergänzung des Verwaltungsrates Mitte November bzw. Mitte Dezember 1990 aus diesem Gremium aus.

Vertreter der Gewerkschaften gehörten dem ersten Verwaltungsrat nicht an. Vorgesehen war lediglich, die Gewerkschaften auf der Ebene der noch zu gründenden Treuhand-Aktiengesellschaften (Holdings) angemessen zu beteiligen. Zuvor hatten Gewerkschaftsvertreter gefordert, Mitglieder in den Verwaltungsrat entsenden zu dürfen. So schrieb der Vorsitzende der Industriegewerkschaft Metall/Gebietsgeschäftsstelle Dresden am 10. Juli 1990 an de Maizière:

»Wir bitten Sie deshalb nachdrücklich, die Arbeit der staatlichen Treuhandanstalt und ihrer Vertreter mit ihrer nahezu unbeschränkten Macht über die ehemals volkseigenen Betriebe durch einen paritätisch

besetzen Verwaltungsrat kontrollieren und koordinieren zu lassen. Ein solcher Verwaltungsrat sollte in allen fachlichen und territorialen Gliederungen der Treuhandanstalt wirksam werden. Die Parität sollte insbesondere zwischen Vertretern des Staates als Eigentümer und den neuen Gewerkschaften als Interessenvertreter der Arbeitnehmer bestehen. Zur Vermeidung von Patt-Situationen sollten neutrale Vertreter, z.B. der Parlamente oder der Regierung in diesen Verwaltungsrat aufgenommen werden.«¹⁹⁹

De Maizière hielt ein Engagement der Gewerkschaften im Verwaltungsrat der THA jedoch nicht für notwendig. Er verwies auf die parlamentarische Kontrolle durch die Volkskammer:

»Durch die Unterstellung der Treuhandanstalt unter die Aufsicht des Ministerpräsidenten und die Rechenschaftspflicht des Ministerrates für die Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens gegenüber der Volkskammer ist die parlamentarische Kontrolle gewährleistet. Dadurch, daß Struktur, Stellung und Aufgaben der Treuhandanstalt als Anstalt des öffentlichen Rechts den gesellschaftlichen Regelungen der BRD entsprechen, sind diese auch nach dem 1. Juli 1990 paßfähig.«²⁰⁰

Von wirksamer parlamentarischer Kontrolle konnte allerdings zunächst kaum die Rede sein. Vor dem Hintergrund der sich bereits in den Debatten zum neuen Treuhandgesetz abzeichnenden »Entparlamentarisierung der Kontrollstrukturen«²⁰¹ hatte der Wirtschaftsausschuss der Volkskammer am 16. Mai 1990 einen »Parlamentarsausschuß zur Kontrolle der Treuhandanstalt« gefordert, der jedoch von der Volkskammer nicht mehr gebildet wurde.²⁰² Erst im Oktober 1990 setzte der Haushaltsausschuss des

199 Fernschreiben des Vorsitzenden der IG Metall, Gebietsgeschäftsstelle Dresden, René Vits, an Ministerpräsident de Maizière vom 10.7.1990, BArch Berlin, DC 20/6307.

200 Antwortschreiben von Klepel, Staatssekretär im Amt des Ministerpräsidenten, an den Vorsitzenden der IG Metall, Gebietsgeschäftsstelle Dresden, Vits, vom 26.7.1990, ebd.

201 So die Bezeichnung bei Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 110.

202 Protokoll der 3. Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 16.5.1990, BArch Berlin, DA 1/17490.

Deutschen Bundestages einen Unterausschuss Treuhandanstalt als Mittel der parlamentarischen Kontrolle der THA ein.

Die Möglichkeiten des Ministerrates, über den Verwaltungsrat politisch-administrativen Einfluss auf die THA nehmen zu können, beurteilte das BMF außerordentlich kritisch. So sei der Eigentümer Staat weder durch das zuständige Amt des Ministerpräsidenten der DDR noch durch das Ministerium der Finanzen bzw. das Ministerium für Wirtschaft im Verwaltungsrat vertreten. Diese könnten an den Sitzungen des Verwaltungsrates teilnehmen, dürften sich jedoch an den Abstimmungen über Privatisierungen und Sanierungen nicht beteiligen. Im Vorfeld der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder sei dem BMF zugesagt worden, dass der Minister der Finanzen und der Minister für Wirtschaft auf der Ebene der Staatssekretäre vertreten sein würden. »Eine entsprechende Position hatten BMF/BMWi auch bei der Schlußbesprechung über das Treuhandgesetz gegenüber dem Büro des MP [Ministerpräsidenten] vertreten.«²⁰³ De Maizière hatte jedoch anders entschieden. Das BMF hielt es aber nach wie vor für unbedingt notwendig, dass sowohl das Bonner Finanzministerium als auch das Wirtschaftsministerium angesichts der wirtschafts-, finanz- und haushaltspolitischen Bedeutung der THA in deren Verwaltungsrat vertreten sein müssten.

Grundsätzlich galt für die THA nach dem Treuhandgesetz die Haushaltsordnung der DDR. Demnach unterlagen die Privatisierungsvorgänge bzw. die Verkäufe der Unternehmen der Zustimmung des Ministerpräsidenten und der Einwilligung des Ministers der Finanzen. Insofern blieb die politisch-administrative Einflussnahme der Regierung gewahrt, wenngleich die zuständigen Ministerien nicht im Verwaltungsrat als Mitglieder vertreten waren. Die Zuständigkeit für wesentliche Aufgabenfelder der THA wurde im Büro des Ministerpräsidenten bzw. beim Minister im Amt den Ministerpräsidenten, Klaus Reichenbach, gebündelt.

Nach der Ablösung Moreths am 15. Juni 1990 als Vorsitzender des Direktoriums der THA suchte Rohwedder nach einer geeigneten Per-

203 Analyse von Breitenstein, BMF/IC 2, vom 7.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

sönlichkeit für das Amt des künftigen Präsidenten der Treuhandanstalt. In einem Schreiben an den Chef des Bundeskanzleramtes, Rudolf Seiters, schlug Rohwedder zunächst Werner Lamby für dieses Amt vor.²⁰⁴ Der promovierte Jurist war in den 1970er-Jahren als Abteilungsleiter im Bereich Bundesvermögen im Bundesministerium der Finanzen für die Industriebeteiligungen des Bundes zuständig gewesen und gehörte seit 1974 dem Vorstand des Strom- und Aluminiumkonzerns VIAG AG sowie verschiedenen Aufsichtsräten an. Rohwedder hielt Lamby für den »idealen Mann« auf der Position an der Treuhandspitze. Lamby, langjähriges Mitglied der CDU, hatte in einem Gespräch mit dem Sozialdemokraten Rohwedder zwar noch nicht zugesagt, aber seine Bereitschaft zu erkennen gegeben, darüber nachzudenken, weil er die politische Bedeutung dieser Aufgabe sehe. Rohwedder forderte Seiters in seinem Schreiben vom 25. Juni 1990 auf, mit Lamby persönlich zu telefonieren, um ihn zu überzeugen. »Es würde seine Entscheidung günstig beeinflussen, wenn Sie ihm sagen würden, daß sich sein Engagement auf ein bis zwei Jahre begrenzen läßt. Laden Sie ihn bitte für Donnerstag zum Wirtschaftsgespräch beim Bundeskanzler ein. Wenn der Kanzler ihn dann bittet, wird er sich nicht versagen.«²⁰⁵ Auch der Leiter der »Gruppe 43« im Bundeskanzleramt,²⁰⁶ Johannes Ludewig, setzte sich für Lamby ein. Seinem Chef im Kanzleramt schrieb er: »Ich empfehle, umgehend mit Herrn Dr. Lamby wegen des Präsidentenamtes der THA zu telefonieren und ihn zugleich zur Wirtschaftskonferenz des Bundeskanzlers einzuladen.«²⁰⁷

Aus bislang nicht nachvollziehbaren Gründen kam Lamby als Treuhandpräsident schließlich nicht infrage. Als personelle Alternativen brachte Ludewig noch zwei weitere Spitzenmanager für das Amt ins Gespräch: Kajo Neukirchen, Vorstandsvorsitzender der Klöckner-Hum-

204 Vgl. das Telefax von Rohwedder an Seiters vom 25.6.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

205 Ebd.

206 Die »Gruppe 43« war zuständig für Wirtschaftspolitik, internationale Währungs- und Politik, Geld-, Kredit- und Kapitalmarktpolitik. Ludewig galt als Chefökonom im Bundeskanzleramt.

207 Schreiben von Ludewig an Seiters vom 26.6.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

boldt-Deutz AG, sowie Jens Odewald, Vorstandsvorsitzender der Kaufhof AG.²⁰⁸ Der Verwaltungsrat berief auf seiner konstituierenden Sitzung am 15. Juli 1990 jedoch Reiner Maria Gohlke als Präsidenten der THA.²⁰⁹ Gohlke war seit Dezember 1981 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bundesbahn (DB) und galt für diesen Posten als geeignet, da er in seiner Amtszeit die Neuordnung der Unternehmensstruktur forciert, Teilprivatisierungen durchgesetzt hatte und die Bundesbahn von einem Staatsunternehmen in ein marktorientiertes Unternehmen transformieren wollte. Gohlke wurde im Juli 1990 von seinen Aufgaben als DB-Chef freigestellt, um als Präsident der THA die Privatisierung der ehemaligen volkseigenen Betriebe zu organisieren.²¹⁰

Seit Beginn seiner Amtszeit zeigten sich allerdings schwer zu überbrückende Differenzen mit dem Verwaltungsratsvorsitzenden Rohwedder. Auseinandersetzungen grundsätzlicher Art gab es offenbar sowohl über die strategische Ausrichtung der Treuhandpolitik als auch über Organisations- und Personalentscheidungen.²¹¹ Gohlke versuchte während seiner kurzen Amtszeit ohne sichtbaren Erfolg, mit schnellen Privatisierungen Achtungserfolge zu erzielen, und vernachlässigte dabei den Aufbau einer handlungsfähigen Organisation und Struktur der Treuhand. Rohwedder war – ganz im Sinne seiner Funktion im Verwaltungsrat der Anstalt – an strategischen Fragen der Privatisierung und Wirtschaftspolitik interessiert und versuchte, durch Rekrutierung fachkompetenten Personals auf der Führungsebene eine effektive und arbeitsfähige Organisationsstruktur zu bilden.²¹² Hinzu kamen persönliche Zerwürfnisse, die de Maizière wie folgt beschrieb:

208 Vgl. das Telefax von Ludwig an Rohwedder vom 16.7.1990, ebd. Ludwig machte die Personalvorschläge mit dem Zusatz: »Falls die Nachricht über die Berufung von Dr. Gohlke zum Präsidenten des Vorstandes nicht zutrifft.«

209 Vgl. das Protokoll der 1. Verwaltungsratssitzung am 15.7.1990, BAArch Berlin, B 412/8833.

210 Vgl. den Eintrag »Gohlke, Reiner« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000016551> (Zugriff am 3.11.2021).

211 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 268.

212 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 190.

»Wenn zwei Persönlichkeiten so entscheidenden Stellen wie dem Treuhandvorstand und -verwaltungsrat vorstehen, dann ist es notwendig, daß diese Partner harmonieren. Es gibt im Leben Situationen, in denen diese Harmonie fehlt. Wenn dann noch unterschiedliche Auffassungen zu dem, was strukturell geschehen soll, hinzukommen, dann wird es schwierig.«²¹³

Vermittlungsbemühungen des Bundeskanzleramtes sowie diverse Krisengespräche liefen ins Leere, sodass Ludewig nach wenigen Tagen zur Kenntnis nehmen musste, »daß die Lage eher weiter eskaliert, statt zur Normalität zurückzukehren – allzu groß sind offensichtlich die Meinungsverschiedenheiten über die Art und Weise, wie die übergroßen Probleme denn nun eigentlich anzupacken seien«.²¹⁴

Im Sommer 1990 wurden längst überfällige Personalentscheidungen zur Bildung arbeitsfähiger Führungsgremien getroffen. Auf seiner konstituierenden Sitzung berief der Verwaltungsrat am 15. Juli 1990 den bislang amtierenden Direktor der THA Wolfram Krause als Mitglied des bis dahin noch geschäftsführenden Vorstandes.²¹⁵ Des Weiteren wurden Karl Döring und Otto Gellert einstimmig zu Stellvertretern des Verwaltungsratsvorsitzenden gewählt. Auf Vorschlag Rohwedders berief der Verwaltungsrat am 9. August 1990 Karl Schirner, Klaus Peter Wild sowie Gunter Halm in den Vorstand,²¹⁶ der sich wie folgt zusammensetzte:²¹⁷

213 Umstrukturierung der Wirtschaft erfordert Stehvermögen. Interview mit Lothar de Maiziére, in: Die Wirtschaft vom 5.9.1990, S. 3.

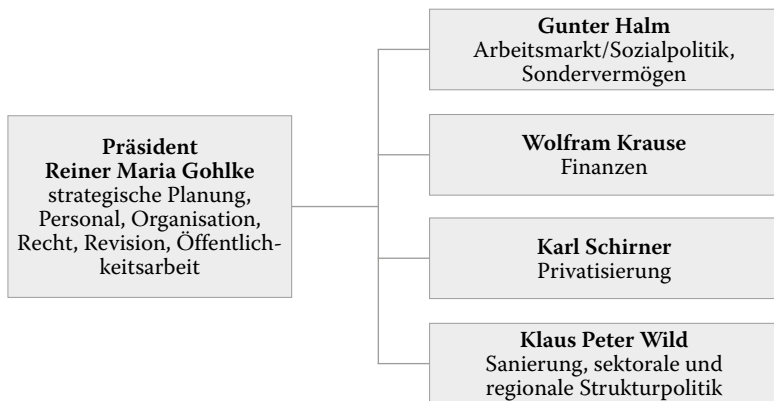
214 Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 109.

215 Vgl. das Protokoll der 1. Verwaltungsratssitzung am 15.7.1990, BArch Berlin, B 412/8833.

216 Vgl. das Protokoll der 3. Verwaltungsratssitzung am 9.8.1990, BArch Berlin, B 412/8835.

217 Vgl. ebd.

Die Mitglieder des Vorstandes der THA und ihre Zuständigkeitsbereiche (August 1990)



Mit Karl Schirner kam ein erfolgreicher westdeutscher Manager in den Vorstand. Schirner war bis August 1990 Leiter der M&A-Aktivitäten²¹⁸ bei der Daimler-Benz AG. Klaus Peter Wild kam aus dem Bayerischen Wirtschaftsministerium und hatte dort die Abteilung Industrie geleitet.²¹⁹ Neben Wolfram Krause gehörte mit Gunter Halm ein zweites Mitglied dem Vorstand an, das in der DDR auf eine politische Karriere an der Spitze des Regierungsapparates zurückblicken konnte. Der promovierte Diplomphysiker war von 1984 bis 1989 stellvertretender Minister für Glas- und Keramikindustrie. Im November 1989 berief ihn Ministerpräsident Modrow als Minister für Leichtindustrie in sein Kabinett. Nach Auflösung des Ministeriums für Leichtindustrie wechselte Halm im April 1990 als Staatssekretär in das neu gebildete Ministerium für Wirtschaft.²²⁰ Er wurde am 9. August 1990 vom Verwaltungsrat mit der Zuständigkeit für Sozialprogramme und Sondervermögen im Vorstand der THA betraut. Nach dem

218 Mergers & Acquisitions (M&A): Sammelbegriff für unternehmerische Aktivitäten, insbesondere Unternehmensfusionen und Unternehmenskäufe.

219 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 128 f.

220 Vgl. die biografischen Angaben in dem Handbuch *Wer war wer in der DDR?*, <http://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biographische-datenbanken/gunter-halm>.

Rücktritt von Gerhard Pohl ernannte Lothar de Maizière Gunter Halm am 16. August 1990 zum geschäftsführenden Minister für Wirtschaft.²²¹

Bislang ungelöst war die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen der Treuhandzentrale und den Treuhand-Aktiengesellschaften. Auch rechtlich musste geklärt werden, wie eventuelle Gewinne der Treuhand-AGs an die THA-Zentrale fließen sollten. Die Bundesbehörden empfahlen entsprechende Festlegungen in einer Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz.

»Als Grundproblem wird angesehen, einerseits die Treuhand-AGs wirklich selbständig arbeiten zu lassen, andererseits aber sicherzustellen, daß überhaupt Privatisierungserlöse und Unternehmensgewinne an die Anstalt fließen. Falls man das letztere will, – und das ist ja der Sinn der Treuhandkonstruktion – muß sich die Anstalt zwangsläufig Rechte vorbehalten, um dieses Ziel zu erreichen.«²²²

Dementsprechend wurde in Bonn vorgeschlagen, in einer Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz die THA zu ermächtigen, bestimmte Beträge aus den Erlösen von Beteiligungsveräußerungen für sich zu beanspruchen oder sie anderen Treuhand-Aktiengesellschaften zuzuweisen. In der vom Ministerrat am 15. August 1990 bestätigten Ersten Durchführungsverordnung hieß es dann auch:

»Jede Treuhand-Aktiengesellschaft ist verpflichtet, durch Beteiligungsveräußerung erzielte Erlöse und Erträge aus Beteiligungen an die Treuhandanstalt abzuführen, soweit im Unternehmens- und Finanzierungsplan und nach Maßgabe des §5 Abs. 1 des Treuhandgesetzes durch die Treuhandanstalt nicht etwas anderes festgelegt ist oder die Treuhandanstalt sie der Treuhand-Aktiengesellschaft zur Erfüllung ihrer Aufgaben beläßt.«²²³

221 Vgl. das Schreiben von Lothar de Maizière an die Präsidentin der Volkskammer Sabine Bergmann-Pohl vom 17.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6093.

222 Information der Abteilung Grundsätze der THA über die Empfehlungen und Veränderungsvorschläge des Bundesfinanz-, Bundeswirtschafts- und Bundesjustizministeriums zur 1. Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 8.8.1990, BArch Berlin, B 412/8835.

223 Erste Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, Nr. 53 vom 22.8.1990, S. 1076.

Im Sommer 1990 warb Rohwedder als Verwaltungsratsvorsitzender um geeignete Aufsichtsratsvorsitzende für die vier zu bildenden Treuhand-Aktiengesellschaften (Schwerindustrie, Investitionsgüterindustrie, Konsumgüterindustrie, Dienstleistungen). Wirtschaftsminister Haussmann informierte Rohwedder am 19. Juli 1990 darüber, dass er zwei künftige Aufsichtsratsvorsitzende für zwei Treuhand-Aktiengesellschaften gewinnen konnte: Herbert Gienow für die Treuhand AG Schwerindustrie²²⁴ sowie Hans-Helmut Kuhnke für die Treuhand AG Investitionsgüterindustrie.²²⁵ Herbert Gienow war seit 1974 Vorstandsvorsitzender der Duisburger Stahlfirma Klöckner (Klöckner Werke AG). Er stand in dem Ruf, die Klöckner Werke AG durch eine gelungene Verbindung von gleichzeitiger Sanierung und Umstrukturierung erfolgreich durch verschiedene Krisen, u. a. die schwere Liquiditätskrise des Konzerns 1983, geführt zu haben.²²⁶ Rohwedder baute auf den Erfahrungsschatz eines derart krisenerprobten Managers, um die Sanierung und Umstrukturierung der ostdeutschen Stahlbranche erfolgreich organisieren zu können. Hans-Helmut Kuhnke hatte wie Herbert Gienow im Duisburger Klöckner-Konzern gearbeitet und war bis 1973 Vorstandsvorsitzender der Ruhrkohle AG in Dortmund. Nach seinem altersbedingten Ausscheiden als Vorstandsvorsitzender war Kuhnke Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten, u. a. beim Chemie-Unternehmen Th. Goldschmidt AG Essen sowie der Bayerischen Vereinsbank.²²⁷ Kuhnke und Rohwedder kannten sich persönlich aus der Zeit, als der ehemalige Ruhrkohle-Chef und der damalige Chef des Stahlkonzerns

224 Ursprünglich war eine AG Grundstoffindustrie vorgesehen.

225 Vgl. den Vermerk über das Gespräch von Minister Haussmann mit Rohwedder am 19.7.1990, BAArch Koblenz, B 126/145220.

226 Vgl. den Eintrag »Gienow, Herbert« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000017286> (Zugriff am 3.11.2021).

227 Vgl. den Eintrag »Kuhnke, Hans Helmut« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000012209> (Zugriff am 3.11.2021).

Hoesch sowie der Hamburger Wirtschaftsprüfer Otto Gellert im Aufsichtsrat der Harpener AG Dortmund²²⁸ saßen.

Herbert Gienow hatte bis Mitte August 1990 weitere Manager und Ministerialbeamte für die Mitarbeit im Aufsichtsrat der Treuhand-AG Schwerindustrie gewinnen können. Dazu zählten u. a. Hans Albers, Vorsitzender des Aufsichtsrates der BASF AG, Klaus Knizia, Vorsitzender des Vorstandes der Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen (VEW) AG, Heinz Schimmelbusch, Vorsitzender des Vorstandes Metallgesellschaft AG Österreich, sowie Ulrich Engelmann, Leiter der Abteilung III, Energiepolitik und mineralische Rohstoffe, im Bundeswirtschaftsministerium.²²⁹ Auch für den Aufsichtsrat der Treuhand-AG Investitionsgüterindustrie lag eine mit dem BMF abgestimmte Liste der Aufsichtsratsmitglieder vor.²³⁰ Da die Treuhand-Aktiengesellschaften als branchenübergreifende Holdings jedoch nie gegründet wurden, traten Gienow und Kuhnke ihre Posten als Aufsichtsratsvorsitzende nicht an.

Im Gespräch mit dem Bundeswirtschaftsminister am 19. Juli 1990 äußerte Rohwedder die Erwartung, die Arbeit der THA spätestens nach drei bis vier Jahren beenden zu können. Derzeit seien 130 Mitarbeiter in der Zentrale beschäftigt. »Wesentlich mehr sollten es nicht sein.«²³¹ Da der Schwerpunkt des Privatisierungsgeschäfts auf den regional tätigen Treuhand-Aktiengesellschaften liegen sollte, hielt Rohwedder zunächst an dem Konzept einer personell schwach besetzten Zentrale fest. Für die Privatisierungsverhandlungen wollte er hauptsächlich externe Berater einstellen. Rohwedder gab sich während des Gesprächs mit Haussmann abschließend zuversichtlich, die Banken zu einem größeren Engagement bei der Liquiditätsbeschaffung bewegen zu können. Die Liquidität der

228 Die Harpener AG war damals ein Unternehmen der Energiewirtschaft mit Sitz in Dortmund.

229 Vgl. das Schreiben von Gienow an Präsident Gohlke vom 15.8.1990, BArch Koblenz, B 136/37706.

230 Vgl. das Schreiben von Ludewig an die Staatssekretäre von Würzen und Köhler vom 17.8.1990, ebd.

231 Vermerk über das Gespräch von Haussmann mit Rohwedder am 19.7.1990, BArch Koblenz, B 126/145220.

THA und ihrer Unternehmen bezeichnete Rohwedder als Voraussetzung, um den Sanierungs- und Privatisierungsauftrag der Anstalt umsetzen zu können.

5. Liquiditätskrise und erste Privatisierungen

In der Amtszeit Wolfram Krauses als amtierendem Direktor der THA kam es zu sporadischen Gesprächen mit Vertretern des BMWi in Bonn über die Lage in der ostdeutschen Wirtschaft. Während eines solchen Gesprächs erkundigte sich Staatssekretär von Würzen am 27. Juni 1990 über den Stand der Privatisierungen und fragte nach neuen Einschätzungen zur Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Krause stellte die Situation durchaus optimistisch dar: So seien seiner Ansicht nach 936 Betriebe (etwa 40 Prozent der Betriebe mit 23 Prozent der Beschäftigten) derzeit als rentabel einzuschätzen. 736 Betriebe (etwa 31 Prozent der Betriebe mit 34 Prozent der Beschäftigten) könnten als sanierungsfähig eingestuft werden. 699 Betriebe (etwa 29 Prozent der Betriebe mit 43 Prozent der Beschäftigten) müssten allerdings als stark konkursgefährdet angesehen werden.²³² Der Aussagewert einer derart globalen Einschätzung, so fügte Krause hinzu, sei allerdings begrenzt, denn die Zahlen würden auf Angaben von nur 70 Prozent der Gesamtzahl der Betriebe beruhen. Zudem bestünden große Unsicherheiten bei der geschätzten künftigen Absatzentwicklung und bei den künftig erzielbaren Preisen. Staatssekretär von Würzen forderte schnelle Entscheidungen der THA über konkursgefährdete Betriebe, die keine finanziellen Hilfen erhalten sollten. »Verhindert werden müsse, dass von nicht sanierungsfähigen Betrieben Kredite aufgenommen würden, um sich möglichst lange über Wasser zu halten.«²³³

Bereits Mitte Mai 1990, also noch vor der Einführung der D-Mark, hatte das DDR-Ministerium für Wirtschaft auf die hohen Verluste verwie-

232 Vgl. den Vermerk über ein Gespräch mit Krause im BMWi am 27.6.1990, BArch Koblenz, B 126/145219.

233 Ebd.

sen, die die Treuhandunternehmen verursachten. Die Verluste konzentrierten sich hauptsächlich auf die großen Kombinate. Genannt wurden u. a. die Leuna-Werke, das Kaliwerk Südharz, das Eisenhüttenkombinat Ost, die Wismut AG, das Nutzkraftwagenwerk in Ludwigsfelde, das PKW-Kombinat (Sachsenring Zwickau, Automobilwerk Eisenach), das Schwermaschinenkombinat Magdeburg sowie das Kombinat Mikroelektronik Carl-Zeiß-Jena.²³⁴ Mit den enorm anwachsenden Verlusten waren die Treuhandunternehmen in ihrer Mehrzahl wohl in keiner Weise profitabel verkäuflich.

Mit dem Inkrafttreten der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion am 1. Juli 1990 wurden die ostdeutschen Betriebe schlagartig den Weltmarktbedingungen ausgesetzt. Obwohl die THA über das Mittel der Kreditvergabe verfügte, war der Umstellungsprozess mit erheblichen Härten und Risiken verbunden. Die wirtschaftliche Talfahrt übertraf sogar die pessimistischen Prognosen zahlreicher Wirtschaftsexperten. Unmittelbar nach der Währungsumstellung drohte etwa 7600 Unternehmen die akute Zahlungsunfähigkeit. Da die Betriebsumsätze auf dem ostdeutschen Markt dramatisch einbrachen und die Betriebserlöse in zunehmendem Maße nicht mehr kostendeckend waren, entwickelte sich aus dem Liquiditätsproblem auch ein Rentabilitätsproblem, das die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den Neuen Bundesländern längerfristig prägte.²³⁵

In einem Lagebericht vom 30. Juli 1990 schilderte der Vorstand der THA die dramatische Situation der Wirtschaft in der DDR. Es hieß darin: »Der Wirtschaftsablauf in der DDR ist im Bereich der gewerblichen Wirtschaft durch einen zunehmenden Leistungsrückgang, verringerten Absatz und ansteigende Arbeitslosigkeit gekennzeichnet.«²³⁶ Hauptsächlich seien die Unternehmen der polygrafischen Industrie, des Schiffbaus, des Baus von luft- und kältetechnischen Ausrüstungen, der Vorfertigungs-

234 Vgl. die Einschätzung des DDR-Wirtschaftsministeriums über die Rentabilität der Betriebe und Unternehmen vom 16.5.1990, BArch Berlin, DC 20/6007.

235 Vgl. Hoffmann: Von der Plan- zur Marktwirtschaft, S. 187; Sinn/Sinn: Kaltstart.

236 Lagebericht Nr. 2 des Vorstandes der THA zur Situation der DDR-Wirtschaft vom 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834. Die folgenden Zitate ebd.

industrie der Bauwirtschaft, des Schienenfahrzeugbaus und des Chemieausrüstungsbaus betroffen. Besonders drastisch fiel der Produktionsrückgang in der chemischen Industrie aus. »In der Chemiefaserindustrie mußte die Produktion wegen sinkenden Abkaufs von textilen Fertigerzeugnissen auf 30 bis 50 % der Kapazität gedrosselt werden.« Die Zahl der Arbeitslosen habe Mitte Juli bei 224 000 gelegen. Hinzu kämen ca. 500 000 Kurzarbeiter.

In der am selben Tag stattfindenden Verwaltungsratssitzung hob Finanzminister Romberg ebenfalls die »sich immer mehr zuspitzende Entwicklung mit möglichen dramatischen sozialen Konsequenzen« hervor und mahnte einen »unbedingten Handlungsbedarf der Treuhandanstalt« an, »vor allem im Hinblick auf die Ingangsetzung von Struktur-, Beschäftigungs- und Finanzierungsprogrammen zur Wiederbelebung des Inlandmarktes«.²³⁷ Der Verwaltungsrat beschloss daraufhin, ein Memorandum über den Zustand der DDR-Wirtschaft unter Federführung Rohwedders zu erarbeiten und sowohl Ministerpräsident de Maizière als auch Bundeskanzler Kohl vorzulegen. Auf der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung wandte sich Rohwedder schließlich gegen die Erstellung eines solchen Memorandums, weil »dessen Wirkung in der momentanen politischen Lage« seiner Einschätzung nach zweifelhaft sei.²³⁸ Stattdessen sagte Staatssekretär Köhler vom BMF zu, sich bei der Bundesregierung für Liquiditätshilfen einzusetzen.

Auch das BMF beurteilte die Lage der DDR-Wirtschaft in praktisch allen Branchen sehr kritisch:

»Die bestehenden realwirtschaftlichen Probleme (mangelnde Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität, marktwirtschaftliche Unerfahrenheit und fehlende Managementfähigkeiten, total veralteter Kapitalstock u.v.m.) werden durch eine unzureichende Liquiditätsausstattung der Unternehmen und fehlende Haushaltsmittel der Gebietskörperschaften erheblich verschärft. [...] Die Schwierigkeiten breiten sich im Schnee-

237 Protokoll der 2. Verwaltungsratssitzung am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834.

238 Protokoll der 3. Verwaltungsratssitzung am 9.8.1990, BArch Koblenz, B 412/8835.

ballsystem über alle Produktionsstufen aller Sektoren der Wirtschaft aus. Das spiegelt sich besonders deutlich in der Situation der Treuhandanstalt wider.«²³⁹

Angesichts fehlender Maßstäbe zur Beurteilung der Unternehmensangaben müsse bei ernsthafter Prüfung der Unternehmenskonzepte damit gerechnet werden, dass ein großer Teil der Unternehmen nicht sanierungsfähig sei. Es sei zwar wirtschaftlich sinnvoll, einen großen Teil der Unternehmen im August und September zu liquidieren, jedoch derzeit politisch nicht möglich, Unternehmen in Konkurs gehen zu lassen. Deshalb sei es unausweichlich, die zwischen BMF, BMWi und THA vereinbarte Globalbürgschaft von etwa 10 Mrd. DM nicht nur auf den Monat Juli zu begrenzen, sondern auch für August Liquiditätskredite zu gewähren. Dabei, so mutmaßte das BMF, sei ein erheblicher Teil der Liquiditätskredite aufgrund fehlender Sanierungsfähigkeit verloren. »Weiterhin wird zwangsläufig ein nicht unerheblicher Teil der Verlustfinanzierung dienen. Die Gründe hierfür sind sowohl wirtschaftlicher als auch politischer Natur.«²⁴⁰

Wegen drohender Zahlungsunfähigkeit gewährte die THA 7655 Unternehmen für den Monat Juli etwa 10,3 Mrd. DM an Liquiditätskrediten in Form einer Globalgarantie.²⁴¹ Ursprünglich hatten die Treuhandunternehmen insgesamt einen Finanzbedarf von rd. 23,5 Mrd. DM angemeldet. Somit wurden den Unternehmen im Durchschnitt lediglich 41 Prozent des angemeldeten Kreditbedarfs bewilligt. Der Treuhandvorstand schätzte in seinem Lagebericht vom 30. Juli 1990 ein, dass damit der sachlich begründete Liquiditätsbedarf bei einer großen Zahl von Unternehmen nicht hinreichend berücksichtigt worden sei. Die Begrenzung der Kreditausreichung auf etwas über 10 Mrd. DM habe zu zahlreichen Nachforderungen und Protesten von Unternehmen geführt. Von 1100 Nachforderungsanträgen seien lediglich 290 bei erheblicher Kürzung gegenüber

239 Bericht von Breitenstein, BMF/IC 2, vom 7.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

240 Ebd.

241 Protokoll der 2. Verwaltungsratssitzung am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834.

den Forderungen bestätigt worden. Auch die externen Wirtschaftsprüfer seien aufgrund ihrer Untersuchungen zu der Meinung gelangt, dass die von der THA gewährten Liquiditätskredite nicht ausreichen würden, die Liquidität der Unternehmen dauerhaft oder auch nur bis Ende September 1990 zu sichern.²⁴²

Die Gewährung von sogenannten Überbrückungskrediten für Treuhandunternehmen wurde im August 1990 trotz starker Bedenken der Bundesressorts fortgesetzt. Nach einer Information der federführenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuarbeit Deutsche Revision AG von Ende August 1990 lag für August 1990 ein angemeldeter Kreditbedarf von 5590 Unternehmen in Höhe von 11,6 Mrd. DM vor. Hiervon wurde in 4732 Fällen der Bedarf zu 100 Prozent mit 8,8 Mrd. DM freigegeben. In 729 Fällen erfolgte die Freigabe des angemeldeten Bedarfs zu bis zu 80 Prozent mit einem Umfang von 1,5 Mrd. DM. Somit wurden auch für den Monat August noch einmal 10,3 Mrd. DM im Rahmen der Kreditaktion bewilligt.²⁴³ Zugleich machten die Treuhandunternehmen weiterhin Verluste in kaum kalkulierbarer Höhe.²⁴⁴ Die Bundesministerien waren sich durchaus bewusst, dass die gewährten Kredite in absehbarer Frist nicht zurückgezahlt werden konnten. Umso mehr drängte die Bundesregierung darauf, ausschließlich sanierungsfähige Unternehmen mit einer »Zwischenfinanzierung« zu fördern.

In Anbetracht dieser Dramatik hielt der Vorstand der THA eine zügige Privatisierung für umso dringlicher, um die erwarteten Erlöse – wenn gleich auch nur zu einem geringen Teil – zur Finanzierung der Verluste einsetzen zu können. Allerdings war die Lücke zwischen Mittelbedarf und Privatisierungserlösen gewaltig.²⁴⁵ Zudem existierte im Sommer 1990 noch keine funktionsfähige Organisation mit einer handlungsfähigen Zentrale, um eine aktive Geschäftspolitik betreiben zu können. Insofern

242 Vgl. ebd.

243 Telefax der Treuarbeit Deutsche Revision AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Steuerberatungsgesellschaft, an Regierungsrat Dannenberg im BMF vom 31.8.1990, BArch Koblenz, B 102/395185.

244 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 131.

245 Vgl. Fuder: *Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse*, S. 75.

war es weder möglich, eine strategisch ausgerichtete Privatisierungspolitik zu betreiben noch die abgeschlossenen Privatisierungsverträge zu kontrollieren. So mussten auch gravierende Fehlentscheidungen in Kauf genommen werden.

Der Vorstand räumte in seinem Lagebericht vom 30. Juli 1990 erhebliche Mängel bei der Gewährung von Liquiditätskrediten ein. So habe das Globalgarantieverfahren dazu geführt, dass auch Unternehmen ohne Marktchancen gefördert wurden. Eine Neugestaltung des Verfahrens zur Kreditausreichung für August und September sei deshalb vorgesehen. Die Anträge auf weitere Liquiditätskredite müssten nunmehr mit einem Sanierungs- bzw. Geschäftskonzept belegt werden, um die Selektion und Gründung sanierungswürdiger Unternehmen wesentlich zu beschleunigen. Voraussetzung sei allerdings, aussagekräftige Unterlagen zu beschaffen, die es erlaubten, die überlebensfähigen und sanierungswürdigen Betriebe zu erkennen. In diesem Zusammenhang sei in einigen Unternehmen die Erarbeitung von ersten Sanierungskonzepten mithilfe externer Berater begonnen worden. So seien von der THA in Zusammenarbeit mit den DDR-Ministerien für Wirtschaft und Finanzen 66 Unternehmen mit 260 000 Beschäftigten ausgewählt worden, in denen die Sanierungswürdigkeit geprüft worden sei. Derartige Bemühungen, so der Vorstand, würden künftig beschleunigt werden:

»Die THA wird mit externen Kapazitäten die Selektion stillzulegender Unternehmen forcieren. Darauf werden die Prüfungen der Liquiditätspläne für August/September konzentriert. In den 15 Außenstellen der THA werden entsprechende Teams aus Wirtschaftsprüfern, Mitarbeitern der THA und eines Büros des Ministeriums für Wirtschaft sowie von Kräften der ehemaligen Finanzrevision eingesetzt, um in dieser Hinsicht wirksam zu werden.«²⁴⁶

246 Lagebericht Nr. 2 des Vorstandes der THA zur Situation der DDR-Wirtschaft vom 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834.

Mit Blick auf den Privatisierungsauftrag registrierte der Vorstand eine

»abwartende Haltung aller am Wirtschaftsprozess Beteiligten, d.h. der Käufer, der Banken, der öffentlichen Hand, der westlichen Kooperationspartner und der Unternehmen selbst. [...] Diese Lähmung, die aus der Veränderung der gesamten volkswirtschaftlichen Struktur entstanden ist, kann nur überwunden werden, wenn die Mindestliquiditätsanforderungen der Unternehmen sichergestellt werden und der Staat darüber hinaus seine fiskalischen Möglichkeiten flankierend einsetzt.«²⁴⁷

Angesichts der rückläufigen Wirtschaftsentwicklung bekräftigte der Vorstand der THA seine Absicht, in schnellerem Tempo sanierungswürdige Unternehmen zu fördern, konsequenter Unternehmen ohne Marktchancen stillzulegen und die Privatisierung von Unternehmen zu forcieren, um schneller marktwirtschaftliche Strukturen herzustellen.

Die Arbeitsweise der THA im Sommer 1990 kann mit Fug und Recht als chaotisch bezeichnet werden. Dies illustrierte ein Schreiben von Rechtsanwalt Max Josef Strauß, ältester Sohn des bayerischen Ministerpräsidenten in den Jahren 1978–1988, Franz Josef Strauß, an Bundesfinanzminister Theodor Waigel (CSU) vom August 1990, in dem er als Vertreter westdeutscher Kaufinteressenten über seine Erfahrungen mit der Treuhand in Ost-Berlin schrieb:

»Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe sind nicht hinreichend klar festgelegt. So werden von den Mitarbeitern der Anstalt wiederholt Aussagen gemacht, die innerhalb kurzer Zeiträume widerrufen oder modifiziert werden müssen. Entscheidungsabläufe der Anstalt können von den Mitarbeitern häufig nicht einmal in ihrer Grundstruktur aufgezeigt werden. [...] Verfahrensbeteiligte werden oft über Entscheidungen der Anstalt, die das Verfahren grundlegend betreffen, nicht informiert.«²⁴⁸

Der Münchener Anwalt schrieb des Weiteren über eine grundlegende Schwachstelle in der bisherigen Arbeit der THA, die der Vorstand bereits selbst eingeräumt hatte: »Die Anstalt hat offensichtlich keine Vorstel-

247 Ebd.

248 Schreiben von Max Josef Strauß an das Büro des Bundesministers der Finanzen vom 24.8.1990, BAArch Koblenz, B 126/145220. Die folgenden Zitate ebd.

lung geschweige denn einen Überblick darüber, welche Betriebe insbesondere unter Zugrundelegung von Marktkriterien sanierungsfähig sind und welche nicht.« Auch in der bisherigen Privatisierungspraxis konnte Strauß keine positiven Aspekte erkennen: »Die Anstalt betreibt bisher nur kurzatmige »Buchsanierungen«. Gängige Vorgehensweise ist mittlerweile das Rosinenpicken durch westliche Interessenten.« Den Treuhandunternehmen fehle jegliche Absicherung im Markt. Sowohl in der Anstalt als auch in den Betrieben seien dringend Vertriebs- und Marketingfachleute nötig, ohne deren Know-how Sanierungsfragen gar nicht gelöst werden könnten. So sei zu befürchten, dass die Hauptlast der Sanierungskosten die öffentliche Hand zu tragen habe. Der für die THA zuständige Referatsleiter im BMF in Bonn, Fritz Knauss, notierte handschriftlich auf dem Schreiben an Waigel lapidar: »Die Feststellungen sind weitgehend zutreffend.«

Das BMF machte sich ohnehin über die unbefriedigende Situation in der Treuhandzentrale keine Illusionen. In einer Analyse vom 7. August 1990 hieß es:

»Die letzten Monate waren teils durch Agonie, fehlende Konzepte, fehlende Zugriffsmöglichkeiten und wegen der unzureichenden sachgerechten Personalausstattung durch die volle Konzentration auf die Bewältigung jeweils akuter Schieflagen gekennzeichnet. Übergreifende Sanierungs- und Privatisierungskonzepte bestehen nicht, sind aber nunmehr schnellstens durch die THA zu entwickeln.«²⁴⁹

Als dringende Maßnahme empfahl das BMF die rasche Besetzung der vakanten Vorstandsposten sowie die personelle Verstärkung der eingesetzten Wirtschaftsprüfer. Der gesetzlich vorgeschriebene Privatisierungs- und Sanierungsauftrag der THA könne jedoch allein mit externen Beratern und Wirtschaftsprüfern nicht erreicht werden.

»Sollen die Unternehmen überhaupt eine Chance haben, müssen die Vorstände (auch unterhalb der Treuhand-AGs) und Geschäftsführungen soweit möglich durch westlichen Sachverstand sowohl für die

249 Bericht von Breitenstein, BMF/IC 2, vom 7.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145119.

Bereiche Finanzen, Rechnungswesen und Controlling/Unternehmensplanung als auch auf der Seite der Techniker ergänzt werden. Entsprechende Bemühungen sollten möglichst kurzfristig mit Nachdruck verfolgt werden.«²⁵⁰

In den Bundesministerien wie auch im Bundeskanzleramt liefen immer wieder zahlreiche Klagen über die chaotische Arbeitsweise der THA ein. Die Kritik bezog sich zumeist auf unbeantwortete Anfragen von kaufwilligen Unternehmen. So beschrieb der Geschäftsführer des Textilmaschinenbauunternehmens Ramisch Kleinewefers GmbH Krefeld in einem Brief an Bundeskanzler Helmut Kohl am 29. Juni 1990 die erfolglosen Bemühungen zur Übernahme des Nutzfahrzeugherstellers VEB Robur-Werke in Zittau, um dort eine Maschinenfabrik für Textilunternehmen für 40 Mio. DM und ca. 240 Mitarbeiter aufzubauen:

»Die Ramisch Kleinewefers GmbH verhandelt seit Anfang April mit dem VEB Robur-Werke Zittau. [...] Wir bekommen auf dieses konkrete Angebot leider keine konkrete Resonanz und stehen jetzt vor der Frage, die in Zittau geplanten Investitionen nicht zu tätigen, sondern statt dessen eine entsprechende Investition in Krefeld durchzuführen. Bei unserer Investitionsentscheidung ist von Bedeutung, daß wir so oder so eine komplette Edelfertigung neu investieren müssen. Nach unserer Präferenz könnte dies Zittau sein, was zu einer dauerhaften Sicherung von Arbeitsplätzen dort führen muß.«²⁵¹

Nach einer ausweichenden Antwort aus dem Bundeskanzleramt teilte das BMWi dem mittelständischen Unternehmen aus Krefeld schließlich am 6. August 1990 mit, dass die beabsichtigte Kooperation mit dem Werk in Zittau nunmehr gegenstandslos sei und das Textilmaschinenbauunternehmen sich einen anderen Partnerbetrieb in der DDR suchen solle.

Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und treuhandinternen Unzulänglichkeiten erzielte die THA im Sommer 1990 erste Privatisierungserlöse. In einem Gespräch mit Staatssekretär von

250 Ebd.

251 Schreiben von Rolf Peter Ramisch, Geschäftsführer Ramisch Kleinewefers GmbH, an Helmut Kohl vom 29.6.1990, BAArch Koblenz, B 102/376946.

Würzen am 22. Juni 1990²⁵² verwies Vorstandsmitglied Krause auf das volkseigene Bremsenwerk Berlin, das an die Firma Knorr-Bremse AG in München verkauft worden sei.²⁵³ Weiter teilte Krause mit, dass zuvor von Ministerpräsident de Maizière eine Entschuldung des Berliner Betriebes veranlasst worden sei. »Auf Rückfrage wollte er sich nicht konkret äußern, bei wem nun diese dem Betrieb erlassenen Schulden zu Buche stünden.«²⁵⁴ Nach Angaben Krauses wurde der Verkauf von drei Zigarettenfabriken in Dresden, Berlin und Nordhausen an die Firmen Reynolds, Philipp Morris und Reemtsma unmittelbar vorbereitet. Der VEB Tabak Nordhausen (Nortak Nordhausen GmbH), eine der drei Tabakfabriken in der DDR, gehörte zu den ersten großen volkseigenen Industriebetrieben, die die THA Mitte Juli 1990 rechtskräftig an ein westdeutsches Unternehmen, den Tabakkonzern Reemtsma, verkaufte.²⁵⁵ Bis Ende August 1990 waren insgesamt zehn ostdeutsche Unternehmen von der THA veräußert worden.²⁵⁶ Die Privatisierungserlöse beliefen sich bis zu diesem Zeitpunkt auf etwa 500 Mio. DM.²⁵⁷

Unter den größeren Betrieben, die intern als Mittelstandsunternehmen galten, zählte die Rüdersdorfer Zement GmbH zu den Vorreitern der Privatisierung. Der Treuhandvorstand stellte seine am 21. August 1990 getroffene Entscheidung zum Verkauf dieses Unternehmens an das britische Unternehmen Readymix bzw. an dessen deutsche Tochtergesell-

252 Vgl. den Ergebnisvermerk des BMWi über ein Gespräch zwischen Staatssekretär von Würzen und Staatssekretär Halm sowie Krause vom 22.6.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

253 Bereits im Januar 1990 vereinbarten die Knorr-Bremse AG, München, und das Berliner Bremsenwerk die Bildung eines der ersten deutsch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen. Am 6. Juni 1990 wurde das Gemeinschaftsunternehmen Berliner Bremsenwerk-Knorr-Bremse AG gegründet und kurze Zeit später in ein Zweigwerk der Münchener Knorr-Bremse AG umgewandelt.

254 Ergebnisvermerk des BMWi über ein Gespräch zwischen Staatssekretär von Würzen und Staatssekretär Halm sowie Krause vom 22.6.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

255 Vgl. den Vermerk von Wolf-Dieter Plessing, BMWi/L-D 1, vom 4.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395185.

256 Vgl. ebd.

257 Vgl. ebd.

schaft Readymix AG in Ratingen als einen weiteren Privatisierungserfolg heraus.²⁵⁸ Die Rüdersdorfer Zement GmbH war damals der größte Zementproduzent der DDR. Der Verkauf galt zudem als Beleg dafür, dass die THA – anders, als ihr in den Medien vorgeworfen wurde – eben keine westdeutschen Investoren bei ihren Privatisierungsentscheidungen bevorzuge. Kaufangebote lagen u. a. von den Heidelberger Zementwerken sowie von der Alsen-Breitenburg Zement- und Kalkwerke GmbH vor. In der Begründung zu der Entscheidung für das britische Unternehmen hieß es: »Infolge der relativen Gleichwertigkeit der Angebote von Readymix AG und Heidelberger Zement AG sollte unter Berücksichtigung der Marktstruktur die Rüdersdorfer Zement GmbH durch Readymix übernommen werden.«²⁵⁹ Die Readymix AG investierte bis Mitte der 1990er-Jahre ca. 600 Mio. DM in die Modernisierung des Werkes.²⁶⁰

Alle frühen Privatisierungsvorgänge, die hier nicht im Einzelnen verfolgt werden können, dienten zur Erzielung schnell verfügbarer Erlöse, um die enormen Verluste der Treuhandunternehmen auffangen zu können. Die Verkaufserlöse blieben jedoch weit hinter den Erwartungen zurück. Der Vorstand räumte in seinem Lagebericht vom 15. Juli 1990 ein, dass die Einnahmen der THA bisher geringer als erwartet seien. Demnach bestünden Forderungen aus Verkäufen in Höhe von 47,6 Mio. DM, davon 31 Mio. DM aus Erlösen von Verkäufen staatlicher Anteile aus reprivatisierten Betrieben, die 1972 verstaatlicht worden waren.²⁶¹ Laut einer Information von Vorstandsmitglied Krause für die Verwaltungsratsmitglieder vom Februar 1991 privatisierte die THA im zweiten Halbjahr 1990 insgesamt 180 Unternehmen und erzielte dabei einen Verkaufserlös von

258 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 21.8.1990, BArch Berlin, B 412/2540.

259 Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 21.8.1990, BArch Berlin, B 412/2540.

260 Der Baustoffhersteller Cemex mit Hauptsitz in Mexiko übernahm 2005 die Readymix AG, wodurch die Cemex Deutschland AG mit Hauptsitz in Rüdersdorf gebildet wurde.

261 Vgl. die Anlage zur 1. Verwaltungsratsitzung am 15.7.1990: Lagebericht – Tätigkeit der THA, BArch Berlin, B 412/8833.

2,78 Mrd. DM.²⁶² Es handelte sich dabei überwiegend um mittelständische Unternehmen, wie die folgende Übersicht veranschaulicht:²⁶³

Auswahl von durch den Vorstand der THA privatisierten Unternehmen, Stand Februar 1991²⁶⁴

Unternehmen	Käufer
Zigarettenfabrik Dresden GmbH	Philipp Morris GmbH München
Nortak Nordhausen GmbH	Reemtsma GmbH
Technische Gaswerke Brandenburg GmbH	Linde AG
Graphischer Großbetrieb Pößneck GmbH	Bertelsmann AG
Uhrenwerk Ruhla GmbH	MAHO Seebach GmbH
Deutsche Ostzucker AG Halle/Saale	Südzucker AG Mannheim/Ochsenfurt
Berliner Bremsenwerk AG	Knorr Bremse AG München
Thüringer Schokoladenfabrik GmbH Saalfeld	Stollwerck AG Köln
Görlitzer Maschinenbau GmbH	Siemens AG
Synthesewerk Schwarzheide AG	BASF AG
Zementwerk Rüdersdorf GmbH	Readymix AG Ratingen
Automobilwerk Ludwigsfelde GmbH	Mercedes Benz AG
Kaltwalzwerk Oranienburg GmbH	Krupp Stahl AG
Radeberger Exportbierbrauerei GmbH	Binding Brauerei AG
RFT Nachrichten-Anlagenbau Magdeburg	Siemens AG
Düngemittelwerk Rostock/Poppendorf	Norsk Hydro ASA Oslo/Norwegen

Einige frühe Privatisierungsfälle, die für negative Schlagzeilen in der Öffentlichkeit sorgten, resultierten aus dem Bemühen um schnelle Privatisierungserlöse. Diese »spontanen Privatisierungen« bzw. der »freihändige Verkauf«,²⁶⁵ d. h. der Verkauf von Unternehmen ohne förmliches Verfahren, machten im Sommer 1990 eine sehr schnelle Privatisierung von angeblichen oder realen »Filetstücken« möglich. Allerdings konnte

262 Vgl. die Information für die 13. Verwaltungsratssitzung vom 19.2.1991, BArch Berlin, B 412/8845.

263 Vgl. ebd.

264 Auswahl aus insgesamt 265 Unternehmen.

265 Schmidt: Strategien der Privatisierung, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 218. Vgl. auch Siegmund: Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, S. 18.

nicht übersehen werden, welche Risiken eine Privatisierungspolitik in sich barg, die auf schnelle Erfolge ausgerichtet war. Präsident Gohlke forcierte »spontane Privatisierungen« und nahm damit mögliche Fehlentscheidungen in Kauf, weil er in der Öffentlichkeit zunehmend mit dem Vorwurf konfrontiert wurde, im Hinblick auf den gesetzlichen Auftrag der THA untätig zu sein.

Auch das organisatorische Chaos in der Treuhandzentrale führte zu öffentlich diskutierten Fehlentscheidungen. So wurde die Privatisierung der DDR-Interhotelkette in alleiniger Kooperation mit der westdeutschen Steigenberger Hotels AG offenbar gegen den Willen von Verwaltungsratschef Rohwedder von zwei Treuhandmitarbeitern genehmigt, die nicht über die nötigen Vollmachten hierfür verfügten.²⁶⁶ Der Abschluss von Pachtverträgen zwischen Steigenberger und den verschiedenen Hotels der Deutschen Interhotel AG im Juli 1990 führte letztlich zu finanziellen Einbußen der THA.²⁶⁷ Nach einem Rechtsstreit über die Gültigkeit des Vertrages mit Steigenberger, der im Sommer 1991 mit der Ablehnung der Klage der Steigenberger Hotels AG endete, entschied der Verwaltungsrat im November 1991, die Hotels der Deutschen Interhotel AG an die Berliner Investorengruppe Groenke und Guttman GmbH (»Klingbeil-Gruppe«) und drei weitere Hotelgesellschaften zu verkaufen.²⁶⁸ Der Kaufpreis von etwa 2,5 Mrd. DM ging dann aber erst 1992 in die verbuchten Einnahmen ein.²⁶⁹ Die Hoffnungen auf schnelle Privatisierungserlöse erfüllten sich zudem oftmals nicht, da die in den Privatisierungsverträgen festgelegten Zahlungen teilweise durch ungeklärte Eigentumsverhältnisse

266 Vgl. Lembke: Vereinigung Interhotel, in: Kombinate. Was aus ihnen geworden ist, S. 307.

267 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 135.

268 Vgl. das Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates am 22.11.1991, BArch Berlin, B 412/8852.

269 Im Finanzbericht für 1991 hieß es dazu: »Der Verkauf der Interhotel-Gruppe mit einem Gesamterlös von über 2,5 Mrd. wurde erst im Januar 1992 einnahmewirksam. Daneben ergaben sich Erlös- und Einnahmeausfälle durch noch nicht wirksam gewordene Privatisierungsverträge über Unternehmen der Energie- und gewerblichen Wirtschaft.« Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992: Finanzbericht für 1991, BArch Berlin, B 412/8858.

und Restitutionsansprüche noch nicht fällig wurden. Auch führten zugestandene Ratenzahlungsvereinbarungen zu einer zeitlichen Streckung der Einnahmen.

Im Sommer 1990 hoffte die Treuhandzentrale noch, aus dem Verkauf des ihr zugeordneten Vermögens bedeutsame Gewinne erzielen zu können. Diese Hoffnungen speisten sich überwiegend aus einer im Juli 1990 vorgelegten internen Bilanz über das Gesamtvermögen der THA. Die im Lagebericht des Vorstandes vom 15. Juli 1990 präsentierte Abschlussbilanz per 31. Dezember 1989 über das Vermögen der bisherigen volkseigenen und staatlichen Wirtschaftseinheiten wies 620 Mrd. Mark als Vermögen der THA sowie 145 Mrd. Mark als Vermögen von Kommunen aus. Hinzu kamen 106 Mrd. Mark als Vermögen von Staatsunternehmen (u. a. Post und Verkehr), die nicht in den Zuständigkeitsbereich der THA fielen.²⁷⁰ Der vom Amt für Statistik in dieser Bilanz verwendete Vermögensbegriff beinhaltete Anlage- und Umlaufvermögen der Wirtschaftseinheiten (Aktiva) abzüglich der zu diesem Zeitpunkt bekannten Rückstellungen und Verbindlichkeiten (Passiva). Allerdings relativierte der Vorstand sogleich die Vermögensbilanz mit der Feststellung, dass die noch vorzunehmende D-Mark-Eröffnungsbilanz eine Substanzbewertung des Vermögens in D-Mark nach den Grundsätzen des bundesdeutschen D-Mark-Eröffnungsbilanzgesetzes zur Folge haben werde, die weit weniger positiv ausfallen könnte.²⁷¹ Zudem stehe die endgültige Größe des Vermögens der Treuhand vor allem im Zusammenhang mit Entscheidungen des Parlaments über die Zuordnung von Vermögenswerten an die Länder und Kommunen.

Der Lagebericht des Vorstandes informierte darüber hinaus über die Umwandlung von 3605 ehemaligen volkseigenen Kombinat

270 Vgl. die Anlage zur 1. Verwaltungsratssitzung am 15.7.1990: Lagebericht – Tätigkeit der THA, BArch Berlin, B 412/8833.

271 Das Gesamtvermögen (Anlagevermögen und Umlaufvermögen) der THA betrug laut D-Mark-Eröffnungsbilanz zum 1. Juli 1990 rd. 228 Mrd. DM. Werden von dieser Summe rd. 215 Mrd. DM finanzielle Belastungen in Form der errechneten Gesamtschulden abgerechnet, verbleibt ein Vermögen zum 1. Juli 1990 in Höhe von 13 Mrd. DM. Vgl. die DM-Eröffnungsbilanz der THA vom 7.9.1992, BArch Berlin, B 412/175.

Betrieben in Kapitalgesellschaften bis zum 30. Juni 1990.²⁷² Davon seien 2724 als selbstständige GmbH, 49 als Holding-Aktiengesellschaften mit 598 Tochter-GmbH und 12 Tochter-Aktiengesellschaften sowie 67 Aktiengesellschaften mit 155 Töchtern gebildet worden. Diese Unternehmen würden über notariell beurkundete Satzungen bzw. Gesellschaftsverträge verfügen und von Vorstandsvorsitzenden bzw. vorläufigen Geschäftsführern geleitet. Die Anteile würden derzeit zu 100 Prozent durch die THA gehalten. Hinzu kamen ca. 4400 ehemalige volkseigene Kombinate und Betriebe, die entsprechend dem Treuhandgesetz ab 1. Juli 1990 in »Kapitalgesellschaften im Aufbau« umgewandelt wurden. Damit waren Mitte Juli 1990 etwa 8000 Unternehmen der THA zugeordnet. Die Zahl erhöhte sich in den kommenden Monaten permanent durch die Ausgliederung von Unternehmen aus den ehemals volkseigenen Kombinat. Die Ausgliederung von Unternehmen aus einem Kombinat – offiziell als Entflechtung bezeichnet – sah der Vorstand zu Recht als Problem, weil damit organisch gewachsene und inhaltlich zusammengehörende Betriebe getrennt wurden.

Als besorgniserregend schilderte der Vorstand in seinem Lagebericht die Zahl von 690 Unternehmen, die nach einem ersten Überblick zur Rentabilitätsentwicklung als akut konkursgefährdet eingeschätzt werden müssten. Zwar waren dies nur 30 Prozent der vorläufig überprüften Industrieunternehmen, diese beschäftigten aber über 40 Prozent der Industriearbeiterschaft. Es gehe somit um mehr als eine Million Arbeitnehmer, die in den konkursgefährdeten Unternehmen beschäftigt und von Arbeitslosigkeit bedroht seien. Diese Einschätzungen, so räumte der Vorstand ein, könnten jedoch noch keine Entscheidungsgrundlage für Stilllegungen darstellen. Dazu bedürfe es solider Beurteilungen hinsichtlich der Marktchancen sowie unternehmensbezogener Sanierungsprogramme, die vorwiegend von externen Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern vorgenommen werden müssten. Das BMF vertrat

272 Vgl. die Anlage zur 1. Verwaltungsratssitzung am 15.7.1990: Lagebericht – Tätigkeit der THA, BArch Berlin, B 412/8833.

dagegen die Ansicht, dass die THA trotz der bestehenden Unklarheiten bei der Abgrenzung von sanierungsfähigen und nicht sanierungsfähigen Unternehmen noch im Laufe des Monats August mit der Stilllegung bzw. dem Konkurs einer größeren Anzahl besonders gefährdeter Unternehmen beginnen sollte. Damit werde, so lautete die Begründung, der über Bürgschaften abzusichernde Kreditbedarf deutlich verringert.²⁷³

Im Oktober 1990 teilte das BMWi mit, dass sogenannte Prüfteams bislang ca. 300 Unternehmen untersucht hätten, die über besonders große Liquiditätsprobleme klagen würden. Entsprechend den Prüfergebnissen der Arbeitsgruppen müssten von den 300 Unternehmen ca. 30 Unternehmen umgehend stillgelegt werden.²⁷⁴ Betroffen war mit den Kamerawerken Pentacon GmbH Dresden, die Ende Juni 1990 aus dem Kombinat Carl Zeiss Jena ausgegliedert worden waren, ein erster öffentlich diskutierter Fall mit etwa 5700 Beschäftigten. Der VEB Pentacon Dresden produzierte viele Jahrzehnte lang den Fotoapparat »Praktica« in verschiedenen Variationen, der auch in westliche Länder exportiert wurde. Das von der Pentacon GmbH vorgelegte Sanierungskonzept hatte der Leitungsausschuss als nicht tragfähig bewertet und abgelehnt. Es hieß, dass die Produktionskosten zu hoch, die Modelle (Fotokameras) veraltet seien und die Wettbewerbsfähigkeit selbst bei bedeutenden finanziellen Sanierungsaufwendungen nicht hergestellt werden könne. Abschließend resümierte der Leitungsausschuss: »Der Kernbereich Kamerawerk wird bei Berücksichtigung der genannten Faktoren dauerhaft negative Ergebnisse ausweisen.«²⁷⁵ Am 2. Oktober 1990 bestätigte der Treuhandvorstand die Entscheidung des Leitungsausschusses zur Liquidation des Unternehmens und veranlasste die Einstellung der Produktion.²⁷⁶ Ein Konkurs, so

273 Vgl. die Analyse von Breitenstein, BMF/IC 2, vom 7.8.1990, BArch Koblenz, B 126/14549.

274 Vgl. Telefax des BMWi, Langhals/LD, an das BMF, Siewert/I C 2, vom 11.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

275 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 30.8.1990, BArch Berlin, B 412/2541.

276 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 2.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542.

hieß es in der Vorlage für die Vorstandssitzung, sei unvermeidlich.²⁷⁷ Präsident Rohwedder rechtfertigte die Liquidation des Unternehmens am 10. Oktober 1990 vor dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages mit dem Argument, »daß die Stückkosten je Kamera ca. 900 DM betragen und deshalb weit über dem auf dem Markt erzielbaren Preis lägen; vergleichbare Probleme seien im Bereich der Mikroelektronik-Industrie, die annähernd 40 000 Arbeitnehmer beschäftigt, zu verzeichnen«.²⁷⁸

Pentacon wurde zum Modellfall für die Liquidation eines traditionsreichen Unternehmens mit mehr als 5000 Beschäftigten.²⁷⁹ Ein kleiner, aber der modernste Teil des Kamerawerkes in Dresden wurde schließlich im März 1991 an den westdeutschen Fotounternehmer Heinrich Mandermann aus Bad Kreuznach verkauft.²⁸⁰ Das Werk produzierte als Jos. Schneider Feinwerktechnik GmbH & Co. KG mit noch ca. 150 Mitarbeitern (drei Prozent der ursprünglichen Belegschaft) in Dresden weiter Spiegelreflexkameras.

Bis zum 30. September 1994 leitete die THA für 3661 Unternehmen mit 333 247 Beschäftigten ein Abwicklungsverfahren (Liquidation bzw. Gesamtvollstreckung) ein. Für weitere 3527 Unternehmen war eine Gesamtvollstreckung bzw. Liquidation vorgesehen.²⁸¹ Von der Liquidation war bis Ende Juli 1993 der Bereich Elektrotechnik/Elektronik besonders stark betroffen.²⁸² Unter den größten vom Direktorat Abwicklung der Treuhandzentrale betreuten Unternehmen befanden sich die ausgegliederten Betriebsteile des vormaligen Kombinats VEB Robotron Dresden sowie die aus dem VEB Kombinat Mikroelektronik Erfurt hervorgegan-

277 Vgl. die Vorlage für die Sitzung des Vorstandes am 2.10.1990, ebd.

278 Protokoll der Sitzung des Haushaltsausschusses am 10.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

279 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 112.

280 Vgl. ebd., S. 117.

281 Vgl. den Monatsbericht der THA für September 1994 vom 30.9.1994, BArch Berlin, B 412/24129.

282 Vgl. Wandel: Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 301.

gene PTC-eletronic AG.²⁸³ Obgleich die betroffenen Regionen partiell von der Ansiedlung neuer, zumeist mittelständischer Firmen langfristig profitierten, wirkten die sozialen und mentalen Folgen der Liquidation traditionsreicher Unternehmen über Jahre bzw. Jahrzehnte fort. Denn mit den Betriebsschließungen war auch ein gravierender Wandel der betrieblichen Arbeitswelt verbunden.²⁸⁴

Im Sommer 1990 gab es für die Steuerung und Kontrolle der Abwicklungsverfahren in der Treuhandzentrale noch keine direkt zuständige Organisationseinheit. Das branchenübergreifende Direktorat Abwicklung wurde erst im Januar 1991 unter Leitung von Ludwig M. Tränkner gebildet. Dem Direktorat Abwicklung oblag formal die fachliche Verantwortung für die Verfahren der Liquidation und Gesamtvollstreckung.²⁸⁵ Die hierfür nötigen Grundsätze, Richtlinien und Arbeitsanweisungen wurden allerdings erst im ersten Halbjahr 1991 entwickelt und danach sukzessive umgesetzt.²⁸⁶ Die Kontrollfunktion über das Abwicklungsverfahren sowie die Tätigkeit der Liquidatoren wurde erst mit der Bildung der Abteilung Controlling Abwicklung im kaufmännischen Direktorat des Unternehmensbereichs von Vorstandsmitglied Wolf R. Klinz im Juli 1992 realisiert.²⁸⁷ Das Aufgabengebiet dieser Abteilung konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Kontrolle der Kosten im laufenden Abwicklungsverfahren.

Eine vordringliche Aufgabe der THA war es, innerhalb weniger Monate Aufsichtsräte für die Treuhandunternehmen zu bilden. Bis Ende April 1991 hatten sich alle Aufsichtsräte in den 550 aufsichtsratspflichtigen Unternehmen konstituiert, außer in den aufsichtsratspflichtigen Toch-

283 Vgl. den Beschluss der 46. Verwaltungsratssitzung am 18.3.1994 über den Finanzbericht 1993, BArch Berlin B 412/8883.

284 Vgl. Elsner: Enttäuschte Hoffnung, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 174–197.

285 Vgl. Wandel: Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 285.

286 Im April 1991 verabschiedete der Vorstand Grundsätze für die Durchführung der Abwicklung von Unternehmen durch die THA.

287 Diese Abteilung wurde seit 1. Juli 1992 von Elisabeth Seufert geleitet.

tergesellschaften der 200 Holdings, die aus den ehemaligen DDR-Kombinaten hervorgegangen waren. Für die Aufsichtsratsvorsitze versuchte der Treuhandvorstand, erfahrene Führungskräfte aus Westdeutschland zu gewinnen. Bei den im September 1991 noch im Besitz der THA befindlichen 520 Unternehmen war der Anteil westdeutscher Manager an den Aufsichtsratsvorsitzen dann erwartungsgemäß dominant. Die Verteilung sah wie folgt aus: 460 westdeutsche, 51 ostdeutsche sowie 9 ausländische Aufsichtsratsvorsitzende.²⁸⁸ Als Aufsichtsratsvorsitzende wurden häufig ehemalige westdeutsche Manager berufen, die sich bereits im Ruhestand befanden und auf ihre langjährigen Erfahrungen in der betreffenden Branche zurückgreifen konnten.²⁸⁹ Die Aufsichtsräte der Treuhandunternehmen standen insbesondere vor der Herausforderung, die Sanierungsmaßnahmen der Unternehmensführung aktiv zu begleiten bzw. den Sanierungsprozess zu kontrollieren.

Im Prozess der Transformation von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft nahm die THA eine zentrale Rolle ein, denn sie wurde mit ihrer Gründung am 1. März 1990 Eigentümerin der volkseigenen Betriebe. Der Entstehungsprozess der THA im Frühjahr und im Sommer 1990 war von zahlreichen Treffen und Besprechungen zwischen Vertretern der DDR-Regierung und den Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen sowie dem Bundeskanzleramt geprägt. Bundeswirtschaftsministerium und -finanzministerium erarbeiteten Konzepte und Programme für den ostdeutschen Wirtschaftsumbau. Auch für die dem DDR-Ministerpräsidenten de Maizière direkt unterstellte Treuhandbehörde entwickelten Bonner Beamte Aufgabenprofile und Organisationsrichtlinien. In Ost-Berlin waren diese Hinweise zunächst willkommen. Doch bis zum Sommer 1990 verstärkte sich ein deutlicher Dissens zwischen den Regierungen der DDR und der Bundesrepublik im Verständnis dessen, mit welcher Organisa-

288 Vgl. den Bericht des Personaldirektors für Beteiligungsunternehmen der THA, Hermann Wagner, für das BMF vom 6.9.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

289 Vgl. Schwalbach: Begleitung sanierungsfähiger Unternehmen auf dem Weg zur Privatisierung, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 190f.

tionsstruktur die Privatisierung der staatlichen Industrie durch die THA durchgeführt werden sollte. Das Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 und auch das Treuhandstatut vom 18. Juli 1990 folgten nicht uneingeschränkt den Empfehlungen und Vorgaben der Bonner Regierungsbeamten. Dies betraf, wie geschildert, die Bildung von branchenbezogenen Treuhand-Aktiengesellschaften, die der Treuhandzentrale als öffentlich-rechtliche Anstalt zugeordnet werden sollten. Insofern befanden sich Ministerpräsident de Maizière und seine Regierung keineswegs im Schlepptau Bonner Behörden.

Über die Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft herrschten in den Bonner Behörden von Anfang an keinerlei Illusionen. Das Bundeswirtschaftsministerium rechnete zudem mit steigenden Verlusten der Unternehmen in Treuhandbesitz und forderte rasche Privatisierungserlöse. Während in der Öffentlichkeit und insbesondere auch innerhalb der DDR-Regierung ein milliardenschwerer Überschuss beim Verkauf staatlichen DDR-Vermögens erwartet wurde, gingen die Ministerialbeamten in Bonn sehr früh von einem Minusbetrag in der Bilanzrechnung der THA aus. Dagegen wurde auch von der Bundesregierung in der Öffentlichkeit lange Zeit der Eindruck vermittelt, der Verkauf des gesamten DDR-Vermögens werde mit einem Gewinn abgeschlossen. Doch diese Grundannahme der Bundesregierung war illusorisch, denn die Lücke zwischen dem tatsächlichen Mittelbedarf der Treuhandunternehmen und den erwarteten Privatisierungserlösen wurde erheblich überschätzt. Erst im Herbst 1990 machte sich angesichts der konkursgefährdeten Treuhandbetriebe Ernüchterung über den Mittelbedarf der THA und ihrer Beteiligungsunternehmen breit.

Die Arbeitsweise der THA im Sommer 1990 kann mit Fug und Recht als chaotisch bezeichnet werden. Intransparente Entscheidungsabläufe und unklare Zuständigkeitsregelungen in der Zentrale waren kaum geeignet, Vertrauen in eine professionelle treuhänderische Vermögensverwaltung herzustellen. In den bisherigen Privatisierungsverhandlungen hatte ein Wettbewerb um die lukrativsten Treuhandunternehmen mit den größten Gewinnaussichten begonnen. Die eingeleiteten Privatisierungen glichen daher eher einem »Rosinenpicken«, wie es in einigen zeit-

genössischen Berichten hieß. Sanierungs- und Privatisierungskonzepte der Treuhandunternehmen lagen nicht vor. Die Treuhandzentrale hatte keinen Überblick darüber, welche Betriebe unter Zugrundelegung von Marktkriterien sanierungsfähig waren und welche nicht. Ihr fehlten Vertriebs- und Marketingfachleute, ohne deren Know-how Sanierungsfragen nicht gelöst werden konnten. Neben der personellen Verstärkung der Treuhandzentrale war daher die Einbindung von externen Beratern und Wirtschaftsprüfern notwendig, ohne die der gesetzlich festgeschriebene Privatisierungs- und Sanierungsauftrag der THA nicht umgesetzt werden konnte.

III. Die Neuausrichtung der Treuhandanstalt unter Detlev Rohwedder

1. Die personelle Neuausrichtung der Treuhandzentrale

Im Sommer 1990 wurde die Geschäftspolitik der THA durch die Regierungskrise infolge der Entlassung von Finanzminister Walter Romberg (SPD) stark beeinflusst. Die SPD reagierte darauf am 20. August 1990 mit dem Rückzug ihrer Minister aus der Regierungskoalition. Wirtschaftsminister Gerhard Pohl (CDU) war am 15. August 1990 zurückgetreten. Sein Nachfolger wurde der Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft Gunter Halm. So waren die politischen Rahmenbedingungen wenig geeignet, die Treuhandzentrale arbeits- und handlungsfähig zu machen. Zudem war eine organisatorische Konsolidierung der THA unter der Präsidentschaft Gohlkes nicht in Sicht. So waren die laut Treuhandgesetz vorgeschriebenen Treuhand-Aktiengesellschaften, die ja eigentlich für das Privatisierungsgeschäft zuständig sein sollten, noch nicht gegründet. Auch gab es noch keine handlungsfähige Organisationszentrale.

Reiner Gohlke legte sein Amt als Präsident der Treuhandanstalt am 20. August 1990 nieder. Er schied nicht ganz freiwillig aus dem Amt. Im BMF in Bonn wurde über seinen Rücktritt notiert:

»Gohlke habe an Rohwedder einen Brief geschrieben, der hinsichtlich der Niederlegung unklar war. Bei einem darauf folgenden Telefongespräch Rohwedder/Gohlke bejahte Gohlke seine Niederlegung. Rohwedder habe angenommen. Gohlke ist jedoch der Meinung, daß sein Amt von Rohwedder usurpiert wurde. Gohlke habe den Dienstvertrag nicht gekündigt und einen Anwalt eingeschaltet.«¹

1 Information von Knauss, BMF/I C 2, vom 30.8.1990, BArch Koblenz, B 126/130275.

Der Verwaltungsrat stimmte der Abberufung Gohlkes am 29. August 1990 zu.² In der Pressemitteilung nannte die THA unterschiedliche Auffassungen zwischen Gohlke und Mitgliedern des Verwaltungsrates über die Erfüllung der Aufgaben der THA und die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Verwaltungsrat als Grund für seinen Rücktritt.³

Über die Gründe für den erzwungenen Rücktritt Gohlkes schrieb Rohwedder an de Maizièrre am 23. August 1990: »Ihnen sind die Gründe bekannt, die zur Veränderung in der Besetzung des Präsidentenamtes der Treuhandanstalt geführt haben. Sie betreffen vorwiegend das Zurückbleiben im organisatorischen Aufbau der Anstalt, einschließlich ihrer äußerst dringlichen personellen Besetzung mit Erfahrungsträgern unternehmerischen Profils auch für die 2. und 3. Reihe.«⁴ Rohwedder war demnach vor allem mit dem Organisationszustand der Behörde äußerst unzufrieden, da Gohlke vergeblich versucht hatte, die übernommene Organisation auf der Grundlage der bisherigen Struktur und des vorhandenen Personals arbeitsfähig zu machen. Zudem scheiterte Gohlke auch an seiner Sorge, bei schnellen Privatisierungserfolgen nicht mehr rückgängig zu machende Fehlentscheidungen in Kauf nehmen zu müssen. Rohwedder hatte diesbezüglich eher weniger Zweifel.

Nachdem Rohwedder von Gohlke das Amt des Präsidenten zunächst kommissarisch übernommen hatte, berief Ministerpräsident de Maizièrre am 22. August 1990 den Vorsitzenden des Vorstandes der Kaufhof AG Jens Odewald zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates der THA.⁵ Odewald war bereits Mitte Juli 1990 als Präsident der THA im Gespräch.⁶ Der Jurist und Betriebswirt hatte das Handels- und Dienstleistungsunternehmen Kaufhof AG durch Umstrukturierungsmaßnahmen aus der

2 Vgl. das Protokoll der 4. Verwaltungsratssitzung am 29.8.1990, BArch Berlin, B 412/8836.

3 Vgl. Neues Deutschland vom 21.8.1990, S. 1.

4 Schreiben von Rohwedder an de Maizièrre vom 23.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6367.

5 Vgl. das Berufungsschreiben von Ministerpräsident de Maizièrre vom 22.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6093.

6 Vgl. das Telefax von Ludewig an Rohwedder vom 16.7.1990, BArch Koblenz, B 136/37705.

Krise geführt. Zudem hatten sich unter seinem Vorsitz seit 1985 einige der übernommenen Fachmarktketten der Kaufhof AG (Media-Markt, Saturn-Hansa) zu europäischen Marktführern entwickelt, womit Odewald für den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden als prädestiniert galt. Die Berufung hierzu verdankte Odewald auch seiner politischen Tätigkeit als Mitglied der CDU. Zudem setzte sich Bundeskanzler Helmut Kohl nachdrücklich für ihn ein.⁷ Nachdem mit Rohwedder ein SPD-Mitglied Präsident der Anstalt geworden war, musste als »politischer Ausgleich« ein CDU-Mitglied den einflussreichen Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden übernehmen. Zugleich wurde Otto Gellert, ein renommierter Wirtschaftsprüfer aus Hamburg, stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrates.

Der Verwaltungsrat bestellte dann am 29. August 1990 Rohwedder zum Präsidenten der Treuhandanstalt.⁸ Die Bestellung galt nach dessen ausdrücklichem Wunsch nur für die Zeit bis zum 31. Dezember 1990. Rohwedder hatte sich ursprünglich nur für sechs Monate von der Hoesch AG beurlauben lassen und zunächst die feste Absicht, zu Jahresbeginn 1991 wieder in den Hoesch-Vorstand zurückzukehren.⁹ Noch Anfang November 1990 bedauerte das BMF gegenüber dem Bundesministerium für Wirtschaft, »daß Herr Rohwedder zum Jahresende ausscheidet. Insgesamt wird aber Kontinuität der Arbeit der THA erwartet, wenn Frau Breuel an seine Stelle tritt.«¹⁰ Demnach war bereits zu diesem Zeitpunkt Birgit Breuel als Nachfolgerin im Präsidentenamt vorgesehen, was von ihr damals noch heftig dementiert wurde.¹¹

Dass Rohwedder angesichts heftiger persönlicher Anfeindungen in den öffentlichen Medien die feste Absicht hatte, zum Jahresende 1990

7 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 110.

8 Vgl. den Beschluss der 4. Verwaltungsratssitzung am 29.8.1990, BArch Berlin, B 412/8836.

9 Vgl. den Eintrag »Rohwedder, Detlev« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000012540> (Zugriff am 27.11.2021).

10 Vermerk von Homann, BMWi/L-D 1, vom 1.11.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

11 Vgl. ebd.

sein Amt aufzugeben, konnte auch der Leiter des Direktorats Bund/Internationale Beziehungen, Wolfgang Vehse, in einem Interview vom August 1992 bestätigen. Vehse schilderte ein persönliches Gespräch mit Rohwedder während eines Fluges von Berlin über Düsseldorf nach Paris im November 1990. Rohwedder habe ihm offenbart, dass er noch einmal sehr genau und die ganze letzte Nacht habe nachdenken müssen. Weiter habe er ihm erklärt:

»Ich war gestern beim Bundeskanzler, weil, wie Sie ja wissen, ich eigentlich Ende des Jahres aufhören will. Und der Bundeskanzler hat mich zusammen mit dem Bundesfinanzminister, der da extra noch dazukam, inständig beknet, den Job weiterzumachen; und wir haben uns sehr, sehr intensiv unterhalten, und ich habe ihm gesagt, ich werde ihm meine Antwort heute zukommen lassen. Und ich habe heute nacht schon mit meiner Frau stundenlang darüber geredet und jetzt heute morgen noch weiter nachgedacht. Jetzt bin ich fertig.«¹²

Daraufhin habe er, Vehse, ihn danach gefragt, wie er sich denn nun entschieden habe, woraufhin Rohwedder geantwortet habe: »Ja, ich werde weitermachen, und das werde ich nachher von Paris aus dem Herrn Bundeskanzler sagen.«¹³

Mitte November 1990 stimmte Rohwedder dem drängenden Wunsch der Bundesregierung sowie auch des Verwaltungsrates zu, seine Amtszeit als Präsident und Vorstandsvorsitzender auf vier Jahre festzusetzen. Einen entsprechenden Beschluss fasste der Verwaltungsrat am 16. November 1990.¹⁴ Im Dezember 1990 schied Rohwedder auch formell aus der Hoesch AG aus.¹⁵

Rohwedder verkörperte nach seinem Amtsantritt einen neuen Führungsstil und setzte neue Akzente in der Geschäftspolitik. Unter seiner

12 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

13 Ebd.

14 Vgl. den Beschluss der 9. Verwaltungsratssitzung am 16.11.1990, BArch Berlin, B 412/8841.

15 Vgl. Karl-Peter Ellerbrock: »Rohwedder, Detlev«, in: Neue Deutsche Biographie 22 (2005), S. 7f.

Präsidenschaft wurde die THA neu profiliert und der Personalbestand bedeutend erweitert. Nun wurde auch der Vorstand sukzessive ergänzt. Seit 1. September 1990 wurde Klaus Peter Wild für seine Tätigkeit als hauptamtliches Mitglied des Vorstandes der THA zunächst für die Zeit bis 31. August 1994 vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr beurlaubt.¹⁶ Wild gehörte als eines der wenigen Mitglieder unter wechselnden Zuständigkeiten dem Vorstand bis Dezember 1994 an. Am 18. September 1990 bestellte der Verwaltungsrat Birgit Breuel »mit sofortiger Wirkung« zum Mitglied des Vorstandes.¹⁷ Sie übernahm die Zuständigkeit für die Niederlassungen in den ehemaligen Bezirken der DDR. Am 1. Oktober 1990 folgte Alexander Koch als zuständiges Vorstandsmitglied für Personalangelegenheiten. Seit Oktober bzw. November gehörten Wolf R. Klinz und Hans Krämer dem Vorstand an.¹⁸ Somit konnte Ende November 1990 die Arbeitsfähigkeit des Vorstandes weitgehend hergestellt werden. Wie die Verteilung der Vorstandsressorts zeigt, waren sämtliche Vorstandsbereiche funktional, also nicht nach Branchen, gegliedert. Die Gliederung nach Funktionsbereichen folgte der Absicht, eine Übernahme von Branchenstrukturen der früheren zentralen Wirtschaftsverwaltung der DDR, insbesondere der Staatlichen Plankommission,¹⁹ so weit wie möglich zu vermeiden.²⁰ Ein Vorteil bestand sicherlich darin, die gesetzlich formulierten Kernaufgaben der THA, nämlich die Privatisierung und die Sanierung, in eigenen Vorstandsressorts zu konzentrieren. Mithin konnten auch ein potenzieller Zuordnungsstreit bzw.

16 Vgl. das Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Verkehr an die Personalabteilung der THA vom 20.9.1990, BArch Berlin, B 412/10846.

17 Vgl. den Beschluss der 5. Verwaltungsratssitzung am 18.9.1990, BArch Berlin, B 412/8837.

18 Vgl. den Beschluss der 6. Verwaltungsratssitzung am 5.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

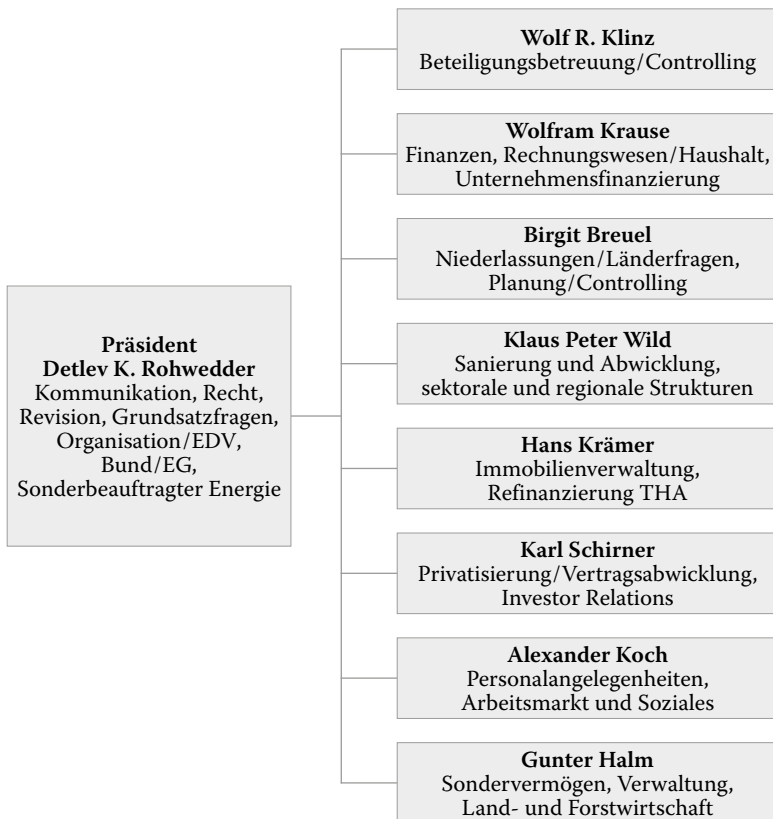
19 Die Industrie wurde in der DDR entsprechend der Zweige und Branchen zentral geleitet. Die kleinen Produktionsstätten und ein Teil der mittleren Betriebe wurden aus der nach dem Branchenprinzip organisierten zentralgeleiteten Industrie ausgeklammert und als sogenannte örtliche Industrie nach dem Territorialprinzip geleitet.

20 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 127.

die Doppelerfassung von Unternehmen, wie es in der bisherigen Branchenstruktur häufig vorkam, weitgehend vermieden werden.

Die Zuständigkeiten im Vorstand waren im November 1990 wie folgt geregelt:²¹

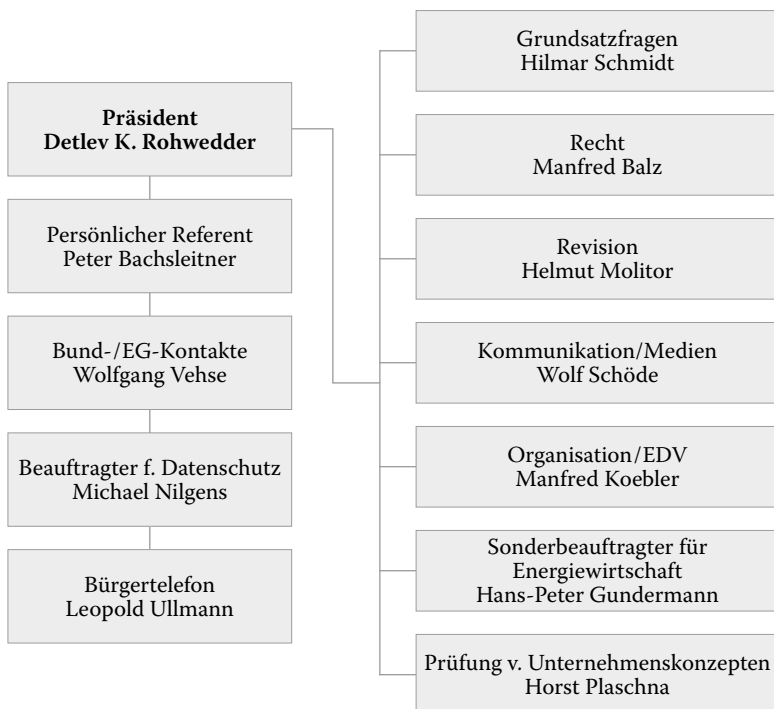
Der Vorstand der THA und die Zuständigkeiten im November 1990



21 Vgl. das Organigramm der THA vom 14.11.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

Dem Präsidenten waren folgende Bereiche der Treuhandzentrale direkt zugeordnet:

Die dem Präsidenten zugeordneten Bereiche der THA und ihre Leiter im Januar 1991



Allerdings sorgte auch die funktional gegliederte Organisationsstruktur für erhebliche Zuordnungs- bzw. Abgrenzungsprobleme. Die Entscheidung, die Vorstandsbereiche Beteiligungsverwaltung und Privatisierung zu trennen, führte zu Abstimmungsproblemen. Denn es war absehbar, dass Unternehmen aus dem Bereich Beteiligungen in den Bereich Privatisierung und damit in einen anderen Vorstandsbereich übernommen werden mussten. Das setzte einen hohen Abstimmungsgrad zwischen den Vorständen voraus, der in einer hierarchisch strukturierten Behörde nur schwer zu realisieren war. Zudem entbehrte es einer gewissen Logik, die

Bereiche Beteiligungsverwaltung und Sanierung voneinander zu trennen, da in den Beteiligungsunternehmen der THA die Aufgabe der Sanierung zwangsläufig in den Mittelpunkt rückte. So musste es von vornherein schwerfallen, die von der THA verwalteten Unternehmen den entsprechenden Vorstandsbereichen zuzuordnen.²²

Die Lösung dieses Problems wurde in der Amtszeit Birgit Breuels insbesondere darin gesehen, eine Art Mischform aus beiden Organisationsstrukturen zu installieren. So wurde die funktionale Organisationsstruktur durch eine Branchenstruktur nicht völlig ersetzt, sondern ergänzt, indem man den jeweiligen Vorstandsbereichen zugleich auch bestimmte Industriezweige bzw. Branchen zuordnete. Generell entwickelte sich in den folgenden Jahren eine organisatorische Eigendynamik, in der sich zunehmend ein Trend zum Zentralismus und zur Wiederbelebung der DDR-Zentralverwaltungswirtschaft erkennen lässt.²³ In den Jahren 1993 und 1994 wurde die funktional gegliederte Struktur weitgehend aufgehoben.

Die dem Vorstand in den Jahren von 1990 bis 1994 angehörenden Mitglieder und deren zugeordnete Bereiche sind in folgender Tabelle dargestellt:²⁴

Die Mitglieder des Vorstandes der THA von 1990 bis 1994

Name	Amtszeit	Funktion/Vorstandsbereich
Peter Moreth	1.3.1990–15.6.1990	Vorsitzender des Direktori- ums
Reiner Maria Gohlke	15.7.1990–20.8.1990	Vorstandsvorsitzender/ Präsident
Detlev Karsten Roh- wedder	29.8.1990–1.4.1991	Vorstandsvorsitzender/ Präsident
Birgit Breuel	18.9.1990–31.12.1994	Niederlassungen/Länder, Vorstandsvorsitzende/ Präsidentin

22 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 127.

23 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 140.

24 Die Übersicht wurde auf der Grundlage von verschiedenen Organigrammen aus dem Bestand B 412 des Bundesarchivs Berlin zusammengestellt. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Zuständigkeiten in den Jahren 1990 bis 1994 mehrfach wechselten.

Name	Amtszeit	Funktion/Vorstandsbereich
Wolfram Krause	15.7.1990–26.6.1992	Finanzen/Rechnungswesen, Unternehmensfinanzierung
Gunter Halm	9.8.1990–31.5.1991	Sondervermögen, Verwaltung, Organisation/EDV
Karl Schirner	9.8.1990–30.6.1991	Privatisierung, Beteiligungsverwaltung/Controlling
Klaus Peter Wild	1.9.1990–31.12.1994	Sanierung, Reprivatisierung, Abwicklung, Niederlassungen
Alexander Koch	1.10.1990–31.5.1992	Personal, Arbeitsmarkt und Soziales
Wolf R. Klinz	1.11.1990–31.10.1994	Beteiligungsverwaltung/Controlling, Abwicklung, Vertragsmanagement
Hans Krämer	15.11.1990–31.12.1994	Immobilienverwaltung, Umweltschutz/Altlasten
Klaus Schucht	6.5.1991–31.12.1994	Energiewirtschaft, Bergbau, Chemie, Steine/Erden, Textil/Bekleidung/Leder
Hero Brahms	1.6.1991–31.10.1994	Vizepräsident, Beteiligungsverwaltung/Controlling
Günter Rexrodt	1.9.1991–20.1.1993	Land-, Forst- und Bauwirtschaft, Außenhandelsbetriebe, Osteuropa
Horst Föhr	1.5.1992–31.12.1994	Personal, Arbeitsmarkt und Soziales
Heinrich Hornef	1.6.1992–31.12.1994	Finanzen, Finanzierung THA, Unternehmensfinanzierung

Im Herbst 1990 konstituierte sich der Verwaltungsrat neu. Der Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands (Einigungsvertrag) vom 31. August 1990 bestimmte die THA ab dem 3. Oktober 1990 zu einer rechtsfähigen bundesunmittelbaren Anstalt des öffentlichen Rechts. Der Vertrag enthielt auch Bestimmungen über die künftige Zusammensetzung des Verwaltungsrates:

»Die Zahl der Mitglieder des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt wird von 16 auf 20, für den ersten Verwaltungsrat auf 23, erhöht. Anstelle der beiden aus der Mitte der Volkskammer gewählten Vertreter erhalten die in Artikel 1 genannten Länder [Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen] im Verwaltungsrat der

Treuhandanstalt je einen Sitz. Abweichend von § 4 Abs. 2 des Treuhandgesetzes werden der Vorsitzende und die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats von der Bundesregierung berufen.«²⁵

Da nunmehr Abgeordnete des Parlaments ausschieden und Vertreter der Landespolitik dem Verwaltungsrat angehören sollten, veränderte sich die personelle Zusammensetzung dieses Kontrollorgans beträchtlich. Seit 18. Dezember 1990 gehörten die Ministerpräsidenten der fünf neuen in Ostdeutschland gebildeten Länder dem Verwaltungsrat an: Manfred Stolpe (Brandenburg), Kurt Biedenkopf (Sachsen), Josef Duchač (Thüringen), Gerd Gies (Sachsen-Anhalt), Alfred Gomolka (Mecklenburg-Vorpommern).²⁶ Ursprünglich hatten die westdeutschen Bundesländer die Forderung erhoben, mit zwei Sitzen – unter Anrechnung des Berliner Mandats mit drei Sitzen – im Verwaltungsrat vertreten zu sein.²⁷ Seit März 1991 gehörte Elmar Pieroth, Senator für Finanzen Berlin, dem Verwaltungsrat an. Abweichend vom Treuhandgesetz verfügte der Einigungsvertrag, dass der Vorsitzende und eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern des Verwaltungsrates von der Bundesregierung zu ernennen war. Von Vertretern der Gewerkschaften, die im Oktober 1990 zu Mitgliedern des Verwaltungsrates bestimmt wurden, war im Einigungsvertrag noch nicht die Rede.

Gleichwohl war es zwingend, dass dem Verwaltungsrat der THA als bundesunmittelbare Anstalt öffentlichen Rechts auch Vertreter des Bundes angehörten. So wurden am 5. Oktober 1990 die Staatssekretäre Köhler und von Würzen Mitglieder des Verwaltungsrates. Mit der im Einigungsvertrag festgelegten Erweiterung des Verwaltungsrates auf zunächst 23 Mitglieder verständigte sich das BMF ressortintern darauf, dass dem

25 Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands (Einigungsvertrag) vom 31.8.1990, in: Bundesgesetzblatt (BGBl.), 1990/II, S. 885.

26 Vgl. das Schreiben von Waigel an Odewald über die Berufung neuer Mitglieder des Verwaltungsrates der THA vom 21.12.1990, BArch Berlin, B 412/3699.

27 Vgl. die Bemerkungen von Knauss, BMF/I C2, vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/14519.

Verwaltungsrat zunächst ein Vertreter für die Arbeitnehmerinteressen angehören sollte.²⁸

Über die Einbindung der Gewerkschaften in die Führungsgremien der THA-Zentrale gab es zunächst keine Einigkeit. Der Vorsitzende des Zentralvorstandes der IG Metall (Ost) beklagte in einem Schreiben an Ministerpräsident de Maizière vom 5. September 1990 das Fehlen einer gewerkschaftlichen Mitwirkung im Verwaltungsrat der THA.

»Wir bekräftigen nachdrücklich unseren Standpunkt, daß die Gewerkschaften in die Entscheidungsfindung der Treuhandanstalt einbezogen werden müssen. Es kann nicht sein, daß wie früher zentralistisch, ohne Mitwirkung der Gewerkschaften und über die Köpfe der Belegschaften hinweg über die Zukunft der Betriebe und damit der Arbeitnehmer entschieden wird. Wir halten es für erforderlich, daß die Mitwirkung von gewerkschaftlichen Vertretern im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt durch entsprechende gesetzliche Regelungen erreicht werden muß.«²⁹

Die Bundestagsfraktion der SPD reichte im September 1990 einen Antrag ein, in dem die Aufnahme von Vertretern der Gewerkschaften sowohl in den Vorstand als auch in den Verwaltungsrat der THA gefordert wurde. In einer ersten Beratung über den SPD-Antrag im Bundestagsausschuss für Arbeit und Sozialordnung sprachen sich CDU/CSU und FDP dafür aus, eine Gewerkschaftsvertretung nur im Verwaltungsrat, nicht aber im Vorstand vorzusehen. Der Ausschuss lehnte in seiner Sitzung am 12. September 1990 den SPD-Antrag ab.³⁰

BMF und BMWi lehnten zwar eine Vertretung der Gewerkschaften im Vorstand, nicht aber im Verwaltungsrat ab. Auf der gemeinsamen Bera-

28 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 12.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145220.

29 Schreiben des Vorsitzenden des Zentralvorstandes der IG Metall, Hartwig Bugiel, an Ministerpräsident de Maizière vom 5.9.1990, BArch Berlin, DC 20/6367.

30 Vgl. Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 12.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145220.

tung der beiden »Ausschüsse Deutsche Einheit«³¹ am 14. September 1990 signalisierten die Bonner Vertreter dann ihre Bereitschaft, ein Gewerkschaftsmandat im Verwaltungsrat zu akzeptieren.³² Rohwedder schlug während eines Gesprächs im Bundeskanzleramt am 27. August 1990 noch eine andere Variante vor: Anstatt den Gewerkschaften direkt einen Sitz im Verwaltungsrat zuzubilligen, sollte ein beim Verwaltungsrat angebundener Gewerkschaftsbeirat gebildet werden.³³ Im Bundeskanzleramt herrschte dagegen die Auffassung, die Vorsitzenden von Deutschem Gewerkschaftsbund (DGB) sowie Deutscher Angestellten-Gewerkschaft (DAG) direkt in den Verwaltungsrat einzubeziehen.³⁴

Letztlich wurden im Oktober/November 1990 vier Gewerkschaftsvertreter in den Verwaltungsrat berufen: Hermann Rappe, Vorsitzender der IG Chemie-Papier-Keramik (5. Oktober), Heinz-Werner Meyer, Vorsitzender des DGB (28. November), Roland Issen, Vorsitzender des Bundesvorstandes der DAG (28. November) sowie Horst Klaus, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall (28. November). Rappe hatte zuvor schon öffentlich auf eine Vertretung der Gewerkschaften im Verwaltungsrat gedrängt.³⁵ Der Vorsitzende der IG Metall, Franz Steinkühler, hatte eine Berufung in den Verwaltungsrat dagegen strikt abgelehnt und statt seiner Vorstandsmitglied Horst Klaus in das Gremium entsandt.³⁶

31 Nach den ersten freien Wahlen in der DDR berieten seit Mai 1990 jeweils 39 Abgeordnete der 10. Volkskammer DDR und des 11. Deutschen Bundestages in zwei parallelen Ausschüssen »Deutsche Einheit« über die Ausgestaltung der Wiedervereinigung. In getrennten Sitzungen beschäftigten sich die Ausschüsse mit Details des ersten Staats- und des Einigungsvertrages. Am 23.5.1990 kamen die Abgeordneten des Volkskammer- und des Bundestagsausschusses zu ihrer ersten gemeinsamen Sitzung in Bonn zusammen.

32 Vgl. den stenografischen Bericht der gemeinsamen Beratungen mit dem Ausschuss für Deutsche Einheit des Deutschen Bundestages am 14.9.1990, BArch Berlin, DA 1/17582.

33 Vgl. den Vermerk von Wolf-Dieter Plessing, BMWi/L-D 1, vom 3.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395185.

34 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 112.

35 Vgl. Böick/Rau: Gewerkschaften und Treuhandanstalt nach 1990 in Praxis und Erinnerung, S. 17.

36 Vgl. ebd.

In dem im Herbst 1990 neu gebildeten und aus 23 Mitgliedern bestehenden Verwaltungsrat befanden sich die vier Gewerkschaftsvertreter jedoch in der Minderheit. Dieser wurde nun mehrheitlich von westdeutschen Wirtschaftsvertretern dominiert. Von den bisher dem Verwaltungsrat angehörenden Vertretern ostdeutscher Unternehmen war nur noch der Geschäftsführer der Dresdner Spitzen GmbH Harald Tausch-Marton verblieben.

Die personelle Zusammensetzung des Verwaltungsrates veränderte sich in den Jahren bis zur Auflösung der Behörde. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Mitglieder des Verwaltungsrates von 1990 bis 1994:³⁷

Die Mitglieder des Verwaltungsrates der THA von 1990 bis 1994

Name	Amtszeit	Berufliche Stellung
Detlev K. Rohwedder	07/1990–08/1990	Vorstandsvorsitzender Hoesch AG
Jens Odewald	08/1990–04/1993	Vorstandsvorsitzender Kaufhof Holding AG Köln
Manfred Lennings	12/1990–12/1994	Westdeutsche Landesbank
Karl Döring	05/1990–11/1990	Vorsitzender Vorstand EKO Stahl AG Eisenhüttenstadt
Otto Gellert	07/1990–12/1994	Wirtschaftsprüfer Hamburg
Gerd-Rainer Grimm	07/1990–11/1990	Vorsitzender Vorstand TAKRAF Schwermaschinenbau
Hans-Olaf Henkel	07/1990–12/1992	Vorsitzender Geschäftsführung IBM Deutschland
Claus Köhler	07/1990–12/1994	Direktorium Deutsche Bundesbank
Berthold Leibinger	03/1991–12/1993	Geschäftsführender Gesellschafter Trumpf GmbH & Co
André Leysen	07/1990–12/1994	Aufsichtsratsvorsitzender AGFA Gevaert
Jürgen Mäder	07/1990–11/1990	Vorsitzender Vorstand Glasindustrie AG Torgau
Lutz Modes	07/1990–11/1990	Vorsitzender Vorstand SKL-Motorentchnik AG

³⁷ Zusammengestellt aus Protokollen der Verwaltungsratssitzungen, BArch Berlin, B 412/8833–8891.

Name	Amtszeit	Berufliche Stellung
Frank Niethammer	07/1990–12/1994	Aufsichtsratsvorsitzender AGIV AG
Horst Pastuszek	07/1990–12/1992	Vorstandsmitglied Tchibo Holding AG
Wolfgang Peiner	01/1994–12/1994	Vorsitzender Gothaer Versicherungs- gesellschaften
Klaus Piltz	07/1990–03/1993	Vorstandsvorsitzender VEBA AG
Siegfried Schiffbauer	04/1993–12/1994	Aufsichtsratsvorsitzender Mansfeld AG
Hermann J. Strenger	05/1993–12/1994	Vorsitzender Aufsichtsrat Bayer AG
Gerold Tandler	12/1992–12/1994	Vorstandsmitglied Linde AG
Harald Tausch-Marton	07/1990–12/1992	Geschäftsführer Dresdener Spitzen GmbH
Johan van Tilburg	07/1990–12/1992	Vorsitzender Grundig AG
Uwe Wulf	07/1990–11/1990	Vorsitzender Vorstand NARVA Licht AG
Günter Nooke	07/1990–10/1990	Abg. der Volkskammer (Fraktion Bündnis 90/Grüne)
Jochen Steinecke	07/1990–10/1990	Vorsitzender des Wirtschaftsaus- schusses der Volkskammer
Manfred Stolpe	12/1990–12/1994	Ministerpräsident Brandenburg
Kurt Biedenkopf	12/1990–12/1994	Ministerpräsident Sachsen
Josef Duchač	12/1990–01/1991	Ministerpräsident Thüringen
Klaus Zeh	01/1991–04/1992	Finanzminister Thüringen
Bernhard Vogel	08/1992–12/1994	Ministerpräsident Thüringen
Gerd Gies	12/1990–08/1991	Ministerpräsident Sachsen-Anhalt
Werner Münch	08/1991–12/1992	Ministerpräsident Sachsen-Anhalt
Horst Rehberger	12/1992–02/1994	Minister für Wirtschaft, Technologie und Verkehr von Sachsen-Anhalt
Rainhard Lukowitz	02/1994–09/1994	Minister für Wirtschaft, Technologie und Verkehr von Sachsen-Anhalt
Reinhard Höppner	10/1994–12/1994	Ministerpräsident Sachsen-Anhalt
Alfred Gomolka	12/1990–03/1992	Ministerpräsident Mecklenburg- Vorpommern
Berndt Seite	04/1992–12/1994	Ministerpräsident Mecklenburg- Vorpommern
Elmar Pieroth	03/1991–12/1994	Senator für Finanzen in Berlin
Roland Issen	11/1990–12/1994	Vorsitzender Bundesvorstand DAG

Name	Amtszeit	Berufliche Stellung
Horst Klaus	11/1990–04/1992	Geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall
Dieter Schulte	05/1992–12/1994	Geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall, Vorsitzender DGB
Joachim Töppel	07/1994–12/1994	Geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall
Hermann Rappe	10/1990–12/1994	Vorsitzender IG Chemie-Papier-Keramik
Heinz-Werner Meyer	11/1990–05/1994	Vorsitzender DGB
Horst Köhler	10/1990–07/1993	Staatssekretär BMF
Gert Haller	08/1993–12/1994	Staatssekretär BMF
Dieter von Würzen	10/1990–12/1994	Staatssekretär BMWi

Die vom Verwaltungsrat am 5. Oktober 1990 beschlossene Geschäftsordnung legitimierte die Bildung von Ausschüssen des Verwaltungsrates, die sich für die Arbeitsweise und den Geschäftsbetrieb der THA als wesentlich erweisen sollten.³⁸ Von zentraler Bedeutung waren der Präsidial- und der Personalausschuss. Der Präsidialausschuss bereitet die Sitzungen des Verwaltungsrates vor und entschied somit auch über die Behandlung von Vorlagen und Beschlussempfehlungen. Er entschied »anstelle des Verwaltungsrats über die Zustimmung zu zustimmungsbedürftigen Geschäften und Maßnahmen des Vorstands, falls eine Entscheidung vor der nächsten Sitzung des Verwaltungsrats dringend erforderlich ist.«³⁹ Der sich im September 1990 konstituierende Präsidialausschuss setzte sich zusammen aus dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates Jens Odewald, seinen zwei Stellvertretern Karl Döring⁴⁰ und Otto Gellert sowie André Leysen.⁴¹

38 Vgl. die Geschäftsordnung der THA. Anlage zur 5. Verwaltungsratssitzung am 18.9.1990, BArch Berlin, B 412/8837. Endgültig bestätigt auf der 6. Sitzung des Verwaltungsrates am 5.10.1990.

39 Ebd.

40 Karl Döring schied Ende November 1990 aus dem Verwaltungsrat und somit auch aus dem Präsidialausschuss aus. Für ihn kam Horst Köhler als Vertreter des BMF.

41 Vgl. das Protokoll der 5. Verwaltungsratssitzung am 18.9.1990, BArch Berlin, B 412/8837.

Der Personalausschuss bereitete die Personalentscheidungen des Verwaltungsrates vor. Er beschloss »anstelle des Verwaltungsrats über Abschluß, Änderung und Beendigung der Anstellungsverträge und sonstiger Verträge mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Kreditgewährungen an Vorstandsmitglieder«. ⁴² Der Vorsitzende des Verwaltungsrates fungierte zugleich als Vorsitzender des Präsidialausschusses und des Personalausschusses.

Die Geschäftsordnung sah die Bildung weiterer Ausschüsse (Fachausschüsse) vor, um den Vorstand in einzelnen Geschäftsbereichen zu beraten und zu unterstützen. Im April 1991 bestätigte der Verwaltungsrat weitere Mitglieder seiner Ausschüsse, die sich daraufhin wie folgt zusammensetzten: ⁴³

Die Fachausschüsse des Verwaltungsrates im April 1991

Ausschuss	Mitglieder
Präsidialausschuss	Jens Odewald (Leiter), Otto Gellert, Horst Köhler, Dieter von Würzen (Gast), André Leysen, Heinz-Werner Meyer
Personalausschuss	Jens Odewald (Leiter), Otto Gellert, Horst Köhler
Fachausschuss Finanzen	Claus Köhler (Leiter), Horst Köhler, Klaus Zeh, Roland Isen
Fachausschuss Immobilien	Jens Odewald (Leiter), Klaus Piltz, Manfred Lennings
Fachausschuss Sanierung	André Leysen (Leiter), Harald Tausch-Martön, Dieter von Würzen, Horst Klaus, Manfred Stolpe
Fachausschuss Privatisierung	Otto Gellert (Leiter), Kurt Biedenkopf, Berthold Leibinger, Hermann Rappe
Fachausschuss Organisation/ Niederlassungen	Klaus Piltz (Leiter), Frank Niethammer, Jens Odewald
Fachausschuss Sondervormögen	Hans-Olaf Henkel (Leiter), Horst Pastuszek

42 Geschäftsordnung der THA. Anlage zur 5. Verwaltungsratssitzung am 18.9.1990, BArch Berlin, B 412/8837.

43 Vgl. den Beschluss der 14. Verwaltungsratssitzung am 13.4.1991, BArch Berlin, B 412/8846.

Mit Heinz-Werner Meyer, Hermann Rappe, Roland Issen und Horst Klaus waren vier Gewerkschaftsfunktionäre sowie mit Horst Köhler und Dieter von Würzen zwei Staatssekretäre der Bundesregierung in den Ausschüssen vertreten. Zudem gehörten mit Kurt Biedenkopf und Manfred Stolpe zwei Ministerpräsidenten ostdeutscher Länder diesen Gremien an. Insofern waren einige der wichtigsten politischen Entscheidungsträger in den Ausschüssen der THA vertreten. Die Bedeutung dieser Ausschüsse wird zumeist unterschätzt. In ihnen wurden aber bedeutende bzw. umstrittene Personal-, Sanierungs- und Privatisierungsfälle vorentschieden, die der Verwaltungsrat dann in der regulären Sitzung lediglich bestätigte.

2. Die Suche nach einer effektiven Organisationsstruktur

Rohwedder versuchte bereits in seiner Funktion als Verwaltungsratsvorsitzender im Sommer 1990 eine funktional gegliederte Organisationsstruktur durchzusetzen. Allerdings mussten jedem Ressort (Beteiligungen, Privatisierung, Sanierung/Abwicklung) entsprechende Branchen zugeordnet werden, was die Gefahr einer »branchenspezifischen Parallelstruktur« mit einschloss.⁴⁴ Doch schon bald zeigten sich deutlich die Grenzen der funktionalen Organisationsstruktur. Die funktionalen Vorstandsressorts waren allein schon im Hinblick auf die personelle Ausstattung nicht in der Lage, die damit zusammenhängenden branchenübergreifenden Aufgaben zu bewältigen.

Schon in der Amtszeit Gohlkes hatten sich die zu bildenden Treuhand-AGs als organisationspolitisches Problem erwiesen. Sowohl im Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 als auch in der Satzung der THA vom 18. Juli 1990 war bestimmt worden, unterhalb der Ebene von Verwaltungsrat und Vorstand vier branchenübergreifenden Aktiengesellschaften (Schwerindustrie, Investitionsgüterindustrie, Konsumgüterindustrie,

44 Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 127.

Dienstleistungen) als Industrieholdings zu bilden. Die Erste Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 15. August 1990 bestätigte noch einmal diese zweite Ebene im Organisationsaufbau der Treuhandanstalt: »Die Treuhand-Aktiengesellschaften dienen der zügigen Erfüllung der Aufgaben gemäß dem Treuhandgesetz zur Durchführung des dezentral zu verwirklichenden Privatisierungsauftrages.«⁴⁵ Diesen Treuhand-Aktiengesellschaften waren die verschiedenen Kapitalgesellschaften bzw. Beteiligungsunternehmen (AGs bzw. GmbHs) zuzuordnen. Hierfür wurde dem Verwaltungsrat ein gewisser Spielraum eingeräumt: »Der Verwaltungsrat der Treuhandanstalt ist berechtigt, in Durchführung der Aufgaben der Privatisierung, Sanierung und Strukturanpassung der Unternehmen sachlich gebotene Anpassungen und Veränderungen bezüglich der Zuordnung von Kapitalgesellschaften und der Anzahl und Struktur der Treuhand-Aktiengesellschaften zu beschließen.«⁴⁶ Die Treuhand-Aktiengesellschaften sollten ihre Aufgabe »unternehmerisch« lösen und »nach wirtschaftlichen Grundsätzen organisiert und tätig werden«.

Die vorgeschriebene Organisationsstruktur der THA war somit nicht branchenbezogen auf die früheren zentral geleiteten Kombinate ausgerichtet, sondern faktisch als branchenübergreifender Konzern mit dazugehörenden Aktiengesellschaften konzipiert. Nach diesem Modell bildeten die Vorstände und Aufsichtsräte dieser dezentral organisierten Aktiengesellschaften die eigentlichen Entscheidungs- und Machtzentren der THA bei der Privatisierung der staatlichen Betriebe. Die Treuhandzentrale selbst spielte dementsprechend lediglich die Rolle einer staatlichen Aufsicht zur Finanzkontrolle.⁴⁷

Im Ergebnis der Verwaltungsratssitzung am 9. August 1990 wurde entschieden, die Gründung der laut Treuhandgesetz vorgeschriebenen Treuhand-Aktiengesellschaften (Holdings) unverzüglich in die Wege zu leiten sowie mit der Bildung der Treuhand-AGs »Schwerindustrie« mit

45 Erste Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 15.8.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / I, S. 1076.

46 Ebd.

47 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 122.

Sitz in Leipzig und »Investitionsgüterindustrie« mit Sitz in Magdeburg umgehend zu beginnen.⁴⁸ Eine Treuhand-AG »Dienstleistungen« mit Sitz in Berlin sollte folgen. Rohwedder sah sich als Verwaltungsratsvorsitzender zunächst dem gesetzlichen Auftrag zur Bildung von Treuhand-Aktiengesellschaften verpflichtet. Erste Absprachen wurden mit den potenziellen Aufsichtsratsvorsitzenden Herbert Gienow (AG Schwerindustrie) und Hans-Helmut Kuhnke (AG Investitionsgüterindustrie) getroffen.

Doch schon wenige Tage nach seiner Amtsübernahme als Präsident der THA deutete Rohwedder auf einer Beratung der Treuhanddirektoren am 24. August 1990 an, dass er auf die Bildung von Treuhand-Aktiengesellschaften verzichten werde. Die Entscheidung über die Untergliederung der THA in vier Aktiengesellschaften, so erklärte er, müsse seiner Ansicht nach korrigiert werden.⁴⁹ Bei einem Gespräch im Kanzleramt am 27. August 1990 teilte Rohwedder mit, von dem im Treuhandgesetz vorgesehenen vierstufigen Modell der Treuhandorganisation (THA – Treuhand-AGs – Kombinati-AGs – Betriebs-GmbHs) abweichen und ein dreistufiges Modell unter Verzicht auf die Treuhand-Aktiengesellschaften realisieren zu wollen.⁵⁰ Die laut Gesetz vorgeschriebene Struktur, so meinte er, sei von den jetzigen Gegebenheiten in der DDR überholt worden. Auf der Sitzung des Verwaltungsrates am 29. August 1990 hielt Rohwedder den ursprünglich konzipierten Organisationsaufbau dann grundsätzlich nicht mehr für zweckmäßig. »Dr. Rohwedder verwies darauf, daß die inzwischen entstandene Lage zu Zweifeln an der Zweckmäßigkeit der Gründung von Treuhand-Aktiengesellschaften geführt hat.«⁵¹

Bei der Suche nach künftigen Aufsichtsratsvorsitzenden hatte sich die Schwierigkeit gezeigt, die verschiedenen Unternehmen einer der vier branchenübergreifenden Aktiengesellschaften zuzuordnen. Zudem war ein Streit über die Verwendung der aus der Privatisierung von Unterneh-

48 Vgl. das Protokoll der 3. Verwaltungsratssitzung am 9.8.1990, BArch Berlin, B 412/8835.

49 Vgl. Handelsblatt vom 27.8.1990.

50 Vermerk von Plessing, BMWi/L-D 1, vom 3.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395185.

51 Vgl. das Protokoll der 4. Verwaltungsratssitzung am 29.8.1990, BArch Berlin, B 412/8836.

men hervorgegangenen Erlöse vorprogrammiert. In der Ersten Durchführungsverordnung des Treuhandgesetzes hieß es dazu:

»Jede Treuhand-Aktiengesellschaft ist verpflichtet, durch Beteiligungsveräußerung erzielte Erlöse und Erträge aus Beteiligungen an die Treuhandanstalt abzuführen, soweit im Unternehmens- und Finanzierungsplan und nach Maßgabe des §5 Abs. 1 des Treuhandgesetzes durch die Treuhandanstalt nicht etwas anderes festgelegt ist oder die Treuhandanstalt sie der Treuhand-Aktiengesellschaft zur Erfüllung ihrer Aufgaben beläßt.«⁵²

Dennoch wäre eine mögliche Aufteilung der Verkaufserlöse zwischen Treuhandzentrale und Aktiengesellschaften ein länger währender Prozess geworden.⁵³ Dies hatte sich bereits angedeutet, nachdem die in Aussicht genommenen Aufsichtsratsvorsitzenden von zwei Treuhand-AGs eine größtmögliche finanzielle Selbstständigkeit ihrer Aktiengesellschaften für unverzichtbar erklärt hatten. Daraufhin wurde den Treuhand-AGs das Zugeständnis gemacht, dass sie im Prinzip die Verwertungserlöse für eigene Umstrukturierungs- und Sanierungsaufgaben verwenden konnten.⁵⁴

Der entscheidende Konstruktionsfehler des vierstufigen Organisationsaufbaus bestand darin, dass eine Steuerung und Kontrolle der branchenübergreifenden Aktiengesellschaften als unternehmerische Institution kaum möglich gewesen wäre. Sowohl die Treuhandzentrale als auch parlamentarische Gremien hätten über keinerlei politischen bzw. administrativen Zugriff auf die Aktiengesellschaften verfügt. Auf das eigentliche Privatisierungsgeschäft hätte die Treuhandzentrale nur geringen Einfluss gehabt. Sie hätte sich mit der Rolle eines Konfliktmanagers zwischen Treuhand-AGs und Beteiligungsunternehmen begnügen müssen.

Auch im BMF mehrten sich die Zweifel an einer Zwischenschaltung der Treuhand-Aktiengesellschaften. Die bisherige Organisation barg nach

52 Erste Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 15.8.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, S. 1076.

53 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 119.

54 Vgl. den Vermerk von Knauss, BMF/I C 2, vom 15.8.1990, BArch Koblenz, B 136/37706.

Ansicht von Referatsleiter Fritz Knauss beachtliche Gefahren: So verfüge die THA gesellschaftsrechtlich nur über sehr begrenzte Einflussmöglichkeiten auf die Treuhand-Aktiengesellschaften und die ihnen nachgeordneten Beteiligungsunternehmen. Zudem gebe es lange und umständliche Entscheidungswege sowie Doppelarbeit in den Verwaltungsstäben bei der THA und den Treuhand-Aktiengesellschaften. Vor allem aber könnten sich Treuhand-Aktiengesellschaften zu Superholdings entwickeln, die ein Eigenleben entfalten und zu Dauereinrichtungen würden.⁵⁵ Die Bildung von Treuhand-AGs als Kern dauerhafter Staatsholdings konnte tatsächlich nicht im Interesse der Bonner Regierung sein. Im Bonner Finanzministerium hatte sich zudem zu Recht der Eindruck verfestigt, dass die Idee der Aktiengesellschaften in Form von Holdings nicht wirtschaftspolitischen Motiven folgte, sondern eher als politischer Kompromiss in der Koalitionsregierung de Maizières verstanden werden musste. Schon Günter Nooke hatte während der Volkskammerdebatte über die Satzung der THA am 20. Juli 1990 mit Blick auf die Treuhand-Aktiengesellschaften von einem »vernünftigen Kompromiss zwischen der Konservierung alter Strukturen der Industrieministerien und einem zentralen Mammutkonzern« gesprochen.⁵⁶ Je näher die deutsche Einheit rückte, desto obsoleter wurde diese Kompromisslösung.

Knauss schlug dem Bundesfinanzminister einen Mittelweg für die Lösung des Organisationsproblems vor, bei dem das Treuhandgesetz nicht geändert werden musste und zwei unterschiedliche Organisationssysteme miteinander konkurrierten: Die Treuhand-Aktiengesellschaften Schwerindustrie und Investitionsgüterindustrie sollten nach dem ursprünglichen Konzept mit der vom Verwaltungsrat am 9. August 1990 verabschiedeten Treuhandvereinbarung und Satzung arbeiten; die anderen Bereiche würden nicht durch Treuhand-AGs, sondern von der Treuhandzentrale unmittelbar geführt, was mit einer Erweiterung von Vorstand und Per-

55 Vgl. die Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für den parlamentarischen Staatssekretär Carstens vom 4.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

56 Protokoll der 26. Tagung der Volkskammer am 20.7.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der DDR, Bd. 3, S. 1124.

sonal verbunden gewesen wäre. Vorteile dieser Lösung wären seiner Ansicht nach: »Kaum merkliche, der Öffentlichkeit erklärbare Änderung des Treuhandgesetzes, Wettbewerb von zwei System der Aufgabenerfüllung, präjudiziert nicht spätere Gründung auch der beiden weiteren Treuhand AGs.«⁵⁷

Rohwedder hatte sich indes anders entschieden. Hintergrund seiner neuen Überlegungen waren zwei Organisationsgutachten der Unternehmensberatungsgesellschaften McKinsey/Deutschland und Roland Berger & Partner GmbH.

Das BMF hatte darauf gedrängt, McKinsey und Roland Berger für die Erarbeitung eines praktikablen Organisationskonzepts heranzuziehen, »um einer nach dem Rücktritt Dr. Gohlkes erneut überraschten Öffentlichkeit eine (evtl.) organisatorische Kehrtwende rd. 10 Wochen nach Beschluss des Treuhandgesetzes überhaupt verständlich zu machen«.⁵⁸

Der zuständige Referatsleiter im BMF, Fritz Knauss, notierte dazu:

»Im BMF ist stets der Vorschlag unterbreitet worden, man möge für die Organisation der THA und des nachgeordneten Bereichs ein Team von Organisationsberatern der beiden größten und renommiertesten Gesellschaften unter persönlicher gemeinsamer Leitung von Dr. [Herbert] Henzler, Chairman von McKinsey Deutschland, und Roland Berger einsetzen. Diesem Rat ist leider nicht gefolgt worden, weil die dezentrale Lösung mit den Treuhand AGs ohne weitere Beratung als überzeugend galt. Man wollte für eine dezentrale Aufgabenerfüllung wenige große Treuhand AGs, die branchenübergreifend aus sich heraus (>mit Sprengkraft in einer Art Urknall<) auseinanderstreben würden.«⁵⁹

Knauss verwies zudem darauf, dass ungeheuer viel Zeit verloren gegangen sei, seitdem die ersten Überlegungen zu einem »Beratungsprogramm Kombinate« bereits Anfang Februar 1990 von McKinsey entwickelt wor-

57 Vermerk von Knauss, BMF/I C 2, für den Minister vom 15.8.1990, BArch Koblenz, B 136/37706.

58 Anmerkungen von Knauss, BMF/I C 2, zur Arbeit der THA vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/14519.

59 Ebd.

den seien. Die Regierung de Maizière habe jedoch das damalige Konzept von McKinsey verworfen und eigene Wege gehen wollen.⁶⁰ Die von Knauss erwähnten Überlegungen waren im Auftrag des BMF von Herbert A. Henzler erarbeitet worden und dienten dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit staatlicher Betriebe in der DDR zu verbessern. Henzler leitete seit 1985 das deutsche Büro von McKinsey & Company.⁶¹

Bereits wenige Tage nachdem Rohwedder McKinsey beauftragt hatte, zur künftigen Organisation der im Treuhandgesetz vorgesehenen Treuhand-Aktiengesellschaften Stellung zu nehmen, lag das Memorandum »Überlegungen zur Organisation der Treuhand« am 27. August 1990 in der Treuhandzentrale vor.⁶² Diese »vorläufige Stellungnahme« beruhte nach Angaben von McKinsey auf der Kenntnis einiger DDR-Betriebe, selektiven Gesprächen in der Treuhandzentrale sowie in den DDR-Ministerien, den gesetzlichen Grundlagen sowie den Erfahrungen der Organisationspraxis der Unternehmensberatung. Es handele sich jedoch, so hieß es, aufgrund des ungeheuren Zeitdrucks lediglich um eine »erste Expertenmeinung« und nicht um eine »professionelle Empfehlung, die durch ausreichende Informationen und Analysen abgesichert ist«.⁶³

Den Aufbau von Treuhand-Aktiengesellschaften als Superholdings lehnte das Memorandum aus verschiedenen Gründen ab. Mit dieser Organisationsform müssten extrem lange und umständliche Entscheidungswege in Kauf genommen werden, und dies in einer Situation, die häufig zu raschem, präzisiertem Handeln zwingen werde. Zudem könne die Eigenständigkeit der Treuhand-Aktiengesellschaften dazu führen, dass sich diese zu Superholdings sowie zu Dauereinrichtungen entwickeln würden, wodurch die Selbstaflösung und die zeitlich begrenzte Existenz der THA

60 Vgl. die Notiz von Knauss, BMF/IC 2, für Staatssekretär Köhler vom 27.8.1990, ebd.

61 Vgl. den Eintrag »Henzler, Herbert« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000019363> (Zugriff am 5.1.2022); Henzler: Immer am Limit.

62 Vgl. das Memorandum von McKinsey & Company »Überlegungen zur Organisation der Treuhand. Eine vorläufige Stellungnahme« vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/147938.

63 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

infrage gestellt würden. Das Memorandum hielt es insbesondere für unrealistisch, erstklassige Topmanager und Führungskräfte für die THA zu gewinnen, wenn weitgehend autonome Treuhand-Aktiengesellschaften der Anstalt keinen Raum für die Ausgestaltung ihrer Rolle lassen würden. Resümierend hieß es:

»Insgesamt muß befürchtet werden, daß der dreistufige Aufbau der Organisation (Treuhandanstalt – Treuhand AG – Einzelunternehmen) die Einsatzbereitschaft verzögert, Kompetenzstreitigkeiten und Doppelarbeiten verursacht sowie ein Führungsklima des ›formalen Gesellschaftsrechts‹ entsteht, das Qualität und Schnelligkeit der Entscheidungen sowie Schlagkraft und Kosten negativ beeinflusst.«

Stattdessen könne auf die Einschaltung der Treuhand-AGs gänzlich verzichtet werden. Zur Erfüllung der der THA übertragenen Aufgaben wäre nur ein begrenzter, allerdings hoch qualifizierter Mitarbeiterstab erforderlich, da auf die Unterstützung externer Fachleute zurückgegriffen werden könne.

Angesichts der großen Anzahl von Betrieben und der Notwendigkeit, das privatwirtschaftliche Unternehmertum vor Ort zu stärken, empfahl McKinsey ein Maximum an dezentraler Entscheidung und Verantwortung. Gleichwohl sei ein zeitlich begrenzter Zentralismus unvermeidbar, um die Neuordnung der DDR-Wirtschaft zügig voranzutreiben. McKinsey schlug vor, die Treuhandzentrale nach funktionalen Aufgaben und »Know-how-Schwerpunkten« und nicht branchenorientiert zu organisieren. So müsse die Treuhandzentrale nach den Funktionalbereichen Sanierung, Liquidierung, Privatisierung und Finanzierung strukturiert werden. Neben der Veräußerung von Betrieben und der Initiierung von Sanierungsprogrammen habe die Treuhandzentrale letztlich auch die Aufgabe, eine »Vision über die künftige Struktur der DDR-Wirtschaft und ihrer Branchen, ihre Integration in die deutsche Wirtschaft und Weltwirtschaft« zu entwickeln. Ferner sei es unerlässlich, zwei Stäbe, einen für interne Analysen (Entwicklung von Konzept und Methodik des Vorgehens, Ad-hoc-Analysen, Querinformationen zwischen den Ressorts, Vorbereitung kritischer Sitzungen) und einen für externe Beziehungen (Bonn, Ostmärkte, Medien) zu schaffen. Für dringende Fragenkomplexe

(Staterhebung/Screening) sollten Taskforces gebildet werden. Für außerordentlich wichtig hielt McKinsey den Einsatz qualifizierter externer Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Finanzfachleute, ohne die eine schnelle und effektive Erfüllung der Aufgaben nicht zu bewerkstelligen sei.

Das Gutachten der Roland Berger & Partner GmbH benannte ähnliche Probleme, die ganz offensichtlich mit der gesetzlich vorgesehenen Organisationsstruktur verbunden waren.⁶⁴ Das Gutachten verwies auf hohe Kosten sowie die Gefahr von Doppelarbeiten und damit verbundene Effizienzverluste in einem mehrstufigen System. Auch eine klein gehaltene Treuhandzentrale mit vier oder fünf branchenübergreifenden Aktiengesellschaften würde einen wesentlich höheren Aufwand an Personal- und Sachausgaben erfordern als eine einstufige Organisation sowie erhebliche Schwierigkeiten bei notwendigen Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen zur Folge haben. Das Gutachten von Roland Berger verwies auf die große Anzahl von Führungspositionen auf den oberen Ebenen, die in den Treuhand-Aktiengesellschaften qualitativ hochwertig zu besetzen sei: 80 Aufsichtsräte, 25 bis 30 Vorstände, 50 bis 100 Direktoren. Die notwendige Zahl von Spezialisten pro Treuhand-Aktiengesellschaft, so die Annahme, dürfte indes kaum zu beschaffen sein. Als ein gravierendes Problem nannte das Gutachten die Gefahr, dass sich die Geschäftspolitik von Treuhandzentrale und Treuhand-Aktiengesellschaften im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Restrukturierung/Sanierung und Privatisierung sehr unterschiedlich entwickeln könnte:

»Gerade die hoch befähigten Führungspersönlichkeiten einzelner TH-AGs werden in der Regel auch – unbeabsichtigt – versuchen, für ihre AG eine eigenständige Politik durchzusetzen. Da die meisten der verfügbaren Top-Manager zwar Sanierungs- und Restrukturierungs- aber keine Privatisierungserfahren besitzen, kann nicht ausgeschlossen werden, daß in einzelnen Fällen langfristig angelegte Sanierungsversuche unternommen

64 Vgl. das Gutachten von Roland Berger & Partner GmbH »Zur organisatorischen Ausgestaltung der Treuhandanstalt« vom 27.8.1990, BAArch Koblenz, B 126/147938. Vgl. auch die »Leitideen für die Organisation der Treuhandanstalt« vom Juli 1990, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 393–406.

werden und damit die Privatisierungsaufgabe in den Hintergrund tritt. Unterstützt werden dürfte diese Tendenz durch die Mitbestimmung in den TH-AGs, wo die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten und Vorständen versuchen werden, ihren Einfluß zur Strukturerhaltung bzw. Sanierung vorrangig geltend zu machen. Die TH-AGs könnten damit Gefahr laufen, bleibende Einrichtungen zu werden.«⁶⁵

Angesichts dieser Sachlage und der dramatischen Wirtschaftslage in der DDR befürwortete auch das Gutachten von Roland Berger eine marktwirtschaftlich orientierte und dezentral aufgebaute Organisation unter Wegfall der Treuhand-Aktiengesellschaften. Laut dem Gutachten könne mit einem erweiterten Vorstand und einer reorganisierten THA sowie qualitativ verbesserten Außenstellen die Aufgabenerfüllung rasch in Gang gesetzt werden. Es sei durchaus praktikabel, die zentralen Aufgaben Sanierung, Privatisierung und Liquidierung über die Treuhandzentrale in direkter Verbindung mit den Beteiligungsunternehmen der THA durchzuführen. Der entscheidende Vorteil der empfohlenen Organisationsform mit einer direkten Zuordnung der Beteiligungsunternehmen zur Treuhandzentrale wurde darin gesehen, die Funktions- und Handlungsfähigkeit der THA in kürzester Frist herzustellen. Zudem garantiere der Verzicht auf die vorgesehenen Branchenholdings eine hohe Arbeits- und Führungseffizienz bei der Erledigung der Treuhandaufgabe sowie eine klare Priorisierung der Privatisierung im Rahmen einer einheitlichen Gesamtpolitik. Als die wichtigste Aufgabe des Präsidenten der THA bezeichnete es das Gutachten, »die strategische Führung der Treuhandanstalt voll im Griff zu behalten, die Anstalt wirkungsvoll nach außen zu vertreten und sich gleichzeitig nicht im Tagesgeschäft zu verzetteln«.⁶⁶

Das Gutachten der Roland Berger & Partner GmbH brachte wie auch schon McKinsey den Zeitfaktor ins Spiel, den Rohwedder fortan immer häufiger beschwor: »Vielmehr muß es Ziel der THA sein, so viele Unternehmen und Unternehmensteile wie möglich so schnell wie möglich in

65 Gutachten von Roland Berger & Partner GmbH »Zur organisatorischen Ausgestaltung der Treuhandanstalt« vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/147938.

66 Ebd.

Privatbesitz zu überführen. Denn die privaten Eigentümer werden die anstehenden Sanierungs- und Restrukturierungsaufgaben am effizientesten im Sinne der sozialen Marktwirtschaft lösen.«⁶⁷ Dies entsprach auch dem zentralen Leitmotiv der Privatisierungspolitik unter Detlev K. Rohwedder und später auch unter Birgit Breuel: »Privatisierung ist die wirksamste Sanierung«.⁶⁸

Die beiden Gutachten bestätigten Rohwedder in seiner Auffassung, auf die Bildung von branchenübergreifenden Treuhand-Aktiengesellschaften zu verzichten. Auf der Verwaltungsratssitzung am 18. September 1990 informierte er darüber, dass in der künftigen Arbeit und Organisationsstruktur der THA die Bildung von Treuhand-Aktiengesellschaften nicht mehr vorgesehen sei. Es sei ihm zugleich nicht gelungen, eine entsprechende Anpassung des Treuhandgesetzes an das von McKinsey und Roland Berger erarbeitete Organisationskonzept in der Volkskammer zu erreichen. Er hoffe darauf, so Rohwedder weiter, dass der künftige Gesetzgeber, also der Deutsche Bundestag, eine Änderung des Treuhandgesetzes vornehmen werde.

In der Volkskammer, in der er einen Bericht über die bisherige Arbeit der THA vortrug, begründete Rohwedder am 13. September 1990 den Verzicht auf die Gründung von Treuhand-AGs mit einer »Fülle der Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen THA und Treuhand-Aktiengesellschaften« sowie mit Koordinierungsschwierigkeiten, die auf die Treuhandzentrale zugekommen wären. Zudem wäre es »unendlich schwer geworden, diese sehr, sehr großen Treuhandaktiengesellschaften personell zu besetzen«.⁶⁹ Weiter erklärte er:

67 Ebd.

68 Brief von Rohwedder an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Treuhandanstalt vom 27.3.1991, zitiert in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 1, S. A74. Diese viel zitierte Aussage wurde zwar von Rohwedder häufig benutzt, erlangte jedoch erst durch seinen »Osterbrief« vom März 1991 und dessen Interpretation durch Birgit Breuel nach seinem Tod besondere Aufmerksamkeit.

69 Stenographische Niederschrift der 35. Tagung der Volkskammer der DDR am 13.9.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der DDR, Bd. 3, S. 1680.

»Ich bin also der Überzeugung, daß wir mit dem Aufbau dieser vorgesehenen Aktiengesellschaften Monate gebraucht hätten, die uns von der eigentlichen Arbeit, unserer eigentlichen Aufgabe abgezogen hätten. Und ich bekenne mich also zu der Nichterfüllung des Gesetzes und vertraue mich Ihrer Weisheit an, wie dieses Problem rektifiziert, korrigiert und in Ordnung gebracht werden kann.«⁷⁰

Die Abgeordneten, auch die Volkskammerfraktion der CDU/DA, konnten dem Verzicht auf die Treuhand-Aktiengesellschaften allerdings nicht viel Positives abgewinnen. Johannes Nitsch (CDU) bezweifelte, ob der Wegfall dieser Entscheidungsebene von Vorteil sei, »denn wir ersetzen jetzt eine Unternehmerstruktur durch eine Beamtenstruktur. Und gerade die unternehmerischen Aufgaben, die wir diesen Treuhandaktiengesellschaften ja übertragen wollten, werden jetzt wieder ersetzt durch Kontrollrecht und Berichterstattungspflicht. Und diese beiden Begriffe haben für mich keinen guten Klang.«⁷¹ Letztlich vertrat er im Namen der CDU/DA-Fraktion die Meinung, »daß die im Gesetz vorgesehene Struktur die bessere war, weil sie nämlich unternehmerische Funktionen besser erfüllt.«⁷² Rohwedder ging in seiner Antwort auf die Nachfragen der Volkskammerabgeordneten auf diese Kritik nicht ein, doch für ihn stand außer Frage, dass die Treuhand-Aktiengesellschaften ein Hindernis für eine funktionsfähige Treuhandanstalt waren.

Im Rahmen der späteren Gesetzesinitiativen der Bundesregierung blieben die Bestimmungen zur Gründung von Treuhand-Aktiengesellschaften in modifizierter Form weiterhin gültig. Diese konnten, mussten aber nicht mehr zwingend gebildet werden. Im »Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen« (Hemmnisbeseitigungsgesetz) vom 22. März 1991 erhielt der Paragraf 7 des Treuhandgesetzes folgende Fassung: »Die Treuhandanstalt kann ihre Aufgaben in dezentraler Organi-

70 Ebd.

71 Ebd., S. 1684.

72 Ebd., S. 1685.

sationsstruktur über Treuhand-Aktiengesellschaften verwirklichen.«⁷³ Es war nun nicht mehr verbindlich vorgeschrieben, die Treuhand-Aktiengesellschaften zu bilden. Auch nachfolgende Gesetze sahen die Gründung von Treuhand-AGs nur noch als eine unter mehreren Möglichkeiten vor.⁷⁴ Bis zur Auflösung der THA im Dezember 1994 wurde von ihr nicht Gebrauch gemacht.

Der Treuhandvorstand befürwortete am 27. November 1990 eine Organisationsstruktur, die sich im Gegensatz zu den ursprünglichen Absichten wieder an der traditionellen Branchenstruktur der ostdeutschen Wirtschaftsverwaltung orientierte.⁷⁵ Zur Grundlage des Organisationsaufbaus wurde die von der Unternehmensberatung McKinsey vorgelegte Bestandsaufnahme der bisherigen Organisationsstruktur, die der Vorstand am 6. Dezember 1990 zustimmend zur Kenntnis nahm.⁷⁶ McKinsey empfahl darin eine Reorganisation der Treuhandzentrale in einer Kombination aus funktionaler Struktur und Branchenzuordnung, die als sogenannte Matrixorganisation bezeichnet wurde. Als Konsequenz dieser Matrixorganisation beschloss der Vorstand am 6. Dezember 1990 die Bildung von Branchendirektoraten, die nunmehr zwischen den einzelnen Vorstandsbereichen aufgeteilt wurden.

Den Kern der ab 1. Januar 1991 gültigen Organisationsgliederung bildeten fünf »Unternehmensbereiche«, die sowohl funktional als auch branchenspezifisch strukturiert waren. Diese Organisationsstruktur brachte zwar noch nicht die erforderliche klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Ressorts, da jedem Unternehmensbereich auch Querschnittsfunktionen für andere Unternehmensbereiche zugeordnet wurden.⁷⁷ Die

73 Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen vom 22.3.1991, in: BGBl., 1991/I, Nr. 20, S. 766.

74 So im Gesetz zur abschließenden Erfüllung der verbliebenen Aufgaben der Treuhandanstalt vom 9.8.1994, in: BGBl., 1994/I, Nr. 54, S. 2062.

75 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 27.11.1990, BAArch Berlin, B 412/2550.

76 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 6.12.1990, BAArch Berlin, B 412/2552.

77 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 128 f.

Industriebranchen waren jedoch wieder bestimmten Unternehmensbereichen zugeordnet. Die Zuständigkeit der Unternehmensbereiche in der Treuhandzentrale geht aus der folgenden Tabelle hervor.⁷⁸

Die Unternehmensbereiche (UB) der THA-Zentrale im Januar 1991

Funktionalverantwortung	Geschäftsverantwortung
Präsident Detlev K. Rohwedder	Prüfung von Unternehmenskonzepten, Revision, Grundsatzfragen, Kommunikation/Medien, Recht, Organisation/EDV, Bund-/EG-Kontakte, Energie
UB 1: Privatisierung/ Investors Relations Karl Schirner	Schwermaschinen-/Anlagenbau, Werkzeugmaschinenbau, Spezialmaschinen, Dienstleistungen, Flughäfen/Luftfahrt
UB 2: Sanierung/ Abwicklung Klaus Peter Wild	Optik/Keramik/Feinmechanik, Fahrzeugbau, Küstenindustrie, Verkehr
UB 3: Verwaltung Gunter Halm	Land- und Forstwirtschaft, Bergbau/Steine/Erden, Nahrungs- und Genussmittel, Sondervermögen
UB 4: Beteiligungsverwaltung und -controlling Wolf R. Klinz	Chemie, Elektrotechnik/Elektronik, Holz/Papier, Textil/Bekleidung/Leder
UB 5: Immobilienverwaltung und -verwertung, Refinanzierung Hans Krämer	Eisen-/Stahlerzeugung, NE-Metallindustrie, Bauindustrie, Hotels und Ferienhäuser, Finanzvermögen, THA Liegenschaften GmbH
Koordination Niederlassungen und allgemeine Länderfragen Birgit Breuel	15 Niederlassungen, Außenhandelsbetriebe, Gesellschaft zur Privatisierung des Handels (GPH), Kommunalvermögen/Wasserwirtschaft,
Personal Alexander Koch	Personal THA; Personal Unternehmen, Arbeitsmarkt und Soziales
Finanzen Wolfram Krause	Grundsatzfragen, Unternehmensfinanzierung, Rechnungswesen/Haushalt

Die Vorstandsbereiche Personal, Finanzen und Niederlassungen blieben unverändert. Der Präsident behielt die Zuständigkeit für den Bereich Energie (Mineralöl, Strom, Gas, Kohle, Kernkraft), der von Hans-Peter Gundermann (Sonderbevollmächtigter Energie) geleitet wurde. Da einige Zuständigkeiten der bisherigen funktionalen Vorstandsressorts den fünf Unternehmensbereichen neu zugeordnet werden mussten, erhöhte sich

⁷⁸ Vgl. das Organigramm THA vom 9.1.1991, BArch Berlin, B 412/8344.

die Zahl der ihnen untergeordneten Direktorate mit Querschnittsfunktionen. Innerhalb der Unternehmensbereiche gab es sowohl Direktorate mit Querschnittsfunktionen als auch Branchendirektorate.

Das organisationspolitische Hauptproblem bestand wie bei anderen Verwaltungsinstanzen in einer sinnvollen Abgrenzung des Aufgabenprofils der Unternehmensbereiche als Voraussetzung für eine effektiv funktionierende Gestaltung des Geschäftsbetriebes. Daraus resultierten vielfältige Koordinierungsschwierigkeiten, Überschneidungen und Zuständigkeitskonflikte. So gab es interne Zuständigkeitsstreitigkeiten zwischen Birgit Breuel und Klaus Peter Wild bei der Zuordnung und Behandlung der Außenhandelsbetriebe (AHB) der DDR sowie auch des gesamten Bereichs Kommerzielle Koordinierung (KoKo). Der Bereich KoKo wurde bis 1989 zwar sowohl vom hauptamtlichen Apparat der SED als auch vom Ministerium für Staatssicherheit (MfS) geleitet und gesteuert, lag aber offiziell in der Zuständigkeit des Außenhandelsministeriums der DDR.⁷⁹ Birgit Breuel wollte federführend für diesen Bereich sein, wie Referatsleiter Fritz Homann (BMW i) zu diesem Konflikt notierte.⁸⁰ Im Januar 1991 wurde vom Vorstand entschieden, den gesamten Bereich Außenhandel in einem der »Sonderbereiche Niederlassungen«⁸¹ der direkten Leitung Birgit Breuels zu unterstellen.⁸²

Eine längere Diskussion entbrannte im Verwaltungsrat über die Zuordnung des land- und forstwirtschaftlichen Vermögens, das ursprünglich in Form einer fünften Treuhand-Aktiengesellschaft verwaltet und verwertet werden sollte. Rohwedder hatte im Gegensatz zum Treuhandgesetz und

79 KoKo wurde im November 1976 unter Beibehaltung der offiziellen Bezeichnung »Ministerium für Außenhandel, Bereich Kommerzielle Koordinierung« als selbstständiger Dienstbereich dem ZK-Wirtschaftssekretär Günter Mittag unterstellt und damit faktisch in den Apparat des SED-Zentralkomitees eingegliedert. Vgl. Judt: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung.

80 Vgl. den Vermerk von Referatsleiter Homann, BMW i/L-D 5, für Staatssekretär von Würzen vom 19.2.1991, BArch Koblenz, B 102/395203.

81 Weitere »Sonderbereiche Niederlassungen« im Vorstandsbereich Breuels waren die Gesellschaft zur Privatisierung des Handels sowie Kommunalvermögen/Wasserwirtschaft.

82 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 8.1.1991, BArch Berlin, B 412/2557.

zur Satzung der THA auf der Verwaltungsratssitzung am 30. Juli 1990 vorgeschlagen, für die Land- und Forstwirtschaft eine eigenständige Anstalt öffentlichen Rechts zu bilden.⁸³ Als Argument, das von anderen Verwaltungsratsmitgliedern durchaus unterstützt wurde, führte er die industriepolitische Bedeutung der THA an. Es wäre daher sinnvoller, wenn die THA nicht für die Land- und Forstwirtschaft verantwortlich wäre. Gohlke äußerte hingegen starke Bedenken, für die Land- und Forstwirtschaft eine eigenständige Behörde zu gründen. Auf der darauf folgenden Sitzung bestätigte der Verwaltungsrat schließlich am 9. August 1990 den Vorschlag, das Vermögen der Land- und Forstwirtschaft (ohne Genossenschaftseigentum) als »Sondervermögen«⁸⁴ innerhalb der THA zu führen.⁸⁵

Mit der Dritten Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29. August 1990 wurde der THA das Vermögen der volkseigenen Güter, der staatlichen Forstwirtschaftsbetriebe, der volkseigenen Binnenfischereibetriebe, der volkseigenen Gestüte, Pferdezuchtdirektionen und Rennbetriebe sowie der Betriebe des volkseigenen Kombinati Industrielle Tierproduktion zur treuhänderischen Verwaltung übergeben.⁸⁶ Der Bereich Land- und Forstwirtschaft wurde dem Unternehmensbereich 3 von Gunter Halm unter der Bezeichnung »Sondervermögen« zugeordnet. Im Dezember 1990 wurde Hans-Jürgen Rohr als Generalbevollmächtigter für das Sondervermögen Land- und Forstwirtschaft⁸⁷ eingesetzt.

Eine gesonderte Stellung nahm der Umgang mit dem Vermögen der Parteien und Massenorganisationen der DDR ein. Mit Wirkung vom 1. Juni 1990 wurde das Vermögen der Parteien, der ihnen verbundenen Organisationen, juristischen Personen und Massenorganisationen der

83 Vgl. das Protokoll der 2. Verwaltungsratssitzung am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834.

84 Die Bezeichnung Sondervermögen wurde später für das Eigentum der Parteien und Massenorganisationen der DDR verwendet.

85 Vgl. das Protokoll der 3. Verwaltungsratssitzung am 9.8.1990, BArch Berlin, B 412/8835.

86 Vgl. die Dritte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29.8.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / I, Nr. 57, S. 1333.

87 Seit Juli 1991 unter der Bezeichnung »Generalbevollmächtigter der Unternehmensgruppe Land- und Forstwirtschaft«.

DDR, das am 7. Oktober 1989 bestanden hatte oder seither an seine Stelle getreten war, zur Sicherung unter treuhänderischer Verwaltung gestellt.⁸⁸ Offen blieb zunächst, wie die treuhänderische Verwaltung organisiert werden sollte. Bei den Gesetzesberatungen am 31. Mai 1990 hatte sich die Volkskammer nicht auf eine Regelung darüber verständigen können, was mit dem treuhänderisch verwalteten Vermögen letztendlich geschehen sollte. Im Antrag der Koalitionsfraktionen, der zur Einführung des Paragraphen 20b in das Parteiengesetz der DDR geführt hatte, war zwar von der Schaffung einer gesetzlichen Regelung die Rede, die eine Verwendung von unrechtmäßig erworbenen Vermögen zu gemeinnützigen Zwecken vorsehen sollte.⁸⁹ Die Frage, wie das unrechtmäßig erworbene Vermögen, für das diese Regelung gelten sollte, zu bestimmen sei, blieb jedoch unbeantwortet. Der Paragraph 20a des Gesetzes zur Ergänzung des Parteiengesetzes der DDR legte fest, dass der Ministerpräsident eine »Unabhängige Kommission zur Überprüfung des Vermögens aller Parteien und Massenorganisationen der DDR« einzusetzen habe, die einen Bericht über die Vermögenswerte aller Parteien und mit ihnen verbundenen Organisationen, juristischen Personen und Massenorganisationen der DDR im In- und Ausland erstellen sollte.⁹⁰ Die Kommission konstituierte sich am 27. Juni 1990 unter Vorsitz des Berliner Rechtsanwalts Georg Reinicke.⁹¹ Einen abschließenden Bericht konnte sie bis zum 3. Oktober 1990 jedoch nicht vorlegen.

Der Einigungsvertrag ordnete die Fortgeltung der Paragraphen 20a und 20b des Parteiengesetzes der DDR an und übertrug die treuhänderische Verwaltung des Parteienvermögens mit Wirkung vom 3. Oktober 1990 formal der THA. Dort wurde es dem neu gebildeten Direktorat Sondervermögen zugeordnet, das Josef Dierdorf seit Dezember 1990 als Direktor

88 Von den Parteien betraf dies die PDS (SED), die CDU, die DBD sowie die FDP (LDPD, NDPD).

89 Vgl. das Gesetz zur Änderung des Gesetzes über Parteien und andere politische Vereinigungen – Parteiengesetz – vom 31.5.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, Nr. 30, S. 275.

90 Ebd.

91 Am 19. März 1991 übernahm Hans-Jürgen Papier den Vorsitz der Kommission.

leitete. Seither hieß das Parteienvermögen zwar »Sondervermögen«, es handelte sich jedoch nicht um Sondervermögen im Sinne der Bundeshaushaltsordnung. Die THA sollte die treuhänderische Verwaltung »im Einvernehmen« mit der Unabhängigen Kommission zur Überprüfung des Vermögens der Parteien und Massenorganisationen der DDR wahrnehmen, die bis Ende 1990 faktisch neu gebildet und dem Bundesministerium des Innern als Rechtsaufsicht zugeordnet wurde.⁹² Dies bedeutete praktisch, dass das Einverständnis der Unabhängigen Kommission zu den von der THA vorgeschlagenen Maßnahmen zur Verwendung des »Sondervermögens« eingeholt werden musste. Die Verpflichtung, im Einvernehmen mit der Unabhängigen Kommission zu handeln, hieß allerdings nicht, dass die Unabhängige Kommission als ein Aufsichtsorgan der THA fungierte. Sie hatte ihr gegenüber auch kein Weisungsrecht. Die Befugnis zur treuhänderischen Verwaltung lag allein bei der THA.

Die THA übernahm im November 1990 zunächst die Verwaltung der Grundstücke, die sich im Eigentum der betreffenden Parteien und Organisationen befanden oder deren Rechtsträger sie waren. Über Kontoguthaben bei Kreditinstituten konnte eine betroffene Partei oder Organisation nur mit Zustimmung der THA verfügen. Nach erfolgter Prüfung durch die Unabhängige Kommission sollte die THA das Vermögen schließlich an die früheren Eigentümer oder deren Berechtigte zurückgeben. Soweit das nicht möglich war, sollte das Vermögen zugunsten gemeinnütziger Zwecke verwendet werden. Nur soweit Vermögen nachweislich nach rechtsstaatlichen Grundsätzen im Sinne des Grundgesetzes erworben wurde, ging es an die betreffende Partei bzw. Massenorganisation zurück. Lange Zeit konnte die Unabhängige Kommission jedoch keine Auskunft darüber geben, welche Vermögenswerte der Parteien und Organisationen nun im Einzelnen unter treuhänderischer Verwaltung standen. Bis zur Auflösung der THA gelang es insbesondere nicht, die mit den Parteien

92 Vgl. die Verordnung über die Einrichtung und das Verfahren der Unabhängigen Kommission zur Überprüfung des Vermögens der Parteien und Massenorganisationen der DDR – Parteivermögenskommissionsverordnung – vom 14.6.1991, in: BGBl., 1991/I, Nr. 36, S. 1243.

verbundenen juristischen Personen vollständig zu ermitteln.⁹³ Durch den Prüfungsvorbehalt der Unabhängigen Kommission war es der THA deshalb vorerst nicht möglich, über die Rückgabe oder die gemeinnützige Verwendung des betreffenden Vermögens endgültig zu entscheiden.⁹⁴

Da bis August 1990 eine funktionsfähige Organisationszentrale noch nicht existierte, war an eine aktive und intern abgestimmte Geschäftspolitik indes noch nicht zu denken. Die Treuhandzentrale am Berliner Alexanderplatz war zu weiten Teilen nur eingeschränkt arbeitsfähig. Geklagt wurde über zu wenige bzw. zu kleine Büros, unklare bzw. wechselnde Zuständigkeiten, zu wenige Schreibkräfte und insbesondere die mangelnde Ausstattung mit Telefon- und Faxleitungen.⁹⁵ Westdeutsche Investoren kritisierten in Bonn, dass neun Monate nach dem Mauerfall am 9. November 1989 die Deutsche Bundespost Telekom offenbar nicht in der Lage sei, wenige Kilometer vom Westberliner Telefonnetz entfernt ausreichend Leitungen zu installieren. Das Bonner Finanzministerium hielt es daher für dringend erforderlich, die Treuhandzentrale »mit westdeutschen Sammelnummern und einer Telefonzentrale hierfür auszustatten«.⁹⁶ Nach einer eindringlichen Nachfrage des Bundeskanzlers kündigte der Bundesminister für Post- und Telekommunikation, Christian Schwarz-Schilling, Anfang September 1990 »Sofortmaßnahmen« der Deutschen Bundespost Telekom zur Verbesserung der Telekommunikationsstruktur in der Treuhandzentrale an.⁹⁷ Durch die Installation einer neuen Telekommunikationsanlage im September 1990 konnte die Situation partiell verbessert werden.

Die eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten blieben jedoch

93 Einen Schlussbericht legte die Kommission im August 2006 vor: Deutscher Bundestag, Drucksache 16/2466 vom 24.8.2006.

94 Vgl. das Richtlinienpapier des Direktorats Sondervermögen über die treuhänderische Verwaltung des Vermögens der Parteien und Massenorganisationen vom 10.1.1992, BArch Berlin, B 412/8349.

95 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 121.

96 Notiz für das Gespräch der Staatssekretäre Köhler und von Würzen mit Rohwedder am 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

97 Vgl. das Schreiben des Bundesministers für Post- und Telekommunikation, Schwarz-Schilling, an Bundeskanzler Kohl, vom 3.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145220.

ein dauerhaftes Problem. Mitte Oktober 1990 musste Referatsleiter Fritz Knauss im BMF feststellen, dass die THA von Bonn aus kaum zu erreichen sei. Auch von der THA könne die Verbindung nach Westdeutschland nur mit großen zeitlichen Verzögerungen hergestellt werden. Seine Recherchen ergaben,

»daß zwar am 15. Oktober 1990 zehn neue Leitungen geschaltet werden sollen. Nach Meinung der THA wird aber auch diese Verdopplung der Kapazität nicht ausreichen. Ich halte die Schwierigkeiten bei den Kommunikationsmöglichkeiten nicht nur für eines der größten Investitionshemmnisse in der ehemaligen DDR. Auch die Wahrnehmung der Fach- und Rechtsaufsicht ist dadurch behindert.«⁹⁸

Knauss schlug daher vor, dass sich Staatssekretär Köhler mit einem Schreiben nochmals an den zuständigen Staatssekretär im Bundesministerium für Post- und Telekommunikation wenden sollte.

Zu den schwierigen technischen und materiellen Arbeitsbedingungen der Treuhandmitarbeiter kamen unklare Zuständigkeiten, Ressortkonflikte und Parallelstrukturen. Aufgrund der bis zum Herbst 1990 entstandenen zwei Organisationsebenen von funktionaler und Branchenzuordnung musste es beinahe zwangsläufig zu Kompetenzkonflikten kommen. Die chaotischen Zustände während der frühen Aufbauphase der Organisation in der Treuhandzentrale am Berliner Alexanderplatz illustrierte der Leiter des Direktorats Bund/Internationale Beziehungen, Wolfgang Vehse, anschaulich in einem späteren Interview:

»Es gab keine Regel, wer welche Briefe bekam, sondern es wurde einfach nur geguckt, ach, international, dann bekam das der Vehse, ob der nun wirklich dafür zuständig war oder nicht. Wenn das ein EG-Thema war, bekam ich es immer; und wenn irgendwie der Absender ein Bundesministerium oder sonstwas in Bonn war, bekam ich auch alles. Niemand wußte aber eigentlich genau, wie in der Organisation was künftig abzuarbeiten war. Es arbeitete also wirklich jeder das ab, was auf seinem Schreibtisch lag, was häufig dazu führte, daß viele Dinge parallel ge-

98 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 15.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

macht wurden. Es gab ja auch kein Organigramm, wo man nachschauen konnte, wer tut was. Dieses alles lief, und zur gleichen Zeit machte man Personalgespräche.«⁹⁹

Insofern bestand die zwingende Notwendigkeit, die jeweiligen Zuständigkeiten im Detail abzugrenzen. In der Amtszeit Rohwedders gelang dies jedoch angesichts der weiter vorherrschenden ungeordneten Geschäfts- und Alltagspraxis nur ansatzweise. Im März 1991 verbesserten sich zumindest die räumlichen Arbeitsbedingungen für einen Großteil der Treuhandmitarbeiter. Nach umfangreichen Renovierungsarbeiten bezog die Treuhandzentrale ab dem 10. März 1991 das frühere Haus der Ministerien in der Leipziger Straße 5 bis 7. Das Gebäude, nach 1945 zunächst Sitz der Sowjetischen Militäradministration in Deutschland, diente bis 1989 zur Unterbringung verschiedener Industrieministerien der DDR sowie der Staatlichen Plankommission. Vor 1945 war in dem Gebäude das Reichsluftfahrtministerium untergebracht, in dem Hermann Göring residierte. Göring hatte den Gebäudekomplex mit über 2000 Büroräumen 1935/36 für sein Ministerium neu errichten lassen. Das Bundesministerium der Finanzen unterhielt in der Leipziger Straße seine Außenstelle.

Allerdings musste das Gebäude technisch vollkommen neu ausgestattet werden. So wurde in einer »Konzeption für die Vorbereitung und Durchführung des Umzuges der Treuhandanstalt in das ehemalige Haus der Ministerien« der technische Zustand der Büroräume wie folgt geschildert:

»Das ehemalige Haus der Ministerien hat eine Telefonanlage aus dem Jahre 1936 mit Anschlüssen an das Ortsnetz von Berlin-Ost in allen Zimmern. In den Etagen 4 bis 7 bestehen keine Anschlüsse an das Netz der Deutschen Bundespost Telekom. Die Telefonanlage muß ersetzt werden durch eine leistungsstarke Anlage mit ca. 1500 Nebenstellen mit Einwahl in das Netz der Deutschen Bundespost Telekom. Ein Angebot der Deutschen Bundespost Telekom liegt vor.«¹⁰⁰

99 Interview von Dietmar Rost mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

100 Vorlage für die Vorstandssitzung am 15.11.1990, BArch Berlin, B 412/2548.

Nach dem Umzug in die Leipziger Straße konnten im Unterschied zum bisherigen Hauptsitz der THA am Alexanderplatz nun auch die Vorteile der EDV genutzt werden, da in allen Arbeitsräumen der Anschluss von Personal Computern möglich wurde. Zudem ermöglichte ein Großrechner die Einrichtung einer Datenbank für die Erfassung von Treuhandunternehmen, die einen schnellen Zugriff auf Unternehmensdaten erlaubte.

Der Umzug in die Leipziger Straße war zugleich mit einer neuen Organisationskultur verbunden, die sich ab April/Mai 1991 konsolidierte. Direktor Vehse beschrieb den Umzug vom Alexanderplatz als eine spürbare Umstellung von einer »ganz urigen Umgebung unter ganz urigen Bedingungen«, unter denen manchmal über die Flure hinweg durch Zuruf gearbeitet worden sei. Es habe dort keinerlei organisatorische Bindungen, keine Struktur und keine Bürokratie gegeben. Man habe zu jeder Zeit zu jedem gehen und nicht etwa durch Vermerke, sondern im persönlichen Gespräch, Probleme diskutieren und lösen können. »Das veränderte sich hier in den langen Fluren der Leipziger Straße relativ schnell in eine doch einem Ministerium sehr vergleichbare Struktur. Man schrieb sich jetzt plötzlich nur noch und sah sich nur noch selten.«¹⁰¹

Tatsächlich brachte die im April 1991 in Kraft getretene neue Organisationsstruktur eine gewisse Klarheit bezüglich der Ressortabgrenzungen. Die jetzt deutlicher spürbare Orientierung an der früheren Wirtschaftsverwaltungsstruktur der DDR kann durchaus als Eingeständnis verstanden werden, die Kontrolle über das übernommene Industrievermögen effektiv nur über die Wiederbelebung einer branchenbezogenen Organisationsgliederung erreichen zu können.¹⁰² Allerdings verblieben bei den nunmehr sechs Unternehmensbereichen¹⁰³ zugleich auch noch übergreifende Querschnittsfunktionen bzw. eine Funktionalverantwortung. So

101 Interview von Dietmar Rost mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

102 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 150f.

103 Im Mai 1991 wurde ein sechster Unternehmensbereich mit den Branchen Energiewirtschaft, Chemie, Textil/Bekleidung/Leder sowie Kommunalvermögen und Wasserwirtschaft gebildet.

war Vorstandsmitglied Wolf R. Klinz in der Funktionalverantwortung für den gesamten Bereich Privatisierung sowie in der Geschäftsverantwortung für die Bereiche Elektrotechnik/Elektronik, Holz/Papier und Dienstleistungen zuständig.¹⁰⁴ Darüber hinaus gab es neben den neu gebildeten Branchendirektoraten weiterhin auch noch Direktorate mit Querschnittsfunktionen. In der Amtszeit Birgit Breuels wurde die Kombination aus branchenbezogener Organisationsgliederung, die freilich den Vorrang genoss, und Funktionalverantwortung bis Ende 1993 beibehalten. Erst mit der Umstellung auf eine neue Organisationsstruktur im Dezember 1993 wurde die Zuordnung von Funktionalbereichen wie Privatisierung, Entwicklung und zentrales Beteiligungscontrolling zu bestimmten Unternehmensbereichen aufgegeben.¹⁰⁵

3. Ineffiziente Arbeitsabläufe, Abstimmungsprobleme und interne Ressortkonflikte

Sowohl die Behördenstruktur als auch die internen Arbeitsabläufe blieben in der Amtszeit Rohwedders äußerst unübersichtlich. Der Mangel an befähigtem Leitungspersonal auf allen Hierarchieebenen erschwerte die Bearbeitung der auflaufenden Privatisierungsfälle. Zudem waren die Kompetenzen der jeweiligen Vorstandsbereiche und von deren Leitern nicht exakt fixiert, sodass eigenmächtige Entscheidungen auf unteren Ebenen zu erheblichen Abstimmungsproblemen führten. Zwar wurde die Notwendigkeit, die Zuständigkeiten der mit einzelnen Branchen beschäftigten Abteilungen im Detail abzugrenzen, allgemein anerkannt. Praktisch waren jedoch Ressort- und Kompetenzkonflikte an der Tagesordnung. Insbesondere kam es zu Abstimmungsproblemen zwischen den jeweiligen Fachabteilungen und den branchenübergreifenden Vorstands- bzw.

104 Vgl. das Organigramm vom 26.4.1991, BAArch Berlin, B 412/2453.

105 Vgl. das Organigramm vom 1.12.1993, ebd.

Funktionalbereichen. So häuften sich zum Jahresende 1990 die internen Debatten über die permanenten Abstimmungsprobleme zwischen den Industrieabteilungen, die zu der allseits beklagten Ineffizienz der Privatisierungsbehörde beitrugen.

Aufgrund unklarer Zuständigkeiten beschloss der Vorstand am 21. November 1990, »daß zur Steigerung der Effizienz der Geschäftsabläufe in der THA ein entsprechendes Organisationsprojekt mit sofortiger Wirkung installiert wird«.¹⁰⁶ Mit der Leitung des Projekts wurde Christoph Urban betraut, der zu dieser Zeit als Verwaltungsleiter im Vorstandsbereich Sondervermögen/Verwaltung von Gunter Halm arbeitete. Zu seinem Stellvertreter bestimmte der Vorstand Manfred Koebler, Direktor Organisation/EDV im Vorstandsbereich des Präsidenten. Zum Start des Projekts wurden die Vorstandsbereiche beauftragt, nach Anforderung der Projektleitung die jeweils fachkompetenten Mitarbeiter für Interviews zur Verfügung zu stellen sowie Kurzberichte über die Struktur und Aufgaben der jeweiligen Organisationseinheit zu verfassen. Zur Unterstützung der Projektleitung wurde ein Beratergremium eingesetzt, das sich aus Mitarbeitern der Vorstandsbereiche zusammensetzte. Das Gesamtprojekt wurde Gunter Halm als Mitglied des Vorstandes direkt zugeordnet.

In einer ersten Phase erarbeitete das »Organisationsprojekt Treuhand« eine Feinplanung zur Geschäftsverteilung. Zu diesem Zweck lud Urban zum 13. Dezember 1990 die Direktoren der Treuhandzentrale zu einer Besprechung, auf der sie über die aktuelle Geschäftsverteilung ihres Bereichs unter Berücksichtigung der neu geschaffenen Branchenstrukturen sowie über organisationstechnische Regelungen wie Unterschriftsberechtigungen, Postverteilung und Aktenplan berichten sollten. In Vorbereitung dieser Besprechung führten Urban und sein Stellvertreter Interviews mit den Direktoren über die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit und derzeit bestehende Probleme. Besonderen Wert legten die Interviewer auf Fragen nach Defiziten der Organisationsstruktur und Abstimmungsproblemen mit anderen Organisationseinheiten.

106 Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 21.11.1990, BArch Berlin, B 412/2549.

Häufig klagten die Direktoren über die mangelhafte Abstimmung zwischen den funktional organisierten Vorstandsbereichen und den Direktoraten einer Branche. Im Direktorat Recht gab Direktor Ulrich Firnhaber¹⁰⁷ Auskunft über anhaltende Abstimmungsprobleme mit dem Vorstand und den jeweiligen Abteilungen der einzelnen Vorstandsbereiche: »Es besteht die Notwendigkeit der höheren Transparenz der Aufgaben innerhalb der Vorstandsbereiche. Die horizontale Kooperation ist noch nicht geklärt, die Abstimmung läuft zu oft über das Nadelöhr Vorstand.«¹⁰⁸ Nach Ansicht Firnhabers fehlte ein klares Organisationsschema. Vorstandsentscheidungen würden nur unzureichend vom persönlichen Referenten des Präsidenten, Peter Bachsleitner, an die Direktoren des Präsidialbereichs weitergeleitet. Darüber hinaus sei es ineffektiv, wenn sich mehrere Abteilungen bzw. Referate mit den gleichen Problemen beschäftigten. Dadurch entstünden Parallelstrukturen: »Offensichtlich haben die verschiedenen Vorstandsbereiche das Bedürfnis, sogenannte ›Spiegelreferate‹ aufzubauen. Diese Stabsstellen erhöhen die Bürokratie ohne echte Wertschöpfung zu schaffen. So haben einige Vorstandsbereiche eigene Rechtsstellen.«¹⁰⁹ Zudem würden die Juristen oft zu spät in Privatisierungsabläufe eingeschaltet. Sie sollten nur noch den »Bestätigungsvermerk« für Verträge erteilen, und dies meist unter erheblichem Zeitdruck.

Das im November 1990 gebildete Direktorat Recht befand sich in einer Schlüsselstellung, da es für den Vorstand in allen Rechtsfragen beratend tätig war und die THA insgesamt in Fragen der juristischen und institutionellen Stellung der Behörde gegenüber Aufsichtsbehörden und anderen Stellen des Bundes und der Länder beriet. Von Januar 1991 an leitete Manfred Balz das Direktorat Recht. Der promovierte Jurist war zuvor im Bundesministerium der Justiz unter Staatssekretär Klaus Kinkel

107 Ulrich Firnhaber leitete seit 1972 als Präsident das Landgericht Mönchengladbach. Nach seiner Pensionierung am 31. Oktober 1990 übernahm er bis Ende Dezember 1990 als Direktor die Leitung der Rechtsabteilung der THA.

108 Vgl. die Notiz über das Gespräch mit Firnhaber am 3.12.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

109 Ebd.

tätig. Ab 1993 leitete Balz dann die Berliner Niederlassung einer US-amerikanischen Anwaltssozietät.

Das Direktorat Recht bot allen Vorstandsbereichen und den Niederlassungen als zentraler Dienstleister Rechtsberatung an, insbesondere bei der Abfassung von Privatisierungs- und Reprivatisierungsverträgen, bei der Finanzierung, Kreditsicherung und im Kapitalmarktrecht, im Gesellschafts- und Unternehmensrecht, im Insolvenz- und Sanierungsrecht, im Arbeitsrecht, im allgemeinen Zivilrecht sowie im Haushalts- und Verwaltungsrecht. Es begleitete Prozesse der THA im Rahmen von Rechtsstreitigkeiten und schaltete sich zur Vermeidung strafrechtlicher Risiken beim Vollzug der Geschäftspolitik der THA ein, so etwa bei der Altlastenfreistellung und der Behandlung vermögensrechtlicher Fragen.¹¹⁰

Auch Direktor Wolfgang Vehse, zuständig für die Kontakte zum Bund und zur EG im Vorstandsbereich des Präsidenten, bemängelte die fehlende Transparenz der Organisationsstruktur. Vor allem müsse seiner Ansicht nach das Bild der THA in der internationalen Öffentlichkeit wesentlich verbessert bzw. erst geschaffen werden. Die internationalen Geschäftsbeziehungen seien noch zu wenig ausgeprägt.¹¹¹ Das von Vehse geleitete Direktorat bildete die koordinierende Instanz und Ansprechstelle für die Bundesregierung, den Bundestag (Ausschüsse), den Bundesrat sowie die verschiedenen Wirtschaftsverbände mit Ausnahme der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften. Des Weiteren koordinierte das Direktorat den Kontakt zwischen EG-Kommission und THA. Die Kontakte zur EG-Kommission wurden dabei vorher mit der Bundesregierung in Bonn abgestimmt. Vehse sah sein Direktorat auch als eine Instanz, von der aus Werbung für den Investitionsstandort neue Bundesländer gemacht werden könnte. Gleichzeitig verstand er sich als Ansprechpartner für internationale Interessenten. Der promovierte Jurist war seit 1988 im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr als Leiter des Geschäfts-

110 Vgl. die Grundsätze für den Einsatz des Direktorats Recht vom 18.9.1991, BArch Berlin, B 412/2601.

111 Vgl. das Protokoll über das Gespräch mit Vehse am 27.11.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

bereiches Außenwirtschaft und Entwicklungshilfe tätig und wurde von Klaus Peter Wild im Oktober 1990 als Direktor nach Berlin geholt. Vehse war von der Bayerischen Staatsverwaltung beurlaubt worden und konnte nach dem Ende seiner Tätigkeit in Berlin nach München zurückkehren. Intern wurden Beamte wie Vehse als »Männer mit Rückfahrkarte« bzw. als »Männer ohne Risiko« bezeichnet.

In einem späteren Interview schilderte der damals 46-jährige bayerische Ministerialbeamte die schwierige Suche nach leitenden Mitarbeitern bzw. Abteilungsleitern in seinem Direktorat:

»Man mußte schauen, ob es jemand in Bonn gibt, der vielleicht Lust hat, nach Berlin zu kommen, den mußte man sich irgendwo suchen, wenn es da um EG ging, war man natürlich auch daran interessiert, jemand zu finden, der nicht zum ersten Mal mit der Kommission in Brüssel zu tun hatte, sondern schon viele andere Kontakte dort hatte, die suchte man sich, man sprach das Bundeskanzleramt an, man schrieb das Bundeswirtschaftsministerium an, das Bundesfinanzministerium, fragte Bekannte. [...] Und ich habe dann für die Aufgabe Beziehungen zum Bund jemanden aus dem Bundeswirtschaftsministerium und für die Beziehungen zur EG jemand aus dem Bundeskanzleramt gefunden, der innerhalb des Bundeskanzleramtes EG machte, der früher auch schon in der Deutschen Vertretung bei der Kommission in Brüssel tätig war und der auf diese Art und Weise die ganze Klaviatur kannte, auf der er künftig spielen mußte.«¹¹²

Bis zum Sommer 1991 wurden im Direktorat Bund/Internationale Beziehungen drei Abteilungen gebildet: Josef Blank leitete die Abteilung Beziehungen zum Bund. Blank war zuvor Mitarbeiter im Bundeswirtschaftsministerium in Bonn und hatte sich dort unter anderem auch mit EG-Beihilfepolitik beschäftigt. Joachim Fried war der Leiter der Abteilung Beziehungen zur EG/EG-Mitgliedsstaaten. Fried war ein ehemaliger Mitarbeiter im Bundeskanzleramt und kam von der EG-Kommission in Brüssel zur THA. Norbert Bargmann leitete die Abteilung Beziehungen

112 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

zu Drittländern, internationalen Organisationen und war früher verantwortlich für das gesamte internationale Messegeschäft der Bayerischen Staatsregierung. Alle drei Abteilungsleiter konnten über ihre früheren Arbeitskontakte relativ schnell Verbindungen zu Personen aus den ihnen zugeordneten Geschäftsbereichen aufnehmen.

Auch der Direktor der Abteilung Kommunikation und Medien im Vorstandsbereich des Präsidenten, Wolf Schöde, gab Mitte Dezember 1990 Auskunft über die Defizite, die er im internen Geschäftsbetrieb der Behörde ausmachte. Bevor er bei der Treuhand anfang, war Schöde im Wirtschaftsministerium von Nordrhein-Westfalen tätig. Seiner Ansicht nach seien insbesondere für ausländische Investoren eine höhere Transparenz der Organisation und eine eindeutige Zuordnung der Unternehmen zu den Vorstandsbereichen notwendig. Derzeit würden noch »viele Deals« unter Ausschluss der Öffentlichkeit laufen. »Die THA steht in dem Dilemma, daß sie deutsche Gründlichkeit nach außen vertreten soll (perfekte Organisation), aber gleichzeitig ein Kampf gegen Bürokratie tobt. Je länger die Treuhand arbeitet (innerhalb der nächsten 10 Monate), desto größer werden die Probleme und desto komplexer wird der ganze Laden (neue Unternehmen durch Zellteilung).«¹¹³ Die mangelhafte Effizienz in den Arbeitsabläufen entwickelte sich intern zu einem Dauerthema. Noch im Sommer 1992 bezeichneten viele Direktoren und Abteilungsleiter die Arbeitsweise der THA als bürokratisch und wenig effizient.

Der Aufbau einer effizient arbeitenden Innenrevision blieb für längere Zeit ein auffallender Schwachpunkt sowohl in der Organisationsstruktur als auch in der Organisationskultur der Behörde. Bereits im November 1990 machte das BMF auf die deutlichen Defizite in diesem Bereich aufmerksam. In einem Vermerk für Staatssekretär Horst Köhler hieß es: »Ein Konzept für die Einrichtung eines wirksamen internen Kontrollsystems, zu dem insbesondere eine schlagkräftige Innenrevision für

113 Protokoll über das Gespräch mit Wolf Schöde am 11.12.1990, BAArch Berlin, B 412/2453.

den gesamten THA-Bereich gehört, müsste alsbald vorgelegt werden.«¹¹⁴ Das im Januar 1991 gebildete und von Helmut Molitor geleitete Direktorat Revision im Vorstandsbereich des Präsidenten litt permanent unter einem eklatanten Personalmangel, der die Arbeitsfähigkeit dieses Bereichs stark beeinträchtigte. Da die Rekrutierung von qualifizierten und reversionserfahrenen Mitarbeitern am freien Arbeitsmarkt schwierig war, musste ein Teil der benötigten Fachkräfte vorübergehend von westdeutschen Firmen entliehen werden. Selbst der Einsatz von Leihmanagern, die im Laufe des Jahres 1992 überwiegend von beurlaubten Konzernbetriebsprüfern aus den Finanzverwaltungen der Länder ersetzt wurden, konnte das ständig wachsende Aufgabenvolumen nicht hinreichend bewältigen. Ende Dezember 1992 beschäftigte das Direktorat Revision 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was zwar dem geplanten Personalbestand entsprach. Doch war die Revision aufgrund steigender Personalfuktuation und des anhaltenden Arbeitsanfalls noch immer auf die externe Unterstützung von Unternehmen, Banken, Finanzverwaltungen, Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsunternehmen angewiesen.¹¹⁵ Im April 1991 übernahm Günther Schneiders die Leitung des Direktorats, die er bis zur Schließung der THA innehatte.

In der Regel befasste sich die Revision mit Einzelfallprüfungen, die sich zumeist infolge von anonymem internen wie externen Hinweisen ergaben. Aufgrund des Personalmangels waren sogenannte Systemprüfungen, die eigentlich zu den Aufgaben der Revision gehörten, nicht möglich. So konnten eine regelmäßige Prüfung der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz sämtlicher Aktivitäten der Behörde nicht durchgeführt und wirksame Kontrollsysteme für wesentliche Kernbereiche des operativen Geschäfts bis zum Ende der THA nicht aufgebaut werden. Die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit des Direktorats Revision kritisierten in den folgenden Jahren politische und parlamentarische Kon-

114 Vermerk von Bierwirth, BMF/VIII B 2, für Staatssekretär Köhler vom 7.11.1990, BArch Koblenz, B 126/145440.

115 Vgl. den Vermerk von Günther Schneiders über die Aufgaben des Direktorats Revision vom 26.2.1993, BArch Berlin, B 412/3027.

trollinstanzen, darunter der im September 1993 eingesetzte Treuhand-Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages.

Nicht nur im Präsidialbereich wurde über ineffiziente Arbeitsabläufe geklagt. In dem von Klaus Peter Wild geleiteten Vorstandsbereich Sanierung und Abwicklung benannte Direktor Ludwig M. Tränkner die Mitarbeiter auf Zeit, die nur drei bis sechs Monate im Hause seien, als »ein wesentliches Problem«. Denn: »Die Verantwortlichkeit für die Arbeit ist oft nicht zur Genüge gegeben und Ansprechpartner wechseln laufend.«¹¹⁶ Er selbst erwarte den täglichen Rapport seiner Mitarbeiter, da er dies in seiner bisherigen Tätigkeit erfolgreich praktiziert habe.¹¹⁷ Tränkner, seit Anfang November 1990 Direktor des Direktorats Abwicklung, hatte den Beruf eines Kürschners erlernt, anschließend Chemie studiert und danach in Paris als Journalist gearbeitet und dort ein Tochterunternehmen des Bauer-Verlages geleitet. Aus den Erfahrungen in diesem Management habe er das Motto für seine Arbeit in der THA abgeleitet: »Was morgens auf den Tisch kommt, ist abends erledigt. Hier darf nichts liegenbleiben, jede Stunde Verzögerung zieht Menschenschicksale mit sich.«¹¹⁸

Allerdings konnten sich nicht alle Vorstandskollegen mit seinem Arbeitsstil anfreunden. Vorstandsmitglied Klaus Schucht notierte über ihn im Oktober 1991 in seinem Tagebuch: »Tränkner ist schon ein sehr ungewöhnlicher Typ, ein Haudegen, früher Journalist, jetzt Direktor für Abwicklung, kennt natürlich keine Konzerndisziplin, wehrt sich gegen meine Einflussnahme.«¹¹⁹ Er gehöre zu »diesen Typen, die ständig dadurch auffallen, daß sie undiszipliniert aus der Rolle fallen«. Tränkners Tätigkeit als »Chefabwickler« der THA war auch in der Öffentlichkeit umstritten. Als Journalisten den Vorwurf erhoben, er habe ehemaligen

116 Vgl. das Protokoll über das Gespräch mit Ludwig M. Tränkner am 11.12.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

117 Die Abteilung Abwicklung setzte sich aus zehn Mitarbeitern zusammen: sechs stammten aus Westdeutschland, vier aus Ostdeutschland.

118 Protokoll über das Gespräch mit Ludwig M. Tränkner am 11.12.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

119 Dieses und das folgende Zitat aus einer Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 21.10.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 14.

Mitarbeitern der Treuhand Aufträge in zweistelliger Millionenhöhe beschafft, gab er auf Druck der Öffentlichkeit und wohl auch auf Veranlassung der Bonner Fachaufsicht Ende April 1994 seinen Posten als Direktor Abwicklung auf.¹²⁰

Das Direktorat Abwicklung besaß die Zuständigkeit für die Abwicklung sämtlicher zentralgeführter Treuhandunternehmen und war damit branchenübergreifend. Darüber hinaus oblag ihm die fachliche Verantwortung für die Einhaltung der Abwicklungsgrundsätze und der daraus folgenden Arbeitsanweisungen in den Niederlassungen der THA. Tränkner trug als Direktor bis Ende April 1994 die Verantwortung für die Liquidation bzw. Gesamtvollstreckung von 3399 ehemaligen DDR-Betrieben. Davon waren offiziellen Angaben zufolge 333 698 Arbeitsplätze betroffen.¹²¹

Mit der zunehmenden Anzahl von Liquidationen bzw. Gesamtvollstreckungen von Treuhandunternehmen wuchs auch die personelle Stärke des Direktorats. Im März 1993 waren 99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Direktorat Abwicklung in der Zentrale und 116 in den Abwicklungsabteilungen der Niederlassungen/Geschäftsstellen beschäftigt.¹²² Für das Vorgehen des Direktorats waren formal die vom Vorstand im April 1991 verabschiedeten Abwicklungsgrundsätze maßgebend.¹²³ Danach war die Abwicklung von Unternehmen einzuleiten, wenn Gutachten über die Sanierungsfähigkeit vorlagen und die THA keine Möglichkeit der Überführung in eine wettbewerbsfähige Struktur sah. Bei Einstufung eines Unternehmens durch den Leitungsausschuss als nicht sanierungsfähig oder bei drohender Insolvenz wurde auf der Basis einer vom zuständigen Branchendirektorat erstellten Vorlage von den zuständigen Gremien über die Einleitung der Abwicklung entschieden.

120 Vgl. dazu Jürs: Die Treuhändler, S. 346–350.

121 Vgl. den Monatsbericht der THA für Mai 1994 vom 31.5.1994, BArch Berlin, B 412/24127.

122 Vgl. die Übersicht über die Aufgaben des Direktorats Abwicklung vom 3.3.1993, BArch Berlin, B 412/3027.

123 Vgl. die »Richtlinie zur Abwicklung von Betrieben, bei denen Sanierungsfähigkeit unter Marktbedingungen nicht gegeben ist«, in: Protokoll der Vorstandssitzung am 3.4.1991, BArch Berlin, B 412/2569.

Eine von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft C&L Treuarbeit Deutsche Revision AG für die Zeit vom 1. Juli 1990 bis 31. Dezember 1992 vorgenommene Prüfung legte einige Schwachstellen in der Arbeitsweise des Direktorats offen. So nannte der Prüfbericht signifikante Reibungsverluste bei Übergabe von Unternehmen von dem betreffenden Branchendirektorat in das Abwicklungsdirektorat infolge des Zuständigkeitswechsels in der externen Unternehmensbetreuung. Zu erneuten Reibungsverlusten würde es bei einer Rückübertragung der Abwicklung in die Verantwortung der Branchendirektorate kommen. Auch sei der Prozess bis zur Einleitung der Abwicklung zu langwierig, da es durch den Zuständigkeitswechsel und das zeitliche Auseinanderfallen von Abwicklungsentscheidung und deren Umsetzung zu erheblichen Verzögerungen kommen würde. Weiterhin gebe es unklare Kompetenzregelungen beim Beschluss über die Auflösung und die Wahl des Abwicklungsverfahrens. Als gravierend schätzte die von der THA beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Umstand ein, dass es keine schriftlichen Gutachter- und Liquidatorenverträge und auch keine Übersicht über den Beschäftigungsumfang der beteiligten Rechtsanwälte gebe. Dadurch sei auch keine zuverlässige Finanzkontrolle für Liquidationsverfahren gewährleistet.¹²⁴ Nach den vom Abwicklungsbereich angegebenen Informationen wurden bis Ende 1992 über 102 Millionen DM an Honoraren für Liquidatoren gezahlt. Die Zahlung von rund 218 Millionen DM an fälligen Honoraren stand noch aus.¹²⁵

Die Honorare für Liquidatoren blieben ein ständiger Streit- und Kritikpunkt in der öffentlichen Diskussion und ihre Handhabung stieß auch in den Bonner Ministerien auf Missbilligung. Die Vergütung der Liquidatoren erfolgte auf der Basis eines vereinbarten Stundenhonorars, durch analoge Anwendung der Vergütungs- zur Konkursordnung oder aufgrund eines Pauschalhonorars. Zwingende Vorstandsbeschlüsse über Art und Höhe der Vergütung gab es bis Ende 1992 nicht. Das Direktorat Abwick-

124 Vgl. den Bericht der C&L Treuarbeit Deutsche Revision über die bei der THA getroffenen Feststellungen zum Bereich Abwicklung für die Zeit vom 1.7.1990 bis 31.12.1992, BArch Berlin, B 412/3044.

125 Vgl. ebd.

lung kalkulierte bei einem Stundensatz von 250 DM mit einem durchschnittlichen Gesamtaufwand von 270 Stunden, was rein rechnerisch ein Honorar in Höhe von 67 500 DM ergab.¹²⁶ In der Praxis konnte das Honorar für Liquidatoren aber auch die Millionengrenze übersteigen.¹²⁷

Die von Christoph Urban im Rahmen des Organisationsprojekts Treuhand im November und Dezember 1990 geführten Interviews legten auch Defizite in den Arbeitsabläufen und Abstimmungsprobleme in anderen Vorstandsbereichen offen. Der Direktor des Bereichs Unternehmensfinanzierung im Vorstandsbereich Finanzen, Hans Eilert, bemängelte vor allem die schwer durchschaubaren Informationswege in der Zentrale.¹²⁸ Das Problem mangelhafter Information und Kommunikation beschäftigte auch Hermann Wagner, Direktor für das Personal der Treuhandunternehmen im Vorstandsbereich Personal:

»Es gibt keine auch nur annähernd institutionalisierte Form der Kommunikation zwischen den Direktoren. Direktoren werden erst seit kurzem von ihren jeweiligen Vorständen über die Vorstandssitzungen informiert. Es müssen Verteilerkreise eingerichtet werden, durch die die Direktoren und Abteilungsleiter über die sie betreffenden Vorstandsbeschlüsse informiert werden. Insbesondere neu beschlossene ›Geschäftspolitische Leitlinien‹ sollten automatisch an alle Direktoren gehen.«¹²⁹

Wagner plädierte vehement für die Neuorganisation der Treuhandzentrale in der bereits beschlossenen Branchenstruktur. Seiner Ansicht nach werde nach deren Einführung der Abstimmungsaufwand zwischen den Direktoraten zwar nicht geringer. Er erwarte jedoch eine höhere Effizienz des Privatisierungsgeschäfts.¹³⁰

Hans-Jürgen Rohr, Direktor des Bereiches Land- und Forstwirtschaft im Vorstandsbereich Sondervermögen/Verwaltung, kam schließlich auf den gravierendsten Schwachpunkt im Geschäftsbetrieb der THA zu spre-

126 Vgl. ebd.

127 Vgl. Jürgs: Die Treuhändler, S. 348.

128 Protokoll über das Gespräch mit Hans Eilert am 29.11.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

129 Protokoll über das Gespräch mit Hermann Wagner am 4.12.1990, ebd.

130 Vgl. ebd.

chen. Er vermisste generell ein Gesamtkonzept der THA, das auswies, zu welchem Ziel die angestrebten Umstrukturierungen in Industrie und Landwirtschaft Ostdeutschlands letztlich führen sollten. Zudem sehe er schnelle Privatisierungserfolge kritisch. In seinem Direktorat mit derzeit 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern würde eine andere Herangehensweise praktiziert: »Hier werden schnelle Lösungen zu Gunsten einer Gesamtkonzeption zurückgestellt.«¹³¹ Rohr war von 1972 bis 1984 Staatssekretär im Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und danach Verwaltungsratsvorsitzender der Deutschen Siedlungs- und Landesrentenbank (DSL-Bank). Im Bonner Ministerium hatte sich Rohr insbesondere mit Problemen der EG-Landwirtschaftspolitik befasst.¹³²

Auf der Grundlage der im November und Dezember 1990 von Urban und seinen Mitarbeitern im Rahmen des Organisationsprojekts Treuhand geführten Interviews mit den Direktoren der Zentrale entstand eine detaillierte Übersicht über die Geschäftsverteilung in den einzelnen Vorstandsbereichen, die die aktuelle Aufgabenverteilung in den ihnen zugeordneten Direktionsbereichen skizzierte. Eine zusammenfassende Analyse der Aussagen über Defizite und Abstimmungsprobleme zwischen den Unternehmensbereichen lag dem Vorstand Ende 1990 allerdings noch nicht vor. Aus dem Organisationsprojekt Treuhand entwickelte sich im Mai 1991 das Direktorat Unternehmensplanung im Vorstandsbereich der Präsidentin, das Christoph Urban leitete und das u. a. für die laufende Aktualisierung der Geschäftsverteilungspläne sowie für die Zusammenstellung bzw. laufende Aktualisierung des Handbuchs der Organisation (Organisationshandbuch) zuständig war. Darüber hinaus unterstützte es die Arbeit der Präsidentin sowie des Generalbevollmächtigten und übernahm Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel die Organisation von Veranstaltungen und die Herausgabe von Publikationen. Aus dem

131 Protokoll über das Gespräch mit Hans-Jürgen Rohr am 3.12.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

132 Vgl. den Eintrag »Rohr, Hans-Jürgen« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000013640> (Zugriff am 27.11.2021).

Direktorat Unternehmensplanung ging dann im Juli 1993 das Direktorat Unternehmensentwicklung hervor, das von Hartmut Maaßen geleitet wurde.

Die von Urban und seinen Mitarbeitern geführten Interviews verdeutlichten nicht nur die ineffizienten Arbeitsabläufe. Sie zeigten auch den Einfluss der informellen Kommunikationswege und personalisierten Netzwerke auf die gesamte Organisationskultur. Diese prägten in starkem Maße den Arbeitsalltag innerhalb der THA und bildeten zugleich ein wesentliches Element ihrer Außenwahrnehmung. Nicht nur in der Aufbauphase im Herbst 1990 wurden wichtige Entscheidungen in einem informellen »Besprechungskreis« entschieden, wie sich Birgit Breuel erinnerte: »Wichtige Persönlichkeiten erreicht man auf einem Gang durch die Flure oft leichter als per Telefon.«¹³³ Auch während der häufigen Dienstreisen zwischen Berlin und Bonn konnten interne Angelegenheiten in persönlichen Gesprächen unbürokratisch und schnell erledigt werden.¹³⁴

Das von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der historischen Rückschau oft beschriebene Chaos im Geschäftsalltag der THA blieb nicht nur ein Phänomen der Aufbau- und Konsolidierungsphase. Auch während der Amtszeit Birgit Breuels hielt die interne Kritik an der Ineffizienz der Arbeitsweise der THA an. So hielt der Generalbevollmächtigte, Wolfgang Mueller-Stöfen, in einem Schreiben an die Präsidentin vom Juli 1991 die Steigerung der internen Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der THA für dringend geboten:

»Der schnelle Aufbau des Unternehmens THA innerhalb weniger Monate mit jetzt ca. 3000 Mitarbeitern, die die unterschiedlichsten differenzierten Aufgaben zu erfüllen haben, führt zu Defiziten in der Organisation, die sich in Überschneidungen, sehr unterschiedlichen Arbeitsbelastungen und unterschiedlicher Effizienz ausdrücken. Eine Bestandsaufnahme und Verbesserungsvorschläge sind erforderlich.«¹³⁵

133 Breuel: Treuhand intern, S. 90.

134 Dies schildert Vorstandsmitglied Klaus Schucht wiederholt in seinem Tagebuch: BArch Koblenz, N 1585.

135 Notiz von Mueller-Stöfen für Breuel vom 3.7.1991, BArch Berlin, B 412/3256.

Die Beauftragung einer externen Beratungsgesellschaft hielt Mueller-Stöfen jedoch nicht für sinnvoll:

»Ich habe mir sagen lassen, daß die Untersuchung von Beratern, darunter in letzter Zeit von McKinsey, besonders in den Unternehmensbereichen zu einer gewissen Unruhe geführt hat. Ich könnte mir vorstellen, daß ein Team externer Berater, die nach der Präsentation mit verschiedenen Bereichen der THA, darunter operativen Gruppen, zusammenarbeiten müssen, zu einer erheblichen Verstimmung führen wird.«¹³⁶

Die Präsidentin beauftragte daraufhin den Leiter für Unternehmensentwicklung im Direktorat Unternehmensplanung, Hartmut Maaßen, mit der Durchführung einer solchen Bestandsaufnahme. Das Ziel dieser internen Prozess-/Strukturuntersuchung formulierte Breuel in einem Schreiben an die Vorstandsmitglieder, Direktoren der Zentrale und Leiter der Niederlassungen wie folgt: »Ziel dieser Untersuchung ist die Schaffung von Transparenz über die bestehenden Strukturen, die Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Abläufe sowie Umsetzungsschritte zur Verbesserung, die Beurteilung der Angemessenheit der Personalressourcen in den Bereichen und Umsetzungsschritte zur verbesserten Nutzung der Personalressourcen.«¹³⁷ Sie rief dazu auf, das Projektteam bei dieser Untersuchung auf jegliche Weise zu unterstützen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Direktorats Unternehmensplanung führten als »Projektteam Prozeß- und Strukturuntersuchung« seit August 1991 insgesamt 106 Interviews mit Vorstandsmitgliedern der Zentrale, Generalbevollmächtigten, Direktoren, den Leitern der Niederlassungen von Berlin, Halle und Chemnitz, ausgewählten Abteilungsleitern bzw. Direktoren von Niederlassungen und persönlichen Referenten. Die Interviewpartner beklagten insbesondere eine ständig zunehmende Bürokratisierung der Arbeitsabläufe, eine »krebsartige Ausbreitung der Stabsabteilungen«, die zu einem Missverhältnis von operativ tätigen zu nicht operativ tätigen Stellen führe sowie eine immer größer

¹³⁶ Ebd.

¹³⁷ Schreiben von Breuel an die Vorstandsmitglieder, Direktoren der Zentrale und Leiter der Niederlassungen vom 25.7.1991, BArch Berlin, B 412/3256.

werdende politische Einflussnahme auf allen Ebenen. Zudem wurde die Unterstützung der Niederlassungen durch die Zentrale in Berlin als völlig unzureichend eingeschätzt. Auffällig sei auch die Tendenz, dass sich die meisten Mitarbeiter langfristig etablieren wollten, anstatt die Auflösung der THA im Auge zu behalten.¹³⁸

In den allgemeinen »Kernaussagen« vermisste das Projektteam Prozess- und Strukturuntersuchung eine einheitliche Sicht- und Denkweise der Treuhanddirektoren über die Ziele und Aufgaben der THA. Dies führe zu einer unterschiedlichen Prioritätensetzung und daraus folgenden Arbeitsschwerpunkten. So würden etwa zwei Drittel der Direktoren in der Sanierung von Treuhandunternehmen die zukünftige Schwerpunktaufgabe sehen. Generell sei keine zeitliche und budgetmäßige Gesamtzielsetzung der THA erkennbar. So sei es auch nicht verwunderlich, dass Treuhandmitarbeiter zu wenig über die Gesamtzusammenhänge ihrer Arbeit informiert seien, was besonders neue Mitarbeiter betreffe.¹³⁹ Darüber hinaus sei nicht zu übersehen, dass Politiker sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene versuchen würden, sich stärker als zuvor in den Privatisierungsprozess einzuschalten. Generell sei der Einfluss der Politiker auf die Rahmenbedingungen der Tätigkeit der THA deutlich gewachsen.

Ein zentraler Kritikpunkt des Projektteams erinnerte stark an die Untersuchungen von Ende 1990: Verschiedene Direktorate mit ähnlichen Aufgaben würden die gleichen Vorgänge bearbeiten, was zu Doppelarbeiten führe. Diese wohl behördentypische Form der Dysfunktionalität konnte bis zur Auflösung der THA nicht korrigiert werden. Ferner kam der Bericht zu dem Schluss, dass Stabsabteilungen ihnen nicht zustehende operative Aufgaben wahrnahmen. Das interne Kontrollsystem sei unzureichend geregelt und schwer nachvollziehbar. Die Personalressourcen seien im Vergleich mit anderen Organisationen, etwa Dienstleistungsunternehmen in vergleichbarer Größe, überdimensioniert. Schließlich sei insbesondere im Präsidialbereich eine saubere Dokumentation der Pri-

138 Vgl. den Bericht des Direktorats Unternehmensplanung über die Prozess- und Strukturuntersuchung vom 17.10.1991, ebd.

139 Vgl. ebd.

vatisierungsabläufe nicht erkennbar. Insgesamt fehle auch im Präsidialbereich das Verständnis für den Gesamtprozess der Arbeitsabläufe in der Treuhand.

Als generelle Schlussfolgerung aus seinem Bericht empfahl das Projektteam ein »eindeutiges Abgrenzen und Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, um die Abläufe hinsichtlich Effizienz und Nachvollziehbarkeit zu optimieren«.¹⁴⁰ Ferner müsse die Mitarbeitermotivation durch leistungsbezogene Entlohnung gefördert werden. Hierzu gehöre auch der Abbau des deutlich sichtbaren Gehaltsgefälles zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus West- und Ostdeutschland. Schließlich könnten auch die Eindämmung der Papierflut und eine schnellere Informationsweitergabe zur Optimierung der Arbeitsabläufe beitragen.

Die Bildung des Projektteams Prozess- und Strukturuntersuchung im Sommer 1991 macht deutlich, dass die Präsidentin und der Vorstand die internen Organisationsprobleme durchaus erkannt hatten und nach Lösungen suchten. Auch das im Herbst 1991 und im Frühjahr 1992 realisierte Projekt »Miteinander« listete ähnliche Kritikpunkte auf.¹⁴¹ Im Rahmen dieses Projekts analysierte das Direktorat Unternehmensplanung das Feedback aus den von Managern und ihren Mitarbeitern ausgefüllten Arbeitsunterlagen, um daraus bestimmte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Als besonders problematisch wurde noch immer die unzureichende Zusammenarbeit zwischen den Vorstandsbereichen in der Treuhandzentrale bezeichnet. Die gegenseitige Information werde zu stark von »Abteilungs-Egoismus, Machtpolitik, Karrierestreben, Rechtfertigungszwang und übertriebener Angst vor Kontrolle« geprägt. Der mangelnde Informationsaustausch in der THA sei vorwiegend ein Führungsproblem. »Die Information von oben nach unten ist mangelhaft. Die Auswirkungen sind: Nach außen inkompetent wirkende Mitarbeiter; Unverständnis der Mitarbeiter für gewisse Entscheidungen der THA; mangelnde Kreativität und

140 Ebd.

141 Vgl. das Projekt »Miteinander – Phase II«. Analyse des Ist-Zustandes und Entwicklung von Handlungsansätzen, März 1992, BArch Berlin, B 412/2506.

Eigeninitiative.«¹⁴² Grundsätzlich wurde bemängelt, dass die Führungskräfte der Treuhand sich zu viel mit Sachfragen des Tagesgeschäfts beschäftigen und dabei die »Mitarbeiterführung« vernachlässigen würden. »Der Führungsstil wird mittlerweile vom ständig größer werdenden Behördencharakter geprägt und lässt zu wünschen übrig. Das Arbeitsklima hat sich mit dem Wachstum der THA negativ entwickelt.«¹⁴³

Obgleich sich in den folgenden Jahren eine gewisse Routine bzw. eine zunehmende Bürokratisierung in den Arbeitsabläufen sowie im Geschäftsalltag entwickelte und auch interne Richtlinien und Arbeitsanweisungen zu einer überschaubaren Organisationsstruktur führten, konnte von einer effizient arbeitenden Privatisierungsbehörde bis zuletzt nicht gesprochen werden. Dies lag bis zu einem gewissen Grad auch an dem Zwittercharakter der THA zwischen einem marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen und einer politisch kontrollierten Bundesbehörde. Die intern oft geübte Kritik an der ineffizienten Arbeitsweise der THA, den intransparenten Arbeitsabläufen und den internen Kommunikationsproblemen hing somit auch zum Teil mit der Organisationskultur anderer Behörden des Bundes zusammen. Mit der komplexen Zuständigkeit, den stetig steigenden Aufgaben sowie dem wachsenden Personalbestand entstand das grundlegende Problem einer jeden modernen Verwaltungsorganisation, nämlich »das Problem einer sinnvollen Begrenzung ihres Aufgabenvolumens als Gewähr für eine rationell-funktionale Gestaltung des Verwaltungsgeschehens«.¹⁴⁴ Infolge dieses ungelösten Hauptproblems bestanden in der Treuhandzentrale Koordinierungsschwierigkeiten, Parallelstrukturen und Zuständigkeitskonflikte bis zuletzt fort, die eine sachbezogene Führung der Amtsgeschäfte durch die Präsidentin der THA ungemein erschwerten.

142 Ebd.

143 Ebd.

144 Löffler: Soziale Marktwirtschaft und administrative Praxis, S. 245 f.

4. Die Umbildung der Außenstellen

Da die Treuhandzentrale zum alleinigen Eigentümer der Kapitalgesellschaften geworden war, stand Präsident Rohwedder vor dem Problem, die Privatisierung, Sanierung und Stilllegung der über das gesamte Territorium der DDR verteilten Industriebetriebe von Berlin aus zu koordinieren und zu kontrollieren. Diese Aufgaben konnten nur durch weitgehende Dezentralisierung, regionale Gliederung sowie eine klare Aufteilung der Kapitalgesellschaften zwischen Zentrale und den bestehenden Außenstellen bewältigt werden. Insofern war es unter den Bedingungen der von Rohwedder favorisierten Organisationsstruktur notwendig, die Zentrale mit dem Ausbau bzw. der Umwandlung der Außenstellen in leistungsfähige Niederlassungen zu entlasten und die auch vom Treuhandgesetz ursprünglich vorgesehene regionale Dezentralisierung tatsächlich umzusetzen. So hatte es Rohwedder in der Volkskammer am 13. September 1990 angekündigt:

»Wir wollen ja nicht im Elfenbeinturm sitzen, sondern wir wollen in einer vernünftigen regionalen Vorortverantwortung unsere Arbeit tun. Und das bedeutet, daß wir die Außenstellen – oder wie wir gern in Anlehnung an Großbankenjargon sagen: die Niederlassungen – sehr pflegen, ausbauen, durchpusten, uns angucken, prüfen, personell neu besetzen und aus diesen Außenstellen wirklich vor Ort das machen, was die Wirtschaft erwartet. [...] Sie werden einen Entscheidungsrahmen haben; sie werden also etwa arbeiten wie Filialen einer westdeutschen Großbank, innerhalb eines Kompetenzrahmens also, und sie werden zu privatisieren und zu liquidieren haben, wo es nötig ist. [...] Sie werden die Möglichkeit haben, Kredite und Bürgschaften bis zu einer festgelegten Größenordnung eigenständig auszureichen. Sie brauchen also nicht jedesmal in Berlin anzufragen, also volle Ausschöpfung eines Kompetenzrahmens.«¹⁴⁵

145 Stenographische Niederschrift der 35. Tagung der Volkskammer der DDR am 13.9.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der DDR, Bd. 3, S. 1680f.

Die 15 Niederlassungen wurden im Herbst 1990 aus den vormaligen Außenstellen der THA gebildet und waren territorial nach den früheren DDR-Bezirken gegliedert. Sie hatten ihren Sitz in der jeweiligen ehemaligen Bezirkshauptstadt und verwalteten zunächst lediglich volkseigene Betriebe der bezirksgeleiteten Industrie. Ein Bericht von Klaus Peter Wild für Rohwedder vom September 1990 zeichnete allerdings ein desolates Bild der Außenstellen. Wild schätzte deren personelle Besetzung mit jeweils 20 bis 25 Mitarbeitern als völlig unzureichend ein. Für die Arbeitsfähigkeit seien seiner Ansicht nach durchschnittlich 50 Personen pro Außenstelle notwendig.¹⁴⁶ Die dortige Infrastruktur (Räumlichkeiten, Telekommunikation, EDV etc.) sei überwiegend unzureichend. Einen erheblichen Rückstand gebe es bei der Bearbeitung der Anträge auf Rückübertragung des Eigentums der 1972 enteigneten Betriebe. Aus seiner Sicht waren folgende Schritte notwendig:

»An die Spitze der Treuhandaußenstellen müssen so rasch wie möglich qualifizierte Fachleute aus der Bundesrepublik Deutschland berufen werden. Als zweiter Mann einer Außenstelle (ggf. Stellvertreter des Leiters) sollte in der Regel ein Mann aus der DDR berufen werden, wobei teilweise die Leiter der Außenstellen für diese Funktion geeignet erscheinen, z. B. Leipzig, Chemnitz, Neubrandenburg. Bei der Treuhandanstalt muß der Vorstandsbereich Niederlassungen so schnell wie möglich aufgebaut werden, um die Probleme der Außenstellen zu begleiten und Problemlösungen zu koordinieren. Eine ständige Kommunikation zwischen Zentrale und Außenstellen ist sicherzustellen.«¹⁴⁷

Wild hielt die Umsetzung seiner Vorschläge mit der bisherigen Organisationsstruktur der THA für illusionär. Es müsse in der Zentrale umgehend eine eigene Abteilung für die Außenstellen geschaffen werden, die einen Vorgriff auf die beim Vorstand Niederlassungen vorgesehene Stabsabteilung darstellen und die sich ausschließlich mit der Lösung der Probleme der Außenstellen befassen sollte. Zudem müsste den Treuhandaußenstel-

146 Schreiben von Wild an Rohwedder vom 12.9.1990, BArch Berlin, B 412/2541.

147 Ebd.

len ein eigener Entscheidungsspielraum bei der Privatisierung und Sanierung eingeräumt werden. Dieser dürfe einen Substanzwert von 1 Million DM nicht übersteigen und sollte durch eine Höchstgrenze von 100 Arbeitnehmern und einen jährlichen Umsatz von nicht mehr als 15 Millionen DM für die betreffenden Betriebe begrenzt werden. Der Vorstand folgte den Empfehlungen Wilds auf seiner Sitzung am 14. September 1990 und einigte sich auf die Bildung einer Abteilung (später eines Direktorats) zur Koordination der Niederlassungen sowie einer Abteilung zur Koordination für allgemeine Länderfragen.¹⁴⁸

Die Niederlassungen waren Birgit Breuel als zuständigem Vorstandsmitglied zugeordnet. Die praktische Abstimmung zwischen der Zentrale in Berlin und den Niederlassungen lag seit 10. Oktober 1990 in den Händen von Norman van Scherpenberg. Der promovierte Diplomvolkswirt war von 1980 bis 1982 bei der BASF AG als Abteilungsdirektor für die Finanzbetreuung der Tochtergesellschaften im In- und Ausland zuständig. Er arbeitete von 1983 bis 1990 als Staatssekretär des niedersächsischen Finanzministeriums und gehörte seit 1986 zu den Vertrauten der niedersächsischen Finanzministerin Birgit Breuel.¹⁴⁹ Von August bis Oktober 1990 war er Berater des Regierungsbevollmächtigten des Bezirkes Dresden sowie im Aufbaustab für das sächsische Wirtschaftsministerium tätig. Scherpenberg gehörte als verantwortlicher Direktor und Koordinator der 15 Niederlassungen zu den engsten Mitarbeitern Breuels und hielt auch persönlich den Kontakt mit den Leitern der Niederlassungen. Scherpenberg sollte insbesondere den Erfahrungsaustausch zwischen den Niederlassungen organisieren, zwischen den teils widersprüchlichen Interessen von Zentrale und Niederlassungen vermitteln, zugleich aber die zu erwartenden Eigenmächtigkeiten der Niederlassungsleiter begrenzen.¹⁵⁰

Am 14. Oktober 1990 wurden die Landtage der fünf neuen Länder

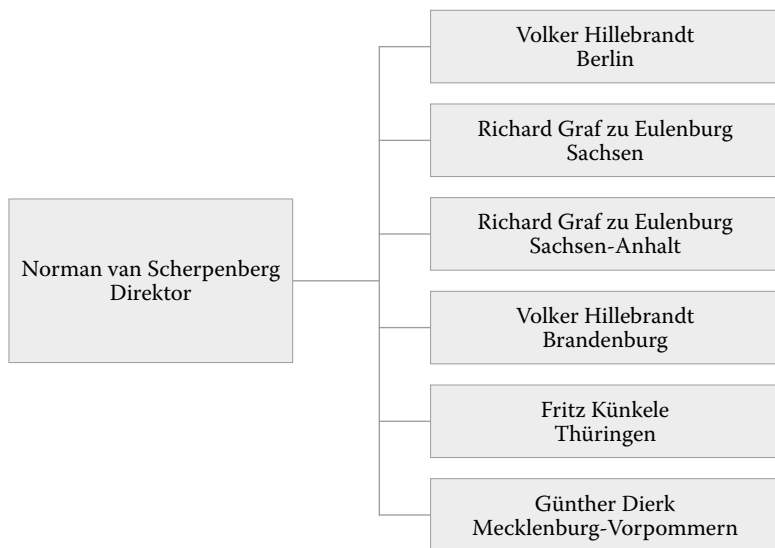
148 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 14.9.1990, BArch Berlin, B 412/2540.

149 Vgl. die biographischen Angaben zu Norman Hjalmar van Scherpenberg, BArch Koblenz, B 126/130276.

150 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 128.

Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen gewählt. Die Koordination mit den ostdeutschen Landesregierungen übernahm Kristian Dorenberg. Im Direktorat Koordination Niederlassungen war die Zuständigkeit für die ostdeutschen Länder wie folgt organisiert:

**Die Zuordnungen im Direktorat Koordination Niederlassungen
im März 1991**



Als ein schwer zu lösendes Problem erwies sich die Aufteilung der zu privatisierenden Unternehmen zwischen der Zentrale und den Niederlassungen. Zunächst galt der Grundsatz, dass die ehemals bezirksgeleiteten Kombinate und Betriebe bei den 15 Niederlassungen bleiben und die ehemals zentral geleiteten Betriebe der Treuhandzentrale in Berlin zugeordnet werden sollten. Nach dem Stand vom April 1990 wurden von den insgesamt ca. 8000 Betrieben der DDR ca. 3000 zentral geleitet.¹⁵¹

151 Vgl. den Vermerk über die Besprechung im BMF mit Vertretern der THA am 26.4.1990, BAArch Koblenz, B 126/145464.

Bei den ca. 5000 bezirksgeleiteten Betrieben handelte es sich zumeist um kleinere und mittlere Unternehmen, oft auch im Nahrungsgüterbereich. In der Richtlinie Nr. 11/90 veröffentlichte Birgit Breuel am 30. November 1990 als zuständiges Vorstandsmitglied »Kriterien der Zuordnung der THA-Unternehmen zu den Niederlassungen«. Demnach waren »alle Unternehmen, deren Anzahl Mitarbeiter entsprechend der Ersterhebung der Unternehmensdaten am 31.12.1990 kleiner als 1500 betragen wird, unverzüglich an die zuständigen Niederlassungen zur weiteren Bearbeitung abzugeben. Damit geht die Verantwortung für die Betreuung dieser Unternehmen insgesamt auf die Niederlassungen über.«¹⁵² Ausnahmen bildeten Außenhandelsunternehmen, Geld- und Kreditinstitute, Centrum-Warenhäuser, Druckereien und Verlage von Zeitungen und Zeitschriften, Reisebüros und Hotelketten, Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft sowie wissenschaftliche Einrichtungen. Verkehrsunternehmen einschließlich der Unternehmen des Flugwesens (Flughäfen), Unternehmen der Energie- und Mineralölwirtschaft und Unternehmen der Wassergewinnung und Abwasserbeseitigung wurden bereits zentral betreut.

Die Aufteilung der Unternehmen zwischen den Niederlassungen und der Zentrale zog sich allerdings bis Ende April 1991 hin, da Unternehmen im formalen Zuständigkeitsbereich der Niederlassungen bereits von der Zentrale wie auch umgekehrt größere Betriebe mit mehr als 1500 Beschäftigten bislang von der räumlich zuständigen Niederlassung betreut bzw. privatisiert wurden.¹⁵³ Insbesondere bei Aktiengesellschaften mit untergeordneten GmbHs, die zuvor aus Kombinatens heraus gegründet worden waren, bestand Unklarheit darüber, wer für die Mutterfirma und wer für die Tochterfirma zuständig war.¹⁵⁴ Über diese Schwierigkeiten berichtete Norman van Scherpenberg in einem Interview vom Februar 1993:

152 Richtlinie Nr. 11/90 vom 30.11.1990, BArch Berlin, B 412/8344.

153 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 124.

154 Vgl. ebd., S. 125.

»Teilweise gab es da nicht unbeträchtliche Unklarheiten, weil die Unternehmen sich ja schon neu gebildet hatten und damit nicht mehr klar war, zu wem ein Unternehmen gehörte, das nun selbständig war und aus einem zentral geleiteten Kombinat gekommen war. [...] Dann haben wir Ausnahmen gemacht und haben gesagt, wenn das Konzerntöchter von zentral zu leitenden Unternehmen sind, dann bleiben sie natürlich in der Zentrale. [...] Das Ergebnis war dann, daß statt der 80 %, die eigentlich für die Niederlassungen vorgesehen waren, per saldo etwa 69 % rausgekommen sind, die dann bei den Niederlassungen ressortierten.«¹⁵⁵

Aus den unklaren Zuordnungen erwuchsen Verzögerungen in den Privatisierungsentscheidungen. Ein Lagebericht des BMWi vom Februar 1991 verwies auf die zahlreichen Klagen, die in Bonn über die Niederlassungen bzw. Außenstellen einliefen:

»In den Außenstellen gehe nichts mehr; es würden keine Entscheidungen getroffen, es würden keine Termine eingehalten, es würden keine Eingaben beantwortet. Die Zuordnung aller Unternehmen mit unter 1500 Beschäftigten (d.h. rd. 6000) an die Außenstellen überschreitet angesichts der quantitativen und qualitativen Personalausstattung deren Möglichkeiten. [...] Der Ärger über Nicht-Entscheidungen wächst stark an.«¹⁵⁶

Zudem gab es im Herbst 1990 kaum eine zuverlässige Übersicht über die Beteiligungsunternehmen im Bereich der Niederlassungen. Ebenso fehlte eine Datenbank über den von der Zentrale zu betreuenden Unternehmensbestand.¹⁵⁷ Auf der Verwaltungsratssitzung am 6. November 1990 sprach Breuel von 7646 Firmen mit etwa 40 000 Betriebsstätten, die sich im Bestand der Niederlassungen befänden. Dieser Bestand unterliege durch Privatisierungen und Reprivatisierungen fortgesetzten Ver-

155 Interview Dietmar Rost mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

156 Vermerk von Homann, BMWi/L-D 5, für Staatssekretär von Würzen vom 19.2.1991, BArch Koblenz, B 102/395203.

157 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 145.

änderungen.¹⁵⁸ Nach einer vorläufigen statistischen Erfassung der Unternehmen bis zu 1500 Beschäftigten vom Dezember 1990 wurden 389 der betreffenden Privatisierungsvorgänge (62 Prozent), die bislang durch die Zentrale betreut wurden, den Niederlassungen übergeben.¹⁵⁹ Die Weiterbearbeitung von 234 Fällen in der Zentrale (38 Prozent) wurde u. a. mit einem fortgeschrittenen Bearbeitungsstatus begründet. Entsprechend einer ersten zuverlässigen Datenerhebung vom Juni 1991 wurden zu diesem Zeitpunkt von insgesamt 10 334 Beteiligungsunternehmen 3743 durch die Zentrale und 6591 durch die Niederlassungen betreut.¹⁶⁰

Die Organisationsstruktur der Niederlassungen folgte dem zunächst ebenfalls funktional ausgerichteten Aufbau der THA-Zentrale. Die 15 Niederlassungen waren einheitlich in Direktionsbereiche gegliedert. Da sich jedoch in der Zentrale seit Anfang 1991 eine eher branchenorientierte Organisationsstruktur durchzusetzen begann und in den Niederlassungen die Funktionalstruktur unverändert beibehalten wurde, zeigten sich gerade hier deutlich die Abstimmungs- und Koordinierungsprobleme zwischen den Direktionsbereichen. Einige Vorstandsmitglieder vertraten daher die Auffassung, die Niederlassungen ebenfalls nach dem Branchenprinzip zu organisieren. Da es wie ursprünglich auch in der Zentrale intransparente Kriterien für die Zuordnung von Unternehmen zu den Direktionsbereichen gab, wurden innerhalb der Niederlassungsdirektorate »Branchenteams« gebildet, um die Aufgaben zwischen Leitungsführung und Privatisierung koordinieren zu können.

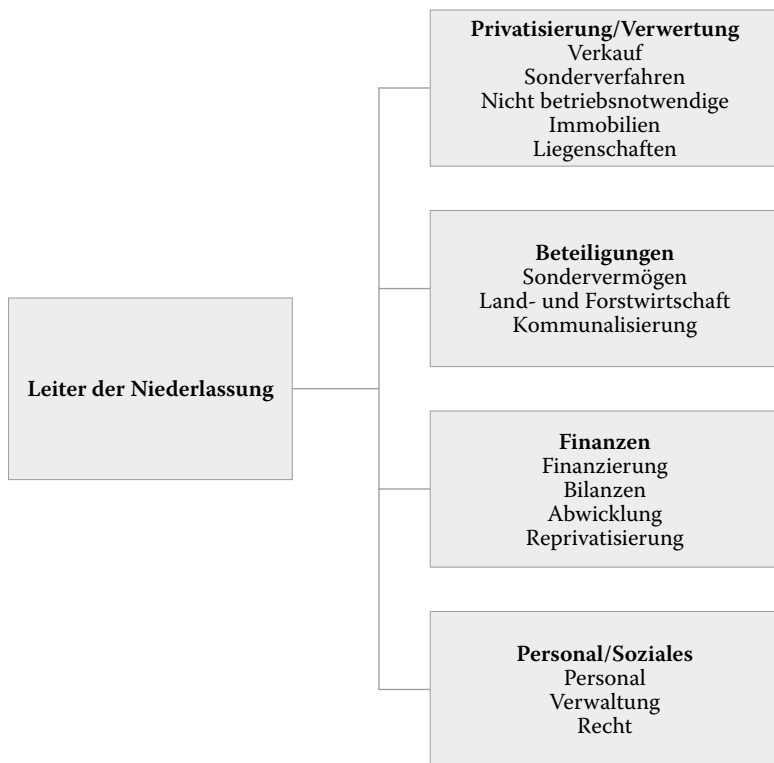
Die in den 15 Niederlassungen tätigen Privatisierungsteams wurden von vier großen Unternehmensberatungsgesellschaften gebildet: Roland Berger, Kienbaum und Partner, Price Waterhouse und Boston Consulting Group. Die Teams bestanden im Grundsatz aus jeweils drei Personen: einem Unternehmensberater als Chefverkäufer, einem Anwalt und einem

158 Vgl. Protokoll der 8. Verwaltungsratssitzung vom 6.11.1990, BArch Berlin, B 412/8840.

159 Vgl. das Schreiben von Norman van Scherpenberg an Birgit Breuel vom 10.12.1990, BArch Berlin, B 412/2543.

160 Vgl. den Halbjahresbericht der THA vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

Die Organisationsstruktur der Niederlassungen im Dezember 1990¹⁶¹



Wirtschaftsprüfer zur bilanziellen Begutachtung.¹⁶² Zudem waren in den Niederlassungen seit Herbst 1990 sogenannte Taskforces tätig, um das schleppende Privatisierungsgeschäft zu beleben. Diese Taskforces bestanden aus externen Mitarbeitern von Beratungsunternehmen, die u. a. auch Firmendaten der Niederlassungsunternehmen aufnahmen, die Sanierungsfähigkeit der Unternehmen prüften bzw. die Privatisierungsvoraussetzungen festlegten sowie die D-Mark-Eröffnungsbilanzen vor-

161 Vgl. das Organigramm vom 13.12.1990, BArch Berlin, B 412/A/Org.

162 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

bereiteten.¹⁶³ Auch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) entsandte seit März 1991 sogenannte Taskforces, die an der Vervollständigung und Prüfung von Unternehmenskonzepten arbeiteten und deren Berichte Birgit Breuel als zuständigem Vorstandsmitglied für die Niederlassungen vorgelegt wurden.¹⁶⁴ Die abschließende Einstufung der eingereichten Unternehmenskonzepte zeigte im Oktober 1991 ein differenziertes Bild: 74 Prozent der von den Niederlassungen betreuten Unternehmen wurden als sanierungsfähig, 6 Prozent als wahrscheinlich nicht sanierungsfähig und 20 Prozent als eindeutig nicht sanierungsfähig eingestuft.¹⁶⁵

Umstritten war zunächst die Struktur der regionalen Organisationseinheiten. Das Gutachten von Roland Berger vom August 1990 hatte sich für ein Modell mit funktionalen Verantwortlichkeiten in einem vierköpfigen Direktorium ausgesprochen.¹⁶⁶ Unter Bezugnahme auf das Gutachten von Berger konnten Breuel und van Scherpenberg im Vorstand die generelle Einführung des Branchenprinzips in den Niederlassungen verhindern. Scherpenberg sah in der funktionalen Struktur der Niederlassungen deutliche Vorteile, wie er in einem Interview vom Februar 1993 erklärte. Seiner Ansicht nach habe insbesondere die Trennung zwischen Privatisierung und Beteiligungsbetreuung tendenziell dazu geführt, dass die Beteiligungsbetreuung in den Niederlassungen systematischer angegangen worden sei als in vielen von der Zentrale geführten Unternehmensgruppen.

»Sie hat außerdem, nach meiner Überzeugung, dazu geführt, daß in den Niederlassungen mit mehr Biß privatisiert worden ist, weil die Privatisierungsdirektoren keine andere Möglichkeit hatten, sich zu beschäftigen, als eben mit der Privatisierung, und sie konnten nicht in schwierigen Privatisierungsfällen auf das auch sehr reizvolle Gebiet der

163 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 125.

164 Vgl. den Vermerk über Gesprächsthemen für das Treffen mit Birgit Breuel am 15.7.1991 vom 24.6.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

165 Vgl. den Monatsbericht der THA für Oktober 1991 vom 31.10.1991, BArch Berlin, B 412/24096.

166 Vgl. das Gutachten von Roland Berger & Partner GmbH »Zur organisatorischen Ausgestaltung der Treuhandanstalt« vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/147938.

Beteiligungsbetreuung ausweichen. Das machte nun einmal der Kollege. Ich bin heute der Auffassung, daß die Tatsache, daß der Bestandsabbau in den Niederlassungen tendenziell doch etwas schneller gelaufen ist als in der Zentrale, auch auf diese damalige Organisationsentscheidung zurückzuführen war, Privatisierung und Beteiligung auf der zweiten Ebene der Niederlassung getrennt zu lassen.«¹⁶⁷

Der euphorischen Rückschau Scherpenbergs kurz vor dem Auslaufen des Privatisierungsgeschäfts in den Niederlassungen stehen allerdings Berichte der seit Herbst 1990 dort tätigen Taskforces entgegen. In einem Bericht über den Einsatz von Mitarbeitern der KfW (Taskforces) in den Niederlassungen vom Juni 1991 war von einer unzureichenden Verzahnung der Arbeitsabläufe und Strategien für die betreuten THA-Unternehmen zwischen den Bereichen Verkauf und Beteiligungen die Rede.¹⁶⁸ Insbesondere würden die unzureichenden Unternehmenskonzepte, für die der Bereich Beteiligungen zuständig sei, kaum rationelle Entscheidungsgrundlagen für den Verkauf bieten. Es müsse davon ausgegangen werden, dass bei einem beachtlichen Teil der Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit mittelfristig erreichbar erscheine, erst nach Durchführung von Sanierungsmaßnahmen sowie größeren Investitionen ein Verkauf zu erreichen sein werde. »Hierfür ist eine kontinuierliche, mittelfristig orientierte, quantitativ und qualitativ ausreichende Beteiligungsführung erforderlich, was bisher in kaum einer NL [Niederlassung] erreicht wird.«¹⁶⁹ Insofern müsse eben auch der Bereich Verkauf in die Umsetzung von Unternehmenskonzepten mit einbezogen werden, um eine effektive Verkaufsstrategie entwickeln zu können. So weist der Bericht ziemlich deutlich auf jene Koordinierungsprobleme zwischen dem Privatisierungsgeschäft und der Beteiligungsführung hin, die auch in der

167 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

168 Vgl. den Bericht über den Einsatz der KfW-Mitarbeiter in den Niederlassungen in der Zeit vom 10.3.–31.5.1991 vom 7.6.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

169 Ebd.

Zentrale im Rahmen der funktionalen Organisationsstruktur zutage getreten waren.

Vor dem Hintergrund solcher Berichte bot der Vorstandssprecher der KfW, Gerhard Götte, der Präsidentin in einem Schreiben vom Juni 1991 an, die Niederlassungen der THA bei einer kompetenten Beteiligungsführung sowie bei der Umsetzung der Unternehmenskonzepte für die mittelfristig privatisierbaren Unternehmen mit ökonomischem und technischem Sachverstand zu unterstützen.¹⁷⁰ Dies schloss auch die Übernahme der Verantwortung in Aufsichtsräten einer begrenzten Anzahl von Unternehmen mit ein. »Ziel ist dabei, mittelfristig die Privatisierbarkeit herzustellen (faktische Übernahme der Beteiligungsführung).«¹⁷¹ Der Brief an Breuel zeigt deutlich, dass die Niederlassungen angesichts der großen Anzahl der zu betreuenden Unternehmen mit einer sachgerechten Beteiligungsführung deutlich überfordert waren.¹⁷² Hinzu kamen die anfangs unübersichtliche Zuordnung von Unternehmen sowie kaum aussagefähige Unternehmensdaten, die eine Beteiligungsführung erschwerten. Trotz dieser Schwierigkeiten begannen die Niederlassungen im Herbst 1990 mit ihrem Privatisierungsgeschäft. Bis Ende Dezember 1990 meldeten die Niederlassungen 228 Unternehmensverkäufe mit einem Verkaufserlös von 179 Millionen DM. Im ersten Halbjahr 1991 waren es dann 1882 Unternehmensverkäufe mit einem Verkaufserlös von 1561 Millionen DM.¹⁷³

Die Niederlassungsleiter nahmen am 4. Oktober 1990 formell ihre Tätigkeit auf. Sie traten an die Stelle der vormaligen Direktoren der Außenstellen, die zumeist aus dem territorialen Umfeld der jeweiligen Bezirkshauptstadt kamen. Die bisherigen Direktoren blieben Mitarbeiter der Niederlassungen. So erklärte Breuel auf der Verwaltungsratssitzung am 5. Oktober 1990,

170 Vgl. das Schreiben von Götte an Breuel vom 25.6.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

171 Ebd.

172 Mit der Zustimmung Breuels entsandte die KfW Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater, die nicht nur an der Prüfung von Unternehmenskonzepten arbeiteten, sondern auch an deren Umsetzung vor Ort beteiligt waren.

173 Vgl. den Halbjahresbericht der THA vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

»daß für alle 15 Niederlassungen neue Leiter eingeführt sind, die sich zur Zeit vor Ort in ihren Niederlassungen aufhalten, um erste Erfahrungen und Eindrücke zu sammeln. Die Entscheidung über einen weiteren Einsatz der bisherigen Direktoren erfolgt unter Berücksichtigung einer Leistungseinschätzung, was bedeutet, daß – entgegen anders lautenden Zeitungsmeldungen – keiner von ihnen entlassen wurde.«¹⁷⁴

Die im Oktober 1990 eingesetzten Niederlassungsleiter sind in der folgenden Tabelle erfasst:¹⁷⁵

Leiter der THA-Niederlassungen im Oktober 1990

Niederlassung	Leiter
Berlin	Helmuth Coqui
Schwerin	Karl-Heinz Rüsberg
Neubrandenburg	Helmuth Ofterdinger
Halle	Michael Dickerhof
Frankfurt (Oder)	Hans-H. Lürken
Magdeburg	Helmut Freudenmann
Cottbus	Günter Lühmann
Gera	Gerhard C. Jessen
Rostock	Karl Utz
Suhl	Richard Brändle
Dresden	Helmut Wotte
Potsdam	Hermann B. Beck
Leipzig	Peter Langner/Eckard Gering
Erfurt	Wolfgang Lindstaedt
Chemnitz	Dirk Wefelscheid

Die neuen Niederlassungsleiter arbeiteten weitgehend unabhängig von der Zentrale, was ihnen einen relativ großen Handlungsspielraum bot.¹⁷⁶ Die überwiegende Mehrheit der Privatisierungsentscheidungen wurde in den Niederlassungen vor Ort getroffen, wie van Scherpenberg 1993 mitteilte:

174 Vgl. Protokoll der 6. Verwaltungsratssitzung am 5.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

175 Vgl. die Übersicht über die Niederlassungsleiter o.D., BArch Berlin, B 412/3027.

176 Vgl. zur Tätigkeit der Niederlassungsleiter Böick: Die Treuhand, S. 339–343.

»Man muß sich klar darüber sein, daß die Genehmigungsgrenzen der Treuhandanstalt, die, wenn ich das richtig im Kopf habe, im Prinzip Anfang Januar [1991] standen, so ausgelegt waren, daß in der Praxis etwa 99,5 % aller Privatisierungsfälle der Niederlassungen nie den Schreibtisch eines Vorstandsmitgliedes gesehen haben. Ähnliches gilt für die Finanzierungsentscheidungen für die Unternehmen.«¹⁷⁷

Die großen Vollmachten der Niederlassungsleiter bildeten auch den Hintergrund für die spektakulären Fälle von Wirtschaftskriminalität, die beispielsweise mit den Vorgängen in der Niederlassung Halle in Verbindung gebracht wurden und die für anhaltende Schlagzeilen in den Medien sorgten.¹⁷⁸

Die Niederlassungsleiter stammten wie Karl-Heinz Rüsberg (Schwerin) überwiegend aus westdeutschen mittelständischen Unternehmen. Rüsberg, Jahrgang 1932, kam aus dem Vorruhestand und war zuvor Geschäftsführer des Bochumer Getriebewerks Jahnelt-Kestermann GmbH. Er sah seine neue Aufgabe in Schwerin als eine »nationale Pflicht, der ich mich aus Überzeugung stelle«.¹⁷⁹ Der diplomierte Maschinenbauer galt während seiner Amtszeit als erfolgreicher, aber auch unerbittlicher Privatisierer, der auf die Befindlichkeiten und das Schicksal der Beschäftigten in den ihm zugeordneten rund 300 ehemals volkseigenen Betrieben wenig Rücksicht genommen habe. Schwerin beendete dann im Juli 1992 als erste der 15 Niederlassungen »das operative Geschäft«.¹⁸⁰ Auch der Maschinenbauingenieur Dirk Wefelscheid konnte als neuer Leiter der Niederlassung Chemnitz auf drei Jahrzehnte in führenden Managementpositionen in der Konsumgüterindustrie verweisen.¹⁸¹

Andere Niederlassungsleiter gingen mit weit weniger nationalem Pathos an ihre Aufgabe. So musste der Leipziger Niederlassungsleiter kurz

177 Interview Dietmar Rost mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

178 Vgl. Laabs: Der deutsche Goldtausch, S. 283–294; Boers/Nelles/Theile (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Privatisierung der DDR-Betriebe.

179 Der Spiegel 42/1990 vom 15.10.1990.

180 Vgl. Baale: Abbau Ost, S. 111 f.

181 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 341.

nach seiner Ernennung am 22. Oktober 1990 sein Amt aufgeben. Gegen ihn standen Vorwürfe im Raum, die sich auf seine Tätigkeit bei einer US-amerikanischen High-Tech-Firma in Frankfurt am Main Anfang der 1970er-Jahre bezogen.¹⁸² Der gebürtige Leipziger gehörte zu jenen rund 4000 Bewerbern, die sich im August 1990 auf die Anzeige des Münchener Personalberaters Dieter Rickert »Profis für die DDR« im Auftrag der THA beworben hatten.¹⁸³ Zweifelhafte Manager begründeten in der Öffentlichkeit den Ruf der »Glücksritter im Osten«, die eine dort nicht mehr bzw. noch nicht funktionierende Bürokratie, zusammengebrochene Institutionen und gravierende Gesetzeslücken nutzten, um aus der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft persönlichen Nutzen zu ziehen. Die in Einzelfällen missglückte Personalauswahl war auch dem Umstand geschuldet, dass die Rekrutierung von Führungspersonal in den Niederlassungen unter enormem Zeitdruck erfolgte.¹⁸⁴

Die Ablösung der bisherigen ostdeutsch sozialisierten Leiter der Außenstellen stieß nicht selten auf den Unwillen und die Skepsis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Niederlassungen, in denen die Ostdeutschen dominierten. Von den 1044 Beschäftigten der Niederlassungen im Juni 1991 konnten 810 auf eine ostdeutsche Berufserfahrung zurückblicken.¹⁸⁵ Zudem hatten in den bisherigen Außenstellen Teile der alten Bezirksverwaltungsstrukturen der DDR überdauert, die für die westdeutschen Manager nur schwer zu durchschauen waren. Deshalb kam es für die neuen Niederlassungsleiter auch darauf an, die Berufserfahrung sowie die örtlichen und regionalen Kenntnisse des Personals zu nutzen.

Unter den Niederlassungsleitern herrschte mitunter ein Aufgabenverständnis, das sich vom Privatisierungsauftrag der THA allgemein und von den Auffassungen der Präsidentin im Speziellen deutlich unterschied, wie sich Direktor Norman van Scherpenberg erinnerte:

182 Vgl. Der Spiegel 44/1990 vom 29.10.1990; Laabs: Der deutsche Goldrausch, S. 150.

183 Vgl. ebd.

184 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 143 f.

185 Vgl. den Halbjahresbericht der THA vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

»Zum Beispiel waren sie der Meinung, sie seien dazu da, die Bestände zu pflegen, nicht zu privatisieren. Da gab es einen Niederlassungsleiter, der hat öffentlich Reden gehalten, er konnte gut reden, in denen er eine andere Treuhandpolitik vertreten hat. Da gab es einen Niederlassungsleiter, der hat das Privatisierungsteam, das externe, echt auflaufen lassen, die haben bei ihm kein Bein auf den Boden gekriegt, weil der auch gerne betreuen wollte. Der hatte also auch seine Unternehmensbetreuung wirklich gewaltig aufgebaut.«¹⁸⁶

Birgit Breuel und auch Norman van Scherpenberg hätten dann in einem »dienstlich-kollegialen Gespräch« im Mai 1991 sehr deutlich gemacht, daß die Prioritäten der Treuhandpolitik eindeutig auf der Privatisierung und nicht auf der Betreuung der Treuhandunternehmen lägen.

Das in der Zentrale zuständige Direktorat und auch die Präsidentin gaben nach Auskunft van Scherpenbergs den Niederlassungen bei laufenden Privatisierungsverhandlungen keinerlei Weisungen. Auch in finanzieller Hinsicht verfügten die Niederlassungsleiter über eine relativ große Machtfülle. Sie konnten für die Gewährung von Krediten, Bürgschaften und anderen Finanzhilfen (Eigenkapitalerhöhung) über bis zu 30 Millionen DM verfügen.¹⁸⁷ Die relative Autonomie der Niederlassungsleiter wurde auch durch die anfänglichen Kommunikationsprobleme zwischen Zentrale und Niederlassungen begünstigt. Monatlich fanden Besprechungen in der Treuhandzentrale mit den Niederlassungsleitern statt. Direktor van Scherpenberg war als verantwortlicher Koordinator während dieser Beratungen die Zielscheibe für die Kritik an der Zentrale. »Also für mich waren die Niederlassungsleitersitzungen, die tendenziell einmal im Monat stattfanden, immer so die mühsamsten Tage. Ich habe immer behauptet, das war dann meine gemischte Raubtiernummer mit

186 Interview Dietmar Rost mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

187 Vgl. die Richtlinie zur Unterschriftsberechtigung vom 20.2.1991, BArch Berlin, B 412/8845.

Löwen, Bären und Tigern, denn so gingen die natürlich immer auf die Zentrale im allgemeinen los, und die Zentrale war immer ich.«¹⁸⁸

Die jeweiligen Niederlassungsleiter gehörten den seit April 1991 gegründeten »Treuhand-Wirtschaftskabinetten« bei den ostdeutschen Landesregierungen an. Die Bildung von Treuhandkabinetten ging auf eine Initiative Kurt Biedenkopfs während eines Gesprächs mit dem Vertrauensbevollmächtigten des Treuhandvorstandes, Albrecht Krieger, am 19. November 1990 zurück.¹⁸⁹ Nach den Vorstellungen Biedenkopfs sollten über diese Kabinette eine enge Zusammenarbeit zwischen den Landesregierungen und der THA sowie eine Einbeziehung der landespolitischen Interessen der neuen Bundesländer in die Entscheidungen dieser gewährleistet werden. An den regelmäßigen Zusammenkünften nahmen formell die entsprechenden Minister, in der Regel aber deren Staatssekretäre teil. Auf die Teilnahme an diesen monatlichen Besprechungen legten auch die Niederlassungsleiter besonderen Wert, da sie auf diesem Wege Informationen über die Treuhandzentrale erhalten konnten, wie der Leiter des Direktorats Länderfragen, Kristian Dorenberg, bestätigte: »Die haben auch im Treuhandkabinett oft wichtige Dinge über die Treuhandanstalt erfahren und damit ihren Informationsfluß verbessert.«¹⁹⁰

An den Beratungen der Treuhandkabinette der Landesregierungen nahmen auch die Leiter der jeweiligen Länderabteilung in der Treuhandzentrale teil. Das waren Knut Herbst für Berlin, Wolfgang Gimbel für Sachsen, Michael Kellner für Sachsen-Anhalt, Iris Kröning für Brandenburg, Günther Link für Thüringen und Hans-Jürgen Allert für Mecklenburg-Vorpommern. Das von Kristian Dorenberg geleitete Direktorat Länderfragen hatte den Auftrag, den Informationsfluss zwischen der THA und den ostdeutschen Landesregierungen zu gewährleisten. Es wurde im Vorfeld von landespolitisch relevanten Privatisierungsentscheidungen eingeschaltet,

188 Interview Dietmar Rost mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

189 Vgl. das Schreiben von Krieger an das BMF, Referat VIII/B 1, vom 19.11.1990, BArch Koblenz, B 126/153607.

190 Interview mit Kristian Dorenberg vom 31.7.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

um Konflikte mit den Landesregierungen zu vermeiden. Es hatte auf der anderen Seite die Aufgabe, bei bereits aufgetretenen Konflikten moderierend und koordinierend einzugreifen und ggf. Lösungen herbeizuführen.

Die Abteilungsleiter im Direktorat Länderfragen verfügten mit Ausnahme von Knut Herbst über eine westdeutsche Berufsbiografie, wie Dorenberg bekräftigte: »Also die Abteilungsleiter bis auf einen sind alle Westdeutsche, weil man da einfach eine gewisse Politikerfahrung braucht, sonst kann man das nicht machen, sonst kann man die Arbeitsweise von Ministerien nicht verstehen. Man muß das mal irgendwie erlebt haben.«¹⁹¹ Der einzige ostdeutsche Abteilungsleiter, Knut Herbst, stammte aus Berlin und war zuvor Sektorenleiter in der Staatsbank der DDR, 1989 Vertreter der SDP am Runden Tisch in Ost-Berlin sowie 1990 Fraktionsvorsitzender der SPD in der Ost-Berliner Stadtverordnetenversammlung. Nach dem Ende seiner Tätigkeit als Leiter der Berlin-Abteilung in der Treuhandzentrale im November 1993 arbeitete er als Unternehmensberater.

Im Unterschied zu Dorenberg bevorzugte van Scherpenberg bei der Auswahl von Referenten für die Arbeit in seinem Direktorat Koordination Niederlassungen qualifizierte Akademiker mit ostdeutscher Berufsbiografie:

»Hier habe ich mir aus den Bewerbungen, die in Massen bei uns waren, von unserer Personalabteilung die geeigneten Bewerbungen geben lassen und habe sehr bewußt Leute mit einschlägiger beruflicher Erfahrung genommen. Das heißt, aus Plankommission und einschlägigen Ministerien, also die Leute, die das Geschäft kannten, wenn auch aus planwirtschaftlichen Zeiten.«¹⁹²

Die Zugehörigkeit zur SED habe dabei keine Rolle gespielt, denn SED-Mitgliedschaft sei in dieser Berufsgruppe praktisch Pflicht gewesen. Gleichwohl sei es darauf angekommen, Kritik am alten System üben zu können. »Ich habe die Systemkritiker genommen, denn das andere ist

191 Ebd.

192 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

aus meiner Sicht die falsche Sicht der Dinge.«¹⁹³ Direktor Scherpenberg wusste die Insiderinformationen von ehemaligen Mitarbeitern aus den DDR-Ministerien sehr wohl zu schätzen, denn sie kannten sich in den schwer zu durchschauenden Verwaltungsabläufen im früheren Ministerium der DDR bestens aus. Diese Milieukennntnis sei für die Arbeit in seinem Direktorat überaus wichtig gewesen. Er habe sehr davon profitiert, »daß die Ostmitarbeiter die informellen Informationswege nutzten und mir loyal zur Verfügung stellten«. Intern stieß diese Vorgehensweise auch auf Ablehnung, zumal die Weiterbeschäftigung ehemaliger DDR-Kader in der THA, insbesondere aus der früheren Staatlichen Plankommission und den Industrieministerien, in der öffentlichen Diskussion zunehmend kritisch gesehen wurde.

Schließlich holte van Scherpenberg auch junge qualifizierte Betriebswirte mit westlicher Ausbildung als Mitarbeiter in die Treuhandzentrale. »Dann habe ich eine ganze Latte junger Leute gebraucht, das habe ich nach einiger Zeit gemerkt, das schaffe ich mit den Ossis nicht, weil ich moderne Betriebswirtschaft brauchte.« Ein Münchener Unternehmensberater habe dann junge Universitätsabgänger mit kurzer oder keiner Berufserfahrung vermittelt.

Die jungen westdeutschen Akademiker wurden zumeist auf den Führungsetagen der Treuhandzentrale eingesetzt und beschleunigten den nahezu kompletten Austausch des Führungspersonals der THA. Doch für eine stabile und arbeitsfähige Organisation fehlte im Herbst 1990 noch immer das nötige Personal mit der entsprechenden fachlichen Qualifikation und hinlänglicher Berufserfahrung. Insbesondere mangelte es an erfahrenen Industriemanagern in den neu gebildeten Branchendirektorate und deren Abteilungen. Angesichts der komplizierten Arbeitsbedingungen in der Treuhandzentrale, der hohen Qualifikationsanforderungen sowie der zeitlichen Begrenzung der Tätigkeit sollte sich das Anwerben von Managern und Fachpersonal als schwierig erweisen.

193 Ebd.

5. Der personelle Ausbau der Behörde

Rohwedder übernahm am 29. August 1990 eine Behörde, die über keine funktionsfähige Organisationszentrale verfügte. Mit ihren 133 Beschäftigten in der Berliner Zentrale war die THA Anfang Juli 1990 kaum arbeitsfähig gewesen.¹⁹⁴ In den 15 Außenstellen der THA waren jeweils 20 bis 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt. Mitte September 1990 waren in der Zentrale insgesamt 381 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Damit waren für September 1990 Personalausgaben von 9,1 Millionen DM verbunden. Für das vierte Quartal 1990 plante Rohwedder Personalausgaben für die Zentrale und die Niederlassungen in Höhe von insgesamt 19,9 Millionen DM.¹⁹⁵

Bis Ende Dezember 1990 wuchs der Personalbestand in der Zentrale auf 688 an, darunter 71 im Vorstandsbereich Präsident/Stäbe.¹⁹⁶ Zusammen mit den Beschäftigten in den 15 Niederlassungen und der Liegenschaftsgesellschaft waren Ende Dezember 1990 insgesamt 1155 Personen in der THA beschäftigt.¹⁹⁷ Die Zahl der Führungskräfte, also Vorstandsmitglieder, Direktoren und Abteilungsleiter, hatte sich bis Dezember 1990 auf 45 erhöht. Auf der Verwaltungsratssitzung am 9. Januar 1991 informierte Personalvorstand Alexander Koch darüber, dass per 7. Januar 1991 in der Treuhandzentrale 834 Personen beschäftigt seien, darunter 182 aus den alten Bundesländern, von denen 52 von westdeutschen Unternehmen »geliehen« seien und 22 auf der Grundlage von Beraterverträgen arbeiten würden. Hinzu kämen weitere 38 Wirtschaftsprüfer. Den Personalbestand in den Niederlassungen gab Koch mit 528 an, darunter 90 aus den alten Bundesländern.¹⁹⁸

Einen sprunghaften Zuwachs gab es dann im ersten Halbjahr 1991.

194 Vgl. den Bericht Krauses für die Verwaltungsratssitzung am 15.7.1990, BArch Berlin, B 412/8833.

195 Vgl. die Vorlage für die Vorstandssitzung am 25.9.1990, BArch Berlin, B 412/2541.

196 Vgl. den Halbjahresbericht der THA vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

197 Vgl. ebd.

198 Vgl. das Protokoll der 11. Verwaltungsratssitzung am 9.1.1991, BArch Berlin, B 412/8842.

Bis Ende Juni 1991 stieg die Mitarbeiterzahl insgesamt auf beachtliche 2722 Beschäftigte, davon waren 2048 aus Ostdeutschland (ca. 75 Prozent) – überwiegend unterhalb der Abteilungsleiterebene.¹⁹⁹ Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Entwicklung des Personalbestandes von Dezember 1990 bis Januar 1992:²⁰⁰

Personalentwicklung in den Vorstands- und Unternehmensbereichen der THA vom 31. Dezember 1990 bis 31. Januar 1992²⁰¹

Vorstandsbereich	Dezember 1990	Juni 1991	August 1991	November 1991	Januar 1992
Präsidialbereich/Stäbe	71	182	205	232	253
Unternehmensbereiche	522	1153	1214	1301	1374
Personal	36	92	99	114	120
Finanzen	59	137	130	149	166
Zentrale gesamt	688	1564	1648	1796	1913
Niederlassungen	447	1044	1411	1545	1595
Liegenschafts-Gesellschaft	20	114	150	175	245
Gesamt	1155	2722	3209	3516	3753

Der Anteil der Beschäftigten aus den neuen Bundesländern betrug Ende Januar 1992 noch immer ca. 71 Prozent.²⁰² Der hohe Anteil Ostdeutscher bezog sich hauptsächlich auf die Ebene der Referenten, Sachbearbeiter sowie des Verwaltungspersonals. In ihrer Mehrzahl kamen sie aus den aufgelösten Industrieministerien, der ehemaligen Staatlichen Plankommission, aus dem Verwaltungsapparat ehemaliger volkseigener Betriebe sowie auch aus örtlichen Wirtschaftsverwaltungen. Auf der Ebene der Abteilungsleiter und Branchendirektoren dominierten dagegen ältere westdeutsche Industriemanager und Unternehmer diesseits und jenseits

199 Vgl. den Halbjahresbericht der THA vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

200 Die Angaben beruhen auf den Monatsberichten des Vorstandes im Jahre 1991.

201 Mitarbeiter mit Beraterstatus, die über das BMF finanziert wurden, Leihkräfte, Auszubildende und Mitarbeiter der Gesellschaft für Privatisierung des Handels sind in den nachfolgenden Darstellungen nicht enthalten.

202 Vgl. den Monatsbericht des Vorstandes für Januar 1992 vom 31.1.1992, BArch Berlin, B 412/24099.

der Pensionsgrenze. Dies entsprach durchaus dem von Rohwedder nach außen transportierten Bild von den entscheidungsfreudigen Managern mit langjähriger Berufserfahrung aus dem Westen, die den ihnen gebotenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Privatisierungsgeschäft aktiv zu nutzen verstünden. Lediglich ein Drittel der Direktoren konnte aus dem öffentlichen Dienst, etwa aus Ministerien und Landesbehörden, für die Mitarbeit in der THA gewonnen werden.²⁰³

Die Branchendirektoren waren in der Regel für die »unternehmerische Begleitung« von bis zu 200 Firmen einer Branche zuständig. Dies beinhaltete entsprechend ihrem formellen Aufgabenprofil sämtliche Aspekte der Unternehmensführung einschließlich der Wahrnehmung der Gesellschafterrechte, der Umsetzung eines tragfähigen Unternehmerkonzeptes, der laufenden Überwachung der Geschäftstätigkeiten, der Ausstattung mit den erforderlichen Finanzmitteln und der marktwirtschaftlichen Managementkompetenz bis zur erfolgreichen Privatisierung. Der Branchendirektor vertrat die THA in all diesen Belangen zusammen mit einem Vorstandsmitglied. Der Verantwortungsbereich eines Branchendirektors umfasste in vielen Fällen Unternehmen von einer Größenordnung bis zu 80 000 Mitarbeitern und einem Umsatz von bis zu 5 Milliarden DM.

Den Abteilungsleitern waren bis zu 50 Unternehmen mit einer Größenordnung von bis zu 20 000 Mitarbeitern und einem Umsatz von bis zu 1 Milliarde DM innerhalb einer Branchendirektion zugeordnet. Ein Abteilungsleiter konnte allerdings nicht abschließend allein entscheiden, da die formale Kompetenz dazu gemäß der Satzung der THA beim Vorstandsmitglied und dem Direktor lag. Faktisch traf der Abteilungsleiter jedoch die Entscheidungen in seinem Verantwortungsbereich, die vom Direktor bzw. Vorstandsmitglied lediglich bestätigt wurden. Die Referatsleiter fungierten als Unternehmensbetreuer einer Gruppe von bis zu zehn Unternehmen der entsprechenden Branche. Sie sollten formell persönlichen Kontakt zu den Geschäftsführungen der ihnen zugeordneten Unter-

203 Vgl. die Angaben bei Böick: Die Treuhand, S. 714.

nehmen halten, aber auch maßgeblich bei der Entscheidungsfindung in allen Fragen der Unternehmensführung mitwirken.

Die Besetzung der Stellen auf der oberen (Direktoren/Abteilungsleiter) und mittleren (Referatsleiter) Leitungsebene gestaltete sich auch nach der Amtsübernahme von Rohwedder schwierig. Bereits im Juli 1990 hatten die Münchener Personalberater Dieter Rickert und Hubert Johannsmann im Auftrag der THA die Anzeige »Profis für die DDR« in allen großen Tageszeitungen der Bundesrepublik geschaltet. Über die Personalberatungsfirmen Interconsilium (München) und Curriculum (Düsseldorf), die er gemeinsam mit seinem Partner Hubert Johannsmann führte, hatte sich Rickert ein gewisses Renommee als äußerst erfolgreicher »Headhunter« erworben.²⁰⁴ Rickert war mit Rohwedder seit Mitte der 1980er-Jahre persönlich bekannt, da er im Auftrag des damaligen Hoesch-Vorstandsvorsitzenden als Personalberater tätig war.²⁰⁵ Die »Initiative der Treuhandanstalt« warb um Führungskräfte, um

»der DDR-Wirtschaft zu Wettbewerbsfähigkeit nach westlichen Maßstäben zu verhelfen. [...] Ein wichtiger Schritt dazu ist die Privatisierung der früheren volkseigenen Betriebe und Kombinate. Für die praktische Durchführung benötigen die Treuhandanstalt der DDR und die von ihr zu gründenden Treuhand-Aktiengesellschaften Tatkraft und Erfahrung von unternehmerisch denkenden und handelnden Führungskräften.«²⁰⁶

Es würden Fachleute aller Branchen benötigt, so hieß es weiter, mit »langjähriger Führungserfahrung auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene in Unternehmen oder Unternehmensteilen mit Umsätzen in Milliarden-Größenordnung«. Erwartet wurden »kurzfristige Verfügbarkeit (spätestens 1.9.1990)« sowie »volle Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft, einen überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz zu erbringen«.

Die Auswahl aus den Bewerbern ging dann erst unter Rohwedder zügig voran. Sie erfolgte allerdings nicht in der Treuhandzentrale, sondern

204 Vgl. Böick: Berater in »blühenden Landschaften«, S. 41–55.

205 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 288.

206 Profis für die DDR. Eine Initiative der Treuhandanstalt, Berlin, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 167 vom 21.7.1990.

überwiegend durch Dieter Rickert und Patrick Fulghum im Münchener Büro. Der Informatiker Fulghum hatte zuvor in der Schweizer Personalberatungsfirma seines Vaters gearbeitet.²⁰⁷ Von den rund 4000 Bewerbern, die sich auf die Anzeige gemeldet hatten, gelangten letztlich 40 Kandidaten in die engere Auswahl.²⁰⁸ Unter ihnen befanden sich Hero Brahms, Wolf R. Klinz und Alexander Koch, die Rickert in den Vorstand der THA holte.²⁰⁹ Alexander Koch konnte sich daran erinnern, mit welchem Argument er von dem betreffenden Headhunter trotz seines reiferen Berufsalters für den Posten des Personalvorstandes gewonnen werden konnte: »Ich erklärte ihm, ich sei ein Auslaufmodell, er jedoch hielt dagegen, daß man wegen der absehbaren zeitlichen Begrenztheit der Aufgabe gerade darauf aus sei, Manager mit viel Berufserfahrung zu finden, die so etwa in ihrer letzten Vorstandsperiode oder kurz vor der Pensionierung stünden.«²¹⁰ Tatsächlich standen Manager wie der damals 58-jährige Diplomsoziologe, der in den Jahren von 1981 bis 1987 im Vorstand der Grundig AG das Personal- und Sozialwesen leitete und seit Dezember 1988 als Vorstandsmitglied der Vereinigten Haftpflichtversicherung V.a.G. in Hannover für das Personal-, Sozial- und Ausbildungswesen zuständig war, bei der Personalberatungsfirma hoch im Kurs. Koch übernahm dann am 1. Oktober 1990 den Posten des Personalchefs im Treuhandvorstand.

Personalberater Rickert hielt nach eigenen Angaben auch Gohlke als Vorstandschef der THA für befähigt, da dieser in seinen Augen ein Mann der Tat zu sein schien. Dennoch kam sein Scheitern für Rickert nicht ganz überraschend:

»Ich habe Gohlke zweimal in Berlin getroffen. Er schien mir in der Lage eines Mannes zu sein, der vor einem brennenden Haus steht und zwei Optionen hat: entweder einen rumliegenden Wasserschlauch zu nehmen und zu versuchen zu löschen; oder aber zu sagen: ich lasse noch ein

207 Vgl. Hofmann/Steppan (Hg.): *Headhunter*, S. 305f.

208 Vgl. Laabs: *Der deutsche Goldrausch*, S. 150.

209 Vgl. *Der Spiegel* 26/1998 vom 22.6.1998.

210 Koch: *Der Manager*, S. 281.

Stockwerk abbrennen, aber ich gehe erst einmal und rufe die Feuerwehr und verteile die Last auf möglichst viele Spritzen. Er hat sich gleich für das Selberlöschen entschieden und ist dabei völlig untergegangen.«²¹¹

Bis Mitte Oktober 1990 konnten die Direktorenposten personell besetzt werden. Auf der Verwaltungsratssitzung am 18. Oktober 1990 teilte Personalvorstand Koch mit, »daß der größte Teil der verantwortlichen Funktionen in der Treuhandanstalt inzwischen mit qualifiziertem Personal besetzt sei. Auf den zusätzlichen Einsatz von Beratern könne auch auf längere Sicht noch nicht verzichtet werden.«²¹²

Rickert rekrutierte insbesondere Führungskräfte aus Westdeutschland für die Treuhandunternehmen in den neuen Ländern. Als Zielgruppe kamen für ihn jüngere Manager bis Anfang 40 sowie die Älteren ab Mitte 50 bis zur Pensionsgrenze infrage. Auf die Frage nach seinen Auswahlkriterien antwortete er in einem Interview: »Leute, die Mitte 40 sind, voll im Saft stehen und hier einen Superjob haben, brauchen wir gar nicht erst anzusprechen. Solche Leute lassen sich auf ein schwer kalkulierbares Wagnis, wie es die Ex-DDR darstellt, nicht ein.«²¹³ Erfolgsaussichten habe man seiner Ansicht nach bei »Leuten, die im Westen im Moment nicht den Job haben, den sie von ihrer Fähigkeit her eigentlich haben müssten, oder die an einem unwesentlich älteren Kollegen nicht vorbeikommen. Die wollen das Risiko eines Jobs im Osten eingehen. Ansprechbar sind aber auch Ältere, im Alter deutlich über 50, die hier für Vorstandsposten nur noch schwer zu vermitteln sind.«²¹⁴ Rickert hatte damit präzise jene Auswahlmechanismen beschrieben, die bei der Besetzung von Führungspositionen sowohl in der Treuhandzentrale als auch in den Niederlassungen bzw. in den Treuhandunternehmen praktiziert wurden.

211 Spiegel-Interview mit dem Personalberater Dieter Rickert über Führungskräfte für den Osten, in: Der Spiegel 3/1991 vom 31.1.1991.

212 Vgl. das Protokoll der 7. Verwaltungsratssitzung vom 18.10.1990, BArch Berlin, B 412/8839.

213 Spiegel-Interview mit dem Personalberater Dieter Rickert über Führungskräfte für den Osten, in: Der Spiegel 3/1991 vom 31.1.1991, S. 92.

214 Ebd.

Das für Personalfragen zuständige Vorstandsmitglied, Alexander Koch, folgte diesen Anwerbkriterien, indem er das übliche Alterslimit für Personaleinstellungen ignorierte und sich auch an westdeutsche Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder wandte, die kurz vor der Pensionierung standen bzw. sich bereits im Vorruhestand befanden.²¹⁵ Bereits am 21. August 1990 hatte der Vorstand diesbezüglich Leitlinien für die Rekrutierung von Personal beschlossen.²¹⁶ Als ein Beispiel von vielen kann in dieser Hinsicht die Beauftragung von Hans-Peter Gundermann als Sonderbevollmächtigter für Energiewirtschaft Ende September 1990 gelten. Er war zuvor Leiter der Rechtsabteilung der Mobil Oil AG Deutschland in Hamburg, für die er 1972 in den Vorstand des Unternehmens berufen wurde. Gundermann war zum Zeitpunkt seiner Einstellung 60 Jahre alt, konnte auf einen reichen Schatz an Erfahrungen und Kenntnissen aus der Energiebranche verweisen und zeichnete sich durch ein überdurchschnittliches Maß an Engagement bei der Erfüllung komplexer Aufgaben aus. Andererseits steht der Personalvorgang Gundermann auch als Beispiel für eine Personalpolitik, die stark von persönlichen Ressentiments bzw. Feindschaften geprägt war. Denn Gundermann wurde auf Veranlassung des Vorstandsmitgliedes Schucht im November 1991 als Generalbevollmächtigter für den Geschäftsbereich Energiewirtschaft überraschend entlassen.²¹⁷

Gefragt waren insbesondere erfahrene Manager sowohl für die Treuhandzentrale als auch für die Geschäftsführungen der Treuhandunternehmen. Während einer Gesprächsrunde mit Vertretern der deutschen Wirtschaft bei Bundeskanzler Helmut Kohl am 8. Oktober 1990 forderte der Verwaltungsratsvorsitzende der THA, Jens Odewald, die anwesenden Wirtschaftsmanager dazu auf, für eine begrenzte Zeit – etwa drei bis neun Monate – der THA qualifiziertes Personal zur Verfügung zu stellen. Seinen Vorstellungen zufolge sollte jedes dort vertretene Unternehmen

215 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 126.

216 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 21.8.1990, BArch Berlin, B 412/2540.

217 Vgl. das Schreiben von Schucht an Gundermann vom 15.11.1991, BArch Koblenz, B 136/37710. Vgl. auch Der Spiegel 48/1991 vom 24.11.1991.

zwei bis drei Führungskräfte zur Verfügung stellen.²¹⁸ Rasch notwendig sei die Besetzung von Aufsichtsräten, wobei es auch um die Beseitigung »alter Seilschaften« gehe. Rohwedder appellierte bei dieser Gelegenheit an die Wirtschaft, die THA als »gemeinsames Instrument« zu betrachten. »Die Treuhandanstalt müsse als eine gemeinsam zu tragende Transformationsstelle von der Wirtschaft angesehen werden und nicht als Behörde, von der man dauernd etwas forderte.«²¹⁹ Kohl unterstützte den Vorschlag Odewalds, der THA erfahrene Führungskräfte auf Zeit zu überlassen. In den nächsten 14 Tagen müssten von der deutschen Wirtschaft zwingend 100 Führungspersönlichkeiten der THA zur Verfügung gestellt werden. Die Koordinierung dieser Aktion müsse dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. übertragen werden.²²⁰ Kohl verglich die wirtschaftliche Situation in der DDR mit den Nachkriegsjahren in Westdeutschland von 1948 an. Er sehe in Ostdeutschland in dieser Hinsicht eine positive Grundstimmung. Zugleich erinnerte er an frühere Initiativen, die von ihm nach der gewonnenen Bundestagswahl vom März 1983 gestartet worden seien. Es müsse, so erklärte er, ein Verhalten erreicht werden wie angesichts der Lehrstellensituation 1983/84.²²¹ Die personelle Unterstützung der THA müsse eine Selbstverständlichkeit sein.

Seitdem wurde die Initiative, die eigentlich vom Verwaltungsratsvorsitzenden Odewald ausging, etwas irreführend als »Kanzler-Aktion« bezeichnet. Sie hatte allerdings nur begrenzten Erfolg. Etwa 300 Manager wurden daraufhin von ihren Unternehmen für ein halbes oder ein Jahr freigestellt und auch weiter von ihnen bezahlt.²²² Der Großteil von ihnen engagierte sich in den Geschäftsführungen und Vorständen der Treuhand-

218 Vgl. den Ergebnisvermerk über das Gespräch des Bundeskanzlers mit Vertretern der deutschen Wirtschaft über ihr Engagement in der DDR vom 8.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

219 Ebd.

220 Ebd.

221 1983 hatte die Bundesregierung ein »Programm zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit« beschlossen, das eine wesentliche Erhöhung der Ausbildungsplätze in der Industrie versprach. Vgl. Raithel: Jugendarbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland, S. 66.

222 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 126.

unternehmen. Auf der Führungsebene der Treuhandzentrale (Direktoren und Abteilungsleiter) waren infolge der »Kanzler-Aktion« von Herbst 1990 bis zum Frühjahr 1991 62 Manager tätig.²²³ Die Henkel KGaA Düsseldorf gehörte zu jenen Firmen, die der Treuhandzentrale engagierte Führungskräfte für den Sanierungsbereich und für Privatisierungsaufgaben zur Verfügung stellten.²²⁴ Zudem waren Mitarbeiter von Henkel für einen Zeitraum von sechs Monaten in den Projektteams eingebunden, die im Bereich der chemischen Industrie Unternehmenskonzepte entwickelten. Personalvorstand Alexander Koch hatte die infrage kommenden Unternehmen der chemischen Industrie angeschrieben und um personelle Unterstützung gebeten. So hieß es in einem Schreiben vom Dezember 1990:

»Für die Bildung der vorgenannten Projektteams werden möglichst umgehend für ca. sechs Monate Manager aus der Chemischen Industrie mit betriebswirtschaftlichem Verständnis benötigt. Der berufliche Schwerpunkt kann in den Bereichen Produktion, Technik, Marketing oder Finanz- und Rechnungswesen liegen. Die in Frage kommenden Führungskräfte sollten während der Dauer des Einsatzes für die Treuhandanstalt ›full-time‹ zur Verfügung stehen und besonders belastbar sein. Für jüngere besonders förderungswürdige Führungskräfte wäre ein derartiger Projekteinsatz sicher auch eine außergewöhnliche Station in ihrer beruflichen Entwicklung. Der Standort der Projektteams ist Berlin, verbunden mit Reisen zu den betreffenden Firmen.«²²⁵

Auch die Hoechst AG Frankfurt am Main²²⁶ und die Degussa AG Frankfurt am Main²²⁷ schickten Führungskräfte in die Treuhandzentrale nach Berlin. Wie der Leiter des Personal- und Bildungswesens der Degussa AG,

223 Vgl. den Brief von Föhr an John von Freyend vom 3.6.1992, BArch Berlin, B 412/2667.

224 Vgl. das Schreiben von Dieter H. Ambros, Geschäftsführung der Henkel KGaA Düsseldorf, an Detlev K. Rohwedder vom 30.10.1990, BArch Berlin, B 412/10651.

225 Schreiben von Alexander Koch an Dieter Schlemmer, Geschäftsführung der Henkel KGaA, vom 21.12.1990, BArch Berlin, B 412/10651.

226 Vgl. das Schreiben von Alexander Koch an Personalvorstand Justus Mische, Hoechst AG, vom 21.12.1990, ebd.

227 Vgl. das Schreiben von Alexander Koch an Personalvorstand Paul Coenen, Degussa AG, vom 21.12.1990, ebd.

Michael Volkhardt, im Mai 1991 an Personalvorstand Alexander Koch schrieb, handelte es sich bei den an die THA vermittelten Mitarbeitern seines Unternehmens keineswegs um eine »alte Flaschen-Sammlung«, sondern um profilierte Kräfte »mittleren Alters«.²²⁸ Er könne sich zudem vorstellen, dass sich für jüngere Führungskräfte durchaus Berufsperspektiven innerhalb der THA ergeben könnten: »Nachdem einer unserer Mitarbeiter bereits sechs Monate bei der Treuhandanstalt mit gutem Erfolg tätig war und zwischenzeitlich in eine höherwertige Anschlußaufgabe übergewechselt ist, könnte ich mir denken, daß wir die gleiche Prozedur bei jüngeren Führungsnachwuchskräften anwenden können.«²²⁹ Manager aus Unternehmen der Chemiebranche waren vergleichsweise häufig für die THA als »One-Dollar-Men« tätig.²³⁰ Im Branchendirektorat Chemie arbeiteten beispielsweise sieben Manager der Bayer AG, die vom Bayer-Konzern für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten frei gestellt wurden.²³¹ Der Einsatz von Managern aus führenden deutschen Chemiekonzernen in deren angestammten Fachgebieten war zugleich mit nicht zu unterschätzenden Nachteilen verbunden, denn mit ihrem Engagement in der Treuhandzentrale rückte auch das Problem der Interessenkonflikte auf die Tagesordnung. Die »Kanzler-Aktion« brachte insgesamt nicht die erwartete Resonanz, um genügend marktwirtschaftlich erfahrenes Führungspersonal für die neu gebildeten Branchendirektorate zu gewinnen.

Wenngleich die Motivation für ein Engagement westdeutscher Manager in der THA sehr vielschichtig und komplex gewesen sein mag, dürfte der finanzielle Aspekt eine nicht ganz unbedeutende Rolle gespielt haben.²³² Als eine seiner ersten Amtshandlungen als Treuhandpräsident

228 Vgl. das Schreiben des Leiters Personal- und Bildungswesen der Degussa AG, Michael Volkhardt, an Alexander Koch vom 22.5.1991, ebd.

229 Ebd.

230 Die »One-Dollar-Men« wurden unter Fortzahlung des Gehaltes von ihren Unternehmen zur Treuhand delegiert, was nicht selten zu Loyalitätskonflikten führte.

231 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 162; Böick: Die Treuhand, S. 357.

232 In den »Motivationserzählungen« der damaligen Manager wurde der finanzielle Aspekt als Hauptanreiz für eine Tätigkeit in der THA stets heruntergespielt. Vgl. hierzu ausführlich Böick: Die Treuhand, S. 577–586.

bat Rohwedder Ministerpräsident de Maiziére im August 1990 darum, die für die Aufgabenerfüllung der Treuhandanstalt »erforderliche gehaltliche Struktur in der Anstalt« schaffen zu können.²³³ Rohwedder verwies hierbei auf die »äußerst dringliche personelle Besetzung mit Erfahrungsträgern unternehmerischen Profils auch für die 2. und 3. Reihe«. De Maiziére erklärte sich damit einverstanden, »eine der Treuhandanstalt angemessene Gehaltsstruktur« herzustellen, und gewährte Rohwedder den geforderten Spielraum.²³⁴ Seit September 1990 waren Verträge mit den Vorstandsmitgliedern gültig, die Jahresgehälter zwischen 500 000 und 700 000 DM vorsahen. Vorstandsmitglied Wolfram Krause war vor dem Hintergrund seiner ostdeutschen Berufsbiografie mit 300 000 DM Jahresgehalt eingestuft worden, was das BMF für nicht gerechtfertigt hielt, »zumal bei Herrn Krause hinzukommt, daß er in der Übergangszeit als Vorstandsmitglied die THA im wesentlichen allein geführt hat«.²³⁵ Für 1991 wurde dann folgende Gehaltsstruktur für Führungskräfte eingeführt:²³⁶

Jahresgehalt der Führungskräfte im Jahr 1991 in DM

	Referent	Referats-leiter	Abteilungs-leiter	Stellv. Direktor	Direktor
Minimum	90 000	100 000	130 000	180 000	190 000
Mittelwert	115 000	125 000	155 000	205 000	285 000
Maximum	140 000	150 000	180 000	230 000	380 000
Nebenkosten*	7 000	7 000	27 000	27 000	45 000
Zuschüsse**	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Summe (Mittelwert)	182 000	192 000	242 000	292 000	390 000

* Direktversicherung, Unfallversicherung, Firmen-Kfz ab Abteilungsleiter

** Nebenwohnung, Umzugskosten, Hotel/Reisekosten

Dabei fielen vergleichsweise hohe Personalnebenkosten an. Die THA gewährte ihren Beschäftigten aus den alten Bundesländern besonders groß-

233 Schreiben von Rohwedder an de Maiziére vom 23.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6367.

234 Schreiben von de Maiziére an Rohwedder vom 3.9.1990, ebd.

235 Information von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 6.9.1990, BArch Koblenz, B 126/130275.

236 Vgl. den Personalkostenvergleich vom 13.8.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

zügige Trennungsgeldentschädigungen. Die zum Teil pauschalen hohen monatlichen Zahlungen hatten teilweise keinen Bezug zu den tatsächlichen Kosten. Zu diesem Schluss kam der Bundesrechnungshof in einem späteren Bericht vom September 1992.²³⁷ Vom Vorstand später für erforderlich erachtete Anpassungen bzw. Kürzungen scheiterten überwiegend an den ursprünglichen vertraglichen Vereinbarungen und waren nur noch für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchsetzbar, die nach den Änderungsstichtagen eingestellt wurden.

Darüber hinaus stellte die THA ihren Direktoren und Abteilungsleitern, einschließlich Leitern und Direktoren der Niederlassungen, einen geleasteten Firmen-Pkw der gehobenen Mittelklasse auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Wenn die Berechtigten auf den Firmen-Pkw verzichteten, zahlte die THA die entsprechenden Leasingraten aus. Nach Auffassung des BRH waren die Ausgleichszahlungen für den Verzicht auf einen Firmen-Pkw nicht gerechtfertigt.²³⁸ Dieses Vorgehen war für den BRH vielmehr ein Indiz dafür, dass die Bereitstellung eines Firmenwagens nicht durch dienstliche Überlegungen geprägt war, sondern den betroffenen Führungskräften vorwiegend unter Statusgesichtspunkten gewährt wurde.

Ob der vom Treuhandvorstand bewilligte Spielraum für die Gehälter der Führungskräfte gerechtfertigt war, kann hier nicht beurteilt werden. Der Vorstand verwies in seiner Antwort auf Kritik an der Lohn- und Gehaltsstruktur der THA stets auf die in der Wirtschaft üblichen Standards. Das Vergütungskonzept der THA für Führungskräfte sei im Grundsatz angemessen und entspreche wirtschaftsüblichen Kriterien.²³⁹ Der BRH hielt in Übereinstimmung mit den von ihm beauftragten Sachverständigen die Gehälter der Führungskräfte in der Zentrale der THA im Vergleich zu der in der Wirtschaft üblichen Vergütung dagegen für

237 Vgl. die Mitteilung des BRH über die Prüfung der Lohn- und Gehaltsstruktur der THA. Teil: Personalnebenkosten vom 15.9.1992, BArch Koblenz, B 126/145244.

238 Ebd.

239 Vgl. die Stellungnahme zu den Bemerkungen des BRH zu den Personalausgaben der THA vom 9.7.1993, BArch Koblenz, B 126/145244.

zu großzügig.²⁴⁰ Dabei legten beide Seiten, Vorstand und Rechnungshof, unterschiedliche Maßstäbe an. Der Vorstand warf dem BRH insbesondere vor, die Komplexität und Schwierigkeiten der Treuhandaufgabe gerade in der Anfangszeit bei der Bewertung der Gehälter für Führungskräfte nicht angemessen berücksichtigt zu haben.²⁴¹ Zudem würde dessen Einschätzung auf einem empirisch und methodisch nicht ausreichend fundierten Gutachten beruhen. Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Lohn- und Gehaltsstruktur der THA sowie auf den Umfang der gesamten Personalausgaben dauerten bis zum Ende der THA an.

Im Dezember 1990 stimmte der Vorstand sogenannten »Anerkennungshonoraren für Mitarbeiter der THA ohne Vergütungsanspruch« zu.²⁴² Dies betraf u. a. Mitarbeiter, die Vollzeit für die THA arbeiteten und deren Gehalt für die Dauer ihres Einsatzes im Rahmen der sogenannten Kanzler-Aktion von den entsendenden Unternehmen weitergezahlt wurde (»One-Dollar-Men«) sowie »aktive Pensionäre«, die die Pensionsgrenze bereits überschritten hatten und nun zeitlich befristet in der THA tätig waren. Als Beispiel für einen zeitlich befristet beschäftigten »aktiven Pensionär« kann hier Ernst Schraufstätter in seiner Funktion als Leiter des Branchendirektorats Chemie genannt werden. Schraufstätter war bis zu seiner Pensionierung als leitender Manager bei der Bayer AG für das Auslandsgeschäft im Pharmasektor zuständig und übernahm Mitte Dezember 1990 den Posten des Branchendirektors.²⁴³ Er verließ im Juni 1992 die THA und wurde im Januar 1994 Mitglied im Aufsichtsrat der Leuna-Werke GmbH Bitterfeld. In seinem Direktorat arbeiteten weitere sechs Manager der Bayer AG. Die sogenannten Leihmanager brachten das bislang vermisste betriebswirtschaftliche Wissen und branchenbezo-

240 Vgl. die Bemerkungen des BRH zu den Personalausgaben der THA vom 17.5.1993, ebd.

241 Vgl. die Stellungnahme zu den Bemerkungen des BRH zu den Personalausgaben der THA vom 9.7.1993, ebd.

242 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 18.12.1990, BArch Berlin, B 412/2555.

243 Vgl. Karlsch: Die Leuna-Minol-Privatisierung.

genen Sachverstand in die Branchendirektorate. Der Vorstand empfahl für diese »Mitarbeiter ohne Vergütungsanspruch« ein Honorar in Höhe von 10 bis 30 Prozent der Dotierung einer vergleichbaren Aufgabe in der THA. Daraus ergab sich ein Jahreshonorar für einen Direktor wie Schrauffstätter von 30 000 DM bis zu 90 000 DM, für einen Abteilungsleiter von 22 000 DM bis zu 65 000 DM sowie für einen Referenten von 15 000 DM bis zu 45 000 DM.²⁴⁴

Zur Finanzierung der Stammkräfte in der Treuhandzentrale kamen die Ausgaben für die hohe Zahl externer Berater hinzu, ohne die die THA das Privatisierungsgeschäft nicht hätte abwickeln können. Für einen Wirtschaftsprüfer – beispielsweise McKinsey – legte der Vorstand im Dezember 1990 einen Stundensatz von 330 DM fest.²⁴⁵ Die Beraterleistungen wurden auf Honorarbasis zu Tagessätzen zwischen 1500 DM und 3250 DM abgerechnet. In diesen Fällen betrug das Monatshonorar zwischen 31 000 DM und 68 000 DM.²⁴⁶ Die durch den Einsatz von externen Beratern entstandenen Kosten führten zu politischen und medienwirksamen Kontroversen, die das Image der THA in der Öffentlichkeit langfristig beschädigten.²⁴⁷

Für die Beauftragung von externen Beratern im Jahr 1990 stellte das BMF der THA 25 Millionen DM zur Verfügung, ferner eine Verpflichtungsermächtigung für weitere 25 Millionen DM für 1991. In einer Information für den Finanzminister notierte der zuständige Referent: »Wir können noch weitere Teams der THA 1990 finanzieren. Erforderlichenfalls sollten die Mittel für 1991 erhöht werden (bisherige Finanzierung von Expertenteams bei den Aktionen Liquiditätssicherung und Selektion nicht sanierungsfähiger Betriebe aus Eigentümersicht sinnvoll, hilfreich

244 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 18.12.1990, BArch Berlin, B 412/2555.

245 Vgl. ebd.

246 Mitteilung des BRH über die Prüfung der Ausgaben der THA für den Einsatz externer Sachverständiger bei der Privatisierung von Unternehmen vom 9.2.1993, BArch Koblenz, B 126/145243.

247 Vgl. Böick: Im »Säurebad der Einheit«, S. 425–432.

und kurzfristig wirksam.)«²⁴⁸ Die Finanzhilfe war möglich geworden, weil der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages der THA bereits am 30. Mai 1990 insgesamt 50 Millionen DM für externe Beratungsleistungen bewilligt hatte.²⁴⁹ 25 Millionen DM wurden für 1990 zur Verfügung gestellt; weitere 25 Millionen DM für 1991 in Aussicht gestellt.

Im Februar 1991 informierte der persönliche Referent des Präsidenten, Peter Bachsleitner, den Vorstand über die für die Treuhandzentrale tätigen externen Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer sowie die daraus bislang entstandenen Kosten:²⁵⁰

Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer in der Zentrale im Januar 1991

Berater/ Wirtschaftsprüfer	THA finanziert	BMF finanziert	Gesamt	Aufwand in DM THA finanziert
Roland Berger	15	6	21	536 000
McKinsey	24	9	33	854 000
Arthur Anderson	13	–	13	120 000
Arthur D. Little	14	–	14	642 000
Selbstständige Berater	35	–	35	414 000
KPMG*	11	11	22	keine Angaben
Wirtschaftsprüfer	26	12	38	818 000
Summe	138	38	176	3 384 000

* Die Buchstaben KPMG gehen zurück auf die Gründer bzw. Vorsitzenden der beteiligten Beratungsgesellschaften: Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler.

Die meisten Berater bzw. Wirtschaftsprüfer beschäftigte der Präsidialbereich. Dort waren im Januar 1991 insgesamt 90 externe Berater tätig, von denen 52 die THA und 38 das BMF finanzierte. Personalvorstand Koch vermutete bereits im Oktober 1990, dass auch künftig in größerem Umfang auf Berater zurückgegriffen werden müsse: »Die THA-Arbeit

248 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für den Minister vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

249 Vgl. das Schreiben des Bundesministers der Finanzen an den Vorsitzenden des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages Rudolf Walther vom 11.6.1990, BArch Koblenz, B 102/395180.

250 Vgl. die Hausmitteilung von Bachsleitner an die Mitglieder des Vorstandes vom 8.2.1991, BArch Berlin, B 412/2562.

wird auf längere Sicht deshalb von einer gemischten Mannschaft aus angestellten und freiberuflichen Mitarbeitern gemacht. Die Beratungs- und Personalbeschaffungskosten werden hoch sein.«²⁵¹ Ein noch zu lösendes Problem seien die Einkommensunterschiede zwischen Mitarbeitern ost- und westdeutscher Herkunft: »Hier muß eine schrittweise Angleichung über längere Zeit erfolgen.«²⁵²

Den kostspieligen Einsatz von Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern nahm der Vorstand in Kauf, um das bislang schleppende Privatisierungsgeschäft zu beleben. Als zentrales Ziel gab die »Richtlinie zur Einschaltung von Beratern im Privatisierungsverfahren« vom Januar 1991 an, den Privatisierungsprozess in allen Stadien des Privatisierungsverfahrens mit der Maßgabe zu beschleunigen und zu professionalisieren, dass die Entscheidungskompetenz jeweils bei der THA verbleibt.²⁵³ Externe Dienstleistungskapazitäten sollten insbesondere dann herangezogen werden, wenn damit eine höhere Effizienz und/oder eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit gegeben war. Durch den Rückgriff auf professionelle externe Dienstleistungsressourcen versprach sich der Vorstand insbesondere eine Internationalisierung des Käuferwettbewerbs. Praktisch nahmen die Berater an Verkaufsverhandlungen teil und gaben Abschlussempfehlungen für die Auswahl eines Anbieters.

Die Auflage in der im Mai 1991 beschlossenen Richtlinie für den Abschluss von Beraterverträgen, den Ratereinsatz zeitlich auf drei Monate zu begrenzen, wurde überwiegend nicht beachtet.²⁵⁴ Faktisch war eine Vielzahl von Beratern über einen auch längeren Zeitraum, teilweise in der Funktion temporärer Mitarbeiter, für die THA tätig. Der Vorstand rechtfertigte dieses Vorgehen mit dem Argument, dass die Berater wegen nicht ausreichenden eigenen Personals oder unvorhersehbar angefallener Arbeitsmengen Aufgaben ergänzend wahrnehmen mussten, die grund-

251 Schreiben von Koch an Rohwedder vom 9.10.1990, BArch Berlin, B 412/3694.

252 Ebd.

253 Vgl. die Richtlinie zur Einschaltung von Beratern im Privatisierungsverfahren vom 14.1.1991. Vorlage für die Vorstandssitzung am 22.1.1991, BArch Berlin, B 412/2559.

254 Vgl. die Richtlinie des Vorstandes für den Abschluss von Beraterverträgen vom 21.5.1991, BArch Berlin, B 412/10418.

sätzlich und vielfach sogar gleichzeitig auch von internen Mitarbeitern wahrgenommen wurden.

»Dabei ist in der Tat aufgrund der Situation, in der die THA ihre Arbeit verrichten muß, davon auszugehen, daß es nicht gelungen ist – und auch nicht gelingen konnte – die Leistungen von internen und externen Mitarbeitern scharf voneinander abzugrenzen. Maßgeblich dafür ist, daß Interne und Extern bei vielen Aufgabenstellungen in Teams zusammenarbeiten müssen.«²⁵⁵

Die Zahl der direkt für die Treuhandzentrale tätigen externen Berater nahm in den Folgejahren stetig zu. Im Mai 1992 informierte der Vorstand über 946 abgeschlossene Beraterverträge.²⁵⁶ Zusammen mit den Niederlassungen hatte die THA zu diesem Zeitpunkt 1308 Beraterverträge abgeschlossen. Mit den in der Treuhandzentrale beschäftigten Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern wuchsen selbstverständlich auch der fachliche Sachverstand und die branchenbezogene Kompetenz in den Privatisierungs- und Sanierungsentscheidungen.²⁵⁷ Zugleich führte der Beratereinsatz zu unkalkulierbaren Risiken und Kontrollverlust im Privatisierungsgeschäft. Von der THA beauftragte Berater führten mitunter Privatisierungsverhandlungen derart selbstständig durch, dass letztlich nicht erkennbar war, inwieweit die Entscheidungsverantwortung noch bei der THA lag. Zudem wurden Berater in beträchtlichem Umfang als Mitarbeiter in Direktoraten der Zentrale ohne klar umgrenzten fachlichen Auftrag eingesetzt. Zu dieser Einschätzung gelangte der BRH 1993 in einer Untersuchung über den Einsatz von externen Beratern bei der Privatisierung von Treuhandunternehmen. Demnach liege auch in vielen Fällen kein schriftlicher Vertrag über den Beraterauftrag und seine Kon-

255 Stellungnahme des Vorstandes zu den Ausgaben der THA für den Einsatz externer Berater bei der Privatisierung von Unternehmen vom 26.4.1993, BArch Koblenz, B 126/145243.

256 Vgl. die Anlage zum Protokoll der Vorstandssitzung vom 5.5.1992 BArch Berlin, B 412/2661.

257 Vgl. Böick: Berater in »blühenden Landschaften«, S. 43.

ditionen vor. Die Beschreibung der zu erbringenden Beraterleistungen sei zudem überwiegend mangelhaft.²⁵⁸

Obgleich durch externe Berater auch ein gewisser Egoismus und Konkurrenzdruck in die THA hineingetragen wurde, trugen sie maßgeblich zur Professionalisierung des Privatisierungsgeschäfts der THA bei. Als ausgewiesene Experten beschleunigten sie die »Umsetzung ökonomischen, insbesondere betriebswirtschaftlichen Wissens in die konkrete Alltagspraxis der Treuhand und des von ihr gestalteten, hochdynamischen wie konfliktreichen Betriebsumbaus«.²⁵⁹ Der Einsatz von externen Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern erreichte durch die Bildung des Leitungsausschusses eine institutionelle Form, in der die Privatisierungspraxis wesentlich von externen Beraterteams geprägt wurde.

6. Der Leitungsausschuss

Der Leitungsausschuss als nicht strukturell in die THA eingegliedertes Beratungsgremium entstand mit Beginn der Währungsunion am 1. Juli 1990 und dem von den Treuhandunternehmen gemeldeten Bedarf an Betriebsmitteln in D-Mark-Beträgen.²⁶⁰ Die THA wurde im Zusammenhang mit den Liquiditätsmeldungen der Unternehmen seit Juli 1990 von externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beraten. Es handelte sich dabei um Wirtschaftsprüfer und Unternehmens- bzw. Steuerberater der Treuarbeit AG (Düsseldorf) und der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Berlin).²⁶¹ Begonnen wurde mit der Überprüfung von etwa 300

258 Vgl. die Mitteilung des BRH über die Prüfung der Ausgaben der THA für den Einsatz externer Berater bei der Privatisierung von Unternehmen vom 9.2.1993, BArch Koblenz, B 126/145243.

259 Böick: Berater in »blühenden Landschaften«, S. 43.

260 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 148–173, hier S. 157.

261 Vgl. hierzu weiterführend: Böick: Entdeckung, Expansion, Ernüchterung, in: Ziegler/Bähr/Lesczenski (Hg.): Von der Deutsch-Amerikanischen Treuhand-Gesellschaft zur KPMG AG, S. 214–249.

ostdeutschen Unternehmen, die für August 1990 einen Liquiditätsbedarf von jeweils über 10 Millionen DM angemeldet hatten. Der Leitungsausschuss bewertete die Ergebnisse der Überprüfung und gab Empfehlungen ab. Ihm gehörten zunächst je ein Vertreter der Treuarbeit AG, der KPMG AG sowie Horst Plaschna an. Plaschna hatte sich zuvor als Geschäftsführer der Deutschen Anlagen-Leasing (DAL) GmbH (Mainz) den Ruf als erfahrener und erfolgreicher Sanierer erworben.²⁶²

Der Leitungsausschuss war danach im Auftrag des Finanzministeriums als unabhängiges Gremium in einer Beraterfunktion für den Vorstand und die Direktorate der THA tätig. Die im Auftrag des Leitungsausschusses tätigen Berater (Roland Berger, Treuarbeit AG, KPMG) wurden aus »Beratungsmitteln« finanziert, die dem BMF aus dem Bundeshaushalt zur Wahrnehmung seiner Fach- und Rechtsaufsicht eingeräumt wurden.²⁶³ Die Unabhängigkeit des Leitungsausschusses sollte dadurch gewährleistet werden, dass seine Mitglieder und die ihm unterstellten Berater keine Mitarbeiter der THA sein durften. Insbesondere verfügte der Treuhandvorstand gegenüber dem Leitungsausschuss über keinerlei Weisungsbefugnis. Kernaufgabe des Ausschusses wurde es, für die THA Grundsätze (»Orientierungshilfen«) für die Privatisierung, Sanierung oder auch Abwicklung zu erarbeiten sowie der THA in größeren Einzelfällen entsprechende Vorschläge zu unterbreiten.²⁶⁴

Als nicht weisungsgebundenes Gremium beurteilte der Leitungsausschuss die betriebswirtschaftliche Situation der Beteiligungsunternehmen der THA und unterbreitete dem Treuhandvorstand bzw. den Branchendirektoren Entscheidungsempfehlungen. Zu entscheiden war, ob das geprüfte Unternehmen sanierungsfähig bzw. sanierungswürdig war, einem Konkursverfahren zugeführt, still liquidiert werden sollte oder noch weiter auf Sanierungsfähigkeit zu überprüfen war. Der Vorstand sollte auf

262 Vgl. Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, S. 110.

263 Vgl. die Erinnerungen von Siegfried Bierwirth, damaliger Leiter des Referats VIII A/4 im BMF. Unveröffentlichte Aufzeichnungen vom 10.6.2021. Im Besitz des Autors.

264 Vgl. ebd.

dieser Grundlage entsprechende Beschlüsse fassen.²⁶⁵ In den allermeisten Fällen folgte der Vorstand den Empfehlungen des Leitungsausschusses. Die erste Sitzung fand am 30. August 1990 statt.²⁶⁶

Ende August 1990 kamen weitere Beratergruppen mit ca. 30 Experten von McKinsey und Wollert-Elmendorff²⁶⁷ hinzu, die gleichfalls prüfen sollten, welche Unternehmen nicht sanierungsfähig waren und daher nicht mit weiteren Liquiditätshilfen über Wasser gehalten werden sollten. Dem Leitungsausschuss waren zeitweise bis zu acht Branchenteams zugeordnet. Diese gemischten Teams (Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Industrieexperten) waren mit ca. 80 Personen besetzt.²⁶⁸ Die Prüfung wurde zunächst bis zum 15. Oktober 1990 befristet. Der Vorstand sprach sich schließlich dafür aus, den Auftrag an Horst Plaschna und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auch für die Zeit nach dem 15. Oktober zu verlängern und noch zu erweitern. Durch sie sollten dann nicht nur Entscheidungsvorschläge vorgelegt, sondern die Stilllegung bzw. die Sanierung der betreffenden Unternehmen aktiv begleitet werden.²⁶⁹

Sowohl der Treuhandvorstand als auch das BMF gingen davon aus, dass man auf bisherige Treuhandmitarbeiter für die Einstufung der Unternehmen nicht zurückgreifen könne, sondern hoch qualifizierte Experten aus renommierten Beratergesellschaften für längere Zeit gewonnen werden müssten. So hieß es in einer Notiz von Fritz Knauss für Staatssekretär Köhler vom August 1990:

»Experten für Festanstellung sind nicht von heute auf morgen zu gewinnen. Ihre Bezüge würden auch das Gehaltsgefüge im jetzigen Mitarbeiterstab stören. Deswegen sollte im Einzelfall überlegt werden, rasch Experten aus Beratungsgesellschaften für mindesten ein Jahr zu gewinnen

265 Vgl. die Information von Krause für die Vorstandsmitglieder vom 31.8.1990, BArch Berlin, B 412/2541.

266 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 89.

267 Wollert-Elmendorff Deutsche Industrie-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (WEDIT).

268 Vgl. die Information von Wild für die Mitglieder des Vorstandes vom 5.10.1990, BArch Berlin, B 412/2543.

269 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 30.8.1990, BArch Berlin, B 412/2541.

und sie über das Beratungsprogramm des BMF zu finanzieren. Dies ist zwar eine teure, aber – weil u.U. effizienter – vertretbare Regelung, die insbesondere auch schnell greift.«²⁷⁰

Im Herbst 1990 beauftragte das BMF daraufhin den Leitungsausschuss nicht nur als zeitlich befristetes, sondern als ständiges Beratergremium mit der Prüfung von eingereichten Unternehmenskonzepten. Der Ausschuss sollte zunächst darüber vorentscheiden, ob ein Unternehmen aus dem Bestand der Zentrale saniert oder liquidiert werden sollte. Als Leiter setzte das Bonner Ministerium nun auch offiziell Horst Plaschna ein.²⁷¹ Als maßgebliche Mitglieder gehörten dem Leitungsausschuss ferner der Unternehmensberater Karl Kraus (Roland Berger & Partner), der Wirtschaftsprüfer Hans-Thilo Vogelgesang (KPMG AG), zwei Partner von McKinsey (Klaus Mund und Jürgen M. Wilms) sowie ein Mitarbeiter der Treuarbeit AG an. Bis zum 20. Dezember 1990 unterbreitete der Leitungsausschuss dem Vorstand Entscheidungsvorschläge zu insgesamt 31 Unternehmen. Darunter befanden sich acht Liquidationsfälle, zu denen auch das Kamerawerk Pentacon GmbH Dresden gehörte.²⁷²

Für einzelne Unternehmensbereiche und Direktorate waren darüber hinaus weitere Beratungsgesellschaften tätig. So beauftragte der Branchendirektor für die Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie Paul Liehmann am 1. Oktober 1990 die »Gesellschaft für Wirtschaftsförderungsberatung, Investmanagement, Research, Development und Marketing GmbH« (WIR) mit der Bearbeitung von Sanierungskonzepten aus den Bereichen Textil/Bekleidung/Leder. Es war das einzige ostdeutsche Beratungsunternehmen, das von der Treuhandzentrale einen Auftrag erhalten hatte. Die Gesellschaft ging Ende September 1990 aus dem Büro für Strukturanpassung und Wirtschaftsförderung beim DDR-Ministerium für Wirtschaft hervor. Die WIR GmbH wurde beauftragt, für die betref-

270 Vgl. die Notiz von Knauss, BMF/I C/2, für Staatssekretär Köhler vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/14519.

271 Vgl. Siegmund: Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, S. 87.

272 Vgl. die Vorlage für die Vorstandssitzung am 21.12.1990, BArch Berlin, B 412/2556.

fenden Unternehmen die Sanierungskonzepte zur Vorlage an den Vorstand der THA und an den Bürgschaftsausschuss der Bundesministerien vorzubereiten und hierfür Gutachten zu erarbeiten.²⁷³

Der Vorstand der THA verabschiedete am 16. Oktober 1990 ein Papier über die Arbeitsweise und die Einbindung des Leitungsausschusses in den Geschäftsablauf der THA.²⁷⁴ Die zentrale Aufgabe dieser von Horst Plaschna geführten Beratergruppe bestand demzufolge in der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit der Treuhandunternehmen. Zu diesem Zweck war unterhalb des Leitungsausschusses ein Stab von Experten aus Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern angesiedelt. Im Zentrum ihrer Tätigkeit stand die Beurteilung der von den Unternehmen eingereichten Sanierungskonzepte. Darüber hinaus waren Detailuntersuchungen vor Ort vorgesehen. Die Arbeiten in den Unternehmen vor Ort führten Teams durch, die in der Regel aus zwei Wirtschaftsprüfern und bei Bedarf einem Unternehmensberater bestanden. Für spezielle Ausarbeitungen (Marktanalysen, Stilllegungsmodelle) standen diesen Teams die Mitarbeiter des dem Leitungsausschuss zugeordneten Stabes in der Treuhandzentrale zur Verfügung.²⁷⁵

Die Teams verfassten über ihre Tätigkeit in den Unternehmen jeweils einen Kurzbericht. Dieser Kurzbericht war in seiner Struktur vorgegeben und schloss mit einer Bewertung des Unternehmens ab, die eine Klassifizierung in sechs unterschiedlich definierten Gruppen vorsah. Die Einstufung reichte von Unternehmen, die bereits rentabel arbeiteten (Gruppe 1), mit Zwischenstufen bis zu Unternehmen, die als nicht sanierungsfähig eingestuft wurden (Gruppe 6). Die Kurzberichte wurden dem Leitungsausschuss zur endgültigen Beurteilung vorgelegt und in den wöchentlich stattfindenden Zusammenkünften diskutiert. Die Mitglieder des Leitungsausschusses hatten sich dazu verpflichtet, bei der Eingruppierung

273 Vgl. die Niederschrift von Liehmann über eine Beratung mit der WIR-GmbH am 30.10.1990, BArch Berlin, B 412/2545.

274 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 16.10.1990, BArch Berlin, B 412/2543.

275 Vgl. die Vorlage für den Vorstand über Arbeitsablauf und Einbindung der Beratergruppe in die Organisation der THA vom 5.10.1990, ebd.

von Unternehmen nur einstimmige Entscheidungen zu treffen.²⁷⁶ Die Ergebnisse der Beurteilung durch die Beraterteams und den Leitungsausschuss führten zur Einstufung der Unternehmen in folgende Kategorien:²⁷⁷

Beurteilung der Unternehmen und Unternehmenskonzepte nach Kategorien

Kategorie	Einstufung	Entscheidungsvorschlag
1	Unternehmen arbeitet rentabel	Kein Sanierungsbedarf, Privatisierung zügig vorantreiben
2	Unternehmen erreicht künftig die Rentabilitätsschwelle (Jahr)	Kaum Sanierungsbedarf, Privatisierung zügig vorantreiben
3	Unternehmenskonzept erfolgreich	Privatisierung zügig vorantreiben
3.1	Übernahmepartner notwendig	
3.2	Übernahmepartner nicht notwendig	
4	Sanierungsfähigkeit gegeben / Konzept nicht ausreichend	Alternativkonzept erstellen
4.1	Rettung des Unternehmens möglich	
4.2	Rettung von Bereichen möglich	
5	Sanierungsfähigkeit zweifelhaft	Eingehende Untersuchung notwendig
6	Unternehmen nicht sanierungsfähig	Entscheidung ob Konkurs oder stille Liquidation muss getroffen werden
6.1	Stille Liquidation	
6.2	Gesamtvollstreckung	

Der »Leitungsausschuss Sanierung«, wie er bis Ende 1990 offiziell hieß, nahm eine Schlüsselstellung bei der Einstufung von Unternehmen als Privatisierungs-, Sanierungs- oder Stilllegungsfall ein und entschied damit über deren weiteres Schicksal. Er war zunächst dem Unternehmensbereich »Sanierung« von Vorstandsmitglied Klaus Peter Wild zugeordnet. Die Tätigkeit des Leitungsausschusses war vorerst bis zum 31. Dezember 1990 befristet. Wild empfahl den Vorstandsmitgliedern in einem Schreiben vom Oktober 1990 ein Fortbestehen dieser Beratergruppe über

276 Vgl. das Schreiben der Treuarbeit AG an Homann, BMWi/L-D 1, vom 17.10.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

277 Vgl. den Beschluss der Vorstandssitzung über die »Leitlinie zur Sanierung« vom 8.11.1990, BArch Berlin, B 412/2543.

den 31. Dezember 1990 hinaus, zumindest bis zur Jahresmitte 1991.²⁷⁸ Der Ausschuss etablierte sich dann als eine feste Institution. Seit Juni 1991 war Hero Brahms als Vorstandsmitglied für den Leitungsausschuss zuständig. Ihm direkt zugeordnet war nunmehr Horst Plaschna, dem vom Vorstand als Leiter bzw. Direktor die Verantwortung für die Prüfung von Unternehmenskonzepten aller Unternehmensbereiche übertragen wurde.

Auch unter der seit Anfang 1991 veränderten Organisationsstruktur der THA setzte der Leitungsausschuss seine Unternehmensprüfungen fort und legte Entscheidungsvorschläge für den Vorstand vor. Allerdings sprachen sich im Vorstand einige Mitglieder für die Auflösung des Ausschusses aus.²⁷⁹ Denn es kam immer häufiger zu Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Tätigkeit des Leitungsausschusses zu den Privatisierungsvorhaben der neu geschaffenen Branchendirektorate. In einem Memorandum von McKinsey für den Vorstand vom Januar 1991 hieß es dazu:

»In der Vergangenheit entsprach die Arbeit der Beratergruppe den Bedürfnissen der THA nach schneller und professioneller Prüfung von Liquiditätsanforderungen der Unternehmen. In Zukunft treten jedoch zusätzliche grundlegende Aspekte (Privatisierung, Restrukturierung von Unternehmen zur Verbesserung der Privatisierungsfähigkeit, Stilllegung) immer mehr in den Vordergrund und erfordern eine umfassendere und tiefergehende Überprüfung der Unternehmenskonzepte und aktive Einflußnahme. Die neue Branchen-Organisation der THA trägt diesen Veränderungen Rechnung durch die Zuordnung der Gesamtverantwortung auf die Branchen-Direktorate.«²⁸⁰

In dem Memorandum wurde daher dafür plädiert, die Verantwortung für die Prüfung der Unternehmenskonzepte und somit die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit der Treuhandunternehmen direkt den Branchendirektoraten zu übertragen. Die Geschäftsführung von McKinsey betrachtete den Leitungsausschuss als selbstständig handelnde Institu-

278 Vgl. das Schreiben von Wild an die Mitglieder des Vorstandes vom 5.10.1990, ebd.

279 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 91.

280 Schreiben von McKinsey an den Vorstand der THA vom 28.1.1991, BArch Berlin, B 412/2560.

tion angesichts der neu gegründeten Branchendirektorate nunmehr eher als Hindernis bei der Entscheidung über die Sanierungsfähigkeit der Unternehmen. McKinsey hielt zwar die Nutzung spezialisierter externer Ressourcen weiterhin für sinnvoll. Die Tätigkeit des Leitungsausschusses und die externe Unterstützung von Beratern sollten jedoch künftig in die Branchendirektorate als eine Art Dienstleistungspool eingebunden werden. Diesem Vorschlag folgte der Vorstand jedoch nicht und beauftragte den Leitungsausschuss auch weiterhin mit der eigenständigen Prüfung von Unternehmenskonzepten, die zu entsprechenden Einstufungen der Unternehmen und Entscheidungsvorlagen für Vorstand und Verwaltungsrat führten.²⁸¹ Die Unternehmensberatung McKinsey schied aus diesem Grund im Januar 1991 aus dem Leitungsausschuss aus.²⁸²

Die Erarbeitung von aussagefähigen Unternehmenskonzepten durch die jeweiligen Geschäftsführungen bzw. Vorstände der Treuhandunternehmen ging jedoch nur schleppend voran. Bis Mitte des Jahres 1991 lagen erst rund 68 Prozent der geforderten Konzepte vor.²⁸³ Bis Ende Dezember 1991 konnte der Leitungsausschuss die Einstufung von 1500 geprüften Unternehmen abschließen und dem Vorstand vorlegen. Danach ergab sich folgendes Bild: 75,6 Prozent der Unternehmen wurden als sanierungsfähig (Stufe 1 bis 4), 3,5 Prozent als wahrscheinlich nicht sanierungsfähig (Stufe 5) und 18,2 Prozent als definitiv nicht sanierungsfähig (Stufe 6) beurteilt.²⁸⁴ Allerdings wurden lediglich 1,9 Prozent der Unternehmen in die Stufe 1 (Unternehmen arbeitet rentabel/kein weiterer Sanierungsbedarf) eingeordnet – auch, weil inzwischen rentabel arbeitende Treuhandunternehmen privatisiert worden waren. Die vom Leitungsausschuss vorgenommene Einstufung relativierte sich jedoch, da von der Zentrale per 31. Dezember 1991 ca. 4000 Unternehmen betreut

281 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 28.1.1991, ebd.

282 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 91.

283 Vgl. auch die entsprechende Statistik bei Schwalbach: Begleitung sanierungsfähiger Unternehmen auf dem Weg zur Privatisierung, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 177–210, hier S. 188.

284 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1991 vom 31.12.1991, BArch Berlin, B 412/24098.

wurden und somit der größere Teil im Bestand der THA noch nicht eingestuft werden konnte.

Nach den bis Ende Dezember 1992 vorrangig durchgeführten Konzeptprüfungen veränderte sich der Tätigkeitsschwerpunkt des Leitungsausschusses allmählich. Neben den auch weiterhin durchgeführten Prüfungen von Sanierungskonzepten der Treuhandunternehmen beurteilten der Leitungsausschuss bzw. von ihm eingesetzte Expertenteams größere Investitionen der THA sowie ein vom Verwaltungsrat beschlossenes Programm zur Unterstützung bei der Sanierung von ausgewählten Unternehmen. Die Organisationsanweisung vom 30. Oktober 1991 erweiterte die Aufgabenschwerpunkte des Leitungsausschusses, indem dieser auf den Sanierungsfortschritt bei den Unternehmen hinwirken, die Servicefunktionen zur Sanierungsbegleitung wahrnehmen und dabei eng mit den Branchendirektoraten zusammenarbeiten sollte.²⁸⁵ Seit September 1993 koordinierte der Leitungsausschuss jene Projektgruppen, die zur Umstrukturierung der THA und zur Gründung von Nachfolgegesellschaften gebildet wurden. Das BMF übertrug schließlich im März 1994 dem Leitungsausschuss die Koordinierung des Gesamtprojekts »Neuorganisation der Treuhandanstalt« sowie dessen praktische Umsetzung.²⁸⁶

7. Die Haftungsfreistellung

Für das Privatisierungsgeschäft der THA bildete die Haftungsfreistellung ein zentrales Element, denn der Haftungsausschluss begrenzte die Risiken beim Abschluss von Privatisierungsverträgen. Durch diese Klausel im Vertragsrecht wird in der Regel die Haftung für Sorgfaltspflichtverletzungen, Gewährleistungsrechte oder andere Pflichtverletzungen begrenzt

285 Vgl. die Organisationsanweisung Nr. 25/91 über Aufgaben und Struktur der Beratergruppen (Leitungsausschuss) unter der Gesamtführung des Leitungsausschusses vom 30.10.1991, BArch Berlin, B 412/8344.

286 Vgl. das Schreiben (Fax) von John von Freyend an Breuel vom 23.3.1994, BArch Berlin, B 412/3219.

oder ausgeschlossen.²⁸⁷ Die Haftungsfreistellung der Verwaltungsratsmitglieder und somit die Risikoübernahme durch bzw. -umverteilung auf den Bund bildeten eine vordringliche Forderung von Präsident Rohwedder, die jedoch sowohl bei Ministerpräsident de Maizière als auch im Bonner Finanzministerium zunächst auf Skepsis bzw. Ablehnung stieß.

Rohwedder hatte dieses Anliegen in der Verwaltungsratssitzung am 30. Juli 1990 erstmals vorgebracht: »Ausgehend von der nicht auszuschließenden Möglichkeit, daß in der täglichen Arbeit getroffene Entscheidungen, z. B. Eigentumsveränderungen, Rechtskonsequenzen nach sich ziehen können, unterstrich Dr. Rohwedder die Notwendigkeit, Vorkehrungen zur Haftungsfreistellung des Verwaltungsrates zu treffen.«²⁸⁸ In einem Schreiben an Ministerpräsident de Maizière vom 21. August 1990 begründete Rohwedder die geforderte Haftungsfreistellung mit der Notwendigkeit, dass bereits jetzt täglich Entscheidungen von großer Tragweite zu fällen seien und die Organe der THA außerordentlich rasch handeln müssten:

»Vorstand und Verwaltungsrat müssen daher die Möglichkeit haben, bis auf weiteres der Schnelligkeit der Entscheidungen den Vorrang vor der an sich wünschenswerten Prüfung im Detail zu geben. Um die Verwaltungsrat- und Vorstandsmitglieder nicht Risiken auszusetzen, die für sie und ihre Familien völlig untragbar sind und um gleichwohl zu angemessenen Entscheidungsprozessen zu kommen, muß der Staat sie daher in vollem Umfang von jeder persönlichen Haftung freistellen.«²⁸⁹

De Maizière zeigte zwar »großes Verständnis« für die »schwierigen Aufgaben, die Sie und Ihre Kollegen zu bewältigen haben«, blieb in seiner Antwort an Rohwedder jedoch unbestimmt und ausweichend. »Die Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstands- und Verwaltungsratsmitglieder kann deshalb nicht nur mit gesellschaftsrechtlichen Maßstäben beurteilt werden. Vielmehr muß der spezifische öffentliche Auftrag

287 Vgl. grundsätzlich zum Problem der Haftungsfreistellung: Thomas: Die Haftungsfreistellung von Organmitgliedern.

288 Protokoll der 2. Verwaltungsratssitzung am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8835.

289 Schreiben von Rohwedder an de Maizière vom 21.8.1990, BArch Berlin, DC 20/6307.

der Anstalt in die Beurteilung immer einbezogen werden. Ich hoffe, daß damit Ihrem Anliegen entsprochen werden konnte.«²⁹⁰ Das entsprach jedoch in keiner Weise dem Anliegen Rohwedders. Das BMWi, an das sich Rohwedder gewandt hatte, hielt die Antwort de Maizières für völlig untauglich, um eine wirksame Haftungsfreistellung herbeizuführen. Nach Auffassung des zuständigen Referatsleiters Recht im BMWi war das Schreiben »nicht justiziabel und würde mit Sicherheit von einem deutschen Gericht nicht als wirksame Haftungsfreistellung gewertet werden«.²⁹¹ Grundsätzlich fehle dem Ministerpräsidenten der DDR die Befugnis zu einer Haftungsfreistellung der Vorstands- und Verwaltungsratsmitglieder der THA.

In der Tat war der Ministerpräsident der DDR in den letzten Wochen vor dem Beitrittstermin am 3. Oktober 1990 nicht mehr der befugte Ansprechpartner. Rohwedder wandte sich mit seinem Anliegen daher an das BMF, dem seit Oktober 1990 zuständigen Bundesministerium für die Fach- und Rechtsaufsicht. Generell musste nicht nur das Problem der Haftungsfreistellung gelöst, sondern auch die Frage beantwortet werden, ob und in welcher Weise die THA für das von ihr verwaltete Vermögen haften musste. Nicht zuletzt ging es ja auch um die Übernahme von Finanzlasten, die durch Bereitstellung von Bürgschaften und die Aufnahme von Geld- und Kapitalmarktmitteln gedeckt werden mussten. »Um in der Lage zu sein, die benötigten Geld- und Kapitalmarktmittel aufzunehmen«, so schrieb Rohwedder an Staatssekretär Köhler am 20. September 1990, »ist es erforderlich, daß für die THA entweder eine gesetzlich bestimmte Gewährträgerhaftung des Bundes besteht oder eine Verantwortung des Bundes aus Anstaltslast.«²⁹² Die fehlende Klarheit hinsichtlich der Haftung für die THA, so schrieb Rohwedder weiter, führe dazu, dass die Möglichkeiten für Mittelaufnahmen erheblich eingeschränkt würden.

290 Schreiben de Maizières an Rohwedder vom 5.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

291 Schreiben von Gördel, BMWi, Referat Recht, an den Leiter der Zentralabteilung, Schill, vom 12.9.1990, ebd.

292 Schreiben von Rohwedder an Staatssekretär Köhler vom 20.9.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

»Bei den zu beschaffenden Volumen (innerhalb der nächsten 12 Monate ca. DM 20 Mrd.) wird es nicht ausreichen, den deutschen Bankenapparat allein einzuschalten. Vielmehr müssen von vornherein auch die internationalen Märkte erschlossen werden. Diese Märkte stehen aber nur dann zur Verfügung, wenn die den potentiellen ausländischen Investoren vorzulegenden ›legal opinions‹ zweifelsfrei eine Haftung des Bundes für die Schulden der THA bestätigen.«²⁹³

Zugleich bat Rohwedder darum, den Verwaltungsrat und den Vorstand von der Haftung für »leichte und grobe Fahrlässigkeit« freizustellen.

Das Schreiben Rohwedders führte sowohl im BMF als auch im BMWi zu Überlegungen, wie einerseits die Haftungsfreistellung für die Verwaltungsrats- und Vorstandsmitglieder zu regeln und andererseits mit einer möglichen Haftung des Bundes für etwaige Schulden der THA bei Kreditinstituten umzugehen sei. In einer interministeriellen Besprechung befassten sich das BMF, das BMWi sowie die Bundesministerien der Justiz und Inneres am 21. September 1990 mit der Frage der Haftungsbeschränkung. Zuvor hatten zwei Vorstandsmitglieder sowie zwei Verwaltungsratsmitglieder der THA damit gedroht, zurückzutreten, falls sie nicht nur von der Haftung für leichte, sondern auch für grobe Fahrlässigkeit freigestellt werden sollten. Die Beamten der Bundesressorts sahen daraufhin die Notwendigkeit, dem Anliegen der Treuhand Rechnung zu tragen. »Die Bundesregierung und die THA müssen darauf bedacht sein, weitere negative Publizität durch den Rücktritt von Vorstands- und Verwaltungsratsmitgliedern zu vermeiden. Zudem sind personelle Alternativen soweit ersichtlich nicht vorhanden.«²⁹⁴ Die Ressortbesprechung am 21. September 1990 wurde daher mit der Maßgabe geführt,

»daß die Notwendigkeit einer Haftungsfreistellung von grober Fahrlässigkeit ein vorgegebenes Faktum sei, und daß es in der juristischen Diskussion nicht mehr um das ob, sondern lediglich um das wie der

293 Ebd.

294 Information von Knauss, BMF/I C/2, für Minister Waigel vom 27.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

Haftungsfreistellung gehe. Die Haftungsfreistellung wird daher als ein mit einem Vertrauensvorschuß versehener Akt ad personam verstanden, der bei einem Personenwechsel nicht ohne weiteres übergeht.«²⁹⁵

Die zurzeit bestehende Desorganisation innerhalb der THA rechtfertigt eine vorübergehende Haftungsfreistellung von grober Fahrlässigkeit. Allerdings hielten es die Bundesministerien für angebracht, die Haftungsfreistellung von grober Fahrlässigkeit nur bis zum 31. März 1991 zu befristen. Die Freistellung von der Haftung für leichte bzw. einfache Fahrlässigkeit sollte in Anlehnung an die Laufzeit der Anstellungsverträge des Vorstandes bzw. der Bestellung des Verwaltungsrates auf zwei Jahre befristet werden.²⁹⁶

Ein in diesem Sinne verfasster Briefentwurf an Rohwedder lag Minister Waigel am 27. September 1990 vor. In diesem Entwurf war vorgesehen, die Mitglieder des Vorstandes und des Verwaltungsrates der THA in ihrer Tätigkeit von der Haftung für grobe Fahrlässigkeit bis zum 31. März 1991 freizustellen.²⁹⁷ Eine Freistellung von der Haftung für leichte Fahrlässigkeit sollte für die zweijährige Laufzeit der Bestellung der Verwaltungsratsmitglieder befristet werden. In einem Schreiben an Bundeskanzler Kohl vom 28. September 1990 bat Waigel um Zustimmung zu diesem Vorgehen:

»Ich glaube, wir sind uns einig, die schwierige Arbeit von Verwaltungsrat und Vorstand gerade in der Startphase der THA zu unterstützen und der extremen Ausnahmesituation Rechnung zu tragen. Deshalb beabsichtige ich, den Herrn Dr. Odewald und Dr. Rohwedder entsprechende

295 Ebd.

296 Im Zivilrecht wird zwischen zwei Arten der Fahrlässigkeit im Rechtsverkehr unterschieden. Einfache Fahrlässigkeit liegt vor, wenn die »erforderliche Sorgfalt außer Acht gelassen wird«. Von grober Fahrlässigkeit ist die Rede, wenn bei einem Handeln »die erforderliche Sorgfalt in einem ungewöhnlich hohen Maße verletzt worden ist« bzw. ein »Schaden verursacht wird, obwohl der Schadenseintritt für den Schädiger erkennbar war oder erkennbar gewesen wäre«. § 276 Abs. 2 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21.3.1990, in: BGBl., I-1990, S. 478.

297 Vgl. den Entwurf eines Schreibens an Rohwedder vom 27.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

Ermächtigungen zu erteilen. In einer so weitgehenden Haftungsfreistellung ist ein besonderer persönlicher Vertrauensbeweis der Bundesregierung zu sehen. Ich bin sicher, die Organe der THA werden bei ihren Personal- und Organisationsentscheidungen dementsprechend eine besondere Sorgfalt üben. Es ist vorgesehen, mit ihnen hierüber ein Gespräch zu führen.«²⁹⁸

Auf der Verwaltungsratssitzung am 5. Oktober 1990, an der erstmals auch die Staatssekretäre Köhler (BMF) und von Würzen (BMWi) als Vertreter des Bundes teilnahmen, verwies Odewald auf die »Eilbedürftigkeit von Entscheidungen« in der Frage der Haftungsfreistellung. Von Würzen sicherte zu, in Kürze eine für alle Beteiligten befriedigende Lösung präsentieren zu können. »In der nächsten Woche könne mit einem Brief gerechnet werden, mit dem das Problem der Haftungsfreistellung in der gewünschten Art und Weise geregelt wird.«²⁹⁹ Köhler informierte im Verwaltungsrat am 18. Oktober 1990 über die Gespräche in Bonn zur Frage der Haftungsfreistellung:

»Er legte dar, daß in Anbetracht der besonderen Umstände und Schwierigkeiten der Arbeit in der Treuhandanstalt Akzeptanz erreicht und die Haftungsfreistellung durch die Bundesregierung – einschließlich der groben Fahrlässigkeit – zugestanden wurde. Ein entsprechendes Schreiben des Bundesfinanzministers mit der diesbezüglichen Ermächtigung sei in Vorbereitung und wird dem Vorstand und dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates zugestellt.«³⁰⁰

Mit seinem Schreiben vom 26. Oktober 1990 ermächtigte Waigel schließlich den Präsidenten und den Vorsitzenden des Verwaltungsrates der THA, die Mitglieder des Vorstandes und des Verwaltungsrates von der Haftung für grobe Fahrlässigkeit bis zum 30. Juni 1991 sowie von der Haftung für einfache Fahrlässigkeit für zwei Jahre (entsprechend der Dauer der Bestellung bzw. des Anstellungsvertrages) freizustellen. Die Erklä-

298 Schreiben von Waigel an Kohl vom 28.9.1990, ebd.

299 Protokoll der 6. Verwaltungsratssitzung am 5.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

300 Vgl. das Protokoll der 7. Verwaltungsratssitzung am 18.10.1990, BArch Berlin, B 412/8839.

rung des Bundesfinanzministers bezog sich auf die Freistellung von der Haftung für »fahrlässiges Verhalten« gegenüber der THA, Gesellschaften, an denen Anteile von der THA gehalten werden, Gläubigern oder Vertragspartnern der THA sowie Personen, denen vermögensrechtliche Ansprüche zustehen. Waigel bezog sich in seinem Schreiben vom 26. Oktober auf eine Sprachregelung, die zuvor mit dem Bundeskanzleramt abgestimmt worden war: »Nach Überprüfung und Abstimmung mit den Bundesressorts habe ich mich – unter Zurückstellung von Bedenken – im Einvernehmen mit dem Herrn Bundeskanzler entschlossen, der extremen Ausnahmesituation, die Sie und alle anderen Organmitglieder bei der Aufnahme der Tätigkeit vorgefunden haben, Rechnung zu tragen.«³⁰¹ Die Freistellung Waigels vom Oktober 1990 war demnach ausdrücklich auf die »extreme Ausnahmesituation« während der Aufbauphase der THA beschränkt.

Für die Direktoren und Leiter der Niederlassungen wurde diese Frage durch eine Vorstandsentscheidung geregelt.³⁰² Für die Beschäftigten der THA galten eigentlich die allgemeinen arbeitsrechtlichen Regeln. Nach Rohwedders Interpretation des Schreibens Waigels vom 26. Oktober 1990 lag es in der Verantwortung des Treuhandvorstandes, unabhängig von arbeitsrechtlichen Bestimmungen, auch alle Beschäftigten der THA von der Haftung freizustellen. Für alle fest sowie auch temporär angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA galt dann der vom Vorstand am 10. Dezember 1990 bestätigte Text für ein Schreiben der Direktoren der THA an die Beschäftigten. Darin wurden diese »im Hinblick auf die ungewöhnlich vielen, vielgestaltigen und schwierigen Aufgaben, die zwar gründlich aber überaus zügig zu bearbeiten sind,« von »Rückgriffen für Schäden aus fahrlässigem Verhalten für die Dauer von 12 Monaten freigestellt.«³⁰³ Begründet wurde diese Entscheidung u. a.

301 Schreiben von Waigel an Rohwedder und Odewald vom 26.10.1990, BArch Koblenz, B 126/130276.

302 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 4.12.1990, BArch Berlin, B 412/2551.

303 Anlage zum Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 10.12.1990, BArch Berlin, B 412/2553.

damit, dass die Treuhandmitarbeiter permanent mit Problemen zu tun hätten, die nicht mit bisherigen Erfahrungen bei der Privatisierung von Unternehmen gelöst werden könnten. Die seit Oktober 1990 geltenden Haftungsfreistellungen bezogen sich somit auf die Mitglieder des Vorstandes und des Verwaltungsrates, die festangestellten Mitarbeiter der THA, Leihmanager, die von westdeutschen Unternehmen der THA vorübergehend zur Verfügung gestellt wurden, weitere Personen, die, ohne Organmitglied oder Mitarbeiter der THA zu sein, vertragliche Leistungen gegenüber der THA erbrachten sowie die Mitglieder von Aufsichtsräten von Treuhandunternehmen.

Das Erfordernis einer Haftungsbegrenzung ergab sich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA aus der Notwendigkeit, weitreichende Entscheidungen über beachtliche Vermögenswerte treffen zu müssen. Für sie bestand damit grundsätzlich das Risiko, bei Schäden, die aufgrund mittlerer Fahrlässigkeit entstanden waren, in Anspruch genommen zu werden. Wäre ihnen diese Haftungsfreistellung nicht gewährt worden, hätte dies zur Verlagerung der Entscheidungen auf die Ebene des Vorstandes geführt, deren Mitglieder von der Haftung befreit waren. Dies hätte zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der THA in den Privatisierungsverhandlungen bzw. beim Abschluss von Verträgen geführt. Insofern traf Rohwedders Argument, dass ohne eine großzügige Haftungsfreistellung weitaus vorsichtiger und damit zeitaufwendiger gearbeitet werden würde, durchaus zu. Grundsätzlich trug die Haftungsfreistellung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA dazu bei, das Bedürfnis nach persönlicher finanzieller Absicherung deutlich zu verringern.

Zugleich erhielt die THA dadurch Vollmachten und finanzielle Handlungsspielräume, die für Bundesbehörden, aber auch für private Unternehmen und Gesellschaften normalerweise undenkbar waren und vielfältige Möglichkeiten des Missbrauchs boten. Insofern barg diese Regelung auch das Risiko für den Bund, letztlich für finanzielle Verluste durch Fehlentscheidungen oder das Fehlverhalten Einzelner aufkommen zu müssen. Die gewährten Haftungsfreistellungen begünstigten negative Begleiterscheinungen in der Geschäftspolitik der THA wie beispielsweise

die schwer durchschaubare Ausschreibungspraxis ohne klare Regeln, unscharf formulierte oder nicht vereinbarte Zahlungsfristen sowie kaum nachvollziehbare oder nicht dokumentierte Nachverhandlungen im Preis bzw. Absprachen bei sonstigen Kaufpreisbedingungen mit einzelnen Interessenten. Der schleppende Aufbau einer Innenrevision bot zudem keine hinreichenden Voraussetzungen, derartigen Aspekten Rechnung zu tragen. Letztlich erwies es sich praktisch als schwierig, eine Trennlinie zwischen leichter und grober Fahrlässigkeit im Einzelfall zu ziehen, zumal in dieser Hinsicht keine konkreten Summen für die Begrenzung des jeweiligen Schadensvolumens definiert wurden.

Die vom Bundesminister der Finanzen zeitlich befristete Haftungsfreistellung für grobe Fahrlässigkeit war nicht ohne Grund in den Bundesbehörden äußerst umstritten. Wenn beispielsweise durch eine mangelhafte Bonitätsprüfung oder unzureichende Informationseinholung über Kaufinteressenten finanzielle Schäden eintraten, war der am Vertragsabschluss beteiligte Treuhandmitarbeiter dafür zivilrechtlich nicht zur Verantwortung zu ziehen. Die generelle Haftungsfreistellung für grobe Fahrlässigkeit für Verwaltungsrats- und Vorstandsmitglieder sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter endete am 30. Juni 1991. Der Bundesminister der Finanzen lehnte eine von Breuel geforderte Verlängerung³⁰⁴ mit dem Hinweis ab, dass die Freistellung von grober Fahrlässigkeit nicht länger vertretbar sei.³⁰⁵ Auch nach mehrfacher Intervention der Präsidentin blieb Waigel bei seiner ablehnenden Haltung. Er hielt mit dem Verweis auf die inzwischen begonnenen staatsanwaltschaftlichen Ermittlungsverfahren gegen Treuhandmitarbeiter eine Freistellung von grober Fahrlässigkeit für ein falsches Signal in der Öffentlichkeit.

Die zeitlich begrenzte Freistellungserklärung des Bundesministers der Finanzen für leichte bzw. einfache Fahrlässigkeit wurde in den folgenden Jahren dagegen mehrfach verlängert und betraf die Mitglieder des Verwaltungsrates und des Vorstandes und reichte bis zur Ebene der Refe-

304 Vgl. das Schreiben von Breuel an Staatssekretär Köhler vom 24.6.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

305 Vgl. das Schreiben von Köhler an Breuel vom 12.7.1991, ebd.

renten. Diese Entscheidung entsprach zwar den im öffentlichen Dienstrecht geltenden Regelungen. Der Bundesrechnungshof stellte jedoch in einer späteren Unterrichtung an den Deutschen Bundestag fest, dass die im öffentlichen Dienstrecht allgemein geltende Haftungsfreistellung für leichte Fahrlässigkeit besondere Aufsichtsmaßnahmen des Bundesministers der Finanzen erforderlich gemacht hätten. Dieser gesetzlichen Verpflichtung sei die Bundesregierung nicht in dem gebotenen Umfang nachgekommen.³⁰⁶

8. Im Zwiespalt von Interessenkonflikten

Ein heikles Problem bestand von Anfang an in der Vermeidung von Interessenkonflikten, die beispielsweise entstehen konnten, wenn Verwaltungsrats- und Vorstandsmitglieder sowie auch Direktoren neben ihrer Funktion in der THA zugleich Aufsichtsratsmandate in anderen Unternehmen innehatten. Die Lösung des Problems der Interessenkollisionen erwies sich u. a. deshalb als schwierig, weil in der Regel in der THA die Branchendirektorate mit Fachleuten aus Firmen der jeweiligen Branche besetzt waren. Dadurch kam es zu einseitigen Informationsvorteilen. Das BMWi regte deshalb mehrfach an, diese branchentypische Fachleutekonzentration aufzulockern.³⁰⁷

In einem Schreiben an die Vorstandsmitglieder vom 1. Oktober 1990 griff Karl Schirner dieses Thema auf, das Hans-Olaf Henkel auf der Verwaltungsratssitzung am 18. September 1990 erstmals angesprochen hatte. Schirner verwies nicht nur auf die fest angestellten Treuhandmitarbeiter, sondern auch auf die Beschäftigten mit sehr kurzen Zeitverträgen: »Wir müssen für die inzwischen recht große Zahl der bei der THA be-

306 Vgl. die Feststellungen des BRH zur Rechts- und Fachaufsicht des Bundesministeriums der Finanzen über die THA vom 17.9.1993, in: Deutscher Bundestag, Drucksache 12/5650.

307 Vgl. den Vermerk von Homann, BMWi, L-D/THA, für Staatssekretär von Würzen vom 10.9.1991, BArch Koblenz, B 102/395211.

schäftigten Mitarbeiter auf Zeit eine klare schriftliche Vorgabe machen, die sie einerseits vor Konflikten mit ihren Mutterhäusern schützt und andererseits verhindert, daß in einseitiger Form Informationen über die gesetzlichen Möglichkeiten an diese Häuser fließen.«³⁰⁸ Schirner schlug vor, von der Rechtsabteilung der Treuhandzentrale kurzfristig eine »Insider-Richtlinie« erarbeiten zu lassen, mit der Interessenkonflikte dieser Art vermieden werden könnten. Zudem seien seiner Ansicht nach vergleichbare Richtlinien für die externen Berater der zur THA zugeordneten Gesellschaften angebracht. Weiter hieß es:

»Nach meinem Eindruck werden in vielen Fällen Berateraufträge durch diese Gesellschaften erteilt, inhaltlich aber in starkem Maße durch die an der Übernahme dieser Gesellschaften interessierten Firmen bestimmt. Vermutlich wird es hierzu keine allseits befriedigende Lösung geben. Notwendig ist aber vielleicht eine Vorgabe seitens der THA, um zumindest gewisse Signalwirkung zu erzeugen.«³⁰⁹

Infolge dieses Schreibens wandte sich Rohwedder in einer Organisationsanweisung vom 18. Oktober 1990 »an alle Mitarbeiter, die von anderen Institutionen, Firmen und dgl. der THA zur Verfügung gestellt oder die Mitarbeiter von Beratungs- und Anwaltssozietäten und dgl. sind«.³¹⁰ Darin erinnerte er alle bei der THA tätigen Personen daran, dass sie an den der Treuhand gestellten Auftrag gebunden seien: »Es ist deshalb zwingend geboten, daß Sie als Mitarbeiter der THA sich der Bearbeitung oder Einflußnahme in allen Fällen zu enthalten haben, in denen die entsendenden Stellen oder Sozietäten in eigenem Interesse oder in dem ihrer Auftraggeber der THA gegenüberstehen. An diese Dritte dürfen selbstverständlich auch keine »Insider-Informationen« gegeben werden.«³¹¹

Der Verwaltungsrat verabschiedete am 16. November 1990 die von Jens Odewald eingereichte Vorlage »Ausschluß von Interessenkollisio-

308 Schreiben von Schirner an die Mitglieder des Vorstandes vom 1.10.1990, BArch Berlin, B 412/2543.

309 Ebd.

310 Vgl. die Organisationsanweisung Nr. 7/90 des Präsidenten vom 18.10.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

311 Ebd.

nen«, die zur Vermeidung von Interessenkonflikten bei der Wahrnehmung von Aufgaben und Mandaten in der THA führen sollte.³¹² Darin wurden alle Mitglieder des Verwaltungsrates und des Vorstandes dazu verpflichtet, ihre Mandate in Geschäftsführungs- und Aufsichtsorganen von in- und ausländischen Unternehmen gegenüber der THA offenzulegen. Ebenso waren Beratungsmandate anzuzeigen, wenn sie Interessen des beratenden Unternehmens im Gebiet der ehemaligen DDR betrafen. Wenn ein Mitglied des Verwaltungsrates oder des Vorstandes in einer Angelegenheit wegen seiner Mandatsbeziehungen zu einem anderen Unternehmen Gefahr lief, widerstreitende Interessen in derselben Sache wahrzunehmen, sollte das Verwaltungsrats- oder Vorstandsmitglied von der Beratung und der Abstimmung über die Angelegenheit ausgeschlossen werden.

Odewald verwies in seiner Vorlage auf einige Fälle, bei denen das Problem der Interessenkollision in der Person eines Verwaltungsratsmitglieds zutage getreten sei. Er nahm damit ausdrücklich Bezug auf ein Aufsichtsratsmandat von Otto Gellert. Der Hamburger Wirtschaftsprüfer wurde am 1. September 1990 Vorsitzender des Aufsichtsrates der EKO Stahl AG Eisenhüttenstadt³¹³ und hätte deshalb als stellvertretender Verwaltungsratsvorsitzender der THA aus den Verhandlungen über die Privatisierung dieses Unternehmens ausscheiden müssen.³¹⁴ Dennoch engagierte sich Gellert persönlich stark bei der Entscheidung des Verwaltungsrates während des Privatisierungsprozesses der EKO Stahl AG. Aus Gellerts Engagement für die Privatisierung von EKO resultierte offenbar ein permanent schwelender Konflikt mit dem für den Bereich Eisen- und Stahlerzeugung zuständigen Vorstandsmitglied Hans Krämer.³¹⁵ Rohwedder setzte sich im Verwaltungsrat entgegen den vereinbarten internen Regeln dafür ein, Gellert nicht von den Privatisierungsverhandlungen auszuschließen. Es

312 Vgl. den Beschluss der 9. Verwaltungsratssitzung »Ausschluß von Interessenkollisionen« vom 16.11.1990, BACh Berlin, B 412/8841.

313 Hervorgegangen aus dem volkseigenen Eisenhüttenkombinat Ost (EKO).

314 Vgl. Jürgs: Die Treuhändler, S. 399.

315 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 184; Gellert: Ostdeutsche Stahlnotizen, in: Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl, S. 302–305.

reiche in diesem Ausnahmefall aus, so erklärte er während der Verwaltungsratssitzung am 16. November, dass Gellert sein Aufsichtsratsmandat bei EKO offengelegt habe.³¹⁶ Bei dieser Entscheidung wird wohl auch der enge persönliche Kontakt zwischen Rohwedder und Gellert eine Rolle gespielt haben, wie Vorstandsmitglied Klaus Schucht mutmaßte: »Aber Gellert war offensichtlich ein guter Freund von Rohwedder, was ich verstehe, denn er ist ein aufgeschlossener, fröhlicher, jovialer Mann, sicherlich ein großes Schlitzohr, aber einer von der Sorte, die auch mir auf Anhieb sympathisch sind.«³¹⁷

Ein vergleichbarer Interessenkonflikt lag im Fall von Karl Döring vor. Der Vorsitzende des Vorstandes der EKO Stahl AG Eisenhüttenstadt schied Ende November 1990 nicht ganz freiwillig aus dem Verwaltungsrat der Treuhand aus. Döring, der später sein unfreiwilliges Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat als Affront gegen ehemalige DDR-Wirtschaftskader interpretierte, blieb bis 1994 Vorstandsvorsitzender der EKO Stahl AG und bis zum Jahr 2000 deren technischer Geschäftsführer.³¹⁸ Der Diplomingenieur für Eisenhüttenkunde war 1985 als Generaldirektor des VEB Bandstahlkombinat Eisenhüttenstadt und in Personalunion als Chef des Stammbetriebs Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) eingesetzt worden.³¹⁹ Zugleich arbeitete er in verschiedenen Gremien des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) mit. Ministerpräsident de Maizière hatte noch im Juli 1990 die Wahl von Kombinati- bzw. Generaldirektoren ostdeutscher Staatsbetriebe in den Verwaltungsrat der THA gerade mit deren Erfahrungen im Handel mit RGW-Staaten begründet. Inzwischen stand der RGW jedoch kurz vor seiner Auflösung, sodass jetzt eher Erfahrungen im Handel innerhalb der Europäischen Gemeinschaft gefragt waren. Zudem

316 Vgl. das Protokoll der 9. Verwaltungsratssitzung vom 16.11.1990, BArch Berlin, B 412/8841.

317 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 9.9.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 12.

318 Vgl. Döring: EKO. Stahl für die DDR; Rohnstock Biografien (Hg.): Die Kombinatdirektoren.

319 Biografische Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biografische-datenbanken/karl-doering> (Zugriff am 6.1.2022).

war die DDR bereits mit Wirkung zum 3. Oktober 1990 aus dem RGW ausgetreten.

Trotz der internen Regelungen und Verhaltensrichtlinien blieb Vorstandsmitgliedern und Branchendirektoren, aber auch Abteilungsleitern jederzeit die Möglichkeit, aus internen Informationen über Firmenunterlagen sowie Unternehmenskonzepte persönliche Vorteile zu ziehen oder auch ganz bestimmte potenzielle Käufer zu bevorzugen. Daher beschloss der Vorstand der THA am 13. August 1991 die sogenannten Insider-Regeln.³²⁰ Mit diesen »Insider-Richtlinien« sollte verhindert werden, dass sich der THA nahestehende Personen ungerechtfertigte Vorteile beim Erwerb von Treuhandobjekten verschafften. Die Notwendigkeit, derartige Richtlinien zu beschließen, begründete die Präsidentin in der von ihr eingereichten Vorlage mit der geringen Transparenz der ostdeutschen Marktbedingungen:

»Unter solchen Marktbedingungen können sich Personen, die einen Informationsvorsprung vor anderen Marktteilnehmern besitzen und ausnutzen können oder die imstande sind, auf Entscheidungsprozesse der THA einzuwirken – Insider – besonders leicht ungerechtfertigte Vorteile beim Erwerb von Treuhand-Objekten verschaffen. Hierdurch entstehen volkswirtschaftliche Nachteile, weil das zu privatisierende Objekt nicht an den besten Investor fällt und infolgedessen nicht optimal bewirtschaftet wird.«³²¹

Daher sei es notwendig, Rechtsgeschäfte mit der THA nahestehenden Personen einer »vorbeugenden kritischen Kontrolle« zu unterziehen.

Die Richtlinien sahen vor, dass Rechtsgeschäfte zwischen der THA nahestehenden Personen und der Treuhand im Rahmen von Privatisierungen und Reprivatisierungen einer Prüfung durch einen besonderen Ausschuss (Panel) unterzogen wurden. Das zur Beurteilung von solchen Geschäften gebildete »Insider-Panel« bestand aus einem Vorsitzenden

320 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 13.8.1991, BArch Berlin, B 412/2593.

321 Anlage zum Protokoll der Vorstandssitzung am 13.8.1991: Insider-Richtlinien der Treuhandanstalt, ebd.

und zwei Beisitzern. Die Mitglieder des Panels mussten Direktoren der THA sein. Es entschied darüber, ob in dem geprüften Fall tatsächlich ein Insidergeschäft vorlag, dem Geschäft zugestimmt werden konnte oder der Vorgang der Präsidentin zur abschließenden Bewertung vorgelegt werden musste.³²² Die Bewertungen des Panels hatten allerdings nur empfehlenden Charakter. Den zuständigen Bereichen der THA blieb es vorbehalten, angemessen auf Insiderverstöße zu reagieren. Gleichwohl eröffneten die »Insider-Richtlinien« durchaus Möglichkeiten, ein Insidergeschäft gewissermaßen legal abzuschließen. Denn ein geplantes und angezeigtes Insidergeschäft konnte mit der Zustimmung des Panels oder mit Zustimmung der Präsidentin abgeschlossen und vollzogen werden.

Entscheidende Fortschritte bei der Unterbindung von Insidergeschäften konnten nicht erzielt werden. In einem Vermerk vom September 1991 für Staatssekretär von Würzen regte der zuständige Referent des BMWi an, auf der kommenden Präsidialsitzung des Verwaltungsrates am 13. September 1991 unbedingt das Thema »Unregelmäßigkeiten von Mitarbeitern der THA bei der Privatisierung bzw. besseren Kontrollen dieser Tätigkeit« anzusprechen. Denn es gebe immer wieder Hinweise, »daß bei der Privatisierung Zuschläge erteilt werden, wobei es zu einem Teil zu Interessenkollisionen, aber auch zu persönlichen Einflußnahmen kommt«.³²³ Insofern sei auch der Aufbau einer Innenrevision geboten, die solchen Aspekten Rechnung trage.

Die im Mai 1992 vom Vorstand beschlossenen überarbeiteten Insider-Regeln präzisierten die Bewertungskriterien für jene Privatisierungsgeschäfte, bei denen zu vermuten war, dass durch besondere interne Kenntnisse Vorteile erzielt werden konnten.³²⁴ Die Zusammensetzung und die Befugnisse des Panels zur Beurteilung von Insidergeschäften wurden neu geregelt. Hinzugekommen war ein Passus, der vorschrieb, dass auch nach

322 Vgl. ebd.

323 Vermerk von Homann, BMWi, L-D/THA, vom 10.9.1991, BArch Koblenz, B 102/395211.

324 Vgl. den Beschluss des Vorstandes über Insider-Regeln vom 12.5.1992, BArch Berlin, B 412/10671.

dem Ausscheiden aus der THA die Insider-Regeln zur Anwendung kommen mussten. Denn nicht selten wechselten Treuhandmitarbeiter nach ihrem Ausscheiden in ein privatrechtliches Beraterverhältnis, in dem sie weiterhin im Auftrag der THA tätig waren.

Für das Insider-Panel spielte die Beurteilung von Grundstücksgeschäften eine besondere Rolle. Hier machte es in seinem Tätigkeitsbericht vom Juni 1992 auf zahlreiche Probleme bei der Vermarktung von Grundstücken im Bereich Landwirtschaft und Forsten sowie bei Freizeitobjekten aufmerksam.³²⁵ In zahlreichen Fällen habe es keine angemessene Ausschreibung sowie keinen Bieterspiegel mit den erzielten Nachverhandlungsergebnissen gegeben. Daher sei in einigen Fällen die Genehmigung der Grundstücksverkäufe versagt worden. Es kann jedoch angenommen werden, dass der überwiegende Teil der vollzogenen Grundstücksverkäufe mit Insiderverdacht aufgrund fehlender Anzeigen in den Sitzungen des Panels erst gar nicht behandelt wurde. Ähnliches dürfte auf die Veräußerungen von Treuhandunternehmen zutreffen.

Auch deshalb forderte Breuel die Aufsichtsratsvorsitzenden von Treuhandunternehmen mit einem Schreiben vom September 1991 dazu auf, das Panel zur Beurteilung von Insidergeschäften unverzüglich zu informieren, wenn ein Mitarbeiter, Beauftragter oder Berater der THA Interesse am Abschluss von Rechtsgeschäften mit Treuhandunternehmen zeige.³²⁶ Im Umgang mit Insidergeschäften war nach Ansicht der Präsidentin eine klare Haltung nötig. So warb sie in einem Schreiben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Juni 1992 um Verständnis dafür, dass bei der Bewertung von Insidergeschäften nach wie vor eine sehr strenge Handhabung angewandt werden müsse.³²⁷ Die THA würde sehr im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen, sodass bei einem Interesse von

325 Vgl. den Bericht über die Tätigkeit des Insider-Panels vom 24.6.1992, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 11, S. 250–252.

326 Vgl. das Schreiben von Breuel an die Aufsichtsratsvorsitzenden der Treuhandunternehmen vom 23.9.1991, BArch Berlin, B 412/3176.

327 Vgl. das Schreiben von Breuel an die Mitarbeiter der THA vom 15.6.1992, BArch Berlin, B 412/10671.

Treuhandmitarbeitern an einem Kauf von Betrieben und Grundstücken eine zweifelsfreie und korrekte Verfahrensweise notwendig sei.

Die durchaus gegebene oder stillschweigend geduldete Möglichkeit, Insidergeschäfte legal abzuschließen und zu vollziehen, unterlief die formellen Entscheidungsprozeduren und begünstigte die Ausbildung von informellen Netzwerkstrukturen. Daran konnte auch der seit Mitte 1991 eingeleitete Übergang zu einem strengeren Regime von Unterschriftsbefugnissen und Genehmigungserfordernissen für Vertragsabschlüsse und Kreditgewährungen wenig ändern. Das Agieren von Netzwerken beeinflusste Entscheidungen der THA maßgeblich und konnte zu erfolgreichen Vertragsabschlüssen führen, wie das Beispiel der Privatisierung der EKO Stahl AG im April 1994 offenbar zeigt. Hier war die THA über Otto Gellert in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender von EKO und zugleich als stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrates der Treuhand in ein weit gefächertes Netzwerk eingebunden.³²⁸ Derartige Fälle, die sich durchaus als Beispiele für Interessenkonflikte beschreiben lassen, wurden von den Medien damals breit thematisiert. Dabei zeigt dieser Fall auf, dass persönliche Bereicherung von Vorstands- und Verwaltungsratsmitgliedern in der Regel keine Rolle spielte. Gleichwohl stand permanent der Verdacht im Raum, die Weitergabe von Interna an Außenstehende und die Verwertung von Insiderwissen durch Treuhandmitarbeiter in eigenem Interesse ermögliche Bestechungs- oder sonstige Korruptionshandlungen.

Aus diesem Grund wurde auf Initiative Rohwedders im Februar 1991 in der Treuhandzentrale mit dem Aufbau einer »Stabsstelle Besondere Aufgaben« bei dem Direktorat Recht³²⁹ unter Leitung von Hans Richter begonnen.³³⁰ Der studierte Diplomkaufmann und promovierte Wirtschaftsjurist war seit 1984 bei der Staatsanwaltschaft in Stuttgart als Staatsanwalt für Wirtschaftsstrafrecht und Leiter der Abteilung für Kapitalanlagebetrug und Wettbewerbsstrafrecht tätig. Der Experte für Wirt-

328 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 305 f.

329 Das Direktorat Recht wurde seit 1. Januar 1991 von Manfred Balz geleitet.

330 Vgl. grundsätzlich Bischoff: *Die Stabsstelle Besondere Aufgaben bei der THA*.

schaftskriminalität galt bei der Staatsanwaltschaft in Stuttgart als einer der »schärfsten Ermittler der Republik«.³³¹ Er wurde Anfang 1991 vom Land Baden-Württemberg beurlaubt und wechselte in die Treuhandzentrale. Nach nur zweijähriger Tätigkeit ging Richter Ende 1992 wieder nach Stuttgart zurück und leitete dort die »Schwerpunktstaatsanwaltschaft Wirtschaft«.³³² Das Land Baden-Württemberg hatte eine Verlängerung seiner Beurlaubung mit dem Hinweis abgelehnt, Richter sei ohnehin nur für zwei Jahre beurlaubt worden und für die Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität im Land selbst nicht länger zu entbehren.³³³ Für ihn übernahm Daniel Noa die Leitung der Stabsstelle. Der neue Leiter war viele Jahre Staatsanwalt für Wirtschaftskriminalität in Stuttgart und zwei Jahre lang als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanwaltschaft in Karlsruhe tätig.³³⁴

Die Aufgabe der Stabsstelle war es, Hinweise aus der Bevölkerung, der Belegschaft von Treuhandunternehmen und von Mitarbeitern der Treuhand aufzunehmen und auf ihre strafrechtliche oder auch nur allgemein vermögensschädigende Relevanz zu überprüfen. Dabei sollte es vor allem um kriminelle Delikte, Korruption bzw. finanzielle Unregelmäßigkeiten gehen, die bei Unternehmensverkäufen vorkamen. Die Stabsstelle diente insbesondere dazu, die als unberechtigt gewerteten Vorwürfe gegen die THA zu entkräften: »Die Stabsstelle soll Vertragsverhandlungen und Sanierungsbemühungen der THA von (publizitätsträchtigen) Problemen des Schädigungsverdachts entlasten und die hieran beteiligten Mitarbeiter von der (für sie sachfremden) Aufklärung freihalten.«³³⁵ Hierzu sollten die eingegangenen Hinweise auf ihre Stichhaltigkeit überprüft und

331 Frankfurter Rundschau vom 12.10.2015.

332 In Stuttgart ermittelte Hans Richter bis 2015 in Unternehmen und Banken wegen krimineller Machenschaften, so beispielsweise im Fall des Autoherstellers Porsche, bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) und auch nach der Insolvenz des Drogeriemilliardärs Anton Schlecker.

333 Vgl. das Schreiben von Richter an Breuel vom 28.9.1992, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 10, S. 955.

334 Vgl. Die Leiter der Stabsstelle, in: ebd., S. 934.

335 Tischvorlage für die Vorstandssitzung am 20.8.1991, BArch Berlin, B 412/2594.

Handlungsempfehlungen gegeben werden. Kontakte zu Strafverfolgungsbehörden sollten grundsätzlich über die Stabsstelle geführt werden.

Diese begann zudem infolge medienwirksamer Enthüllungen über Straftaten bei Unternehmensprivatisierungen – insbesondere auch in den Niederlassungen – mit eigenen Recherchen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter recherchierten zu folgenden Schwerpunkten:

- treuwidrige Unternehmensführung/Aushöhlung von THA-Unternehmen;
- Kommerzielle Koordinierung, MfS und Sondervermögen;
- Korruption und Geheimnisverrat;
- sonstiger Betrug und Vereitelung von Restitutionsansprüchen.³³⁶

Die Personalausstattung der Stabsstelle entsprach jedoch nicht annähernd dem ständig wachsenden Aufgabenumfang. Sie begann ihre Tätigkeit im Februar 1991 mit einem Staatsanwalt und einem Kriminalbeamten.³³⁷ Im Laufe des Jahres 1991 erhöhte sich die Personalausstattung der Stabsstelle auf sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: ein Staatsanwalt, ein Kriminalbeamter der Landespolizeidirektion Stuttgart, zwei Kriminalbeamte des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg sowie zwei Sachbearbeiterinnen. Es handelte sich dabei also überwiegend um beurlaubte Beamte des Landes Baden-Württemberg. Ende Oktober 1991 musste Richter in einem Schreiben an den Generalbevollmächtigten Wolfgang Mueller-Stöfen einräumen, dass trotz prononcierter Schwerpunktbildung und hierauf begründeter Steigerung der Erledigungszahlen eine sachgerechte Bearbeitung der zu überprüfenden Vorgänge nicht mehr sicherzustellen sei.³³⁸ Seine Hoffnung, die bei ihm eingehenden Eingaben würden sich – wenn auch auf hohem Niveau – einpendeln, hätten sich nicht erfüllt. Die überwiegende Mehrzahl der Eingaben komme von erfolglosen Bewerbern um

336 Vgl. den Jahresbericht der Stabsstelle Besondere Aufgaben vom 1.3.1992, BArch Koblenz, B 136/37713.

337 Vgl. das Schreiben von Richter an Mueller-Stöfen vom 25.4.1991, BArch Berlin, B 412/3250.

338 Vgl. das Schreiben von Richter an Mueller-Stöfen vom 31.10.1991, ebd.

den Kauf von THA-Unternehmen, Belegschaftsmitgliedern dieser Unternehmen sowie aus dem Bereich der Strafverfolgungsbehörden und der Niederlassungen.

Entgegen manchen Missverständnissen – auch in der THA selbst – wurde die Stabsstelle nicht als Außenstelle der Strafverfolgungsorgane bzw. der Staatsanwaltschaften eingerichtet. Die Ermittlung von Taten der Vereinigungskriminalität fiel ausschließlich in die Zuständigkeit der Polizei- und Justizbehörden.³³⁹ Darüber hinaus befasste sich die im September 1991 beim Polizeipräsidium Berlin gegründete Zentrale Ermittlungsstelle für Regierungs- und Vereinigungskriminalität (ZERV) mit verschiedenen Erscheinungsformen der sogenannten vereinigungsbedingten Kriminalität. Es handelte sich hierbei um Wirtschaftsstraftaten, die insbesondere im Rahmen der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zum 1. Juli 1990 begangen wurden. Hierzu zählten Bilanzfälschung, Bilanzverschleierung und Subventionsbetrug, aber auch Straftaten, die im Zusammenhang mit der Auflösung des Ministeriums für Staatssicherheit, des beim Ministerium für Außenhandel eingerichteten Bereichs »Kommerzielle Koordinierung« sowie mit der Auflösung bzw. Umwandlung der SED und anderer Parteien und Massenorganisationen der DDR begangen wurden. Die ZERV untersuchte darüber hinaus Straftaten ehemaliger Repräsentanten der Staats- und Parteiführung der DDR.³⁴⁰

Die Stabsstelle in der THA ging auch Hinweisen auf mögliche Insidergeschäfte zwischen Treuhandmitarbeitern und potenziellen Bewerbern nach und regte arbeitsrechtliche Konsequenzen an. Häufig erhielt die Stabsstelle Hinweise auf mögliche Unregelmäßigkeiten oder grob fahrlässiges Verhalten beim Vertragsabschluss aus der internen Revision. Darüber hinaus wurden Recherchen nach entsprechenden Hinweisen externer Stellen (BMF, Staatsanwaltschaften, Polizeibehörden, Presseberichte)

339 Vgl. generell zur vereinigungsbedingten Wirtschaftskriminalität in den 1990er-Jahren Boers/Nelles/Theile (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Privatisierung der DDR-Betriebe; Techmeier: Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie.

340 Vgl. Renken/Jenke: Wirtschaftskriminalität im Einigungsprozess, S. 23–29, hier S. 23; Fischer: Systemtransformation und Wirtschaftskriminalität.

veranlasst. Insgesamt erhielt die Stabsstelle in ca. 60 Prozent der Fälle Hinweise von Externen und in 40 Prozent der Fälle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der THA. Lediglich 19 Prozent der Hinweise beruhten auf Ermittlungsverfahren der Staatsanwaltschaften, die nicht unmittelbar auf Initiative der THA eingeleitet wurden.³⁴¹

Bei den Vorwürfen gegenüber Treuhandmitarbeitern handelte es sich überwiegend um Fälle, bei denen der Vertragspartner die THA über seine Bonität, seine Unternehmensplanung oder andere den Abschluss des Vertrages beeinflussende Faktoren getäuscht hatte. In diesen Fällen wurde von den Medien gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vorwurf erhoben, bewusst oder unbewusst Vorsichtsmaßnahmen außer Acht gelassen oder sogar mit dem Vertragspartner gemeinsame Sache gemacht zu haben. Die Stabsstelle recherchierte dann zu den Vorwürfen gegen den Investor und die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sicherte die für strafrechtliche oder zivilrechtliche Maßnahmen erforderlichen Beweismittel, erstattete ggf. Strafanzeige und initiierte zivil- und arbeitsrechtliche Maßnahmen (Vertragsanfechtung, Schadenersatzklage, Kündigung). In den meisten Fällen bewertete die Stabsstelle die erhobenen Vorwürfe ganz oder teilweise als unberechtigt. Intern betrachtete die Stabsstelle ihre Recherchen als ein Instrument der »Fürsorge« der THA für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sie vor ungerechtfertigten Vorwürfen zu schützen. Letztlich ging es darum, bei öffentlichkeitswirksamen Privatisierungsfällen mit strafrechtlichem Bezug das negative öffentliche Image der THA zu korrigieren.³⁴² Denn zahlreichen Medienberichten zufolge habe sich sowohl in den Treuhandunternehmen als auch in der THA ein Netzwerk von persönlichen Beziehungen und Abhängigkeiten zum günstigen Erwerb von Firmen oder Firmenvermögen etabliert.

Aufgrund der Medienberichte verfasste Birgit Breuel im August 1991 einen Brief an die Direktoren der Treuhandzentrale und Leiter der Nie-

341 Vgl. das Schreiben von Breuel an Minister Waigel vom 27.8.1993, BAArch Berlin, B 412/3172.

342 Vgl. Bischoff: Die Stabsstelle Besondere Aufgaben bei der THA, S. 205.

derlassungen, in dem sie dazu aufforderte, sich bei Verdachtsfällen vertrauensvoll an die Stabsstelle Besondere Aufgaben zu wenden:

»Die beim Direktorat Recht eingerichtete Stabsstelle geht allen ihr bekannt werdenden Vorfällen nach, wobei vollständige Vertraulichkeit der Informationen gewahrt wird. Dabei ist offenkundig, daß die Vorwürfe nur zu einem geringen Teil zutreffen, zum Teil böswillig unberechtigt erhoben werden, im übrigen aber ohne Ihre vertrauensvolle Mitarbeit schwer oder nicht nachvollziehbar sind. Es ist aber in unser aller Interesse, die wenigen ›schwarzen Schafe‹ auszusondern, den Verleumdern entgegenzutreten und die Gerüchte auszumerzen.«³⁴³

Breuel wies noch einmal darauf hin, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA Amtsträger im Sinne des Strafrechts seien und schon allein das Fordern oder Anbieten einer Gegenleistung den Straftatbestand der Vorteilsnahme bzw. Vorteilsgewährung erfülle. Auch jede Weitergabe von Interna an Außenstehende und jede Verwertung des Insiderwissens im eigenen Interesse könne als Geheimnisverrat gewertet werden. Abschließend schrieb sie: »Schützen Sie sich vor diesen aufgezeigten Gefahren, indem Sie sich an die Stabsstelle wenden, wenn Sie von Bestechungs- oder sonstigen Korruptionshandlungen hören oder betroffen sind.«³⁴⁴

Die meisten Vorwürfe gegenüber Beschäftigten der THA, sich finanzielle Vorteile verschafft bzw. persönlich bereichert zu haben, erwiesen sich jedoch nach Abschluss der Untersuchungen nicht als stichhaltig.³⁴⁵ Laut einer Information des Treuhandvorstandes für Minister Waigel hatte die Stabsstelle von Februar 1991 bis Juli 1993 insgesamt 1263 Vorgänge bearbeitet. Die überwiegende Zahl der Fälle betraf Handlungen von Investoren, Beschäftigten der Treuhandunternehmen und anderen Perso-

343 Brief Breuels an die Leiter der Niederlassungen und Direktoren der Zentrale vom 20.8.1991, BArch Berlin, B 412/2594.

344 Ebd.

345 Vgl. Erbe: Die Sonderstabsstelle Recht, in: Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 367–378, hier S. 371.

nen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zur THA standen.³⁴⁶ Lediglich in einem Viertel der Fälle (332) enthielten diese Vorgänge Hinweise auf strafrechtlich relevantes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der THA. Nach entsprechenden Prüfungen gab es in 47 Fällen lediglich den Anfangsverdacht einer strafbaren Handlung. Bis Juli 1993 wurde jedoch nur ein Mitarbeiter der THA wegen einer in Zusammenhang mit seiner Tätigkeit stehenden Tat verurteilt, zwei Mitarbeiter befanden sich in Haft, gegen einen wurde Anklage erhoben. Zwei Ermittlungsverfahren waren zwischenzeitlich eingestellt worden.³⁴⁷

Mit einer unzureichenden Personalausstattung war auch zu erklären, warum die Überprüfungen der Stabsstelle mitunter bis zu zwei Jahren und länger andauerten. Bis Anfang Juni 1994 wurden durch die Stabsstelle 392 strafrechtlich relevante Vorwürfe gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Treuhandzentrale und in den Niederlassungen überprüft, die zu 156 staatsanwaltschaftlichen Ermittlungsverfahren führten.³⁴⁸ Die meisten davon bezogen sich auf Beschäftigte der Niederlassungen (100). Auch nach der Auflösung der THA führte die Stabsstelle ihre Untersuchungen weiter. Im Zeitraum von Februar 1991 bis Anfang Juni 1995 bearbeitete sie insgesamt 2081 Vorgänge, davon wurden 1915 abgeschlossen. 444 der von ihr untersuchten strafrechtlich relevanten Vorwürfe bezogen sich auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA.

Die Staatsanwaltschaften leiteten bis Ende Mai 1995 114 Ermittlungsverfahren gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA ein. Davon wurden 41 Verfahren eingestellt. Es kam lediglich zu fünf Anklagen und zu vier Urteilen. 67 staatsanwaltschaftliche Ermittlungsverfahren waren bis Juni 1995 noch nicht abgeschlossen.³⁴⁹ In den allermeisten Fällen

346 Vgl. das Schreiben von Breuel an Minister Waigel vom 27.8.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

347 Vgl. ebd.

348 Vgl. das Schreiben der Stabsstelle Besondere Aufgaben an Referatsleiter Kindler, Bundeskanzleramt, vom 3.6.1994, BArch Koblenz, B 136/47612.

349 Vgl. das Schreiben der Stabsstelle Besondere Aufgaben an Referatsleiter Kindler, Bundeskanzleramt, vom 1.6.1995, BArch Koblenz, B 136/47613.

konnte demnach der Verdacht strafbarer oder sonst schädigender Handlungen durch Beschäftigte der THA nicht erhärtet werden.

Der Leiter der Stabsstelle zeigte sich angesichts der zögerlichen Bearbeitung der Vereinigungskriminalität sichtlich enttäuscht. Mit Blick auf die geringe Zahl der Anklagen sah Richter das Problem hauptsächlich bei den Strafverfolgungsbehörden. »Vor allem aber fehlt es an der erforderlichen präventiven Wirkung der Strafverfolgung. Die potentiellen Täter gehen – teilweise sogar zutreffend – davon aus, daß eine Verfolgung kaum stattfindet und sie große Chancen haben, die Tatbeute zu behalten.«³⁵⁰ Im Zusammenhang mit der Privatisierung von Treuhandunternehmen registrierte die Stabsstelle bis Ende Mai 1995 insgesamt 396 staatsanwaltschaftliche Ermittlungsverfahren, die zu 23 Anklagen und 18 Urteilen führten. Betroffen waren nicht nur Treuhandmitarbeiter, sondern ebenso Beschäftigte von Treuhandunternehmen sowie Investoren, wie folgende Tabelle zeigt.³⁵¹

Staatsanwaltschaftliche Ermittlungsverfahren im Zusammenhang mit der Privatisierung von Treuhandunternehmen, Stand Mai 1995

	Anzahl	Einstellungen	Urteile	Anklagen	Anhängig
Beschäftigte der THA	114	41	4	5	68
Beschäftigte der Unternehmen	101	42	3	4	55
Investoren	111	15	6	9	87
Externe	70	25	5	5	40
Gesamt	396	123	18	23	250

Die sogenannte Treuhandkriminalität wurde durch das Fehlen effektiver Kontrollmechanismen innerhalb der THA, insbesondere durch den schleppenden Ausbau der internen Revision wesentlich begünstigt.³⁵² In

350 Schreiben von Richter an Direktor Dorenberg vom 17.5.1992, BArch Berlin, B 412/3216.

351 Vgl. das Schreiben an Referatsleiter Kindler vom 1.6.1995, BArch Koblenz, B 136/47613.

352 Spektakuläre Fälle der Treuhandkriminalität wurden u. a. beschrieben von Jürgs: Die Treuhändler; Laabs: Der deutsche Goldrausch.

den von der Stabsstelle untersuchten Fällen spielten Bilanzfälschungen und kaum begründete Preisnachlässe bei Unternehmensverkäufen eine besondere Rolle. Im Zusammenhang mit der Veräußerung von nicht betriebsnotwendigen Grundstücken kam es häufig zum Unterwertverkauf, was sich jedoch im Nachhinein schwer nachweisen ließ.³⁵³ In einigen Fällen ergab sich durch die Prüfung, dass die Investoren bzw. Käufer von vornherein eine systematische Aushöhlung der übernommenen Unternehmen geplant hatten. Darüber hinaus registrierte die Stabsstelle Fälle von Ausschreibungsbetrug in Verbindung mit Bestechung. Auch die Bonität der Investoren wurde durch die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA in einigen Fällen nicht ausreichend oder nur mangelhaft überprüft. Die Ausnutzung von Insiderwissen führte zu Preisabsprachen und wurde im Interesse eines zügigen Vertragsabschlusses durch die THA mitunter stillschweigend toleriert.

Das in der Öffentlichkeit überwiegend kritisch diskutierte Problem der Interessenkonflikte bzw. »Insiderinformationen« blieb bis zum Ende der THA und auch darüber hinaus bestehen und sorgte auch im Rahmen der parlamentarischen Kontrolle der THA immer wieder für Beschwerden, die schließlich im September 1993 zur Einsetzung eines Untersuchungsausschusses des Deutschen Bundestages beitrugen. Bis zum Ende der THA kämpfte die Präsidentin gegen den Generalverdacht, die Weitergabe von Interna an Außenstehende und die Verwertung von Insiderwissen durch Treuhandmitarbeiter im eigenen Interesse ermögliche Bestechungs- oder sonstige Korruptionshandlungen in großem Stil. In der Gesamtschau der von der Stabsstelle Besondere Aufgaben bis zu deren Auflösung im Dezember 1995 geführten Statistik bildeten derartige Fälle jedoch eine absolute Minderheit. In Anbetracht der dürftigen personellen Ausstattung der Stabsstelle waren das »Entdeckungs- und Ermittlungsrisiko«³⁵⁴ und damit deren Wirksamkeit bei der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität in der THA allerdings erheblich eingeschränkt.

353 Vgl. Renken/Jenke: Wirtschaftskriminalität im Einigungsprozess, S. 28.

354 Bischoff: Die Stabsstelle Besondere Aufgaben bei der THA, S. 206.

Die personelle, strukturelle und inhaltliche Neuausrichtung der Treuhandanstalt ist untrennbar mit der Präsidentschaft von Detlev K. Rohwedder verbunden. Rohwedder trieb nach seiner Amtsübernahme im August 1990 den Organisationswandel der THA rasch voran. Aber auch nach dem strukturell-organisatorischen und personellen Umbau der Behörde war deren Arbeitsalltag von mangelhafter Effizienz geprägt. Die Ineffizienz der Behörde wurde in den von Rohwedder bzw. von Breuel veranlassten internen Untersuchungen kritisiert. Die Defizite in den Arbeitsabläufen der Treuhandzentrale entwickelten sich intern zu einem Dauerthema. Noch im Sommer 1992 bezeichneten viele Direktoren und Abteilungsleiter die Arbeitsweise der THA zwar als äußerlich bürokratisch, aber wenig effizient. Das Problem mangelhafter Information und Kommunikation konnte lange Zeit nicht zufriedenstellend gelöst werden.

Verschiedene Direktorate bearbeiteten ähnliche Aufgaben und oft auch die gleichen Vorgänge. Diese wohl behördentypische Form von Dysfunktionalität konnte bis zur Auflösung der THA nicht korrigiert werden. Ferner kamen interne Berichte zu dem Schluss, dass Stabsabteilungen der Zentrale ihnen nicht zustehende operative Aufgaben wahrnahmen, was ebenfalls Doppelstrukturen begünstigte. Das interne Kontrollsystem war bis zuletzt unzureichend geregelt und schwer nachvollziehbar. Das Direktorat Revision war aufgrund des eklatanten Personalmangels bis zum Ende der THA nur eingeschränkt arbeitsfähig. Insgesamt fehlte sowohl im Präsidialbereich als auch in den Branchendirektoraten das notwendige Verständnis für den Gesamtprozess der Arbeitsabläufe in der THA. Dies mag auch dem Umstand geschuldet sein, dass der THA im Laufe ihrer Tätigkeit veränderte und erweiterte Aufgaben durch politische Entscheidungen übertragen wurden. Zudem gab es unterschiedliche Auffassungen über die Schwerpunkte der Geschäftspolitik der THA. Während der Vorstand der Privatisierung eindeutig den Vorrang einräumte, richteten einige Branchendirektorate den Fokus auf die Sanierung der von ihnen betreuten Beteiligungsunternehmen.

Obgleich sich seit 1992 eine gewisse Routine bzw. eine zunehmende Bürokratisierung in den Arbeitsabläufen sowie im Geschäftsalltag entwickelte und auch interne Richtlinien und Arbeitsanweisungen zu einer

überschaubaren Organisationsstruktur führten, konnte von einer effizient arbeitenden Privatisierungsbehörde bis zuletzt nicht gesprochen werden. Dies lag bis zu einem gewissen Grad auch an dem Zwittercharakter der THA zwischen einem marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen und einer politisch kontrollierten Bundesbehörde. Die intern oft geübte Kritik an der ineffizienten Arbeitsweise der THA, den intransparenten Arbeitsabläufen und den internen Kommunikationsproblemen kann auch mit der Organisationskultur anderer Behörden des Bundes verglichen werden. Mit der komplexen Zuständigkeit, den stetig steigenden Aufgaben sowie dem wachsenden Personalbestand entstand das grundlegende Problem einer jeden modernen Verwaltungsorganisation. So hätte das Aufgabenprofil sinnvoll begrenzt werden müssen, um die Arbeitsabläufe rationell gestalten zu können. Infolge dieses ungelösten Hauptproblems bestanden innerhalb der Treuhandzentrale Koordinierungsschwierigkeiten, Parallelstrukturen und Zuständigkeitskonflikte bis zuletzt fort, die eine sachbezogene Führung der Amtsgeschäfte durch den Präsidenten und dann die Präsidentin der THA ungemein erschwerten.

Das Privatisierungsgeschäft der THA ist ohne die Tätigkeit des Ende August 1990 gebildeten Leitungsausschusses nicht denkbar. Der aus Mitteln des Finanzministeriums finanzierte und in dessen Auftrag handelnde Leitungsausschuss als unabhängiges Gremium verdeutlicht die kaum zu überschätzende Rolle von Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im gesamten Geschäftsablauf der THA. Der Leitungsausschuss nahm eine Schlüsselstellung bei der Einstufung der Unternehmen als Privatisierungs-, Sanierungs- oder Stilllegungsfall ein. Auf der Grundlage seiner Empfehlungen entschied der Vorstand über das weitere Schicksal der Beteiligungsunternehmen. Experten aus Beratungsgesellschaften waren bis Ende 1994 mit wechselnden Schwerpunkten für die Treuhandzentrale tätig. Im März 1994 übertrug das Finanzministerium dem Leitungsausschuss sogar die Koordination der Bildung von Treuhand-Nachfolgesellschaften.

IV. Die Geschäftspolitik der Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Wirtschaft

1. Wirtschaftspolitische Leitbilder und Privatisierungsstrategien

Die Privatisierungspraxis der THA kann nicht losgelöst von der Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung unter Helmut Kohl in den 1980er-Jahren betrachtet werden.¹ In besonderer Weise strebten die Liberalen unter Bundeswirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff in der christlich-liberalen Koalition eine Wirtschafts- und Steuerpolitik an, die »die Staatstätigkeit zurückführen, die unternehmerischen Kräfte in der Bundesrepublik stärken und ihren Bewegungsspielraum auf dem Markt erweitern sollte«.² Die Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung zielte darauf ab, den Staat aus der Wirtschaft möglichst weitgehend herauszudrängen.³

Seit der Amtsübernahme der Koalitionsregierung von CDU/CSU und FDP am 1. Oktober 1982 zeichnete sich eine Tendenz in Westdeutschland zu Deregulierung⁴, Privatisierung⁵ und Bürokratieabbau ab.⁶ In seiner Regierungserklärung vom 4. Mai 1983 unterstrich Kanzler Kohl die liberale Leitidee der Wirtschaftspolitik der neuen Bundesregierung, indem er behauptete, dass eine Wirtschaftsordnung umso erfolgreicher sei, je mehr

1 Vgl. Wirsching: »Neoliberalismus« als wirtschaftspolitisches Ordnungsmodell?, in: Plumpe/Scholtyssek (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft, S. 139–150.

2 Wirsching: Der Preis der Freiheit, S. 243.

3 Vgl. Brede (Hg.): Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft.

4 Vgl. Schorkopf/Schmoeckel/Schulz/Ritschl (Hg.): Gestaltung der Freiheit.

5 Vgl. Frei/Süß (Hg.): Privatisierung.

6 Vgl. Fuder: No Experiments; Handschuhmacher: »Was soll und kann der Staat noch leisten?«.

sich »der Staat zurückhält und dem einzelnen seine Freiheit lässt«. ⁷ Im Zuge dieser Politik kam es u. a. zur Gründung privater Fernsehanstalten und zur Teilprivatisierung von Post, Telekommunikation und Deutscher Bundesbahn. Der Ruf nach einem Rückzug des Staates hatte auch Folgen für das westdeutsche System sozialer Sicherheit. Hier sind insbesondere die Zulassung privater gewerblicher Arbeitsvermittlung, die Stärkung privater Eigenvorsorge sowie die Lockerung von Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts zu nennen.

Die Privatisierung öffentlicher Unternehmen und Dienstleistungen, verbunden mit Liberalisierung und Deregulierung, zählte zu den Kernbestandteilen der marktorientierten Wirtschaftspolitik, die seit den frühen 1980er-Jahren nicht nur in der Bundesrepublik, sondern auch in anderen westlichen Industrieländern verfolgt wurde. ⁸ Die Privatisierungspolitik der Bundesregierung folgte dem ordnungspolitischen Grundsatz von Bundesfinanzminister Gerhard Stoltenberg (CDU):

»Den Grundsätzen der Sozialen Marktwirtschaft entsprechend, soll sich die Staatstätigkeit auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Bundesbeteiligungen sollen deshalb in solchen Fällen, wo dies ohne Beeinträchtigung staatlicher Belange möglich ist, verringert werden. Bei der Privatisierung soll das Ziel einer breiteren Streuung des Eigentums an Produktionsmitteln befolgt werden.« ⁹

Mit dem Verkauf von Bundesbeteiligungen sollten zugleich Haushaltslücken gefüllt werden. Der Bund erzielte durch die Privatisierungen bzw. Teilprivatisierungen in den Jahren von 1983 bis 1990 rd. 10 Milliarden DM an Erlösen. ¹⁰

7 Zit. nach Stoltenberg: Gesamtkonzept für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes.

8 Vgl. Bösch/Hertfelder/Metzler (Hg.): Grenzen des Neoliberalismus.

9 Zit. nach Cointreau (Hg.): Privatisierung – Alternativen zur Staatswirtschaft, S. 44.

10 Vgl. Knauss: Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland 1983–1990, S. 45; ders.: Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland 1983–1990, in: ders. (Hg.): Privatisierungs- und Beteiligungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, S. 121–194.

Stoltenbergs Konzept sah vor, dass sich der Bund schrittweise von wesentlichen Teilen seiner Unternehmensbeteiligungen teilweise oder vollständig trennen sollte. Das Bundeskabinett bestätigte hierzu am 26. März 1985 sein Privatisierungskonzept über die Verringerung von Bundesbeteiligungen.¹¹ Die Ankündigung von Privatisierungsvorhaben wurde darin noch einmal in den »Grundsätzen der Beteiligungspolitik« ordnungspolitisch untermauert:

»Privates Eigentum und privatwirtschaftliche, durch Markt und Wettbewerb gesteuerte und kontrollierte unternehmerische Tätigkeit gewährleisten am besten wirtschaftliche Freiheit, ökonomische Effizienz und Anpassung an sich verändernde Marktverhältnisse. Für die Beteiligungspolitik des Bundes bedeutet das eine möglichst weitgehende Zurückhaltung sowie den Abbau bisheriger Beteiligungen, wo diese nicht mehr erforderlich sind.«¹²

Insgesamt umfasste der Beschluss des Bundeskabinetts 13 Privatisierungsvorhaben. In den folgenden Jahren wurden einige der Privatisierungen bzw. Teilprivatisierungen von Bundesbeteiligungen realisiert, so beispielsweise bei der Volkswagen AG, der Vereinigten Industrieunternehmungen AG (VIAG), der Vereinigten Elektrizitäts- und Bergwerks AG (VEBA), der Industrieverwaltungsgesellschaft AG, der Treuarbeit AG, der Deutschen Siedlungs- und Landesrentenbank (DSL-Bank) sowie der Salzgitter AG.¹³ Bereits 1984 hatte die Bundesregierung die Bundesbeteiligung an der VEBA AG von 43,75 Prozent auf 29,98 Prozent des Grundkapitals verringert.¹⁴ Die Teilprivatisierung der VEBA kann als Initialzündung für die gesamte Privatisierungsphase der Kohl-Regierung gesehen werden. Im März 1987 zog sich der Bund vollständig aus dem Unternehmen zurück.

Bis zum Ende der 1980er-Jahre hatte sich der Bund entweder aus seinen großen Industriebeteiligungen vollständig zurückgezogen oder den

11 Vgl. das vom Bundeskabinett am 26.3.1985 verabschiedete »Gesamtkonzept für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes«, in: Bulletin Nr. 34 des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung vom 28.3.1985, S. 281–285.

12 Ebd., S. 281.

13 Vgl. John von Freyend: Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 11 f.

14 Vgl. Müller/Sturm: Wirtschaftspolitik kompakt, S. 186.

Bundesanteil zumindest wesentlich verringert.¹⁵ Anfang der 1990er-Jahre war der Bund lediglich noch an neun der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Bundesrepublik beteiligt.¹⁶ Dies betraf die Bereiche Kreditwesen sowie Verkehr und Kommunikation (Deutsche Telekom, Deutsche Bundesbahn, Deutsche Bundespost, Kreditanstalt für Wiederaufbau).¹⁷ Zugleich hatten die Privatisierungsbemühungen der Bundesregierung in den 1980er-Jahren gezeigt, dass der Rückzug des Staates aus der Wirtschaft ein langwieriges und kleinteiliges Verhandlungsgeschäft darstellte.¹⁸ Im Einzelfall, so bei der Reform der Deutschen Bundespost, gestalteten sich die Privatisierungsvorhaben äußerst mühsam. Erst nach einem langwierigen Gesetzgebungsverfahren trat am 1. Juli 1989 das »Gesetz zur Neustrukturierung des Post- und Fernmeldewesens und der Deutschen Bundespost« in Kraft, wodurch drei Teilsondervermögen entstanden, aus der die Deutsche Bundespost Telekom als öffentliches Unternehmen hervorging.¹⁹ Bis Ende der 1980er-Jahre konnten die neoliberalen Versprechen, den Staat auf den Kern seiner Aufgaben zurückzuführen, so nur in Ansätzen eingelöst werden.

Die Bundesregierung sah in den Privatisierungsgrundsätzen von 1985 die Basis für ein Gesamtkonzept der Privatisierung im vereinigten Deutschland, an dem auch nach dem Oktober 1990 unverändert festgehalten wurde. Das von Bundesfinanzminister Waigel vorgelegte und vom Bundeskabinett am 28. November 1990 verabschiedete »Gesamtkonzept für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes« enthielt auch wichtige Grundsätze der Privatisierungspolitik für die Unternehmensbeteiligungen des Bundes in der bisherigen DDR, die für die Arbeit der THA

15 Vgl. auch Knauss: Vorstandstreffen der Bundesbeteiligungen 1988.

16 Vgl. Erdmeier: Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung, S. 114.

17 Vgl. ebd., S. 118.

18 Vgl. Handschuhmacher: Eine »neoliberale« Verheißung, in: Bösch/Hertfelder/Metzler (Hg.): Grenzen des Neoliberalismus, S. 149–176.

19 Vgl. Wirsching: Abschied vom Provisorium, S. 258; Metzler: »Ein deutscher Weg«, in: Woyke (Hg.): Wandel des Politischen, S. 167–194.

von Bedeutung waren.²⁰ Die darin formulierten Grundsätze der Privatisierungspolitik des Bundes entsprachen inhaltlich weitgehend der bisherigen Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung unter Helmut Kohl. So hieß es in den »Allgemeinen Grundsätzen der Privatisierungspolitik«:

»Es ist nicht Aufgabe des Staates, dort unternehmerisch tätig zu werden, wo private Initiative Aufgaben ebenso gut und ohne Beeinträchtigung staatlicher Belange erfüllen kann. Es ist nicht Aufgabe des Staates, bei hoher Steuerlast und hoher Staatsverschuldung Substanzakkumulation zu Lasten und anstelle des einzelnen Bürgers zu betreiben. Überall da, wo es möglich ist, muß in weitgehendem Umfang privates Eigentum an die Stelle des staatlichen Eigentums treten.«²¹

Der Ruf nach einem Rückzug des Staates setzte demnach auch die Rahmenbedingungen für die Geschäftspolitik der THA. Dies war insofern problematisch, als der Rückzug des Staates auch aus infrastrukturellen Sektoren wie Post-, Energie- und Verkehrswesen den Weg für interessengeleitete Experten und Berater frei machte. Je mehr der Staat hier seine Gestaltungsmacht verlor, desto bedeutender wurde eine auf rein ökonomisch definierte Effizienz und technische Rationalität orientierte Wirtschaftspolitik.²² Dies musste auch Einfluss auf die Geschäftspolitik der THA haben.

Grundsätzlich war die Bundesregierung auf den anstehenden Prozess, ein völlig anders organisiertes Wirtschaftssystem in marktwirtschaftliche Strukturen zu überführen, konzeptionell nicht vorbereitet. Dies traf generell auch für alle anderen Gesellschaftsbereiche zu. So begann ein Experiment, bei dem Bonner Regierungsbeamte bei ihren Empfehlungen an die DDR-Regierung auf alte Entstaatlichungskonzepte zurückgriffen. Während der internen Beratungen zwischen Vorstandsmitgliedern der THA und Vertretern der Bundesministerien wurde bereits im Sommer 1990 angeregt, die Privatisierungserfahrungen der Bundesregierung aus den

20 Vgl. die Kabinettsvorlage über das Gesamtkonzept 1990 für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes vom 15.11.1990, BAArch Berlin, B 412/3699.

21 Ebd.

22 Vgl. Wirsching: Abschied vom Provisorium, S. 258.

1980er-Jahren zu nutzen. So erinnerte Fritz Knauss vom BMF in einer Notiz für Staatssekretär Horst Köhler an die Privatisierungspläne des damaligen Bundesfinanzministers Stoltenberg aus dem Jahre 1983 und den Privatisierungsbeschluss des Bundeskabinetts vom März 1985.²³ Der damalige Beschluss, so meinte der Leiter des Referats für betriebs- und volkswirtschaftliche Fragen des industriellen Bundesvermögens im BMF, könne durchaus als Vorbild für die Privatisierungspraxis der Treuhand dienen.

Knauss, selbst ein Verfechter des ordnungspolitischen Credos, den wirtschaftlichen Einfluss des Staates so weit wie möglich zu verringern,²⁴ schlug überdies vor, das damalige Privatisierungskonzept in angepasster Form verbindlich auf die Privatisierungspolitik der THA zu übertragen: »Die Bundesregierung wird ferner zu überlegen haben, ob das Gesamtkonzept der Privatisierungs- und Beteiligungspolitik von 1985 im Hinblick auf die zentrale Problematik der Privatisierung von Beteiligungen der THA überarbeitet und als politische Orientierung im Oktober beschlossen werden soll.«²⁵ Auch bezogen auf die alten westdeutschen Bundesbeteiligungen hielt die Bundesregierung die Privatisierungspolitik im Herbst 1990 ohnehin noch nicht für abgeschlossen. So erklärte Bundesfinanzminister Theo Waigel: »Die 1983 eingeleitete neue Politik der Bundesregierung gegenüber ihren Beteiligungen war erfolgreich. Mit einer konsequenten Privatisierungspolitik konnte die unternehmerische Tätigkeit des Staates erkennbar zurückgeführt werden. Diese Politik wird fortgesetzt.«²⁶

Vor diesem ordnungspolitischen Hintergrund drängte die Bundesregierung auf eine Beschleunigung der Privatisierungspolitik der THA. Die Jahre von 1990 bis 1995/96 bildeten mit den Privatisierungen in Ost-

23 Vgl. die Notiz von Fritz Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Horst Köhler vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/14519.

24 Vgl. Knauss: Privatisierungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland.

25 Notiz von Fritz Knauss, BMF/I C 2, für den parlamentarischen Staatssekretär Manfred Carstens vom 4.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

26 Theo Waigel: Bilanz der Privatisierungspolitik des Bundes 1983 bis 1990, in: Bulletin der Bundesregierung, Nr. 110/1990, S. 1168.

deutschland und der Privatisierung des ehemaligen Sondervermögens des Bundes (Deutsche Bundesbahn, Deutsche Bundespost) die wohl intensivste Privatisierungsphase in der Geschichte der Bundesrepublik.²⁷ Nach den in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre durchgeführten Privatisierungen, wie der formalrechtlichen Privatisierung der Deutschen Bundespost (1995) und der Deutschen Bundesbahn (1994), bildete der 1996 begonnene Verkauf von Anteilen des Bundes an der Deutschen Telekom AG einen neuen Höhepunkt im Prozess der Privatisierung von ehemals bundeseigenen Monopolunternehmen. Danach zog sich der Bund schrittweise aus dem Unternehmen zurück. Zugleich wandelten sich die anderen Unternehmen aus dem ehemaligen Sondervermögen in privatrechtliche Beteiligungen des Bundes, an denen er bis zum Ende der 1990er-Jahre noch Mehrheiten am Aktienkapital hielt.²⁸

Allerdings konnte die Privatisierungspolitik des Bundes ab Oktober 1990 nicht ungebrochen fortgesetzt werden. Denn die Übernahme der ostdeutschen Staatsbetriebe durch die Treuhandanstalt bzw. den Bund stand dem westdeutschen Trend zu Deregulierung und Privatisierung entgegen. Das vom Bundeskabinett am 8. März 1991 verabschiedete, finanz- und wirtschaftspolitisch unterlegte Vorhaben »Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost« und die soziale Begleitung der wirtschaftlichen Transformation durch staatliche Finanzhilfen für die ostdeutschen Länder stärkten grundsätzlich zunächst einmal die Stellung des Staates. Schwerpunkte dieses Zweijahresprogramms mit je 12 Milliarden DM für 1991 und 1992 bildeten kommunale Investitionen, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), Förderung privater Investitionen, regionale Wirtschaftsförderung, Werfthilfen, Umweltschutz, Wohnungs- und Städtebau, Investitionen ins Verkehrs- und Hochschulwesen.²⁹

Die THA war nicht nur dem Einfluss der Wirtschaftspolitik der

27 Vgl. Erdmeier: Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung, S. 122 f.

28 Vgl. ebd., S. 117.

29 Vgl. das Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung Nr. 25 vom 12.3.1991.

Bundesregierung ausgesetzt; sie wurde überdies im Umfeld von kontroversen öffentlichen Debatten über das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft tätig. Insbesondere die in den 1980er-Jahren unter dem Vorzeichen eines neoliberalen Zeitgeistes geführten Kontroversen über eine »Entstaatlichung« wirkten fort.³⁰ Die ideenpolitischen und mentalen Verbindungslinien zwischen dem liberalen bzw. neoliberalen Diskurs und den Entscheidungsträgern der THA können dabei nicht einfach ausgeblendet werden. Der Handlungsrahmen und die inhaltliche Ausrichtung der THA wurden auch durch die öffentlichen Debatten und Interaktionen zwischen Politik, Wissenschaft und medialer Öffentlichkeit stark beeinflusst.³¹

Schließlich bildete auch der seit den 1970er-Jahren einsetzende weltweite wirtschaftliche Strukturwandel den Rahmen für die Tätigkeit der THA. Denn die ostdeutsche Wirtschaft war durch die Währungs- und Wirtschaftsunion 1990 nicht nur in den gesamtdeutschen Außenhandel eingebunden, sondern auch den sich rasant verändernden Weltmarktbedingungen ausgesetzt. Hinzu kam das Wegbrechen der osteuropäischen Märkte. Vor diesem Hintergrund setzten die Regularien und Aushandlungsprozesse der Europäischen Gemeinschaft (EG) bzw. dann der Europäischen Union (EU) den Rahmen für eine nationale Wirtschaftspolitik und damit auch den Privatisierungsauftrag der THA. In den Kernbereichen der ostdeutschen Industrie, so etwa in der Werften-, Stahl- und in der chemischen Industrie, spielten jetzt die Höhe von Absatzkontingenten und die Regulierung von Subventionszahlungen eine besondere Rolle.³² Seit Oktober 1990 unterlagen die sogenannten sensiblen Branchen, wie beispielsweise die ostdeutsche Werftindustrie, der Aufsicht und der Wettbewerbsregulierung der EG.³³ Nicht selten genehmigte diese Subventionen nur, wenn entsprechende Produktionskapazitäten verringert

30 Vgl. Handschuhmacher: »Was soll und kann der Staat noch leisten?«, S. 74.

31 Vgl. Böick: Im »Säurebad der Einheit«, S. 425–432.

32 Vgl. Hoffmann: Von der Plan- zur Marktwirtschaft, in: Böick/Goschler/Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 187–205, hier S. 188.

33 Vgl. Ensser: Sensible Branchen, S. 191.

wurden.³⁴ Derartige Bedingungen markierten auch in anderen Branchen deutliche Grenzen für die Gewährung von Investitions- und Liquiditätshilfen und letztlich für die Sanierung der entsprechenden Treuhandunternehmen. Dieses »europäische Korsett« setzte deshalb für die strategische Geschäftspolitik der THA entscheidende Rahmenbedingungen.

2. Die Treuhandanstalt im Netzwerk politischer Akteure

Der politische Handlungsrahmen der THA wurde nicht nur durch medienwirksame öffentliche Debatten, sondern auch durch die Interaktion zwischen politischen Institutionen und der Treuhandzentrale beeinflusst.³⁵ Dies traf in besonderer Weise auf das Verhältnis zwischen der THA und dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages zu. Als eine rechtsfähige bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts unterlag die THA den Vorschriften der Bundeshaushaltsordnung (BHO), insbesondere dem Paragraphen 65 der BHO. Aus der seit 1991 immer dichter werdenden Kontrolle des Finanzgebarens der THA durch den Haushaltsausschuss des Bundestages sowie durch den Bundesrechnungshof ergab sich ein Spannungsverhältnis, das in den Jahren von 1992 bis 1994 in offen ausgetragene Konflikte mündete und die Tätigkeit der THA wesentlich beeinflusste.³⁶ Gerade in diesem Spannungsverhältnis zeigen sich die Gegensätze im Selbstverständnis der THA als praktisch unternehmerisch tätiger Aktiengesellschaft, die keiner politischen Kontrolle unterlag, und ihrer tatsächlichen Rolle als bundesunmittelbarer Anstalt des öffentlichen Rechts.

Als parlamentarisches Kontrollgremium konstituierte sich am 24. Oktober 1990 in Bonn ein »Unterausschuss Treuhandanstalt« des

34 Vgl. Lütkemeyer: Gezeitenwechsel an der Ostsee.

35 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 148–173; Czada: Die Treuhandanstalt im politischen System der Bundesrepublik.

36 Vgl. Cadel: Die Kontrolle der Treuhand-Anstalt und ihrer Unternehmen.

Haushaltsausschusses. Zum Vorsitzenden des Unterausschusses wurde Christian Neuling gewählt.³⁷ Neuling war seit 1987 Mitglied der Fraktion der CDU/CSU im Deutschen Bundestag. Dem Ausschuss gehörten außerdem folgende Mitglieder an: Helmut Esters (SPD), Kurt Rossmannith (CSU), Adolf Roth (CDU), Peter Struck (SPD), Christa Vennegerts (Die Grünen) und Wolfgang Weng (FDP). Nach der Bundestagswahl vom 2. Dezember 1990 und der Konstituierung des Deutschen Bundestages der 12. Wahlperiode setzte der Haushaltsausschuss am 30. Januar 1991 erneut einen »Unterausschuss Treuhandanstalt« ein. Ihm gehörten zunächst zehn ordentliche Mitglieder an: von der Fraktion der CDU/CSU: Susanne Jaffke, Christian Neuling, Kurt Rossmannith, Adolf Roth, Michael von Schmude; von der Fraktion der SPD: Helmut Esters, Hinrich Kuessner, Rudi Walther, Helmut Wieczorek; von der Fraktion der FDP: Werner Zywiets.³⁸ Die mit einem Gruppenstatus im Bundestag vertretenen Parteien PDS/Linke Liste und Bündnis 90/Die Grünen entsandten einige Zeit später jeweils ein ordentliches Mitglied in den Unterausschuss. Dessen Mitglieder gehörten zugleich auch dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages an.

Ab November 1991 leitete Arnulf Kriedner (CDU) den Unterausschuss. Der studierte Betriebswirt war von 1981 bis 1989 Bezirksbürgermeister von Berlin-Neukölln, danach selbstständiger Unternehmensberater und wurde im Oktober 1990 im Wahlkreis Meiningen – Bad Salzungen – Hildburghausen – Sonneberg direkt in den Bundestag gewählt. Sein Stellvertreter im Unterausschuss wurde der SPD-Abgeordnete Helmut Wieczorek. Als Ingenieur gehörte Wieczorek seit 1984 der Geschäftsführung der Thyssen Engineering GmbH an und wurde 1980 im Wahlkreis Duisburg erstmals in den Deutschen Bundestag gewählt. Dort erwarb er sich den Ruf eines Fachmannes für Haushaltsfragen. Als Mit-

37 Vgl. die Mitteilung über die konstituierende Sitzung des Unterausschusses Treuhandanstalt vom 24.10.1990, BArch Koblenz, B 126/14522.

38 Vgl. den Vermerk über die 3. Sitzung des Unterausschusses Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages vom 11.3.1991, BArch Berlin, B 102/379208.

glied der SPD-Fraktion wurde er 1982 Obmann im Haushaltsausschuss des Bundestages und 1994 Vorsitzender dieses Gremiums.

Die Bildung des Unterausschusses trug den Forderungen nach parlamentarischer Kontrolle der THA Rechnung, die sich nicht nur auf die Haushaltsbewilligung bezog. Auf seiner dritten Sitzung am 7. März 1991 im Reichstagsgebäude in Berlin gab Rohwedder einen ausführlichen Überblick über die bisherige Privatisierungspraxis der THA.³⁹ Angesichts der im Ausschuss geführten Diskussionen über die Notwendigkeit einer Änderung der gesetzlichen Grundlagen betonte Rohwedder, dass das Aufgabenprofil der THA ausreichend im Treuhandgesetz geregelt sei.⁴⁰ Änderungen seien aus seiner Sicht nicht erforderlich, da bestimmte Aufträge »problemadäquat« interpretiert werden müssten. Die Treuhand gehe jetzt gezielt auf mittelständische Investoren zu, was allerdings in der Diskussion sehr angezweifelt wurde. Mit Blick auf die künftige Arbeit dieses parlamentarischen Gremiums verwies der Ausschussvorsitzende Neuling darauf, dass nicht nur die haushaltstechnische Seite, sondern auch die Privatisierungspraxis der THA Gegenstand der Ausschusssitzungen sein würde.

Der Unterausschuss Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages beschäftigte sich tatsächlich nicht nur mit der Bewilligung von Haushaltsmitteln für die THA, sondern auch mit Schwerpunkten der Geschäfts- und Privatisierungspolitik der Treuhand. So standen auf der Tagesordnung der zweiten Sitzung am 30. Oktober 1990 u. a. die Themen »Erstellung von Privatisierungsrichtlinien«, »Grundsätze für die Behandlung von ökologischen Altlasten und Altkrediten bei Sanierungskonzepten und Unternehmensverkäufen«, »Privatisierung von dringend erforderlichen Infrastrukturmaßnahmen« sowie »Kontrollmöglich-

39 Ebd.

40 An der Sitzung nahmen der Präsident Detlev K. Rohwedder sowie die Vorstandsmitglieder Birgit Breuel, Wolfram Krause, Hans Krämer, Gunter Halm und Klaus Peter Wild teil.

keiten über den ordnungsgemäßen Ablauf von Betriebsvorgängen und die Berufung von Personal in der THA und den Unternehmen». ⁴¹

Regelmäßig hatte der Bundesminister für Finanzen oder einer seiner Staatssekretäre während der Ausschusssitzungen über die finanzielle Situation der THA sowie die Verwendung von Haushaltsmitteln zu berichten. Im Rahmen der Finanzkontrolle beriet der Ausschuss über mehrere Berichte des Bundesfinanzministers über den Kreditabwicklungsfonds (KAF). ⁴² Dabei ging es insbesondere um die Belastung der THA durch ihre finanziellen Verpflichtungen gegenüber dem KAF. Auch der Umgang mit sogenannten Altkrediten und die Behandlung von Ausgleichsforderungen der Treuhandunternehmen spielten in den Ausschusssitzungen eine zentrale Rolle. Da der gesamte Komplex der Altschulden, die den Treuhandunternehmen als schwere Hypothek des planwirtschaftlichen Systems der DDR aufgebürdet wurden, in der Öffentlichkeit stark umstritten war, blieb dieses Thema in den Ausschusssitzungen dauerhaft präsent.

Im Laufe der 12. Legislaturperiode forderte der Unterausschuss insgesamt 162 Berichte und Dokumente zur Arbeit der THA von der Bundesregierung an. Dabei ging es u. a. um die Änderung der Organisationsstruktur, die Gründung und Arbeitsweise der Management KGs sowie die Gründung funktionaler Beteiligungsgesellschaften der THA. Weiterhin wurden Berichte über die Vergütung der Treuhandmitarbeiter sowie die Problematik der »alten Seilschaften« und politisch belasteter Mitarbeiter angefordert. Außerdem wurden Probleme der Umstrukturierung einzelner Wirtschaftsbranchen aufgegriffen, wie etwa die Privatisierungen der Leuna AG, des Stahlwerks Hennigsdorf, der Mitteldeutschen Kali AG, der Thüringischen Faser AG Schwarza, der Deutschen Seereederei Rostock,

41 Vgl. die Mitteilung über die 2. Sitzung des Unterausschusses Treuhandanstalt vom 25.10.1990, BAArch Koblenz, B 102/395186.

42 Der im September 1990 gebildete Kreditabwicklungsfonds übernahm die Schulden des DDR-Staatshaushalts und der ostdeutschen Banken. DDR-Wirtschaftsunternehmen wurden Ausgleichsforderungen eingeräumt, um ihre Bilanzen nach der Währungsunion auszugleichen. Der Fonds war ein Sondervermögen des Bundes. Die THA wurde zu Zahlungen an den Fonds verpflichtet, da der Bund im Herbst 1990 noch von nennenswerten Privatisierungserlösen ausging.

der Interhotel-Kette sowie auch die Fusionierung der Kali und Salz AG mit der Mitteldeutschen Kali AG.⁴³

Mit der Zunahme negativer Medienberichte über umstrittene Privatisierungsfälle standen nicht nur die Ausschussmitglieder der Oppositionsparteien, sondern auch Abgeordnete aus den Reihen der Regierungskoalition der THA kritisch gegenüber. In den Ausschusssitzungen verlangten insbesondere ostdeutsche CDU-Abgeordnete immer öfter Auskünfte über den Stand von Privatisierungsverhandlungen über Treuhandunternehmen aus ihrem Wahlkreis. In einem Vermerk aus dem Bundeskanzleramt wurde als Grund dafür angeführt: »Sie fühlen sich oft nicht ausreichend informiert und sind überwiegend der Auffassung, daß auf die Privatisierung weiterhin zu starkes, die Sanierung dagegen zu wenig Gewicht gelegt wird.«⁴⁴ Das Bundeskanzleramt hielt kritische Nachfragen aus den eigenen Reihen für kaum geeignet, das ohnehin negative Bild der THA in der Öffentlichkeit zu korrigieren. Dies nütze vielmehr der Opposition, die überwiegend aus wahltaktischen Motiven heraus daran interessiert sei, Bundesregierung und Treuhandspitze permanent vorzuführen. Umso mehr war ein direkter Ansprechpartner für die Abgeordneten des Bundestages gefragt, der Kommunikationsprobleme zwischen THA und Parlamentariern bereits im Vorfeld politischer Auseinandersetzungen lösen konnte.

Als ein solcher Ansprechpartner wurde im April 1991 das »Büro Bonn« der THA im Bonn-Center⁴⁵ eingerichtet. Es wurde von Henry Bren d'Amour geleitet. Bren d'Amour war bis Februar 1991 persönlicher Referent des Parlamentarischen Staatssekretärs Bertram Wieczorek (CDU) im Bonner Umweltministerium und leitete das Büro Bonn bis zur Auflösung der THA im Dezember 1994. Das Büro Bonn sollte schwerpunktmäßig den Dialog mit den Bundestagsfraktionen und -abgeordneten über die Arbeit der THA, insbesondere bei Anfragen aus den Wahlkreisen, führen.

43 Vgl. den Bericht des Leiters des Sekretariats des Unterausschusses Treuhandanstalt, Roger Cloes, vom September 1995, BArch Berlin, B 412/3211.

44 Vermerk für den Chef des Bundeskanzleramtes, Friedrich Bohl, vom 15.6.1993, BArch Koblenz, B 136/37722.

45 Das Bonn-Center war ein Hochhaus in Bonn, das 1968/69 errichtet und als Geschäftszentrum genutzt wurde.

Des Weiteren sollte es die Interessen der THA gegenüber den Bundestagsausschüssen wahrnehmen bzw. als deren Ansprechpartner dienen, soweit dies nicht von der Zentrale in Berlin unmittelbar gemacht werden konnte. Während eines Gesprächs am 15. März 1991 kamen Rohwedder und Bren d'Amour überein, über das Büro in Bonn auch den Kontakt zum Bundeskanzleramt und zum BMF, BMWi sowie anderen zuständigen Bundesbehörden zu halten und darüber hinaus die THA in Bonn allgemein zu repräsentieren.⁴⁶ Einigkeit bestand auch in der Annahme, dass das Büro Bonn nur dann erfolgreich arbeiten könne, wenn es über aktuelle Hintergrundinformationen aus der Zentrale verfügte. Das Büro wurde unmittelbar dem Präsidenten unterstellt.

Rohwedder verwarf jedoch alsbald seine ersten Überlegungen, über das Büro die Beziehungen der THA zu den Bundesministerien abzuwickeln. In einem Brief an Bren d'Amour räumte er ein, in der Beschreibung der Aufgaben des Büros Bonn während des letzten 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.«⁴⁷

Rohwedder forderte den Leiter des Bonner Büros auf, dessen Berichte an ihn bzw. an die Treuhandzentrale künftig unmittelbar an das Direktorat

46 Vgl. die Notizen über eine Besprechung mit Rohwedder am 4.3.1991, BArch Berlin, B 412/3232.

47 Schreiben von Präsident Rohwedder an Bren d'Amour vom 28.3.1991, BArch Berlin, B 412/3704.

Bund/Internationale Beziehungen zu senden, die von dort aus dann umgehend den betreffenden Vorstandsmitgliedern und Direktoraten zugänglich gemacht werden würden.

Die feierliche Eröffnung des Büros fand am 18. April 1991 in der »Parlamentarischen Gesellschaft« im Rahmen eines Empfangs statt, zu dem Vertreter der Fraktionen, Bundesministerien und Medien eingeladen wurden. Das Büro in Bonn wurde in der Folgezeit zunehmend in die Rolle einer Außenstelle der Berliner Treuhandzentrale gedrängt, um die stetig anwachsenden Anfragen und Informationsanforderungen einzelner Bundestagsabgeordneter zu bearbeiten. Bren d'Amour musste sich immer häufiger mit kritischen Anfragen ostdeutscher CDU-Abgeordneter befassen, die die Stimmung in ihren Wahlkreisen an die THA herantrugen. Das Ziel seiner Tätigkeit in Bonn sei es, so schrieb er im September 1993 an Präsidentin Breuel, »daß mein kleines, aber effizientes Team für die THA an der Schnittstelle zur Politik möglichst pragmatische und unbürokratische Arbeit leisten kann«.⁴⁸

Da es häufig vorkam, dass verschiedene Bundesministerien sowie auch das Bundeskanzleramt im Geschäftsverkehr bilateral mit Branchendirektoraten kommunizierten und auch parlamentarische Gremien Anfragen an leitende Mitarbeiter der Treuhandzentrale richteten, sah sich die Präsidentin zu der Organisationsanweisung »über die Beziehungen zum Bund und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft« vom 11. Juli 1991 veranlasst.⁴⁹ Darin wies sie noch einmal darauf hin, dass für die Beziehungen zu Bundesbehörden und zu den Landesregierungen das von Wolfgang Vehse geleitete Direktorat Bund/Internationale Beziehungen zuständig sei. Sämtliche Geschäftsvorgänge, die als Adressaten oder Absender den Bund bzw. die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft auswiesen, waren ausnahmslos unter Beteiligung dieses Direktorats zu bearbeiten. Das BMWi hielt diese Organisationsanweisung allerdings

48 Schreiben von Bren d'Amour an Birgit Breuel vom 6.9.1993, BArch Berlin, B 412/3233.

49 Organisationsanweisung Nr. 22/91 über die Beziehungen zum Bund und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft vom 27.5.1991, BArch Berlin, B 412/8344. Die folgenden Zitate ebd.

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.«⁵⁰

In einem Interview vom August 1992 benannte Vehse den wichtigsten Auftrag seines Direktorats, nämlich die Bundesregierung mit allen nötigen Informationen zu versorgen sowie umgekehrt deren Anliegen der Treuhandzentrale zu übermitteln. Als zentrale Ansprech- und Koordinierungsstelle sei es auch darum gegangen, »daß so gut informiert wird, daß man in der Regel Verstimmungen, Ärger, Mißverständnisse, Crashesituationen im weitesten Sinne vermeiden kann«.⁵¹ Die direkten Kontakte der THA zu den Abgeordneten des Deutschen Bundestages sollten dagegen vom Büro Bonn in Abstimmung mit der Zentrale wahrgenommen werden. Das Büro Bonn hatte das Direktorat Bund/Internationale Beziehungen regelmäßig und umfassend über Gespräche mit den Abgeordneten des Deutschen Bundestages und über Ausschusssitzungen des Parlaments zu informieren.

Nicht selten kam es trotz einer schriftlich vereinbarten »Regelung über die Zusammenarbeit zwischen den Direktoraten Bund/Internationale Beziehungen (PB) und Büro Bonn (PP)« vom 28. Februar 1992⁵² zu Abstimmungsproblemen und Kompetenzstreitigkeiten zwischen dem Direktorat Büro Bonn und dem Direktorat Bund/Internationale Beziehungen. Die Kontakte beider Direktorate zu den Ausschüssen des Deutschen Bundestages bewegten sich in einer gewissen Grauzone. Der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg verwies daher in einem Schreiben an den Bonner Büroleiter im Juni 1993 noch einmal auf die Aufgabenverteilung:

50 Vermerk von Homann für Staatssekretär von Würzen vom 7.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379212.

51 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

52 Anlage zum Schreiben von Bren d'Amour an Mueller-Stöfen vom 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/3233.

»Um eventuelle Mißverständnisse auszuschließen, möchte ich noch einmal klarstellen, daß die Verantwortung für die Ausschußarbeit des Deutschen Bundestages und hier vor allem die Betreuung des Ausschusses Treuhandanstalt des Deutschen Bundestages ausschließlich bei PB liegt. Angelegenheiten, die die Ausschüsse betreffen, sind von PP an PB abzugeben oder nach entsprechenden Vorgaben des Direktorats PB zu bearbeiten. Die THA ist in die Ausschußarbeit ausschließlich über das zuständige Fachressort eingebunden. Die entsprechende Abstimmung mit dem Ressort muß zentral von Berlin aus erfolgen, um die Überlegungen des Vorstandes immer kurzfristig einbeziehen zu können.«⁵³

Des Öfteren äußerten Abgeordnete ihr Unverständnis darüber, dass die Bearbeitung von Anfragen ihrer Meinung nach zu lange dauere. Bren d'Amour hielt diese Kritik in vielen Fällen für begründet, da der Bearbeitungszeitraum der über das Büro Bonn an die Zentrale in Berlin geleiteten Petitionen im Regelfall bis zu acht Wochen in Anspruch nahm. In der Zentrale lösten die sich häufenden Anfragen von Bundestagsabgeordneten keine Begeisterung aus, da die Bearbeitung von Informationswünschen vergleichsweise viel Zeit und Aufwand erforderte. Der Leiter des Bonner Büros hielt im Unterschied zu einigen Treuhanddirektoren eine zeitnahe Beantwortung für außerordentlich wichtig. Denn die Abwehr von Informationswünschen der Parlamentarier konnte sich seiner Ansicht nach im Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages negativ auf die Arbeit der THA auswirken: »Wenn in diesem Ausschuß die uns im Prinzip wohlgesonnenen Mitglieder des Bundestages (MdB) nicht so bedient werden, wie sie es aufgrund ihres Selbstverständnisses und der parlamentarischen Gepflogenheiten erwarten, befürchte ich ausgesprochen schädliche Auswirkungen für die Arbeit und das Image der THA.«⁵⁴ Es dürfe nicht vergessen werden, dass über die unmittelbare Arbeit im Bundestag hinaus die Abgeordneten Multiplikatoren in ihren Wahlkreisen seien und sich ihr Meinungsbild zudem durch die engen Kontakte zu

53 Schreiben von van Scherpenberg an Bren d'Amour vom 17.6.1993, ebd.

54 Anmerkungen von Bren d'Amour zur Kritik an der Bearbeitungsdauer bei Eingaben von Bundestagsabgeordneten vom 13.6.1991, BArch Berlin, B 412/3232.

den Bonner Medienvertretern auf die veröffentlichte Meinung auswirken könne.

Das Direktorat Bund/Internationale Beziehungen war wie auch das Büro Bonn ein Adressat kritischer Anfragen nicht nur von Mitgliedern der Oppositionsparteien im Deutschen Bundestag, sondern ebenso von ostdeutschen CDU-Abgeordneten. Direktor Vehse sah die ständigen Attacken ostdeutscher Abgeordneter gegen die THA mit gemischten Gefühlen:

»Probleme haben wir in regelmäßigen Abständen mit politischen Parteien, das umfaßt nicht nur die Oppositionsparteien im Bundestag, sondern umfaßt auch die CDU, insbesondere die ostdeutschen CDU-Abgeordneten, die natürlich sehr kritisch mit allem, was die Treuhand macht und tut, umgehen. Das heißt, damit sie überhaupt ernstgenommen werden, versuchen sie nicht uns zu verteidigen, sondern Problemfälle ihres Stimmkreises aufzunehmen und offensiv gegen uns zu verwenden. [...] Wir erhalten auf diese Art und Weise direkt von Abgeordneten oder über den Bundesminister Waigel, den Bundeskanzler in den letzten anderthalb Jahren rund 7000 derartige Einzelfallbeschwerden, die wir hier koordinieren, abzuarbeiten haben.«⁵⁵

Gleichwohl hielt Vehse viele Anfragen der Abgeordneten für durchaus berechtigt; überdies hätten sie die THA auch zu vielen Veränderungen gezwungen.

Die ostdeutschen CDU-Abgeordneten bekamen im Unterschied zu ihren westdeutschen Kollegen den Stimmungsumschwung in den neuen Bundesländern recht deutlich zu spüren. Da sich die Hoffnungen auf die Verheißungen der sozialen Marktwirtschaft wenige Monate nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion nicht erfüllten, machten sich unter den Beschäftigten der Treuhandbetriebe Ernüchterung und Enttäuschung breit. Insofern mussten sich die Abgeordneten in ihren Wahlkreisen mit dem Vorwurf auseinandersetzen, dem mit den Betriebsschließun-

55 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

gen und der Wirtschaftskrise verbundenen Arbeitsplatzabbau tatenlos zuzusehen. Als Blitzableiter für derartige Frusterlebnisse fungierten in erster Linie das Büro Bonn sowie das Direktorat Bund/Internationale Beziehungen. Die Vertreter der THA im Unterausschuss Treuhandanstalt standen unter einem vergleichbaren Rechtfertigungszwang.

Auch mit Blick auf die ostdeutschen Länder musste sich die THA an politischen Vorgaben orientieren. Zwar konnte die ursprüngliche Forderung der ostdeutschen Länder, die Aufgaben der Privatisierung und Sanierung von Treuhandunternehmen ganz auf die Länder zu übertragen, abgewehrt werden. Doch musste die THA Zugeständnisse machen, die auf eine institutionelle Einbindung der Länder über deren Mitgliedschaft im Verwaltungsrat der Treuhand hinausliefen.⁵⁶ Eine gemeinsame Konferenz des Bundeskanzlers und der ostdeutschen Ministerpräsidenten beschloss am 14. März 1991 »Grundsätze zur Zusammenarbeit von Bund, Neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost«.⁵⁷ Infolge dieses Beschlusses wurden im April 1991 »Treuhand-Wirtschaftskabinette« bei den ostdeutschen Landesregierungen gebildet, an deren regelmäßigen Zusammenkünften die entsprechenden Minister bzw. Staatssekretäre der jeweiligen Landesregierung und Vertreter der jeweiligen Länderabteilung bzw. betroffener Unternehmensbereiche der THA teilnahmen. Die Bildung von Treuhandkabinetten eröffnete Möglichkeiten, die THA aktiver in die Belange und Interessen der Länder einzubinden.⁵⁸ Die regelmäßigen Treffen dienten zwar vordergründig dem Informationsaustausch, entsprachen aber auch dem Wunsch der Länder nach einer regionalen Ansiedlungs- und Strukturpolitik, die durch das Länderdirektorat der THA mitgetragen wurde. Dies traf insbesondere auf die Nutzung von Betriebsgrundstücken und auf die Umsetzung beschäftigungswirksamer Maßnahmen in den von den Niederlassungen betreuten Unternehmen zu.

56 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 149.

57 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 2, S. 386–388.

58 Vgl. zu den Möglichkeiten und Grenzen wirtschaftspolitischer Gestaltung der ostdeutschen Länder zu Beginn der 1990er-Jahre: Knoll: Mehr als ohnmächtig?; ders.: Die Treuhandanstalt in Brandenburg.

Die im März 1991 mit den Ländern vereinbarten Grundsätze konnten auch als wirtschaftspolitisches Signal für die Arbeit der THA verstanden werden. Denn nunmehr sollte stärker als zuvor die Strukturanpassung der ostdeutschen Wirtschaft an die Erfordernisse des Marktes unterstützt werden, indem die THA die Entwicklung sanierungsfähiger Betriebe zu wettbewerbsfähigen Unternehmen förderte. Schließlich vereinbarten die Wirtschaftsminister der Länder auf ihrer Konferenz am 20. März 1991, dass die THA regionalpolitisch bedeutsame Entscheidungen in enger Abstimmung mit den betroffenen Ländern fällen sollte, da die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur Aufgabe der Länder sei.⁵⁹ Zugleich sollte die THA den Kommunen und Ländern geeignete Flächen für die Industrieansiedlung zu angemessenen Preisen überlassen und die Länder über frei werdende Betriebsgrundstücke und -gebäude frühzeitig unterrichten. In ihrem Schreiben an das Führungspersonal der THA vom 25. März 1991 verwies Birgit Breuel in ihrer Zuständigkeit für die Länder im Treuhandvorstand auf die Bedeutung dieser beiden Beschlüsse: »Beide Papiere zusammen bilden künftig die Richtschnur für die Zusammenarbeit zwischen Treuhandanstalt und den neuen Ländern.«⁶⁰

Somit waren Bund und Länder nicht nur durch den Verwaltungsrat, sondern auch über verschiedene Koordinationsgremien in Entscheidungen der THA eingebunden. Hinzu kamen Gewerkschaften und Wirtschaftsvertreter. Dem Treuhandvorstand war es gelungen, durch verschiedene Rahmenvereinbarungen mit den Gewerkschaften seinen eigenen Handlungsspielraum zu erweitern.⁶¹ Auf der anderen Seite versuchten die Gewerkschaften, ihre eigenen Handlungsspielräume gegenüber der THA und innerhalb von deren Verwaltungsrat auszudehnen. Daraus

59 Vgl. den Beschluss der Wirtschaftskonferenz der Länder vom 20.3.1991, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 371.

60 Schreiben von Birgit Breuel an die Mitglieder des Vorstandes, die Direktoren und Niederlassungsleiter vom 25.3.1991, BAArch Berlin, B 412/3697.

61 Vgl. Böick/Rau: Gewerkschaften und Treuhandanstalt nach 1990 in Praxis und Erinnerung.

resultierten Konflikte, die sich auf Entscheidungen über Privatisierungen, Sanierungen und Stilllegungen unmittelbar auswirkten.⁶²

Auf dem komplexen Handlungsfeld der Unternehmensprivatisierungen trafen mit der THA und ihren Niederlassungen, Bundes- und Landesvertretern, den Betriebsleitungen der Beteiligungsunternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräten, Kaufinteressenten sowie der Europäischen Gemeinschaft recht unterschiedliche Akteure mit zum Teil gegensätzlichen Interessen aufeinander. Dieses Netz von politischen, sozialen und ökonomischen Entscheidungsstrukturen bestimmten die Handlungsspielräume sowie die Erfolgsaussichten der Treuhand-Privatisierungsstrategie in ganz erheblichem Maße.⁶³

3. Politische Kontrolle? Treuhandanstalt und Bundesregierung

Mit dem Inkrafttreten der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion am 1. Juli 1990 veränderten sich das Handlungsumfeld und damit auch die Arbeitsweise der THA dramatisch. Insbesondere mussten Regelungen für den Übergang der Behörde in das vereinigte Deutschland geschaffen werden, womit zugleich die Satzung und das Statut der Treuhandanstalt modifiziert werden mussten. Dazu gab es im Juli/August 1990 wiederholte Gespräche zwischen den Bonner Ministerien und Rohwedder, in denen es um die Frage ging, zu welcher Fachaufsicht des Bundes die THA als künftige bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts zugeordnet werden sollte.⁶⁴ Entsprechende Vorlagen wurden im August 1990 vom BMWi sowie vom BMF erarbeitet. Zur Vorbereitung der Gespräche am 28. August 1990 in der Regierungskoalition sowie am 29. August 1990

62 Vgl. Rau: Die verhandelte »Wende«.

63 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 169.

64 Ein diesbezügliches Gespräch zwischen Rohwedder und Staatssekretär von Würzen fand am 27.8.1990 statt. Vgl. die Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 27.8.1990, BAch Koblenz, B 126/14519.

beim Bundeskanzler bestätigte Staatssekretär Köhler vom BMF ein Papier, das die Rechts- und Fachaufsicht beim Bundesminister der Finanzen verteilte. Klarheit herrschte von vornherein über die grundsätzliche Zuständigkeit der Bonner Ministerien. Es hieß:

»Nach dem bisherigen Umfeldchaos in der DDR (Amt des Ministerpräsidenten, Ministerium der Finanzen, Ministerium für Wirtschaft u. a.) sollten bisherige Bonner Ministerien zuständig sein. Der Entwurf des Einigungsvertrages sieht vor: Rechts- und Fachaufsicht beim BMF, der die Fachaufsicht im Einvernehmen mit dem BMWi ausübt. [...] Die Behandlung der Treuhandanstalt im Parlament bedarf der Diskussion. In den 60er Jahren gab es einen ›Ausschuß für das Bundesvermögen‹. Zu überlegen wäre ein Unterausschuß des Haushaltsausschusses.«⁶⁵

In den Gesprächen zur Vorbereitung einer notwendigen Satzungsänderung und des Einigungsvertrages einigte man sich rasch darüber, dass der Bundesminister der Finanzen die Fachaufsicht im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Wirtschaft wahrnehmen sollte.⁶⁶ Staatssekretär Köhler setzte sich in einem Gespräch mit Staatssekretär von Würzen und Treuhandpräsident Rohwedder Ende August 1990 zudem dafür ein, über das BMF möglichst großen Einfluss auf die Personalpolitik der Berliner Treuhandzentrale ausüben zu können, insbesondere bei der Besetzung der »Stabsstellen« der THA mit qualifizierten Experten.⁶⁷ Es sei seiner Ansicht nach wichtig, rasch Experten aus Beratungsgesellschaften für mindestens ein Jahr zu gewinnen und über das Beratungsprogramm des BMF zu finanzieren.⁶⁸

65 Vorlage von Knauss, BMF/I C 2, für den Minister vom 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

66 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 112.

67 Notiz über ein Gespräch mit Staatssekretär von Würzen und Präsident Rohwedder am 27.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

68 Der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages hatte bereits im Rahmen des 2. Nachtragshaushaltes am 30.5.1990 für »Beratung der THA« 25 Millionen DM für 1990 freigegeben und eine Verpflichtungsermächtigung für 1991 in gleicher Höhe beschlossen.

Dennoch blieb die Zuordnung der THA zum Bundesfinanzminister nicht unwidersprochen. So forderte Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann noch im August 1990, die THA nach den ersten gesamtdeutschen Wahlen der Rechts- und Fachaufsicht des BMWi zu unterstellen.⁶⁹ Dabei spielte wohl auch eine Rolle, dass die zwei Ressorts von unterschiedlichen Koalitionspartnern geführt wurden, womit im Hinblick auf die bevorstehenden Bundestagswahlen eine gewisse Konkurrenzsituation gegeben war. Allerdings befand sich Haussmann in einer schwachen Position. Finanzminister Theo Waigel war zugleich Vorsitzender der CSU und verfügte damit auch innerhalb der Bundesregierung über größeres politisches Gewicht. Haussmann war sowohl in der Koalitionsregierung als auch innerhalb der FDP nicht unumstritten. Während sich Kohl und Waigel für einen raschen Umbau der ostdeutschen Wirtschaft und eine schnelle Durchführung der Währungsunion einsetzten, warnte Haussmann öffentlich vor übereilten Schritten. So war das Wirtschaftsministerium auch nur nachrangig in die konkrete Vorbereitung der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion eingebunden. Der Vertrag mit der DDR-Regierung darüber wurde hauptsächlich im Finanzministerium unter maßgeblicher Beteiligung von Staatssekretär Köhler, Abteilungsleiter Haller und Sarrazin als Leiter des Sonderarbeitsstabs »Währungsunion« konzipiert.⁷⁰ Nach Auskunft von Johannes Ludewig habe der zuständige Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, Otto Schlecht, dagegen nur theoretische Entwürfe über allgemeine Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft an das Bundeskanzleramt geschickt. Diese hätten keine Ansätze für ein praxisnahes Konzept enthalten, wie man markt- und planwirtschaftliche Strukturen unter den gegebenen Umständen zusammenführen konnte.⁷¹

Der Einigungsvertrag vom 31. August 1990 bestimmte im Artikel 25 Absatz 1 jene Zuordnung, die bis zur Auflösung der THA Ende 1994 Gültigkeit behalten sollte:

69 Vgl. Die Zeit Nr. 35 vom 24.8.1990.

70 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 43.

71 Vgl. ebd.

»Die Treuhandanstalt ist auch künftig damit beauftragt, gemäß den Bestimmungen des Treuhandgesetzes die früheren volkseigenen Betriebe wettbewerblich zu strukturieren und zu privatisieren. Sie wird rechtsfähige bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Fach- und Rechtsaufsicht obliegt dem Bundesminister der Finanzen, der die Fachaufsicht im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Wirtschaft und dem jeweils zuständigen Bundesminister wahrnimmt. Beteiligungen der Treuhandanstalt sind mittelbare Beteiligungen des Bundes. Änderungen der Satzung bedürfen der Zustimmung der Bundesregierung.«⁷²

Mit dem Inkrafttreten des Einigungsvertrages zum 3. Oktober 1990 ging die Fachaufsicht auch in praktischer Hinsicht auf das BMF über. Rohwedder machte seinen weiteren Verbleib als Präsident der THA von seiner Forderung abhängig, den Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Vorstandes nicht durch ständige Weisungen und einzelfallbezogene Eingriffe des Ministeriums einzuengen. Dementsprechend wurde die Fachaufsicht durch das BMF zunächst relativ großzügig umgesetzt und auf die Auskunftspflicht und Informationspflicht der THA beschränkt. Strittige Fragen sollten zunächst im Vorfeld von Verwaltungsratssitzungen geklärt werden. Generell, so hieß es in einem hausinternen Gesprächsvermerk des BMF vom 11. Januar 1991, war die Fachaufsicht auf folgende Weise wahrzunehmen: »Vom Ansatz her sollte sich die Fachaufsicht auf die Begleitung der Arbeit der Treuhandanstalt bei den größeren, politisch relevanten Entscheidungen einerseits und auf eine gewisse allgemeine Überprüfung der Funktionsfähigkeit und funktionellen Abläufe der Treuhandanstalt andererseits beschränken.«⁷³ Mit dieser Auslegung der Fachaufsicht durch das

72 Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands – Einigungsvertrag – vom 31.8.1990, in: BGBl., 1990/II, S. 898.

73 Gesprächsnotiz von Sarrazin, BMF/VIII B, über eine Besprechung mit der THA über Fragen der Fachaufsicht am 9.11.1990 in Bonn vom 11.1.1991, BArch Koblenz, B 126/818. Vgl. auch von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 265.

BMF erhielt die THA jenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den Rohwedder für die Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit und Eigenverantwortung der Treuhand gefordert hatte.

Bis zum Herbst 1990 war im BMF die Unterabteilung I C »Industrielles Bundesvermögen/innerdeutsche Beteiligungsfragen« (Leiter: Bruno Kropff) für die Angelegenheiten der THA zuständig.⁷⁴ Diese Unterabteilung des BMF hatte bereits mehrere Jahre zuvor den wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsel »Privatisierung statt Beteiligungserwerb« konzipiert.⁷⁵ Anfang November 1990 übernahm die aus der Unterabteilung I C hervorgegangene, neu gegründete Abteilung VIII »Bundesbeteiligungen/Treuhandanstalt« die unmittelbare Rechts- und Fachaufsicht über die THA.⁷⁶ Die Abteilung VIII war generell für die Grundsätze der Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes, etwa bei der Deutschen Bundespost Telekom und der Deutschen Bundespost, zuständig. Sie gliederte sich in zwei Unterabteilungen (VIII A und VIII B) mit entsprechenden Referaten. Mit der Leitung dieser Abteilung wurde im Januar 1991 der promovierte Volkswirt Eckart John von Freyend beauftragt. Er war bis 1988 beim Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. als Mitglied der Hauptgeschäftsführung mit der Zuständigkeit für Bildung und Forschung, Energie und Umwelt sowie für Verkehr und Telekommunikation tätig.⁷⁷ Der Leiter der Abteilung VIII 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 das BMF im Verwaltungsrat der THA ver-

74 Vgl. das Organigramm des BMF vom August 1990, BAArch Berlin, B 412/2453.

75 Vgl. die Erinnerungen von Siegfried Bierwirth, damaliger Leiter des Referats VIII A/4 im BMF, unveröffentlichte Aufzeichnungen vom 10.6.2021. Im Besitz des Autors.

76 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 119; Kloepfer: *Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt*, S. 61 f.; von Unger: *Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt*, S. 365–368; Cadel: *Die Kontrolle der Treuhand-Anstalt und ihrer Unternehmen*.

77 Vgl. »Eckart John von Freyend«, https://de.wikipedia.org/wiki/Eckart_John_von_Freyend (Zugriff am 3.12.2021).

trat. Der promovierte Volkswirt, der der CDU angehörte, war bis 1989 im BMF als Leiter der Abteilung VII »Geld und Kredit« zuständig für Grundsatzfragen der Finanzpolitik der Bundesregierung und seit Januar 1990 Staatssekretär. In dieser Position führte er u. a. Verhandlungen über die deutsch-deutsche Währungsunion. Seit Januar 1991 war auch der Parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister der Finanzen, Joachim Grünewald, für die Angelegenheiten der THA, insbesondere für deren Beziehungen zu den Fraktionen im Deutschen Bundestag, zuständig. Das BMF hielt auch über seine Außenstelle in Berlin den Kontakt zur Treuhandzentrale. Ein direkter Kontakt zwischen dem BMF und der Treuhandspitze bestand nicht nur durch die Mitgliedschaft von Staatssekretär Köhler im Verwaltungsrat der THA. Dieser gehörte zudem dem Präsidial-, dem Personal- sowie dem Finanzausschuss des Verwaltungsrates an.

Im Mai 1991 wurde die Abteilung VIII des BMF neu strukturiert.⁷⁸ Danach wurden die betriebs- und volkswirtschaftlichen Fragen in der Unterabteilung VIII A und die rechtlichen Fragen in der Unterabteilung VIII B bearbeitet. Der Leiter der Unterabteilung VIII A, Fritz Knauss, war bereits seit Längerem mit den Problemen des Strukturwandels der ost-deutschen Wirtschaft und mit der Tätigkeit der THA befasst. Thilo Sarrazin leitete zunächst die Unterabteilung VIII B. Sarrazin hatte in den Jahren 1989/90 die Arbeitsgruppe Innerdeutsche Beziehungen im BMF geleitet und war in dieser Eigenschaft aktiv an der Vorbereitung und Umsetzung der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion beteiligt.⁷⁹ Er wurde am 22. Mai 1991 zum Staatssekretär im Finanzministerium des Landes

78 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 119.

79 Vgl. Sarrazin: *Die Entstehung und Umsetzung des Konzepts der deutschen Wirtschafts- und Währungsunion*; Sarrazin: »Es war keiner da, dem etwas einfiel ...«.

Rheinland-Pfalz bestellt.⁸⁰ Sein Nachfolger als neuer Leiter der Unterabteilung VIII B wurde Hans Bubinger. Bubinger war als langjähriger Leiter des Grundsatzreferats in der Abteilung Bundesbeteiligungen von Beginn an mit der Gründung der THA und allen damit zusammenhängenden Fragen – einschließlich der im Sommer 1990 laufenden Gesetzgebung – befasst gewesen.⁸¹

Nach der Neustrukturierung wurden der Abteilung VIII insgesamt zehn Referate zugeordnet, die bis Ende 1991 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassten.⁸² Mit diesem Personalbestand konnte die Abteilung die immer komplexer werdenden Aufgaben der Fachaufsicht auch im März 1993 noch immer nur eingeschränkt bewältigen, wie es in einem Vermerk von Referatsleiter Werner Schick für Köhler hieß: »Nach wie vor besteht kaum ausreichend zeitlicher Spielraum, die Fach- und Rechtsaufsicht über die THA in erforderlichem Umfang wahrzunehmen und die Leitung des Hauses auf diesem Gebiet politisch abzusichern.«⁸³ Die Referate im BMF waren – vergleichbar zum Aufbau der Treuhandzentrale – nach Branchen sowie nach Funktionalbereichen (Abwicklung/Reprivatisierung/Sanierung) gegliedert. Zwischen den Branchenreferaten des BMF und den entsprechenden Branchendirektoraten der Treuhandzentrale bestanden enge Arbeitskontakte.⁸⁴ Das folgende Schema gibt eine Übersicht über die Organisation der Fachaufsicht im BMF:

80 Vgl. den Eintrag »Sarrazin, Thilo« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000024002> (Zugriff am 3.12.2021).

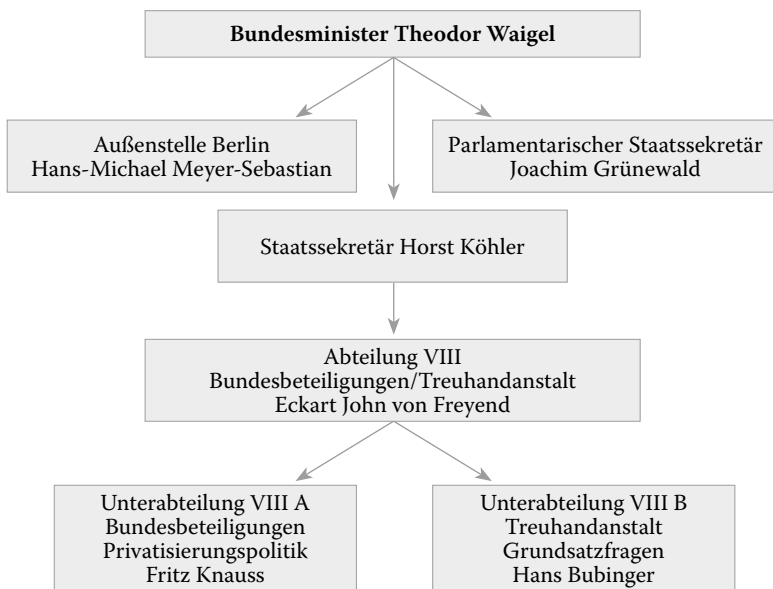
81 Vgl. das Schreiben von John von Freyend an den Vorstand der THA vom 27.5.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

82 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 120.

83 Vermerk von Schick, BMF/VIII B 1, für Staatssekretär Köhler vom 12.3.1993, BArch Koblenz, B 126/145468.

84 Vgl. von Unger: *Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt*, S. 246.

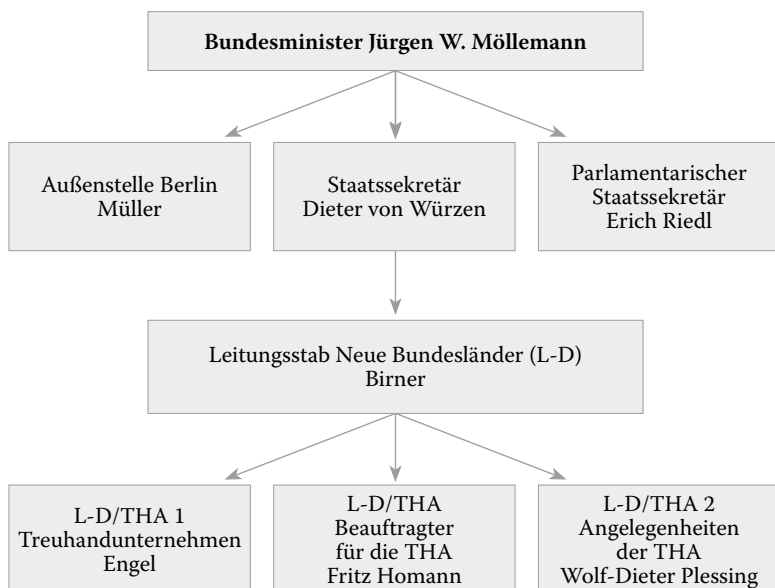
Die Fachaufsicht des BMF im Mai 1991



Im BMWi wurde der »Leitungsstab Deutschland« (L-D) mit der unmittelbaren Zuständigkeit für die THA betraut. Dieser Leitungsstab (ab Juni 1991 »Leitungsstab Neue Bundesländer«) war Staatssekretär Dieter von Würzen zugeordnet. Der promovierte Jurist war in der Nachfolge Detlev Rohwedders seit Januar 1979 als Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium zuständig für Außenwirtschaftspolitik, Entwicklungshilfe, Energie- und Industriepolitik sowie und innerdeutschen Handel.⁸⁵ Das BMWi unterhielt ebenfalls eine Außenstelle in Berlin. Direkte Arbeitskontakte bestanden zwischen einzelnen Vorstandsmitgliedern der THA und den Referatsleitern Fritz Homann im BMWi und Fritz Knauss im BMF. Das folgende Schema gibt eine Übersicht über die Zuständigkeit für die THA im BMWi.

⁸⁵ Vgl. den Eintrag »Würzen, Dieter von« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000015508> (Zugriff am 3.12.2021).

Die Zuständigkeit für die THA im BMWi im Juni 1991



Die Zusammenarbeit zwischen dem BMF und dem BMWi bei der Behandlung von Treuhandangelegenheiten gestaltete sich keineswegs konfliktfrei. Im BMWi wurde der Verdacht gehegt, bei wichtigen Absprachen zwischen der Treuhandzentrale und dem BMF übergangen zu werden. Auch aus diesem Grund vereinbarten die für die THA zuständigen Referate des BMF und des BMWi während eines Treffens am 10. Oktober 1990 einen festen wöchentlichen Gesprächstermin, wenn möglich jeden Montag gegen 11 Uhr, bei dem alle anfallenden Fragen und Probleme besprochen werden sollten.⁸⁶ In der Regel sollten je zwei Vertreter der beiden Ministerien daran teilnehmen. In den Gesprächen war festzulegen, welche weiteren gemeinsamen Ressortbesprechungen in Sachen Treuhand geplant werden müssten, welche Ressorts hinzuzuziehen seien und auf

⁸⁶ Vgl. den Vermerk von Gerhard Ollig, BMWi/L-D, über die Zusammenarbeit mit dem BMF vom 11.10.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

welcher Ebene zu entscheiden sei. Vereinbart wurde ferner, dass das BMF und das BMWi die Verwaltungsratssitzungen möglichst einvernehmlich vorbereiten würden, um einen gemeinsamen Standpunkt zu Privatisierungsfällen und Entscheidungsvorlagen zu finden. Darüber hinaus wurde die THA aufgefordert, in der Treuhandzentrale eine zentrale Anlaufstelle für alle Anliegen der Bundesregierung zu schaffen.

In der Praxis behandelten die beiden Ministerien allerdings die Treuhandangelegenheiten zumeist isoliert voneinander. Dies lag u. a. daran, dass unterschiedliche Abteilungen und Referate der Treuhandzentrale unkoordinierte Anfragen und Wünsche an die beiden Bundesministerien richteten. Auf diese Weise entstand ein Informationsverlust, der sich durch die wöchentlich stattfindenden Gespräche nicht ausgleichen ließ. Zudem gab es in der Treuhandzentrale in Berlin zunächst nicht die von Bonn geforderte zentrale Anlaufstelle für Anliegen der Bundesregierung.⁸⁷ Das für diese Aufgabe vorgesehene Direktorat Bund/EG-Kontakte nahm erst zu Beginn des Jahres 1991 seine Arbeit auf.

In den folgenden Monaten gab es im BMWi immer wieder Vorschläge und Überlegungen zur künftigen Ressortzuständigkeit für die THA. So schlug Referatsleiter Fritz Homann in einem Vermerk für Staatssekretär von Würzen im Januar 1991 vor, in jedem Fall bei der gemeinsamen Zuständigkeit von BMWi und BMF zu bleiben. Die Frage, ob der Bundesminister für Wirtschaft »quasi nach außen hin eine Federführung beanspruchen kann, könnte rein organisatorisch durch eine Änderung von Rechts- und Fachaufsicht zugunsten des BMWi bei gleichzeitiger Fachaufsicht mit BMF gelöst werden«.⁸⁸ Hierzu sei allerdings eine Änderung des Treuhandgesetzes notwendig, die angesichts der im Gesetz noch enthaltenen Verweise auf DDR-Institutionen (Volkskammer, Ministerrat) jedoch ohnehin längst überfällig sei. Eine Änderung der ministeriellen Zuständigkeiten für die THA zugunsten des BMWi, so notierte Homann,

87 Vermerk von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 4.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

88 Vermerk von Homann, BMWi/L-D 5, für Staatssekretär von Würzen vom 7.1.1991, BArch Koblenz, B 102/379205.

könnte mit folgender Begründung angestrebt werden: »Das Schwergewicht der Arbeit der THA liegt in Zukunft in der Umstrukturierung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern durch Privatisierung. Dieses ist sowieso mehr Zuständigkeit des BMWi als des BMF.«⁸⁹ Zudem beinhalte die Rechtsaufsicht im Kern nichts anderes, als darauf zu achten, dass sich die THA im Rahmen der Gesetze bewege. Insofern sei die Rechtsaufsicht kein besonderes schwergewichtiges politisches Instrument.

Zur Vorbereitung eines Gesprächs des Wirtschaftsministers mit Rohwedder am 4. Februar 1991 verwies Homann darauf, dass die Fachaufsicht über die THA zunehmend an Bedeutung gewinne. Dabei würden insbesondere Probleme im Bereich von Industrie-, Struktur- und Regionalpolitik eine immer größere Rolle spielen, weshalb innerhalb der Bundesregierung das BMWi und nicht das BMF federführend sein müsse.⁹⁰ Darauf sollte Rohwedder in dem Gespräch nochmals aufmerksam gemacht werden. »Wir wollen keine Gängelung der THA. Frühzeitige Abstimmung hilft aber, politische und fachliche Querelen und damit Zusatzarbeit zu vermeiden.«⁹¹ Da von Würzen in eine ähnliche Richtung dachte, forderte nun auch Wirtschaftsminister Möllemann im Februar 1991 die Fachaufsicht des Wirtschaftsministeriums für die THA.⁹² Da nach Ansicht Möllemanns die THA ein Instrument der Wirtschaftspolitik sei, falle die Behörde in die Zuständigkeit seines Ressorts. Daher müssten die »Fehler des Einigungsvertrages« korrigiert werden.⁹³ Möllemann hatte sich im Prozess der Regierungsbildung innerhalb der FDP gegen den Parteivorsitzenden Lambsdorff durchgesetzt und war am 18. Januar 1991 zum Bundeswirtschaftsminister ernannt worden. Ohne Zweifel erhoffte er sich durch eine fachliche Anbindung der THA an sein Ministerium einen Zugewinn an politischer Gestaltungsmacht.⁹⁴

89 Ebd.

90 Vgl. den Vermerk von Homann, BMWi/L-D 5, für Bundesminister Möllemann vom 31.1.1991, BArch Koblenz, B 102/379205.

91 Ebd.

92 Vgl. Frankfurter Rundschau vom 25.2.1991.

93 Vgl. Westfälische Nachrichten vom 23.2.1991.

94 Vgl. Marissal: Der politische Handlungsrahmen der Treuhandanstalt, S. 65.

Allerdings gab es im Leitungsstab Deutschland des BMWi erhebliche Bedenken gegen eine Änderung der bisherigen ministeriellen Zuordnung der THA. Denn mit einer Übertragung der Rechts- und Fachaufsicht auf das BMWi waren Chancen und Risiken verbunden. Die Chancen sah Referatsleiter Homann in einem möglichen Prestigegewinn des Ministeriums, insbesondere seiner politischen Leitung:

»Das Gelingen der notwendigen nahezu vollständigen Umstrukturierung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern wird maßgeblich durch die Politik der THA mitbestimmt. Eine erfolgreiche von der breiten Bevölkerung mitgetragene Strukturanpassung, die Bestandteil eines Gesamtkonzepts marktwirtschaftlicher Wirtschaftspolitik ist, würde sich positiv für das Standing des BMWi auswirken.«⁹⁵

Andererseits erwartete Homann einen riesigen Finanzbedarf, der durch den Strukturwandel der ostdeutschen Wirtschaft entstehen würde. Die dabei anfallende Verschuldung des Bundes sowie auch der unausweichliche Verlust von Arbeitsplätzen würden dann überwiegend dem BMWi angelastet. »BMF behielte wegen der zu erwartenden Verluste weiterhin ein maßgebliches Mitspracherecht, ohne aber in gleichem Maße wie bisher in Verantwortung eingebunden zu sein. Notwendige Betriebsschließungen und Entlassungen in großem Umfang würden primär BMWi angelastet.«⁹⁶ Insgesamt, so lautete das Fazit der Überlegungen Homanns, müsste das BMWi die volle Verantwortung für höchst unpopuläre Entscheidungen weitgehend allein tragen. Letztlich, so argumentierte Homann, könnten sich aus einer Änderung der ministeriellen Zuständigkeit auch koalitionspolitische Konflikte ergeben. Denn die Verantwortung läge dann bei einem statt wie bisher bei zwei Koalitionspartnern. Insgesamt erhoffte sich die Ministerialbürokratie im Wirtschaftsministerium von der Übernahme der Fachaufsicht über die THA weitaus mehr wirtschaftspolitische Gestaltungsmacht.

95 Vermerk von Homann, BMWi/L-D 5, für Staatssekretär von Würzen vom 7.1.1991, BArch Koblenz, B 102/379205.

96 Ebd.

Das Nachdenken über eine Änderung der ministeriellen Zuordnung der THA hielt innerhalb des BMWi im Frühjahr 1991 unvermindert an. Denn es konnte durchaus von Relevanz sein, ob man als zuständige Fachaufsicht dem Vorstand der THA Weisungen erteilen oder nach Lage der Dinge lediglich Empfehlungen aussprechen konnte. Daher legten die zuständigen Referate Minister Möllemann für eine Sitzung des FDP-Präsidiums am 11. März 1991 ein Arbeitspapier vor, in dem die wirtschaftspolitischen Kompetenzen des BMWi noch einmal in den Mittelpunkt gerückt wurden. Dass die Federführung für die THA beim BMWi liegen müsse, so argumentierten die Referatsleiter Homann und Schnurr, ergebe sich allein schon daraus, »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.«⁹⁷ Auf eine direkte Konfrontation mit dem Finanzministerium wollte es die Ministerialbürokratie des Wirtschaftsministeriums aber nicht ankommen lassen. »Eine Gesetzesänderung im Hinblick auf die Federführung des BMWi in der Fachaufsicht ist nicht unbedingt notwendig, wenn das notwendige Einvernehmen mit dem BMF auch nach außen transparent gemacht wird.« Zumal, so hieß es abschließend, die Rechtsaufsicht des BMF sich weitgehend darauf beschränke, festzustellen, ob sich die THA im Rahmen der geltenden Gesetze bewege und die Bundeshaushaltsordnung beachte. Dies sei nicht von großer politischer Bedeutung. Daher sei es nicht sinnvoll, dem BMF auch die Rechtsaufsicht streitig zu machen.

Finanzminister Theo Waigel machte jedoch mehrfach deutlich, dass er zu einer Änderung der Zuständigkeiten nicht 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

97 Vermerk von Homann und Schnurr, BMWi/L-D/THA; L-D 5, für Möllemann vom 8.3.1991, BArch Koblenz, B 102/379221.

geblieben sei.«⁹⁸ Möllemann beendete den Kompetenzstreit mit Waigel, indem er im Juli 1991 erklärte, auf weitere Auseinandersetzungen mit dem Bundesfinanzminister zu verzichten.⁹⁹ »Wir können uns weitere unnötige Auseinandersetzungen, die es gelegentlich gegeben hat, nicht leisten.«¹⁰⁰ Die Forderung, allein für die THA zuständig zu sein, ließ er fallen.

Grundsätzlich hatte sich die ministerielle Zuordnung der THA zum BMF als sachlich sinnvolle und richtige Entscheidung erwiesen. Die Ressortzuständigkeit des Finanzministeriums folgte einer gewissen Logik, da der immense Finanzbedarf der THA im Wirtschaftsministerium kaum zu beherrschen gewesen wäre und eine Fachaufsicht durch das BMWi zu permanenten Abstimmungsproblemen mit dem Finanzministerium geführt hätte.¹⁰¹ Damit wären zudem politische Spannungen innerhalb der Regierungskoalition vorprogrammiert gewesen.

Auch die FDP-Fraktion des Deutschen Bundestages verzichtete schließlich auf weitere parlamentarische Auseinandersetzungen über die Ressortzuständigkeit. Paul K. Friedhoff begründete dies auf der Plenarsitzung am 14. Juni 1991 mit der erforderlichen Koalitionsdisziplin:

»Im Einigungsvertrag wurde dann festgeschrieben, daß die Rechts- und Fachaufsicht über die Treuhandanstalt dem Finanzminister zugeordnet ist. Auch dies hätten wir Liberalen gern anders gesehen, genau wie wir auch an anderen Stellen, z. B. bei der Hauptabteilung Geld und Kredit, eine Erweiterung der Kompetenzen des Bundeswirtschaftsministers durchaus gerne sähen. Das war aber auch in einer früheren Koalition nicht durchsetzbar, obwohl wir es nach wie vor für sinnvoll halten. Als verlässlicher Partner in einer Koalition muß man kompromißfähig sein; dies waren wir in der sozialliberalen Koalition und sind es auch in der Koalition mit der CDU/CSU.«¹⁰²

98 CSU Presse-Mitteilungen, Nachrichten aus der CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag, 28.4.1991, zit. nach Greiner: Der Mensch und Politiker Jürgen W. Möllemann, S. 159.

99 Vgl. ebd., S. 159.

100 Zit. nach ebd.; Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.7.1991.

101 Vgl. Seibel: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 112.

102 Plenarprotokoll Nr. 12/32. Stenographischer Bericht der 32. Sitzung des Deutschen Bundestages am 14.6.1991, in: Deutscher Bundestag. Parlamentsdokumentation, S. 2513.

Jenseits des Kompetenzstreits sah Möllemann die Entwicklung der THA im ersten Halbjahr 1991 durchaus kritisch. An FDP-Abgeordnete des Bundestages schrieb er am 28. Mai 1991:

»Derzeit sehe ich ein Problem, daß wir nicht aus den Augen verlieren dürfen: Die THA steht z. Zt. in der Gefahr, sich zu einer ›Superbehörde‹ zu entwickeln. Der Personalaufbau soll von derzeit 2400 Beschäftigten noch auf rd. 3000 gesteigert werden. Ich meine, daß die THA im Gegenteil langsam beginnen sollte, Personal abzubauen. Zum einen müssen wir sie stärker anhalten, Aufgaben nicht selbst wahrzunehmen, sondern auszugliedern, so vor allem im Privatisierungsbereich durch Einschaltung z. B. von Investmentbanken und Immobilienfirmen.«¹⁰³

Insgesamt aber, so betonte Möllemann, sei die THA seiner Meinung nach zu Unrecht mit einem negativen Image behaftet. Daher müssten »in der öffentlichen Diskussion die politischen Rahmenbedingungen für die Umstrukturierung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern und die Aufgaben der THA sauber voneinander getrennt und die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten aufgezeigt werden«.¹⁰⁴

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben bildete die Finanzaufsicht über die THA im Rahmen der Vorschriften der Bundeshaushaltsordnung einen zentralen Schwerpunkt der Fachaufsicht durch das BMF. In Anbetracht von über 8000 Beteiligungsunternehmen suchte das BMF im Rahmen der BHO nach praktikablen Lösungen. Seit Oktober 1990 trat ein vereinfachtes haushaltsrechtliches Einwilligungsverfahren in Kraft, das zunächst bis zum 30. Juni 1991 befristet wurde.¹⁰⁵ Infolgedessen mussten dem BMF nur Privatisierungsverträge zur Bestätigung vorgelegt werden, die bestimmte Grenzwerte überschritten. Dadurch wurden von den insgesamt bis Ende Mai 1991 durch die Zentrale und deren Niederlassungen getätigten 2100 Unternehmensverkäufe dem BMF lediglich 60 Verträge

103 Schreiben von Jürgen Möllemann an die Mitglieder des Bundestages Heinrich Kolb, Martin Grüner, Jürgen Türk, Wolfgang Kubicki, Paul Friedhoff, Jörg Ganschow und Horst Friedrich vom 28.5.1991, BAArch Koblenz, B 102/379211.

104 Ebd.

105 Vgl. das Schreiben von Staatssekretär Köhler an den Vorstand der THA vom 27.11.1990, BAArch Koblenz, B 126/147938.

(2,9 Prozent) zur Zustimmung vorgelegt, davon nur sechs Verträge, bei denen gleich zwei der festgelegten Grenzwerte überschritten wurden.¹⁰⁶ Auch nach massiver Kritik parlamentarischer Gremien an dieser großzügigen Handhabung hielt das BMF an der Praxis fest, seinen Einfluss auf Entscheidungen der THA im Einzelfall auf die großen und grundsätzlichen Fälle zu beschränken.¹⁰⁷ Die unzureichende Einbindung des BMF in größere Privatisierungsfälle war mit erheblichen finanziellen Risiken verbunden, die letztlich der Bund zu tragen hatte.

Mit Blick auf das Verfahren der Kreditaufnahmen im Rahmen der vorgegebenen Kreditobergrenze in Höhe von 25 Milliarden DM im Jahr 1991 gab es zunächst zwischen Treuhandzentrale und den Bonner Ministerien unterschiedliche Ansichten. Nach Ansicht der THA bezog sich die Fachaufsicht des BMF auf die Art und den Umfang des am Kapitalmarkt zu beschaffenden Kapitals, nicht aber auf dessen Verwendung. Die Bundesministerien bestanden jedoch darauf, dass das Verfahren der Kapitalaufnahme zwar im Ermessen der THA stehe, über die konkrete Verwendung aber Einvernehmen mit BMF und BMWi herzustellen sei. Gleiches gelte für Ausgleichsforderungen und Bürgschaften. Anderenfalls, so argumentierte das BMF, wäre weder eine parlamentarische Kontrolle noch eine Kontrolle durch den Bundesrechnungshof möglich.¹⁰⁸

Da bei der Übernahme von Bürgschaften, Garantien oder sonstigen Gewährleistungen die THA gesetzlich auf das Einvernehmen des BMF und des BMWi angewiesen war, akzeptierte der Vorstand der THA schließlich ein pragmatisches Vorgehen, indem für die Bewilligung von Krediten und Bürgschaften der innerhalb der Bundesregierung gebildete interministerielle Kredit- und Bürgschaftsausschuss zuständig war.¹⁰⁹ Dieser wurde

106 Vgl. den Vermerk von Breitenstein, BMF/VIII A 3, für Köhler vom 2.7.1991, BArch Koblenz, B 136/37710.

107 Vgl. den Vermerk von Breitenstein, BMF/VIII A 3, für Köhler vom 8.4.1992, BArch Koblenz, B 126/147938.

108 Vermerk über ein Gespräch von Vertretern des BMF und des BMWi mit Vorstandsmitglied Krause am 13.9.1990, BArch Koblenz, B 102/395185.

109 Dem Ausschuss gehörten Vertreter des BMF und des BMWi an, zu dessen Sitzungen Vertreter der THA und der Treuarbeit AG hinzugezogen wurden.

durch das Wirtschaftsprüfungsunternehmen Treuarbeit Deutsche Revision AG beraten, das auch über entsprechende Anträge entschied.¹¹⁰

Direkte Arbeitsbeziehungen gab es zum Bundeskanzleramt, insbesondere zum Leiter der Abteilung 4 Wirtschafts- und Finanzpolitik, Johannes Ludewig. Der studierte und promovierte Diplomkaufmann war seit 1983 in seiner Funktion als Leiter der »Gruppe 43« im Bundeskanzleramt¹¹¹ in die Rolle eines Chefökonoms und Kanzler-Vertrauten gewachsen.¹¹² Bevor ihn Kohl in das Bundeskanzleramt geholt hatte, war er seit 1975 im BMWi in der Abteilung für Grundsatzfragen der Wirtschaftspolitik tätig gewesen. Ludewig, den der Bundeskanzler zugleich zum »Sonderbeauftragten für den Aufbau Ost« bzw. »Koordinator neue Länder« ernannt hatte, nahm regelmäßig an den Sitzungen des Präsidialausschusses des Verwaltungsrates der THA teil und war dadurch über die dort zu behandelnden Vorgänge und Sachverhalte bestens informiert. Zur Vorbereitung der Sitzungen konnte er sich auf ihm zugesandte Unterlagen stützen, die in den Bundesministerien für Finanzen und Wirtschaft ausgearbeitet wurden.¹¹³ Ludewig nahm zudem an allen wichtigen Gesprächen des Bundeskanzlers mit führenden Personen aus der Wirtschaft und den neuen Bundesländern teil.¹¹⁴ Mit Engagement und Leidenschaft fungierte er im Bundeskanzleramt als umtriebiger Koordinator bei der Suche nach Investoren, um die Wirtschaftsentwicklung in Ostdeutschland zu fördern.

Dem Bundeskanzleramt standen unterschiedliche Informationsquellen zur Verfügung. Seit dem Frühsommer 1990 trafen sich unter dem Vorsitz des Chefs des Bundeskanzleramtes Staatssekretäre unter-

110 Vgl. die Erinnerungen von Siegfried Bierwirth, damaliger Leiter des Referats VIII A 4 im BMF, unveröffentlichte Aufzeichnungen vom 10.6.2021. Im Besitz des Autors.

111 Die »Gruppe 43« war im Bundeskanzleramt der Abteilung 4 »Wirtschafts- und Finanzpolitik« zugeordnet und speziell für allgemeine Wirtschaftspolitik, internationale Währungsordnung und -politik sowie Geld-, Kredit- und Kapitalmarktpolitik zuständig.

112 Vgl. den Eintrag »Ludewig, Johannes« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000021385> (Zugriff am 3.12.2021).

113 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 337.

114 Vgl. Knoll: Das Bonner Bundeskanzleramt, S. 336.

schiedlicher Bundesministerien (u. a. Finanzen, Wirtschaft, Arbeit und Soziales, Inneres, Umwelt, Landwirtschaft, Verkehr, Bau) regelmäßig an jedem Dienstagmorgen um 7 Uhr im Kanzleramt, um wichtige Themen beim »Aufbau Ost« mit einigem Zeitvorlauf besprechen und entscheiden zu können.¹¹⁵ Die Besprechungen von Staatssekretären wichtiger Ressorts sah Ludewig selbst als

»das Schaltzentrum des Aufbaus Ost. [...] Diese Bonner Staatssekretärsrunde arbeitet, ohne Unterbrechung, zuverlässig und geräuschlos bis zu meinem Ausscheiden aus der Bundesregierung 1997, also sieben Jahre lang. Sie ist so etwas wie eine kleine »Nebenregierung Ost«, die auch mein Nachfolger als Beauftragter für die neuen Bundesländer, Rudi Geil, bis zum Regierungswechsel 1998 fortgeführt hat.«¹¹⁶

Als weiteres informelles Gremium erlangte die sogenannte Ludewig-Runde besondere Bedeutung, die seit Mitte Mai 1991 in regelmäßigen Abständen als Koordinierungsinstrument des Bundeskanzleramtes unter dessen Vorsitz zusammentrat.¹¹⁷ An dem erstmals am 13. Mai 1991 in der Berliner Außenstelle des Bundeskanzleramtes stattfindenden Treffen nahmen Ludewig als Vertreter dessen, die Chefs der Staatskanzleien der neuen Bundesländer, der Generalbevollmächtigte der THA, Wolfgang Mueller-Stöfen, sowie der Leiter der Außenstelle teil.¹¹⁸ Ziel der Treffen war es zunächst, die Realisierung der Beschlüsse der Bundesregierung zum »Aufbau Ost« zu koordinieren und Informationen über aktuelle Probleme des ökonomischen Umbaus der ostdeutschen Wirtschaft auszutauschen. In der Regel wurden die Absprachen und Vereinbarungen aus diesen Treffen zeitnah und ohne bürokratische Umwege umgesetzt. »Hier waren die politischen Schaltzentralen auf einer Arbeitsebene unterhalb der Regierungschefs und des Treuhandpräsidiums verbunden.«¹¹⁹ In den folgenden Jahren wurden in der Ludewig-Runde auch die Gespräche des

115 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 144.

116 Ebd., S. 144 f.

117 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 337 f.

118 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 157 f.

119 Ebd., S. 158.

Bundeskanzlers mit den Ministerpräsidenten der neuen Bundesländer sowie des Regierenden Bürgermeisters von Berlin vorbereitet.¹²⁰

In unregelmäßigen Abständen fanden zudem sogenannte Kanzlergespräche in Bonn statt, an die sich häufig ein Abendessen im Kanzlerbungalow anschloss. Zu diesen Gesprächen im kleinen Kreis wurden nicht selten die Hauptgeschäftsführer der vier Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft sowie Vertreter der Gewerkschaften geladen. Sie dienten einem Informationsaustausch über besondere Themenkreise, so beispielsweise über die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern. An diesem Meinungsaustausch nahmen einzelne Minister der Bundesregierung teil.¹²¹ Für Ludewig war es wichtig, »daß der Kreis so klein bleibt, daß keine ›Festreten‹ gehalten werden, sondern daß man tatsächlich miteinander ins Gespräch kommt – und daß diese Treffen so gut vorbereitet werden, daß konkrete, weiterführende Ergebnisse erreicht werden können.«¹²² Bei wirtschaftspolitischen Grundsatzentscheidungen sowie in finanzpolitisch bedeutsamen Einzelfällen ließ sich der Bundeskanzler in Gesprächen beim Bundeskanzleramt, aber auch von der Treuhandspitze fernmündlich berichten. Ein offizieller Besuch des Bundeskanzlers bei der THA am 16. Januar 1992 war hingegen eher ein politisches Zeichen und Signal, um die Behörde öffentlichkeitswirksam zu unterstützen.¹²³

Darüber hinaus gab es während der Sitzungswochen des Bundestages informelle Gespräche in Bonn unter der Leitung von Friedrich Bohl, seit November 1991 Chef des Bundeskanzleramtes, mit einer Gruppe von Bundestagsabgeordneten der CDU aus ostdeutschen Wahlkreisen, die sich nach der Bundestagswahl 1990 unter Vorsitz von Günther Krause und später von Paul Krüger gebildet hatte. An dieser »Bohl-Runde« nahmen u. a. die Staatssekretäre jener Ministerien teil, aus deren Bereich jeweils Themen zur Diskussion standen. Ständige Teilnehmer dieser

120 Vgl. Czada: Das Erbe der Treuhandanstalt, in: Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 125–146, hier S. 134.

121 Vgl. ebd., S. 339.

122 Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 138.

123 Interview des Autors mit Birgit Breuel am 9.10.2018.

Treffen waren die Staatssekretäre Dieter von Würzen (Wirtschaft), Peter Klemm (Finanzen) und Werner Tegtmeier (Arbeit und Sozialordnung) sowie Abteilungsleiter Eckart John von Freyend (Finanzen).¹²⁴ Ludewig bezeichnete diese Runden als »außerordentlich nützlich, weil wir dadurch im Regierungsapparat direkte Rückmeldung aus den Wahlkreisen, also von der ›Front‹ des Aufbaus Ost, erhalten und damit ein besseres Gefühl für die tatsächliche Situation vor Ort bekommen«. ¹²⁵ Nach der wachsenden Kritik der ostdeutschen CDU-Abgeordneten an der Privatisierungspraxis der THA, die insbesondere seit Jahresbeginn 1992 in den parlamentarischen Kontrollgremien geäußert wurde, sollte die »Bohl-Runde« auch über wirtschaftspolitische Initiativen der Bundesregierung zum »Aufbau Ost« informieren und zugleich den Unmut der Parlamentarier auffangen.

Für die Fach- und Rechtsaufsicht über die THA waren folgende Bundesbehörden zuständig:

Die für die THA zuständigen Bundesbehörden

	Bundesministerium für Wirtschaft	Bundesministerium der Finanzen	Bundeskanzleramt
zuständiger Bundesminister	Helmut Hausmann (FDP) (1988–1991) Jürgen Möllemann (FDP) (1991–1993) Günter Rexrodt (FDP) (1993–1998)	Theodor Waigel (CSU) (1989–1998)	Rudolf Seiters (CDU) (1989–1991) Friedrich Bohl (CDU) (1991–1998)
zuständige Staatssekretäre	Dieter von Würzen (SPD) (1979–1995) Erich Riedl (CSU) (1987–1993)	Horst Köhler (CDU) (1990–1993) Gert Haller (1993–1994) Joachim Grünewald (CDU) (1991–1994)	
zuständiger Abteilungsleiter/ Referatsleiter	Fritz Homann (1990–1993) Wolf-Dieter Plessing (1994)	Eckart John von Freyend (1990–1995)	Johannes Ludewig (1991–1994)

124 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 145.

125 Ebd., S. 146.

Die politische Kontrolle über die Tätigkeit der THA berührte im Rahmen der Bundeshaushaltsordnung auch die Organaufsicht durch den Bundesrechnungshof als »oberste Bundesbehörde und als unabhängiges Organ der Finanzkontrolle«.¹²⁶ Dessen Kontrollrechte umfassten die Haushalts- und Wirtschaftsprüfung der THA und damit ihre finanzwirtschaftliche Tätigkeit.¹²⁷ Der BRH begann seine Kontrolltätigkeit hinsichtlich der THA mit sogenannten Orientierungsprüfungen für bestimmte Arbeitsbereiche wie beispielsweise den Personalaufwand sowie den Kosten für die ökologische Altlastensanierung.¹²⁸ Daran schlossen sich sogenannte Schwerpunkt- bzw. Systemprüfungen an, die auch das Verhältnis von Kosten und Nutzen im Bereich der Organisationsstruktur der THA zum Gegenstand hatten. Spezielle Schwerpunktprüfungen führte der BRH seit dem zweiten Halbjahr 1991 zur Lohn- und Gehaltsstruktur der Treuhandanstalt sowie zu den Bonuszahlungen für ihre Führungskräfte durch. Das Ziel derartiger Untersuchungen bestand darin, zu prüfen, ob die der THA zur Verfügung stehenden Mittel tatsächlich auf das zur Erfüllung der Aufgaben notwendige Maß begrenzt wurden, d. h. dem Prinzip der Sparsamkeit Rechnung getragen wurde. Einen entsprechenden Prüfbericht erhielt der Bundesminister der Finanzen, der formell auch gegenüber dem BRH in der Auskunfts- und Berichtspflicht stand.¹²⁹

Die im Anschluss an die Prüfberichte formulierten Empfehlungen des BRH waren für die THA nicht bindend, jedoch beeinflussten sie die haushaltspolitischen Debatten und Entscheidungen des Haushaltsausschusses sowie des Unterausschusses Treuhandanstalt des Bundestages maßgeblich. Hinzu kam, dass während der Beratungen des Haushaltsausschusses in Bezug auf die THA auch ein Vertreter des BRH zu dem entsprechenden Prüfbericht Stellung nahm und der Bundesfinanzminister sich dazu äußern musste. Insofern konnte der Treuhandspitze Kritik nicht gleichgültig sein.

126 Gesetz über den Bundesrechnungshof (Bundesrechnungshofgesetz – BRHG) vom 11.7.1985, in: BGBl., 1985/ I, S. 1445.

127 Vgl. Kloepfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 68.

128 Vgl. ebd., S. 67.

129 Vgl. ausführlich hierzu Kapitel VI.

4. Finanzierung und Haushalt der Treuhandanstalt

Während der Verhandlungen über den Vertrag über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion trat auch die zukünftige Privatisierungspolitik, insbesondere die zu erwartenden finanziellen Aufwendungen für die Sanierung der DDR-Wirtschaft, in den Vordergrund.¹³⁰ Noch im Mai 1990 gingen sowohl das Bundeswirtschaftsministerium als auch das Bundesfinanzministerium in einem Grundsatzpapier davon aus, die aus dem Verkauf von Treuhandbetrieben erzielten Erlöse für die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit sanierungsfähiger Betriebe verwenden zu können.¹³¹ Durch die zu erwartenden Privatisierungserlöse, so hieß es, könne die Finanzierung der THA langfristig gesichert werden: »Die Einrichtung finanziert sich während der Dauer ihres Bestehens aus den Erlösen der Privatisierung und den sonstigen Erträgen. Die Mittel werden zunächst für die Sanierung eingesetzt. Sie dürfen nicht zur Erhaltung nicht sanierungsfähiger Betriebe verwendet werden.«¹³² Der Zeitwert der ostdeutschen Betriebe wurde im Mai 1990 auf ca. 375 Milliarden DM geschätzt.¹³³

Notwendig sei es, schnell zu privatisieren, um die THA in die Lage zu versetzen, im Vorgriff auf künftige Privatisierungserlöse und andere Erträge Kredite bis zur Höhe der erwarteten Einnahmen aufzunehmen. Zuschüsse aus dem Staatshaushalt sowie aus öffentlichen Haushalten der Gebietskörperschaften (Kreise und Bezirke) wurden strikt ausgeschlossen. In der Bundesregierung ging man davon aus, dass die Verkaufserlöse zunächst kaum zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit der THA ausreichen würden und somit über eine Kreditaufnahme eine Zwischenfinanzierung notwendig sei. Nach einer zeitlich nicht definierten »Übergangszeit«, so die Vermutung, würde die THA Gewinne erzielen und somit ihren Unternehmen zur vollen Wettbewerbsfähigkeit verhelfen können.

130 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 71.

131 Vgl. die Grundsätze zur Privatisierung des Volkseigentums der DDR, Bonn, 3.5.1990, BAArch Koblenz, B 126/145464.

132 Ebd.

133 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 73.

Im Bundesfinanzministerium rechnete man im Mai 1990 für die Jahre von 1990 bis 1994 mit Privatisierungserlösen von insgesamt ca. 33 Milliarden DM.¹³⁴

Die ursprüngliche Annahme der Bundesregierung, die THA könnte sich aus den zu erwartenden Privatisierungserlösen und Erträgen aus Treuhandvermögen (Verpachtung, Vermietung, Nutzungsentgelte) relativ rasch selbst finanzieren, erwies sich schon im Sommer und Herbst 1990 als Illusion.¹³⁵ Die Lücke zwischen Mittelbedarf und Privatisierungserlösen wurde immer größer. Bereits im September 1990 ahnte Rohwedder, dass sich aus dem Privatisierungsgeschäft letztlich kein Gewinn erzielen lassen würde. Auf eine Anfrage des Abgeordneten Wolfgang Ullmann während der Volkskammersitzung am 13. September 1990 antwortete er: »Ich glaube, daß die Beanspruchungen der Treuhandanstalt möglicherweise größer sind als die Mittel, die ihr durch Privatisierungen und Verkäufe zur Verfügung stehen.«¹³⁶ Rohwedder verwies auf die immens hohen finanziellen Verpflichtungen, »die uns im Lauf der letzten Wochen und Monate zugewiesen worden sind. Es wird sicherlich ein erschreckend hoher Betrag sein.« In diesem Zusammenhang nannte er einen Gesamtbetrag von 106 Milliarden DM, der auf die Treuhandbetriebe und damit auf die THA insgesamt zukommen würde und finanziert werden müsste. Für die Finanzierung der THA war es somit enorm wichtig, die benötigten Geldmittel zu günstigen Konditionen zu beschaffen. Für die laufenden Ausgaben nahm die THA Kredite am Kapitalmarkt auf.

Mehr als drei Viertel des Treuhandbudgets stammten aus Krediten, die nicht nur auf nationalen, sondern ebenso auf internationalen Finanzmärkten aufgenommen wurden. 1993 befand sich ein Drittel aller Treuhandanleihen im Wert von über zehn Milliarden DM in ausländischer

134 Vgl. die Information von Breitenstein, BMF/I C5, und Knauss, BMF/I C2, über zu erwartende Privatisierungserlöse von DDR-Volkvermögen vom 8.5.1990, BArch Koblenz, B 126/145457.

135 Vgl. Schröder: Die Treuhand und das Ende der DDR-Wirtschaft, in: Heydemann/Paqué (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft, S. 27–40, hier S. 35.

136 Protokoll der 35. Volkskammertagung am 13.9.1990, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der DDR, Bd. 3, S. 1686.

Hand.¹³⁷ Der Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom 18. Mai 1990 räumte der THA die Möglichkeit ein, Kredite bis zu einer Höhe von 17 Milliarden DM aufzunehmen. Das Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 ermöglichte der THA die Aufnahme von Krediten bis zu einer Höhe von 25 Milliarden DM. Dazu hieß es im Gesetz: »Die vorgenannten Kredite sollen in der Regel bis zum 31. Dezember 1995 zurückgeführt werden. Der Bundesminister der Finanzen kann eine Verlängerung der Laufzeiten und bei grundlegend veränderten Bedingungen eine Überschreitung der Kreditobergrenzen zulassen.«¹³⁸ Der Einigungsvertrag vom 31. August 1990 bestätigte noch einmal diese Befugnis der THA, indem die Formulierung aus dem Treuhandgesetz wörtlich übernommen wurde.¹³⁹

Da die THA bislang noch keinen schlüssigen Finanzplan vorgelegt hatte, mahnte Staatssekretär Köhler Ende August 1990 »eine zunächst überschlägige Finanzvorschau als Ausgangsbasis« für einen Finanzplan an.¹⁴⁰ Für Köhler und das BMF war inzwischen klar, dass zur Finanzierung der THA erhebliche Fremdmittel erforderlich sein würden, die nur im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Möglichkeiten akquiriert werden konnten. Für das vierte Quartal 1990 rechnete Rohwedder mit Ausgaben in Höhe von 12 713 Millionen DM, darunter 4762 Millionen DM für Zinsen für Altkredite, die den Unternehmen bis zur Feststellung der D-Mark-Eröffnungsbilanzen gestundet wurden. Im Gegenzug seien Privatisierungserlöse in Höhe von 2161 Millionen DM zu erwarten, wodurch sich ein realer Finanzbedarf von 10 552 Millionen DM ergeben würde.¹⁴¹

Im Oktober 1990 unterbreitete der Treuhandvorstand etwas konkretere Vorstellungen für einen Wirtschafts- und Finanzplan für das zweite

137 Vgl. Allen: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus.

138 Treuhandgesetz vom 17.6.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990 / Teil I, S. 300.

139 Vgl. den Einigungsvertrag vom 31.8.1990, in: BGBl., 1990/Teil II, S. 889.

140 Schreiben von Staatssekretär Köhler an Präsident Rohwedder vom 29.8.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

141 Vgl. den Bericht Rohwedders an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages vom 10.10.1990, BArch Berlin, B 412/3694.

Halbjahr 1990 und für 1991.¹⁴² Dem Vorstand erschien schon zum damaligen Zeitpunkt der vorgeschriebene Kreditermächtigungsrahmen von 25 Milliarden DM als zu eng. Anfang Oktober bezifferte er den Kreditbedarf der THA allein für das zweite Halbjahr 1990 auf 12 Milliarden DM.¹⁴³ Der Verwaltungsrat stimmte am 5. Oktober 1990 zu. Weiter hieß es in dem Beschluss: »Der Verwaltungsrat bestätigt, daß die THA in die Lage versetzt werden muß, Zugang zu sämtlichen Geld- und Kapitalmärkten zu bekommen, und nimmt zustimmend zur Kenntnis, daß die THA sich um eine justitiable Erklärung des Bundes zur Übernahme der Anstaltslast bemüht.«¹⁴⁴

Als Grund für eine solche Kreditaufnahme führte der Vorstand an, dass für die THA zum 10. Oktober 1990 für das dritte Quartal Zahlungen in Höhe von 2,5 Milliarden DM fällig würden. Es handelte sich dabei um Zinszahlungen für Altkredite der Beteiligungsunternehmen. Für das vierte Quartal würden noch einmal 4 Milliarden DM fällig. Hiervon entfielen 1,5 Milliarden DM auf die RGW-Exportförderung. Entsprechend einer Vereinbarung mit den zuständigen Bundesorganen stützte die THA Verluste im RGW-Export der Unternehmen Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG Rostock, Deutsche Waggonbau AG, IFA-Automobilwerke Ludwigsfelde GmbH, Sachsenring Automobilwerke Zwickau und Automobilwerke Eisenach in Höhe von rd. 1,5 Milliarden DM durch Kreditaufnahmen. Zudem lägen von den Unternehmen Anträge auf Gewährung von Fördermitteln zur Sanierung (einschließlich Stilllegungsaufwand und Bilanzausgleich für Veräußerungen) in Höhe von 2,5 Milliarden DM vor. Mit der Vorlage weiterer Sanierungskonzepte seien Anträge in einem Umfang von 4 Milliarden DM zu erwarten. Insgesamt rechnete der Vorstand für das zweite Halbjahr 1990 mit Ausgaben von 13 Milliarden DM. Dem standen bis zum 4. Oktober 1990 Privatisierungserlöse in Höhe von 607 Millionen DM aus bereits abgeschlossenen Privatisierungsverträgen

142 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 2.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542.

143 Vgl. die Vorlage für den Verwaltungsrat der THA vom 4.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

144 Beschluss der 6. Verwaltungsratssitzung am 5.10.1990, ebd.

gegenüber. Tatsächlich waren bislang jedoch lediglich 90 Millionen DM aus Privatisierungserlösen auf den Bankkonten der Treuhandzentrale eingegangen.¹⁴⁵

In dieser Differenz zeigt sich auch ein grundlegendes Dilemma der Privatisierungspolitik der THA: Erlöse aus Unternehmensverkäufen gingen erst viele Monate oder mitunter sogar erst Jahre nach dem Vertragsabschluss bei der Treuhand ein. Nicht selten handelte es sich dabei auch um Ratenzahlungen. Somit stand nur ein geringer Teil der Verkaufserlöse tatsächlich für die Sanierung von Treuhandunternehmen zur Verfügung. Schließlich machten die genannten Zahlen bereits zu diesem Zeitpunkt deutlich, dass die Ausgaben der THA die Privatisierungserlöse um ein Vielfaches überschritten. Selbst wenn die Privatisierungserlöse jeweils sofort geflossen wären, hätte das nur sehr bedingt geholfen. Unter diesen Umständen war eine noch im Treuhandgesetz in Aussicht gestellte Vermögensverteilung an die DDR-Bevölkerung illusorisch.

BMWi und BMF waren sich darin einig, dass dem Drängen nach Aufstockung des Kreditrahmens nicht nachgegeben werden sollte. Der Leiter der Arbeitsgruppe Innerdeutsche Beziehungen im Bundesfinanzministerium, Thilo Sarrazin, berichtete Ende Oktober 1990 den Vertretern beider Ministerien in Bonn über die weitergehenden Kreditwünsche der THA, die er mit folgendem Argument zurückwies: »Nur bei knappen Ressourcen wird sich auch THA-intern der gewünschte Privatisierungs- und Stilllegungskurs durchhalten lassen. Eine großzügige Mittelausstattung fördert nur das Durchschleppen nicht überlebensfähiger Betriebe, aufwendige Sanierungsbestrebungen und unökonomische stille Liquidationen.«¹⁴⁶ Daher blieb es zunächst bei einem Kreditrahmen von 25 Milliarden DM für die Jahre 1990 und 1991. Die Möglichkeit der THA zur Kreditaufnahme sah das BMF als hinreichende Voraussetzung, um ihre Ausgaben in den Jahren 1990 und 1991 selbst zu finanzieren. »Für den Zeitraum

145 Vgl. die Vorlage für den Verwaltungsrat der THA vom 4.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

146 Bericht von Sarrazin über seinen Antrittsbesuch bei der THA am 30.10.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

danach bedarf es weitergehender Untersuchungen, insbesondere einer – vom BMF bereits angeforderten – Finanzplanung der THA.«¹⁴⁷

Die THA hatte entsprechend ihrer Satzung vom 18. Juli 1990 einen Wirtschaftsplan und einen Finanzplan aufzustellen. Der Wirtschaftsplan sollte einen Nachweis über Einnahmen und Ausgaben nach Geschäftsbereichen enthalten. Der Verwaltungsrat bestätigte auf seiner Sitzung am 11. Dezember 1990 den vom Vorstand vorgelegten Wirtschaftsplan für 1991.¹⁴⁸ Geplant waren Einnahmen in Höhe von 14,3 Milliarden DM und Ausgaben von 37 Milliarden DM, womit sich ein Defizit von 22,7 Milliarden DM zum Ende des Jahres 1991 ergeben hätte. Klaus Schucht, der seit Anfang Mai 1991 als neues Mitglied dem Vorstand angehörte, hielt die Angaben für reine Fiktion, wie er seinem Tagebuch am 27. Mai 1991 anvertraute: »Dieser Wirtschaftsplan ist ein reiner Mondplan. Es sind dort Daten niedergeschrieben, die man glauben kann oder auch nicht. Nachweisen läßt sich dort kaum etwas. [...] Ich spreche am Nachmittag in der Direktionssitzung sehr eingehend dieses Papier durch. Die Herren Direktoren können mit den Zahlen im Grunde genommen kaum etwas anfangen.«¹⁴⁹

Bis zum Ende des Jahres 1990 nahm die THA Kredite in Höhe von 4,3 Milliarden DM auf, die zum überwiegenden Teil für die Zinsen der gestundeten Altkredite ihrer Unternehmen verwendet wurden. Die Kreditaufnahme fiel damit am Jahresende wesentlich geringer aus als vorgesehen, da die Ausgaben deutlich unter den im Oktober veranschlagten Summen lagen. Das betraf insbesondere die Ausgaben für Stilllegung und Sanierung von Treuhandunternehmen. Hier wurde die Finanzierung stärker über Bürgschaften als über direkte Finanzhilfen der THA vollzogen. Die realen Bareinnahmen aus der Privatisierung betrugen Ende 1990 rund 1,5 Milliarden DM. Das war weniger als vorgesehen und resultierte aus

147 Notiz von Siewert, BMF/I C5, für das Referat VII/B 1 des BMF vom 22.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

148 Vgl. das Protokoll der 10. Sitzung des Verwaltungsrates am 11.12.1990, BArch Berlin, B 412/8842.

149 Vgl. die Tagebuchnotiz von Schucht vom 27.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

dem Umstand, dass die Zahlungen aus vielen Verträgen erst 1991 oder später fällig wurden. Insgesamt stand mit den abgeschlossenen Kaufverträgen zum Ende 1990 ein Erlös von 2,4 Milliarden DM zu Buche.¹⁵⁰ Die THA selbst übernahm mit den Verkäufen von Unternehmen 1,5 Milliarden DM an Verpflichtungen, insbesondere für Altkredite bzw. Altschulden und ökologische Altlasten.

Einen wesentlichen Teil ihrer Haushaltsmittel wendete die THA in den kommenden Jahren für Zinsen für gestundete und übernommene Altkredite ihrer Unternehmen auf. Zu den Altschulden bzw. Altkrediten zählten Verbindlichkeiten der Treuhandbetriebe bei den staatlichen bzw. genossenschaftlichen Banken der DDR, die zum Zeitpunkt der Währungsunion am 1. Juli 1990 bestanden. Die Legitimität von Altschulden, die aus früheren Kreditaufnahmen der DDR-Staatsbetriebe zur Finanzierung von betrieblichen Investitionen in der volkseigenen Wirtschaft resultierten, war zunächst heftig umstritten. Denn die vermeintlichen Schulden resultierten aus einem internen Verrechnungsmodus im planwirtschaftlichen System der DDR, bei dem die Betriebe für ihre Produktion staatliche Mittel aus Umlauf- und Grundmittelkrediten in Anspruch nehmen mussten. Das zentralwirtschaftliche Planungssystem der DDR ließ den Betrieben wenig Spielraum zur Selbstfinanzierung und zwang sie in die Kreditaufnahme bei der Staatsbank der DDR. Die Gewinne waren dagegen an den Staat abzuführen. So war im Grunde genommen keine Rückzahlung dieser Kredite möglich.¹⁵¹ Nach einer heftig umstrittenen Regelung wurden die bis 30. Juni 1990 aufgelaufenen Verbindlichkeiten gegenüber den früheren staatlichen Kreditinstituten der DDR als sogenannte Altkredite zulasten der Treuhandunternehmen angerechnet. Als Gläubiger übernahm überwiegend die Deutsche Kreditbank AG diese sogenannten Altschulden.

150 Vgl. das Protokoll über die Sitzung des Finanzausschusses des Verwaltungsrates der THA am 28.2.1991, BArch Koblenz, B 126/145440.

151 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 75; Streit/Mummert: Grundprobleme der Systemtransformation aus institutionenökonomischer Perspektive, in: Drobniġ/Hopt/Kötz/Mestmäcker (Hg.): Systemtransformation in Mittel- und Osteuropa, S. 3–36.

Das BMF lehnte die Übernahme der in der Vergangenheit bei der Staatsbank der DDR aufgenommenen Kredite durch die THA entschieden ab. Als Begründung führte Referatsleiter Knauss durchaus zu Recht an:

»Der Staatshaushalt der DDR wurde durch die planmäßige Gewinnablieferungspflicht der Unternehmen im wesentlichen alimentiert. Dabei wurden die Unternehmen substantiell ausgezehrt, ohne daß ihnen Reserven für notwendige Investitionsmaßnahmen verblieben. Die hierfür erforderlichen Mittel mußten auf dem Kreditwege teuer über die Staatsbank wiederbeschafft werden. Die nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten ruinöse Handlungsweise des Staates kann nicht der Wirtschaft der DDR, die z.Z. größtenteils durch die THA verkörpert wird, angelastet werden.«¹⁵²

So mußten die Altschulden der Betriebe, so lautete die zutreffende Schlussfolgerung, als Teil der Staatsschulden dem Staat und nicht den Betrieben zugeordnet werden. Zu einer solchen Regelung kam es jedoch nicht. Denn die Bundesregierung ging davon aus, dass die nach DDR-Recht begründeten Kreditverpflichtungen der ehemals volkseigenen Betriebe auch nach dem Ende des planwirtschaftlichen Systems weiterbestünden und diese Altverbindlichkeiten den Treuhandunternehmen direkt zuzuordnen seien.¹⁵³

Entsprechend Artikel 25 Absatz 7 des Einigungsvertrages¹⁵⁴ und der rechtsgültig übernommenen Entschuldungsverordnung des Ministerrates der DDR vom 5. September 1990¹⁵⁵ waren die Zinszahlungen für gestundete Altkredite der Unternehmen bis zur Feststellung ihrer D-Mark-Eröffnungsbilanzen (in vielen Fällen erst in der zweiten Jahreshälfte 1991) von der THA zu übernehmen. Mit der Währungsunion wurden die Kredit-

152 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, vom 21.9.1990, BArch Koblenz, B 126/145220.

153 Vgl. die Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen zur Entstehung der sogenannten Altschulden in der DDR und ihrer Abwicklung durch die Bundesregierung, in: Deutscher Bundestag. 13. Wahlperiode. Drucksache 13/5064 vom 26.6.1996.

154 Vgl. Einigungsvertrag vom 31.8.1990, in: BGBl., 1990/II, S. 889.

155 Vgl. die Verordnung des Ministerrates über Maßnahmen zur Entschuldung bisher volkseigener Unternehmen von Altkrediten (Entschuldungsverordnung) vom 5.9.1990, BArch Berlin, DC 20-1/3/3058.

schulden der Treuhandunternehmen (Altkredite) von Mark der DDR in D-Mark umgewandelt. Die bei den Kreditinstituten der DDR veranschlagten Altkredite der Treuhandunternehmen beliefen sich per 30. Juni 1990 auf insgesamt ca. 103,9 Milliarden DM.¹⁵⁶ Davon entfielen 87,5 Milliarden DM auf die Deutsche Kreditbank AG, 3,9 Milliarden DM auf die Berliner Stadtbank AG, 7,2 Milliarden DM auf die Genossenschaftsbank Berlin, 4,9 Milliarden DM auf die Deutsche Außenhandelsbank sowie 0,4 Milliarden DM auf die Staatsbank der DDR.¹⁵⁷ Darüber hinaus übernahm die THA durch Einzelentscheidungen entsprechend der Entschuldungsverordnung des Ministerrates der DDR vom 5. September 1990 auf der Grundlage der D-Mark-Eröffnungsbilanzen den Zins- und Schuldendienst der Unternehmen gegenüber den Kreditinstituten und befreite diese damit teilweise oder vollständig von Altkrediten. Die praktische Abwicklung von Altschulden der ehemaligen DDR-Betriebe erfolgte durch die Zwischenschaltung privater Banken der Bundesrepublik, u. a. über die Deutsche Bank AG sowie die Dresdner Bank AG, die Anteile der Deutschen Kreditbank AG erworben hatten.

Eine einzelfallbezogene teilweise oder vollständige Entschuldung eines Unternehmens kam in Betracht, wenn damit die Sanierung oder die Umstrukturierung und somit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gewährleistet sowie durch eine Übernahme oder Kapitalbeteiligung durch andere Unternehmen zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze gesichert werden konnten. Das Gesamtvolumen an Altkrediten der Treuhandunternehmen wurde rückwirkend zum 1. Juli 1990 auf 99,2 Milliarden DM

156 Für alle hier angeführten Statistiken vgl. den Finanzbericht des Vorstandes für das Geschäftsjahr 1991. Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

157 Die Staatsbank der DDR sowie die Deutsche Außenhandelsbank waren ursprünglich Gläubiger der Kredite gewesen. Zur Vorbereitung der Währungsunion wurden im März 1990 die Deutsche Kreditbank AG sowie die Berliner Stadtbank AG gegründet, auf welche der überwiegende Teil der Kredite der Staatsbank der DDR übertragen wurde. Die Deutsche Außenhandelsbank AG und die Deutsche Handelsbank AG behielten ihre bisherige Rechtsform zunächst bei. Ferner wurde als Rechtsnachfolgerin der Bank für Landwirtschaft und Nahrungsgüterwirtschaft die Genossenschaftsbank Berlin als Körperschaft des öffentlichen Rechts gegründet.

festgelegt.¹⁵⁸ Darüber hinaus hatte die THA Verbindlichkeiten aus Altkreditschulden von LPGs in Höhe von DM 1,4 Milliarden übernommen. Die THA war nach einer Entscheidung der Bundesregierung verpflichtet, auf der Grundlage des Artikels 25 Absatz 3 des Einigungsvertrages Altkreditbestände der Nachfolgeeinrichtungen der ehemaligen LPGs zu entschulden. Insgesamt betrug die Ausgangsgröße der von der THA zu behandelnden Altkredite damit 100,6 Milliarden DM.¹⁵⁹ Die THA hat sogenannte Altschulden von Treuhandbetrieben bis Ende September 1994 in Höhe von 67,7 Milliarden DM schuldbefreiend übernommen.¹⁶⁰

Obgleich damals aus juristischer Sicht erhebliche Zweifel an der Altschuldenregelung geäußert wurden, waren die mit dem Staatsvertrag über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion und dem Einigungsvertrag getroffenen Regelungen verbindlich, wodurch die Kreditverpflichtungen der Kommunen, Betriebe und landwirtschaftlichen Unternehmen gegenüber den staatlichen Banken der DDR im Verhältnis 2:1 übertragen wurden. Die Bundesregierung erklärte Jahre später die Entstehung der Altschulden in der DDR auf folgende Weise:

»Die Altschulden sind nicht durch die deutsche Einheit entstanden, sondern waren Ausfluß der Umstellung bereits bestehender Schuldverhältnisse in der DDR. Gleichzeitig mit der Schaffung der deutsch-deutschen Währungsunion und der Überführung der Banken in der DDR in ein marktwirtschaftliches Bankensystem wurden für sämtliche Altkredite die aktuellen Marktzinsen wirksam.«¹⁶¹

158 Vgl. den Beschluss der 46. Verwaltungsratssitzung am 18.3.1994 zum Finanzbericht für das Geschäftsjahr 1993, BArch Berlin, B 412/8883.

159 Vgl. ebd. Zur Höhe der Altschulden gibt es unterschiedliche Angaben. Vgl. Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild, S. 35. Dort ist von insgesamt 107 Milliarden DM die Rede. Nach Angaben von Katja Fuder lagen die Verbindlichkeiten der Betriebe und des kommunalen Wohnungsbaus im Treuhandbereich bei 102 Milliarden DM. Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 76.

160 Vgl. den Monatsbericht der THA für September 1994 vom 30.9.1994, BArch Berlin, B 412/24129.

161 Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Werner Schulz, Franziska Eichstädt-Bohlig, Steffi Lemke, Oswald Metzger und der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen, in: Deutscher Bundestag, Drucksache Nr. 13/5064 vom 26.6.1996.

Zweifellos beeinflussten die aus dem planwirtschaftlichen System übernommenen Altschulden bzw. Altkredite sowohl die Privatisierungs- als auch die Überlebenschancen der Treuhandunternehmen deutlich negativ. Zugleich darf nicht übersehen werden, dass die THA in der überwiegenden Mehrzahl der Privatisierungsfälle die Altschulden ihrer Betriebe ganz oder teilweise übernahm oder mit dem Kaufpreis bei der Privatisierung verrechnete. Damit fiel die daraus entstandene finanzielle Belastung eindeutig auf die THA und von 1995 an letztlich auf den Bund. Die Behauptung, die Altschulden hätten die Treuhandbetriebe in den finanziellen Ruin getrieben, geht somit an den Realitäten vorbei. Die Staatsverschuldung der DDR wurde vielmehr über die Altkredite in die THA hineingetragen und verminderte das ihr übertragene Gesamtvermögen.¹⁶² Der aus dem beschriebenen Verschuldungsmechanismus hervorgegangene Gewinn kam jenen westdeutschen Banken zugute, die die vormaligen staatlichen Banken der DDR übernommen hatten. Für die betreffenden Banken erwies sich dieses Modell als eine lukrative Praxis, da hinter der THA der Bund als sicherer Bürge stand und somit Forderungsausfälle ausgeschlossen waren.¹⁶³

Die von der THA ganz oder teilweise übernommenen Altschulden der Treuhandbetriebe sowie der daraus resultierende Zinsendienst belasteten den Haushalt der THA beträchtlich. Das BMF schätzte die finanziellen Perspektiven der THA seit Beginn des Jahres 1991 intern als sehr besorgniserregend ein. Referatsleiter Siegfried Bierwirth, zuständig in der Abteilung VIII für die Finanzen der THA, prognostizierte einen Schuldenstand der THA im Jahre 2000 von rund 400 Milliarden DM, wenn etwaige Haushaltszuschüsse des Bundes nicht berücksichtigt würden. Ein nennenswertes größeres Vermögen würde diesem Schuldenstand dann nicht mehr gegenüberstehen. Die Prognose über die finanzielle Entwick-

162 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 78.

163 Vgl. den Entschließungsantrag des Abgeordneten Werner Schulz und der Gruppe Bündnis 90/Die Grünen zu Beschlußempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« nach Artikel 44 des Grundgesetzes, in: Deutscher Bundestag: Drucksache Nr. 12/8404 vom 20.9.1994, S. 24.

lung der THA bis zum Jahre 2000 zeigte seiner Meinung nach das ganze Ausmaß des immer deutlicher werdenden ökonomischen Desasters. »Letztlich kann die Frage, wo die der öffentlichen Hand aus der THA erwachsenen Zinseszinsbelastungen geparkt werden – nur bei der THA, nur beim Bundeshaushalt oder teils – nur im Rahmen der grundsätzlichen Ausrichtung der Haushaltspolitik des Bundes entschieden werden.«¹⁶⁴

Vor dem Hintergrund schleppender Privatisierungsverhandlungen und niedriger Verkaufserlöse stimmte der Verwaltungsrat der THA am 21. Juni 1991 trotz schwerwiegender Bedenken einem Nachtrag zum Wirtschaftsplan für 1991 zu. Es hieß in dem Beschluss:

»Der Verwaltungsrat stellt mit Sorge eine wachsende Diskrepanz zwischen Einnahmen- und Ausgabenentwicklung fest. Er fordert den Vorstand auf, die Finanzwirtschaft der Treuhand-Unternehmen unter Anlage strenger Maßstäbe zu kontrollieren, um den Umfang des Defizits 1992 zu begrenzen. Hierzu gehört, daß Einnahmen durch beschleunigte Privatisierung erhöht werden, Sanierungsbeschlüsse an Wirtschaftlichkeitskriterien gebunden und zeitlich befristet werden, die begrenzten Mittel vorrangig für arbeitsplatzsichernde Investitionen eingesetzt werden.«¹⁶⁵

Der revidierte Wirtschaftsplan korrigierte die Einnahmen deutlich nach unten und die Ausgaben nach oben. Finanzvorstand Krause begründete die erhöhten Ausgaben vorrangig mit gestiegenen Personal- und Sachkosten. Das beziehe sich insbesondere auf den Einsatz von externen Kräften in den Verkaufsteams aller Unternehmensbereiche und Niederlassungen sowie auf die erhöhten Personalausgaben in der Treuhandzentrale. Bis 1995 rechnete Krause mit einer kumulierten Nettokreditaufnahme in Höhe von ca. 160 Milliarden DM.

164 Vermerk von Bierwirth für Staatssekretär Köhler zur Vorbereitung der Sitzung des Finanzausschusses des Verwaltungsrates der THA vom 10.2.1991, BArch Koblenz, B 126/145440.

165 Beschluss der 16. Verwaltungsratssitzung über den Nachtrag zum Wirtschaftsplan 1991 vom 21.6.1991, BArch Berlin, B 412/8848.

Auch der korrigierte Wirtschaftsplan hielt sich an die Verpflichtung aus dem Einigungsvertrag, eine Nettokreditaufnahme von 25 Milliarden DM bis zum Jahresende nicht zu überschreiten. Im Verwaltungsrat regte sich gegen die Begrenzung des Kreditvolumens noch einmal Widerstand, insbesondere von André Leysen, wie Klaus Schucht in seinem Tagebuch vermerkte: »Dagegen hatte sich Leysen zu Recht gewandt, weil dieser Betrag absolut utopisch ist bei 12 Mrd. DM Zinsendienst, die wir zahlen müssen, unseren Bewegungsspielraum für Sanierung und Reprivatisierung, die ja oft mit negativem Ergebnis ausläuft, denkbar beschränkt. Damit wird der Auftrag der THA behindert.«¹⁶⁶ Staatssekretär Köhler beharrte dagegen vehement darauf, das Ausgabevolumen der THA bei 25 Milliarden DM zu deckeln. Schucht stimmte den Argumenten Köhlers grundsätzlich zu:

»Im Prinzip hat natürlich Köhler Recht. Irgendwo muß darauf geachtet werden, daß die Ausgaben der THA nicht ins Uferlose steigen. 25 Mrd. DM Schattenhaushalt auf vier Jahre hochgerechnet macht 100 Mrd. DM. Wenn dies nicht nach oben begrenzt wird, entstehen Gefahren für die deutsche Wirtschaft, für die deutsche Währung und damit indirekt natürlich auch für den Wiederaufbau der fünf neuen Bundesländer.«¹⁶⁷

Andererseits sah er auch wenig Sinn darin, jetzt schon die Ausgaben zu begrenzen. Das bewirkte seiner Ansicht nach nur eine Verlangsamung und Verteuerung des gesamten Prozesses. Zudem würde eine Verschlechterung des politischen Klimas auch zu neuen finanziellen Rahmenbedingungen führen:

»Ich sehe schon kommen, daß wir hier Wechselbädern ausgesetzt werden. Im Moment ist die politische Lage ruhig. Man versucht also, uns in den Ausgaben zu drücken. In dem Moment, wo wirklich 2 Millionen Arbeitslose das Klima verderben, werden wieder andere Prioritäten politisch sichtbar werden. Vermutlich wird die Höhe unserer Ausgaben dann keine Rolle spielen, wenn es nur gelingt, den politischen Frieden zu wahren.«¹⁶⁸

166 Tagebuchnotiz von Schucht vom 21.6.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 12.

167 Ebd.

168 Ebd.

Strittig war zunächst die Frage gewesen, ob und in welcher Form der Bund für die Verbindlichkeiten der THA einschließlich der aufgenommenen Kredite haftete. Rohwedder wies in einem Schreiben an Köhler vom 20. September 1990 darauf hin, dass die Frage der Haftung für die THA in einer auch für die Banken befriedigenden Form geklärt werden müsse, bevor umfangreiche Mittel am Geld- und Kapitalmarkt aufgenommen werden könnten.¹⁶⁹ Rohwedder hielt den in den Bundesministerien erwogenen Gedanken, die Haftung des Bundes für die THA in Form von Bundesbürgschaften sicherzustellen, nicht für zweckmäßig. »Hierdurch würde zwar die gewünschte Bonität der Treuhandanstalt geschaffen; die zur Zinsreduzierung dringend erforderliche Flexibilität in der Mittelaufnahme bliebe jedoch problematisch.«¹⁷⁰ Der Treuhandpräsident bat Köhler deshalb, die Frage der Haftung des Bundes für die THA so schnell wie möglich zu klären.

Obwohl sich die Bonner Ministerialbeamten im Frühjahr 1990 keinerlei Illusionen über die Leistungsfähigkeit der DDR-Wirtschaft gemacht hatten, ging Köhler in seiner Antwort von der irrigen Annahme aus, die THA könnte den Privatisierungsauftrag grundsätzlich kostendeckend auf der Grundlage von Privatisierungserlösen erfüllen:¹⁷¹ »Ich darf allerdings darauf hinweisen, daß mit dem der Treuhandanstalt übertragenen Vermögen ausreichende Werte zur Verfügung stehen, deren Liquidisierung es der Treuhandanstalt ermöglichen sollte, letztlich sämtlichen vom Gesetz auferlegten Verpflichtungen nachkommen zu können.«¹⁷² Falls das vorhandene, zu veräußernde Vermögen wider Erwarten nicht ausreichen sollte, um sämtliche Verpflichtungen abzudecken, fügte Köhler hinzu, werde die THA »von Seiten des Anstaltsträgers die dann noch fehlenden Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben erhalten«. Schließlich glaubte Köhler,

169 Vgl. das Schreiben von Präsident Rohwedder an Staatssekretär Köhler vom 20.9.1990, BAArch Koblenz, B 126/145221.

170 Ebd.

171 Bei dieser Einschätzung wird auch die bevorstehende Bundestagswahl Anfang Dezember 1990 eine Rolle gespielt haben. Denn im Bundestagswahlkampf standen auch die finanziellen Kosten der Einheit im Zentrum der politischen Polemiken.

172 Schreiben Köhlers an Rohwedder vom 28.9.1990, BAArch Koblenz, B 126/145221.

mit diesem Schreiben die von den Banken geäußerten Bedenken gegen die Kreditwürdigkeit der THA entkräften zu können.

Erwartungsgemäß hielten die betreffenden Banken eine derart unverbindliche Erklärung für nicht ausreichend, falls sich die THA über Wertpapieremissionen Mittel beschaffen wollte. Rohwedder schrieb daher am 2. Oktober 1990 erneut an Köhler: »Die Banken sehen in dem Briefentwurf eine Wohlwollenserklärung, jedoch keine bindende Verpflichtung. Sie erwarten einen Haushaltstitel, der den Bund bei Fälligkeit von Zinsen und Amortisationen zum Eintreten verpflichtet, unabhängig von der Verwertung des Vermögens der Treuhandanstalt.«¹⁷³ Köhler ließ daraufhin ein Schreiben verfassen, das in einer verbindlichen Form abgefasst war und eine justiziable Erklärung des Bundes zur Übernahme der Verbindlichkeiten der THA darstellte. Es hieß darin:

»Unter Bezugnahme auf die mit dem Vorstand geführten Gespräche über Kreditaufnahmen der Treuhandanstalt bestätige ich Ihnen, daß die Bundesregierung sich der ihr obliegenden Anstaltslast gegenüber der Treuhandanstalt bewußt ist. Dies bedeutet, daß die Bundesrepublik Deutschland die wirtschaftliche Basis der Treuhandanstalt sichern, sie für die gesamte Dauer ihres Bestehens funktionsfähig halten und im Falle finanzieller Schwierigkeiten durch Zuführung liquider Mittel oder in anderer geeigneter Weise in die Lage versetzen wird, fällige Verbindlichkeiten fristgerecht zu erfüllen.«¹⁷⁴

Somit verpflichtete sich der Bund als Träger der bundesunmittelbaren öffentlich-rechtlichen Anstalt dazu, finanziell für die Verbindlichkeiten der THA als sogenannter Anstaltslast einzustehen.¹⁷⁵ Bundeskanzler Kohl erklärte während eines Treffens mit Vertretern der deutschen Kreditwirtschaft in Bonn am 25. Oktober 1990: »Die Finanzierung zu günstigen Konditionen wird dadurch erleichtert, daß der Bund die Anstaltslast für die Treuhandanstalt übernommen hat. Das heißt: Die Treuhandanstalt hat dieselbe Bonität wie der Bund und kann damit zu denselben Bedingungen

173 Schreiben Rohwedders an Köhler vom 2.10.1990, ebd.

174 Schreiben Köhlers an Rohwedder vom 9.10.1990, ebd.

175 Vgl. Kloepfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 59.

refinanzieren.«¹⁷⁶ Nach anhaltenden Diskussionen über das öffentliche Anstaltsrecht bestätigte das Kreditaufnahmegesetz vom 3. Juli 1992 noch einmal diesen Grundsatz.¹⁷⁷

Damit die THA Kredite zu günstigen Konditionen aufnehmen konnte, räumte das BMF der THA im Oktober 1990 denselben Reputationsstatus ein wie der staatlichen Kreditanstalt für Wiederaufbau, die als Anstalt des öffentlichen Rechts dem Bundesminister der Finanzen unterstand.¹⁷⁸ Auf diese Weise war es leichter möglich, bei nationalen und internationalen Geldinstituten Kredite zu erhalten. Anfang Oktober 1990 lagen Zusagen von Banken über Kredite in Höhe von 10,2 Milliarden DM vor:¹⁷⁹

**Übersicht über die der THA von Banken zugesagten Kredite
per 4. Oktober 1990**

Kreditinstitut	Kredithöhe in DM
Deutsche Bank AG	1,0 Mrd.
Dresdner Bank AG	1,0 Mrd.
Commerzbank AG	2,5 Mrd.
Westdeutsche Landesbank	1,0 Mrd.
Bayerische Landesbank	2,0 Mrd.
Norddeutsche Landesbank	500 Mio.
Bayerische Hypotheken- u. Wechselbank AG	350 Mio.
Bayerische Vereinsbank AG	750 Mio.
Berliner Handels- und Frankfurter Bank	500 Mio.
Westfalenbank AG	150 Mio.
J.P. Morgan GmbH	300 Mio.
Compagnie Financière de Paribas	100 Mio.
Gesamt	10 150 Mrd.

176 Sprechzettel zum Bankengespräch am 25.10.1990, o.D., BArch Koblenz, B 126/145221.

177 Vgl. das Gesetz zur Regelung der Aufnahme von Krediten durch die Treuhandanstalt vom 3.7.1992, in: BGBl., 1992/I, S. 1190.

178 Vgl. Allen: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus.

179 Vgl. die Notiz von Siewert, BMF/I C5, für das Referat VII/B 1 vom 22.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

Bis zum 31. Dezember 1990 nahm die THA Kredite in einer Höhe von 4,3 Milliarden DM auf.¹⁸⁰ Im ersten Halbjahr 1991 stieg der Finanzbedarf der THA erwartungsgemäß stark an, sodass sich die Kreditaufnahme bis Ende des Jahres auf 19,9 Milliarden DM erhöhte. Insgesamt beanspruchte die THA für die sogenannte Refinanzierung bis zum 31. Dezember 1991 Kredite in einer Höhe von 24,2 Milliarden DM und lag damit knapp innerhalb des vorgeschriebenen Kreditermächtigungsrahmens für 1990 und 1991.¹⁸¹

Der Treuhandvorstand kalkulierte in den kommenden Jahren mit einem stetig steigenden Finanzbedarf. In einem Vermerk für die Staatssekretäre des BMWi vom Juni 1991 bezeichnete Referatsleiter Homann die finanzielle Vorschau bis 1995, die die THA nunmehr den Bundesministerien vorgelegt hatte, als das »interne Horrormodell des BMF«.¹⁸² Demnach würde sich die kumulierte Nettoverschuldung auf 154 Milliarden DM im Jahr 1995 und die kumulierte Gesamtverschuldung auf 260 Milliarden DM belaufen. Dies werde, so prophezeite Homann, erhebliche öffentliche Diskussionen auslösen, denn es sei völlig unklar, wie diese Summen über den Kapitalmarkt organisiert werden könnten. Zudem gebe es ernst zu nehmende Hinweise, dass die THA mit ihrer Tätigkeit am Kapitalmarkt die Konditionen für den Bund verderbe und etwa dem ERP-Sondervermögen¹⁸³ bei seiner Kreditaufnahme Schwierigkeiten mache. So zahle die THA 8,6 Prozent Zinsen, obwohl für solche Fälligkeiten am Kapitalmarkt allgemein nur 8,56 Prozent üblich seien. Es zeichne sich ab, dass die Neuverschuldung der THA in den kommenden Jahren ständig steigen werde, da letztlich die Verbindlichkeiten durch die Erlöse in keinem Fall ausgeglichen werden könnten. Bei steigender Verschuldung werde der Kapitalmarkt tendenziell mit Konditionsverschlechterungen reagieren.

180 Vgl. die Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992: Finanzbericht für das Geschäftsjahr 1991, BArch Berlin, B 412/8858.

181 Vgl. ebd.

182 Vermerk von Homann vom 13.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379213.

183 Das ERP-Sondervermögen bezeichnet ein vom Bund verwaltetes Sondervermögen aus dem European Recovery Program (ERP), das in den 1990er-Jahren vorrangig zur Förderung des ostdeutschen Mittelstandes verwendet wurde.

Insgesamt komme auf den Bund ein heikles Thema zu, das in der Öffentlichkeit nur schwer zu vermitteln sei: die Mittelzufuhr für die Treuhand aus öffentlichen Haushalten.

Seit Beginn des Jahres 1992 erhöhte sich der Finanzbedarf der THA deutlich. Im Mai 1992 informierte Präsidentin Breuel Staatssekretär Köhler daher über die »finanzielle Situation der Treuhandanstalt im Jahre 1992 aus heutiger Sicht« und schlug vor, die Kreditaufnahmeermächtigung für die THA für das Jahr 1992 um 5 bis 10 Milliarden anzuheben.¹⁸⁴ In seiner Antwort verwies Köhler auf den von seinem Ministerium im Bundestag vorgelegten Entwurf für ein Treuhandkreditaufnahmegesetz als finanziellem Gesamtrahmen für das Privatisierungsgeschäft der THA.¹⁸⁵ Dieser Entwurf sah für 1992 rückwirkend eine Kreditobergrenze von 30 Milliarden DM vor. Breuel hatte eine Anhebung auf bis zu 40 Milliarden DM vorgeschlagen.

Der Anteil der Zinsen an den Gesamtausgaben, insbesondere auch durch Kreditaufnahmen mit unter einem Jahr Laufzeit, stieg in den kommenden Jahren überproportional an. Die Bundesregierung versuchte daher, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, indem sie die Kreditaufnahme der THA begrenzte. Als Anschlussregelung für die im Einigungsvertrag festgelegte Kreditobergrenze beschloss der Bundestag am 3. Juli 1992 das Treuhandkreditaufnahmegesetz (THAKredG).¹⁸⁶ Dieses begrenzte die Kreditaufnahme für 1992 bis 1994 auf 30 Milliarden DM jährlich mit der Möglichkeit, nach Zustimmung des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages, diesen Betrag um 25 Prozent zu überschreiten. Weitere 8 Milliarden DM je Wirtschaftsjahr konnten vom Bundesminister der Finanzen im Falle eines »unabweisbaren Mehrbedarfs« bewilligt werden. Die Übernahme von Altkrediten der Treuhandunternehmen, deren Höhe in den Folgejahren ebenso beträchtlich anstieg, war nicht

184 Vgl. das Schreiben von Birgit Breuel an Staatssekretär Köhler vom 6.5.1992, BArch Koblenz, B 126/147823.

185 Vgl. das Schreiben Köhlers an Breuel vom 21.5.1992, ebd.

186 Vgl. das Gesetz zur Regelung der Aufnahme von Krediten durch die Treuhandanstalt (THAKreditG) vom 3.7.1992, in: BGBl. I/1992, S. 1190. Das Gesetz trat mit Wirkung vom 1. Januar 1993 in Kraft.

auf den Kreditrahmen von 30 Milliarden DM anzurechnen. Damit wurde der finanzielle Rahmen autonomer Mittelverwendung für die THA noch einmal erweitert. Zugleich wurden aber auch die parlamentarischen Kontrollrechte gestärkt. Denn nach dem Gesetz vom Juli 1992 war bereits die Inanspruchnahme des Kreditrahmens von der Einwilligung des Haushaltsausschusses des Bundestages abhängig, die vom Bundesminister der Finanzen eingeholt werden musste.¹⁸⁷

Die Neukreditaufnahmen der THA bewegten sich bis Ende 1994 offiziell stets im Rahmen der durch das Kreditaufnahmegesetz vorgesehenen Neuverschuldung. Für die von der THA aufgenommenen Kredite sowie anderweitige Verbindlichkeiten haftete gemäß Paragraph 4 des THAKredG der Bund. Folglich entsprachen die Kredite der THA bonitätsmäßig der Verschuldung des Bundes. Die THA-Anleihen waren austauschbar mit Bundesanleihen.

Ein wesentliches Instrument bei der Finanzierung der THA war die Inanspruchnahme internationaler Consultingfirmen und Investmentbanken sowie ausländischer Finanzberatung.

Seit 1991 verstärkte der Treuhandvorstand seine Bemühungen um intensivere Beziehungen zu ausländischen Bankern.¹⁸⁸ Bundeskanzler Kohl brachte im April 1991 die Gründung eines Auslandsbüros der THA in New York ins Gespräch, um die Investitionstätigkeit ausländischer Anleger anzuregen.¹⁸⁹ Im Dezember 1991 informierte die Präsidentin den Bundeskanzler über die Einbindung ausländischer Investmentbanken in die Privatisierungspraxis, die inzwischen eine führende Rolle spielen würden.¹⁹⁰ Von den etwa 200 Mandaten habe die THA rund 120 ausländischen Investmentbanken anvertraut. Zugleich beklagte sich Breuel darüber, dass zunächst keine Bank bereit gewesen sei, den Treuhandunternehmen Kredite im Eigenobligo zu vergeben. Ausländische Banken seien nur in

187 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 366 f.

188 Vgl. Allen: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus; ders.: Directing Foreign Investments to Eastern Germany.

189 Vgl. das Schreiben von Helmut Kohl an Birgit Breuel vom 29.4.1991, BAArch Berlin, B 412/3171.

190 Vgl. den Brief von Birgit Breuel an Helmut Kohl vom 4.12.1991, ebd.

sehr geringem Umfang bei der Gewährung von Betriebsmittelkrediten engagiert. So hätten sieben ausländische Institute rund 200 Millionen DM zur Verfügung gestellt. Etwa 70 Prozent aller treuhandverbürgten Kredite – das entsprach einem Umfang von 25 Milliarden DM – würden durch die Deutsche und die Dresdner Bank bereitgestellt. Dies geschehe bisher ausschließlich auf Kontokorrentbasis,¹⁹¹ was für die Treuhand eine vergleichsweise teure Form der Kreditbereitstellung bedeute. Handlungsbedarf sah die Präsidentin in ihrem Schreiben an Kohl vor allem bei der Finanzierung der Treuhandunternehmen. »Hier wären wir Ihnen verbunden, wenn Sie Ihren Einfluß auf die großen deutschen Banken geltend machen, Kredite an Treuhandunternehmen zukünftig verstärkt im Eigenobligo und zu markgerechten Konditionen zu vergeben.«¹⁹²

Angesichts der hervorragenden Ergebnisse der deutschen Banken in ihrer bisherigen Geschäftstätigkeit in den neuen Bundesländern hielt die Präsidentin ein höheres finanzielles Eigenengagement der Banken bezüglich der Treuhandunternehmen für durchaus möglich. Diesen Standpunkt vertrat Breuel während eines Treffens mit dem Präsidenten des Bundesverbandes Deutscher Banken e.V. Eberhard Martini und dessen Hauptgeschäftsführer Manfred Weber am 10. Juni 1992.¹⁹³ Nach Ansicht Breuels sei es sehr bedauerlich, wenn die deutschen Banken bei den von ihr in den letzten Monaten geführten Gesprächen immer wieder auf dem zu geringen Eigenobligo von 1,5 Prozent bei Krediten an Treuhandbetriebe bestehen würden. Zudem erscheine das Zinsniveau noch immer verhältnismäßig hoch. Der politische Druck auf die THA, den ihr gesetzten Rahmen einzuhalten, werde immer größer. Die THA benötige daher auch die Unterstützung der Banken.

191 Der Kredit auf Kontokorrentbasis wird auf einem Girokonto zeitlich befristet und betragsmäßig begrenzt zur Verfügung gestellt. Er ist ankündigungslos abrufbar und jederzeitig sofort rückzahlbar. Bei Unternehmen wird der Kontokorrentkredit als Betriebsmittelkredit eingesetzt, um Liquiditätsengpässe auszugleichen.

192 Brief von Birgit Breuel an Helmut Kohl vom 4.12.1991, BArch Berlin, B 412/3171.

193 Vgl. den Vermerk über ein Gespräch mit dem Bundesverband Deutscher Banken e.V. am 10.6.1992, BArch Koblenz, B 126/13009. Teilnehmer waren: Breuel, Krause, van Scherpenberg, Paul Hadrys (THA) sowie Martini und Weber (Bundesverband).

Martini rechtfertigte die Zurückhaltung deutscher Banken mit dem Eindruck, die THA habe in der Zwischenzeit die besseren Firmen bereits verkauft. Daher sei es aus seiner Sicht durchaus verständlich, dass sich die Banken bei der Übernahme eines höheren Eigenobligos bei Treuhandbetrieben jetzt schwertäten. Zudem zögerten die Banken, finanzielle Aktivitäten zu übernehmen, bei denen sie keinen Einfluss auf die Entscheidungen nehmen könnten. Martini spielte hiermit auf die Befürchtung an, dass die Banken Betriebe quasi im Rohzustand finanzieren sollten und unter ihrem Namen beispielsweise Stilllegungsentscheidungen oder einschneidende Maßnahmen zur Sanierung wie Entlassungen treffen und rechtfertigen müssten. So bewirkten die Gespräche Breuels mit den Bankenvetretern keinerlei Änderungen in deren Haltung zur Vergabe günstiger Kredite an Treuhandunternehmen.¹⁹⁴

Über die mangelnde Risikobereitschaft deutscher Banken bei der Kreditvergabe an ostdeutsche Unternehmen machte sich auch Staatssekretär Köhler Gedanken. In einem Schreiben an Martini vom Oktober 1992 äußerte er sein Bedauern über die deutliche Zurückhaltung der Banken. Es stimme ihn nachdenklich, wenn ausländische Investmentbanken auf der Suche nach Investoren bisher stärkere und erfolgreichere Initiativen entfaltet hätten als die deutschen Institute. Weiter hieß es:

»Soweit ich es übersehe, ist in der Frage nach dem Eigenobligo der Banken bei Krediten an Unternehmen der THA noch kein erkennbarer Fortschritt erzielt worden. Dabei hatte ich erwartet, daß jedenfalls bei den als sanierungsfähig eingestuft und mit dem branchenüblichen Eigenkapital ausgestatteten Unternehmen in Verbindung mit belastbaren Sicherheiten ein höheres Eigenobligo durchaus vertretbar wäre.«¹⁹⁵

Sicherlich bestand bei Sanierungsinvestitionen grundsätzlich das Risiko der Fehlinvestition. Diese Gefahr war selbst bei Unternehmen, die generell als sanierungsfähig eingestuft wurden, nicht von der Hand zu wei-

194 Vgl. ebd.

195 Schreiben von Staatssekretär Köhler an Martini vom 6.10.1992, BArch Berlin, B 412/3172.

sen. Generell scheuten westdeutsche Kreditinstitute aufgrund unsicherer Unternehmensdaten das Investitionsrisiko in Ostdeutschland.¹⁹⁶ Die infrage kommenden Banken blieben bei ihrer konservativen Haltung und weigerten sich, in eine normale Kreditversorgung von sanierungsfähigen Unternehmen mit Eigenobligo einzutreten. In weitaus stärkerem Maße als bislang in der Forschung angenommen hatten internationale Consultingfirmen und Investmentbanken sowie ausländische Investoren und internationale Finanzvermittler maßgeblichen Anteil an der Veräußerung von Betrieben und Liegenschaften in Ostdeutschland.¹⁹⁷

Der Treuhandvorstand konnte über die Verwendung der aufgenommenen Kredite weitgehend autonom entscheiden. Die Möglichkeiten der Bundesregierung, den Einsatz der finanziellen Mittel innerhalb des vorgesehenen Kreditrahmens zu kontrollieren, waren begrenzt. So mussten lediglich die Überschreitung der Kreditobergrenze sowie eine Verlängerung der Laufzeit vom Bundesminister der Finanzen genehmigt werden.¹⁹⁸ Um einen Modus zur Abstimmung der Kreditaufnahme mit dem BMF zu organisieren, verständigten sich THA und BMF im Mai 1991 auf ein Verfahren, das der Bund auch mit seinem Sondervermögen praktizierte. Demzufolge erhielt das Referat Kreditaufnahme/Schuldenwesen der Abteilung VII Geld und Kredit des BMF auf schriftlichem Wege jeweils monatlich nachträglich eine Zusammenstellung der Kreditaufnahmen der THA.¹⁹⁹ Im September 1991 wurde die Vereinbarung vom Mai 1991 weiter konkretisiert. Die monatlichen Meldungen an das BMF über die im Vormonat getätigten Kreditaufnahmen sollten nun nach einzelnen Finanzierungsinstrumenten aufgeschlüsselt werden. Dem BMF sollte jetzt für jedes Instrument der Anfangsbestand, die Summe der Tilgungen, die Neuaufnahmen und der Endbestand mitgeteilt werden. Ferner sollte die

196 Vgl. grundsätzlich Klein: Strategien der Großbanken in den neuen Bundesländern.

197 Vgl. Allen: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus.

198 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 365 f.

199 Vgl. den Vermerk von Klaus Winterschladen, BMF/VII/A 2, über eine Vereinbarung zwischen Vertretern der THA und des BMF am 23.5.1991, BA Koblenz, B 126/145428.

kumulierte Gesamtverschuldung bei jedem Finanzierungsinstrument ausgewiesen werden.²⁰⁰

Zum Ende des Jahres 1991 hielt die Abteilung VII des BMF das vereinbarte Abstimmungsverfahren zur Kreditaufnahme der THA für völlig unzureichend und inakzeptabel, da sich die Informationen der THA als äußerst lückenhaft erwiesen hatten. Die Konditionen der einzelnen Kreditabschlüsse, so teilte Referatsleiter Gerd von Scheven Staatssekretär Köhler am 21. November 1991 mit, seien nicht erkennbar. Die von der THA abgeschlossenen Verträge mit Kreditinstituten verursachten überhöhte Kreditkosten und überboten andere öffentliche Kreditnehmer (Sondervermögen, Länder). Tendenziell werde dadurch das Renditeniveau am Markt nach oben getrieben.²⁰¹ Aus fachlicher Sicht hielt es von Scheven deshalb für dringend erforderlich, in das Gesetz zur Neuregelung der Aufnahme von Krediten durch die THA eine Bestimmung aufzunehmen, nach der diese nur im Einvernehmen mit dem BMF erfolgen dürfe. Köhler lehnte eine derartige Forderung ab und notierte handschriftlich: »Nein! Das würde die THA zu nahe an den Bundeshaushalt heranbringen.«²⁰² Tatsächlich wurde dann aus Haushaltsgründen auf eine solche Regelung im Gesetzentwurf der Bundesregierung verzichtet.

Mit dem Hinweis auf den Einigungsvertrag sah die Bundesregierung keinen besonderen Regelungsbedarf, sodass der Entwurf eines Gesetzes zur Regelung der Aufnahme von Krediten durch die THA vom Bundestag am 3. Juli 1992 verabschiedet wurde.²⁰³ Gleichwohl mahnte Staatssekretär Köhler in einem Schreiben an die Treuhandvorstandsmitglieder Hans Krämer und Wolfram Krause vom März 1992 die unbedingte Einhaltung der im Mai und September 1991 getroffenen Vereinbarungen an:

200 Vgl. die Notiz über eine Vereinbarung zwischen BMF und THA über die Abstimmung der Aufnahmen von Krediten am Kapitalmarkt am 12.9.1991, ebd.

201 Vgl. Schreiben von Gerd von Scheven, BMF/VII/A 2, an Staatssekretär Köhler vom 21.11.1991, BArch Koblenz, B 126/145428.

202 Ebd.

203 Vgl. das Gesetz zur Regelung der Aufnahme von Krediten durch die Treuhandanstalt (THAKreditG) vom 3.7.1992, in: BGBl., I/1992, S. 1190.

»Um die Koordinierung der Kreditaufnahme der Treuhandanstalt mit der Kreditaufnahme der öffentlichen Hand auch in Zukunft zu gewährleisten, bitte ich sicherzustellen, daß ich über Ihre Kreditplanung rechtzeitig und umfassend im voraus unterrichtet werde und die Kreditaufnahme im Einvernehmen mit den zuständigen Abteilungen des Bundesministeriums der Finanzen erfolgt. Für Schuldverschreibungen ist darüber hinaus das Benehmen mit der Deutschen Bundesbank herzustellen.«²⁰⁴

Da sich die THA zunächst auf dem Geld- und Kapitalmarkt refinanzierte und somit offiziell keine Haushaltsmittel des Bundes beanspruchte, waren die parlamentarischen Kontrollmöglichkeiten des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages begrenzt. Praktisch jedoch belastete die Kreditaufnahme der THA den Bundeshaushalt in erheblichem Maße.²⁰⁵ Nicht zuletzt deshalb beschränkte das Treuhandkreditaufnahmegesetz vom 3. Juli 1992 die Befugnis der THA zur Kreditaufnahme, indem es die Aufnahme von Krediten für 1993 und 1994 von der Zustimmung des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages abhängig machte. Durch dieses Gesetz wurde es möglich, auf die Gestaltung des Jahres- und Haushaltsplanes der THA im Sinne einer parlamentarischen Finanzkontrolle steuernd Einfluss zu nehmen. Mithilfe dieses Gesetzes hat der Haushaltsausschuss auch für die Jahrespläne 1993 und 1994 Auflagen erteilt, die zu erheblichen Einsparungen im Finanzplan der THA unter dem Diktum einer sparsamen Mittelbewirtschaftung führten.²⁰⁶

Das scheinbar unkontrollierte Wachstum des Defizits rief den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages auf den Plan, der sich seit 1993 stärker als in den Jahren zuvor mit dem Haushaltsplan der THA und seiner Einhaltung beschäftigte. Angesichts rasant steigender Ausgaben sowie einer im Mai 1993 gemeldeten kumulierten Nettokreditaufnahme

204 Schreiben von Staatssekretär Köhler an die Vorstandsmitglieder Krämer und Krause vom 23.3.1992, BArch Koblenz, B 126/145428.

205 Vgl. ausführlich dazu Spoerr: Treuhandanstalt und Treuhandunternehmen zwischen Verfassungs-, Verwaltungs- und Gesellschaftsrecht, S. 131 f.; von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 394 f.

206 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 397.

von 70,1 Milliarden DM²⁰⁷ beschloss der Ausschuss auf seiner Sitzung am 30. Juni 1993 neben der Begrenzung der Kreditaufnahme auf 37,4 Milliarden DM, die sich im Ergebnis als eine globale Minderausgabe der THA in Höhe von 1 Milliarde DM auswirkte, gezielt Kürzungen einzelner Budgettitel.²⁰⁸ So wurde unter anderem das Personalbudget auf 580 Millionen DM begrenzt – der Plan der THA hingegen sah für 1993 insgesamt 640 Millionen DM vor. Eine signifikante Kürzung erfuhr auch der Titel Sachverständige, der um rund 46 Millionen DM auf 250 Millionen DM gesenkt wurde.²⁰⁹

Zur Finanzierung des erhöhten Mittelbedarfs, der aus dem Abschluss des Solidarpakts zwischen der Bundesregierung und den Ministerpräsidenten der Länder im März 1993 resultierte,²¹⁰ hatte der Treuhandvorstand ursprünglich zusätzliche Mittel in Höhe von 8 Milliarden DM zur Erweiterung des Kreditrahmens beantragt. Mit dem zusätzlichen Betrag sollten solidarpaktbezogene Mehrausgaben finanziert werden. Schwerpunkte der verstärkten sanierungsorientierten Ausgaben bildeten die Verbesserung der Kapitalausstattung der Treuhandunternehmen sowie gezielte Finanzhilfen für Investitionen und betriebliche Strukturmaßnahmen, durch die das finanzielle Fundament der Treuhandunternehmen gestärkt werden sollte. Am 31. Juli 1993 stimmte der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages einer Erweiterung des Kreditrahmens lediglich um 7 Milliarden DM für 1993 zu.²¹¹

207 Vgl. den Monatsbericht vom 31.5.1993, BArch Berlin, B 412/24115.

208 Vgl. Protokoll Nr. 71 vom 30.6.1993, Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestages (PA-DBT), Bestand Haushaltsausschuss, 3106 A 12.

209 Vgl. das Schreiben von Föhr, Personalvorstand, und Wagner, Personaldirektor, an alle Direktoren und Niederlassungsleiter/Geschäftsstellenleiter der THA vom 13.7.1993, BArch Berlin, B 412/2525.

210 Im sogenannten Solidarpakt für 1995 bis 2004 einigten sich Bundesregierung und Ministerpräsidenten der Länder über besondere Transferleistungen für die ostdeutschen Länder im Rahmen des Länderfinanzausgleichs für finanzielle Sonderlasten und Kosten aus der Wiedervereinigung. So wurde der Fonds Deutsche Einheit auf 160,7 Mrd. DM aufgestockt. Zudem wurde ein Erblastentilgungsfonds eingerichtet, der die Schulden der THA mit anderen einigungsbedingten Schulden übernahm und durch den Bund ab 1995 getilgt wurde.

211 Vgl. Protokoll Nr. 72 vom 31.7.1993, PA-DBT, Bestand Haushaltsausschuss, 3106 A12.

Abteilungsleiter John von Freyend im BMF wertete diese Entscheidung als »ein Signal dafür, daß das Ausgabegebaren der Treuhandanstalt im parlamentarischen Raum kritisch gesehen wird.«²¹² Während der Beratungen des Haushaltsausschusses Ende Juli 1993 hatten auch die Abgeordneten der Koalitionsregierung die Ausgabenbegrenzung begrüßt. Die beschlossene Reduzierung des beantragten Kreditrahmens bezeichnete der Vorsitzende des Ausschusses Treuhandanstalt, der CDU-Abgeordnete Arnulf Kriedner, als einen dringenden Hinweis, um der THA die Notwendigkeit von Einsparungen und erhöhten Einnahmen zu verdeutlichen.²¹³ Der Haushaltsausschuss bewilligte am 2. Dezember 1993 den Kreditrahmen der THA für das Jahr 1994 in Höhe von 35 Milliarden DM.²¹⁴

Insgesamt nahm die THA von 1990 bis 1993 zur Deckung ihrer laufenden Defizite Finanzmittel in Höhe von 134,9 Milliarden DM am Geld- und Kapitalmarkt auf.²¹⁵ Rund ein Drittel der Anleihen waren bei ausländischen Investoren platziert. Die Zinssätze entsprachen denen von Anleihen der öffentlichen Hand. Die THA verfügte über aktive Geschäftsverbindungen im Geldhandel mit über 20 in- und ausländischen Kreditinstituten. Die Verabschiedung des THAKredG im Juli 1992 ermöglichte Kreditaufnahmen mit Laufzeiten zwischen zwei und zehn Jahren. Die im Einigungsvertrag festgelegte Endfälligkeit der THA-Kredite auf den 31. Dezember 1995 wurde damit aufgehoben, nachdem feststand, dass die THA die aufgenommenen Kredite durch Verwertung ihres Vermögens nicht ansatzweise tilgen konnte. Nunmehr ging die Bundesregierung auch nicht mehr davon aus, dass durch die Treuhandprivatisierungen eine generelle oder partielle Schuldentilgung, also eine Sanierung des vom Bund übernommenen defizitären Staatshaushaltes der DDR, möglich

212 Schreiben von Eckart John von Freyend an Heinrich Hornef vom 5.8.1993, BArch Berlin, B 412/3218.

213 Vgl. Protokoll Nr. 72 vom 31.7.1993, PA-DBT, Bestand Haushaltsausschuss, 3106 A 12.

214 Vgl. den Beschluss des Haushaltsausschusses zum Jahresplan 1994 der THA vom 2.12.1993, BArch Berlin, B 412/3209.

215 Vgl. die Vorlage für die Verwaltungsratssitzung am 18.3.1994: Finanzbericht 1993, BArch Berlin, B 412/8883.

sein würde. Entsprechend den Vereinbarungen des Solidarpakts, der ab 1. Januar 1995 in Kraft trat, wurde ein Erblastentilgungsfonds als Sondervermögen des Bundes gebildet, in den die bis dahin aufgelaufenen Kredit-schulden der THA einfließen.

5. Das Anwachsen des Haushaltsdefizits

Der ursprüngliche Grundgedanke der Bundesregierung, durch rasche Privatisierung Verkaufserlöse für die Sanierung sanierungsfähiger Treuhandbetriebe zur Verfügung zu stellen, wurde alsbald von den harten Realitäten eingeholt. Der von Wolfram Krause für die Verwaltungsrats-sitzung am 17. März 1992 vorgelegte Finanzbericht zum Geschäftsjahr 1991 zerstörte nun auch die letzten Illusionen über eine mögliche Ge-winnrechnung der Treuhand bis zum Abschluss ihrer Tätigkeit. Denn er präsentierte eine ernüchternde Bilanz für das Geschäftsjahr 1991:

»Der Geschäftsablauf im Jahre 1991 bestätigte, daß die im Einigungs-vertrag unterstellte Annahme, die aufgenommenen Kredite der THA könnten bis zum 31.12.1995 aus der Verwertung des Vermögens zu-rückgeführt werden, nicht zu realisieren ist. Aus festgestellten DM-Er-öffnungsbilanzen ergibt sich, daß frühere Bewertungen des der THA übertragenen Vermögens überhöht waren. Bereits die THA-Eröff-nungsbilanz wird eine Überschuldung ausweisen. Es muß mit einer THA-Gesamtverschuldung von mindestens DM 115 Mrd. gerechnet werden. Sie umfaßt neben der Neuverschuldung (rd. DM 24 Mrd.) auch übernommene Altkredite (rd. DM 70 Mrd.) sowie Verbindlichkeiten gegenüber den Unternehmen aus anerkannten Ausgleichsforderungen (ca. DM 22 Mrd.). Hinzu kommen Verpflichtungen aus Privatisierungs-verträgen (Öko-Altlasten, Verlustausgleichszahlungen), Bürgschaften und Restitutions-/Entschädigungsansprüchen.«²¹⁶

Die Einnahmen, so hieß es im Finanzbericht, hätten 1991 nur 46 Prozent der Ausgaben für das Kerngeschäft und nur 28 Prozent der Gesamtaus-

216 Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992: Finanzbericht für 1991, BArch Berlin, B 412/8858.

gaben der THA gedeckt. Die Lücke von insgesamt ca. 24,2 Milliarden DM musste durch Kreditaufnahmen geschlossen werden. Nur so habe die THA ihren Auftrag erfüllen können. 1991 wurden im Kernbereich, durch Privatisierungen, Veräußerungen und Verpachtungen, ca. 7,5 Milliarden DM vereinnahmt. Im zweiten Halbjahr 1990 waren es lediglich ca. 1,6 Milliarden DM. Damit lagen die aus Verkaufsverträgen verbuchten Einnahmen weitaus niedriger als ursprünglich veranschlagt. Für das Jahr 1991 belief sich das Defizit der THA auf ca. 19,9 Milliarden DM.

Durch die Veräußerung von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wies die THA in ihrem Finanzbericht Einnahmen in Höhe von 6902 Millionen DM aus. Geplant gewesen waren 10 870 Millionen DM. Auch die erzielten Einnahmen aus der Veräußerung von Immobilien und Liegenschaften, Vermögen der Land- und Forstwirtschaft sowie der Energiewirtschaft blieben unterhalb der Planvorgaben. Ein deutliches Plus konnte hingegen durch die Veräußerung von Apotheken sowie von Vermögen der Nationalen Volksarmee (NVA) bzw. des MfS erzielt werden.

Werden die zeitlich verzögerten Zahlungen aus abgeschlossenen Kaufverträgen berücksichtigt, fielen die tatsächlich erzielten Einnahmen noch geringer aus und lagen unter den im Wirtschafts- und Finanzplan für 1991 ursprünglich formulierten Erwartungen. Denn zugestandene Ratenzahlungsvereinbarungen führten zu einer zeitlichen Streckung bzw. in einigen Fällen (Insolvenz des Käufers) sogar zum völligen Ausfall der Einnahmen. Zu den Gründen für die ausgebliebenen Einnahmen vermerkte der Finanzbericht:

»Bei der Aufstellung des Jahresplans 1991 wurden die Privatisierungserlöse überschätzt. Teilweise wurden Erlöse in den Jahresplan eingestellt, die 1991 nicht mehr einnahmewirksam geworden sind. Der Verkauf der Interhotel-Gruppe mit einem Gesamterlös von über 2,5 Mrd. wurde erst im Januar 1992 einnahmewirksam. Daneben ergaben sich Erlös- und Einnahmeausfälle durch noch nicht wirksam gewordene Privatisierungsverträge über Unternehmen der Energie- und gewerblichen Wirtschaft.«²¹⁷

Hinzu kamen noch andere Gründe für Einnahmeverluste. Die in den Privatisierungsverträgen festgelegten Zahlungen wurden in nicht wenigen Fällen durch ungeklärte Eigentumsverhältnisse, Restitutionsansprüche und offene Regelungen bei der Übernahme ökologischer Altlasten noch nicht fällig. Auch bei der Veräußerung von Liegenschaften und Immobilien der Treuhand führten ungeklärte Eigentumsverhältnisse, zeitaufwendige Restitutionsverfahren sowie die erst anlaufende Bauplanung in den neuen Ländern zu Zahlungsverzögerungen. Außerdem konnte das für die Privatisierung der land- und forstwirtschaftlichen Flächen vorgesehene Modell der Vermarktung über ein Bankenkonsortium 1991 noch nicht realisiert werden. Generell konnten entgegen früheren Annahmen auch in den folgenden Jahren Einnahmen nicht aus der Veräußerung, sondern lediglich aus der Verpachtung land- und forstwirtschaftlicher Nutzflächen erzielt werden.

Bei den Ausgaben beanspruchten die von der THA übernommenen Zinsen für Altkredite mit 9,3 Milliarden DM einen wesentlichen Teil ihrer Haushaltsmittel. Zu den ständigen Zahlungsverpflichtungen der THA gehörten auch Zinsen in Höhe von 1,1 Milliarden DM für den Kreditabwicklungsfonds, an dem sich der Bund und die THA entsprechend dem Einigungsvertrag jeweils zur Hälfte beteiligten.²¹⁸ Im KAF wurden die Finanzschulden der ehemaligen DDR zusammengefasst. Der KAF übernahm dabei die Gesamtverschuldung der DDR zum 3. Oktober 1990, Verbindlichkeiten aus der Zuteilung von Ausgleichsforderungen, die Verpflichtungen des Bundes aus der Gewährsträgerschaft für die Staatsbank der DDR, die Kosten der Abwicklung von Forderungen und Verbindlichkeiten der DDR gegenüber dem Ausland und der Bundesrepublik Deutschland. Ferner ergaben sich für die THA Ausgaben im Jahr 1991 von 310 Millionen DM für die Abwicklung der Staatlichen Versicherung der DDR sowie 124 Millionen DM für Ausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der Reprivatisierung. Auf diese Weise entstanden »Ausgaben laut gesetzlichen Regelungen« für 1991 in Höhe von 10 831 Millionen DM.

218 Vgl. den § 11 der Anlage I zum Einigungsvertrag vom 31.8.1990, in: BGBl., 1990/II, S. 971.

Einen beträchtlichen Posten im Haushalt der THA beanspruchten Bürgschaften und Gewährleistungen. Die THA räumte ihren Unternehmen bis zum 31. Dezember 1991 die Inanspruchnahme von Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen in einem Gesamtvolumen von 30 Milliarden DM ein, davon rd. 26 Milliarden DM in Form von Globalbürgschaften für Liquiditätskredite und 4 Milliarden DM in Form von Einzelbürgschaften, Rückbürgschaften, Haftungsbeitritten und anderen Gewährleistungen. Die Unternehmen nahmen bis zum 31. Dezember 1991 verbürgte Liquiditätskredite in Höhe von 21,9 Milliarden DM in Anspruch (83,6 Prozent der gewährten Globalbürgschaften).

Zu einem Problem, das die THA bis zu ihrer Auflösung begleitete, entwickelten sich die stetig wachsenden Personalkosten. Die Ausgaben für das Personal der Treuhand betrugen 1991 341 Millionen DM. Besonders schnell wuchsen die Ausgaben für externe Beratungsleistungen. Allein für Sachverständige sowie für Honorare von Investmentbanken wurden 290 Millionen DM ausgegeben und das geplante Volumen für 1991 um 114 Millionen DM überschritten. Das Anwachsen der Personalkosten resultierte aus der Tendenz, spezifische Aufgaben der Geschäftspolitik externen Beratern zu übertragen.²¹⁹

In der Regel ergaben sich für die THA finanzielle Verpflichtungen aus den abgeschlossenen Kaufverträgen, die aber erst nur teilweise zahlungswirksam wurden. Zumeist verpflichtete sich die THA in den Kaufverträgen zur Übernahme von Altlastenrisiken und Verlustausgleichen. Da diese Verpflichtungen zu einem erheblichen Teil erst in späteren Jahren ausgabenwirksam wurden, lagen die Ausgaben für die Sanierung von ökologischen Altlasten zunächst unter den Planvorgaben. Die Frage, wer für die Beseitigung von Umweltschäden bzw. ökologischen Altlasten aufzukommen hatte, bildete von Anfang an ein Hindernis für den Abschluss von Kaufverträgen, hauptsächlich im Bereich der chemischen Industrie. Vorstandsmitglied Karl Schirner erklärte hierzu auf der Verwaltungsrats-sitzung am 5. Oktober 1990:

219 Vgl. die Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992: Finanzbericht für 1991, BArch Berlin, B 412/8858.

»Der Umweltschutz führt insbesondere wegen der Kontaminierung des Bodens zu erheblichen Problemen bei der Privatisierung. Viele Käufer verlangen umfassende Haftungsfreistellung einschließlich Risiko von Massenklagen z. B. wegen Dioxin (Umwelthaftungsgesetz). Wichtigster Fall ist derzeit Schwarzheide (BASF)²²⁰, aber auch z. B. Fälle wie TEGA²²¹ machen gewisse Schwierigkeiten.«²²²

Die erst 1992 vereinbarte Regelung zur Beseitigung der ökologischen Altlasten sah vor, die Kosten zwischen dem Käufer und der THA nach standardisierten Altlastenklauseln aufzuteilen. Der Umfang und die Bedingungen der Kostenbeteiligung der THA waren laut dem »Handbuch Altlasten« im Einzelfall kostenbewusst auszuhandeln.²²³ Die Höhe dieses Risikos für die THA richtete sich nach der Eintrittswahrscheinlichkeit der Kostenbeteiligung. Grundsätzlich wirkte sich die Übernahme von Kosten für die Beseitigung ökologischer Altlasten durch die THA auf die Preisfindung aus. Bei der Kostenaufteilung zwischen Käufer und Treuhand war vom Käufer ein sogenannter Sockelbetrag zu übernehmen, der mindestens 10 Prozent der Gesamtkosten zur Beseitigung der ökologischen Altlasten betragen sollte. In der Privatisierungspraxis wurde diese Regelung jedoch nur selten eingehalten.

Die Bundesregierung strebte an, die ostdeutschen Länder an den Kosten der Sanierung von ökologischen Altlasten in einem Freistellungsverfahren zu beteiligen. Aufgrund des Widerstands der ostdeutschen Länder, insbesondere Sachsens, konnte erst in der Besprechung am 3. April 1992 zwischen dem Bundeskanzler und den Ministerpräsidenten der neuen Länder über das Angebot des Bundes einer finanziellen Beteiligung

220 Der VEB Synthesewerk Schwarzheide wurde am 25. Oktober 1990 durch die Ludwigshafener BASF von der THA erworben und als BASF Schwarzheide GmbH weitergeführt.

221 Der VEB Technische Gase Berlin wurde 1990 durch die Wiesbadener Linde AG von der THA erworben und als TEGA – Technische Gase und Gasetechnik GmbH weitergeführt.

222 Protokoll der 6. Verwaltungsratssitzung am 5.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

223 Vgl. das Handbuch Altlasten, Stand vom 4.3.1993, beschlossen durch das Direktorat Altlasten/Umweltschutz am 25.2.1993, BArch Berlin, B 412/8346.

der THA an den Freistellungsfolgekosten eine vorläufige Einigung erzielt werden. Danach wurden die Kosten der Freistellung bei Unternehmen im Bereich der THA im Verhältnis 50 Prozent zu 50 Prozent geteilt.²²⁴ Einige Monate später bestritt der sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf jedoch energisch, dass es eine einvernehmliche Regelung über die Beteiligung der Länder an den Kosten gegeben habe.²²⁵ Schließlich verständigten sich im Dezember 1992 der Bund und die neuen Länder in einem Verwaltungsabkommen über die Kosten der Sanierung der ökologischen Altlasten, aufgrund dessen die Kosten, die bei den Treuhandunternehmen nach deren Freistellung von den Sanierungskosten anfielen, grundsätzlich zwischen Bund und Ländern im Verhältnis 60 Prozent zu 40 Prozent geteilt wurden.²²⁶ Für besonders bedeutsame Großprojekte übernahm der Bund eine weitergehende Finanzierungsverpflichtung, wobei der Finanzierungsschlüssel bei 75 Prozent Bund zu 25 Prozent Länder lag.²²⁷

Die Ausgaben für die Altlastensanierung entwickelten sich in den folgenden Jahren zu einem erheblichen Kostenfaktor der THA, da Maßnahmen zur Beseitigung vorhandener Verunreinigungen von Grund und Boden erst nach langwierigen Prüfungen durchgeführt werden konnten und wesentlich kostspieliger ausfielen als ursprünglich angenommen. In ihrer Eröffnungsbilanz vom September 1992 bilanzierte die THA insgesamt 17 Milliarden DM für von ihr übernommene Verpflichtungen (Freistellungserklärungen) für ökologische Altlastenrisiken in Privatisierungsver-

224 Vgl. das Schreiben von Staatssekretär Köhler an Breuel vom 26.6.1992, BAArch Koblenz, B 126/145245.

225 Vgl. den Vermerk von Homann über die Verwaltungsratssitzung am 24.7.1992, BAArch Koblenz, B 102/410386.

226 Verwaltungsabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland sowie den neuen Bundesländern über die Regelung der Finanzierung ökologischer Altlasten (VA Altlastenfinanzierung) vom 1.12.1992. In den Jahren von 1993 bis 1997 stellte der Bund jährlich bis zu 1,5 Milliarden DM für die Altlastensanierung zur Verfügung.

227 Bund und Länder einigten sich auf 21 ökologische Großprojekte in den neuen Bundesländern. Ein solches Großprojekt wurde beispielsweise am Standort des Petrochemischen Kombinati Schwedt im Nordosten des Landes Brandenburg (Uckermark) gebildet.

tragen.²²⁸ Grundsätzlich sollte die Altlastensanierung bei Treuhandunternehmen auf Maßnahmen zur Gefahrenabwehr beschränkt bleiben. Als von der THA zu beseitigende Altlasten wurden Belastungen des Bodens durch Schadstoffe aus industrieller oder gewerblicher Nutzung verstanden, von denen eine Gefahr für die öffentliche Sicherheit oder Ordnung ausging.²²⁹ Für die THA ergaben sich aus dieser breit auslegbaren Formulierung erhebliche finanzielle Risiken, da der tatsächliche Umfang der Altlasten erst in späteren Jahren festgestellt werden konnte. Zudem versuchten die Käufer zum Teil mit Erfolg, Altlasten, für die nach obiger Definition die THA nicht zuständig war, mit dem Kaufpreis zu verrechnen. Das betraf notwendige Rekultivierungen, zu entsorgende Abfälle, zu demontierende Anlagen und Gebäude, nachzurüstende Rauchgasreinigungsanlagen und Abwasserbehandlungsanlagen, zu erneuernde Abwasserkanäle sowie die Sanierung von mit Asbest belasteten Gebäudeteilen.

Mit den Ausgaben für die Sanierung und Restrukturierung überlebensfähiger Unternehmen blieb die THA 1991 weit unter dem Plan. Zwar wurden rund 50 Prozent der Gesamtausgaben des sogenannten Kerngeschäfts für die Sanierung und Restrukturierung verwendet, doch sollte die Sanierung sowohl im Haushaltsplan als auch in der Geschäftspolitik der THA ursprünglich einen größeren Stellenwert beanspruchen. Hier spiegelte sich wiederum der vom Vorstand der THA eingeschlagene Weg wider, der der Privatisierung und nicht der Sanierung den Vorrang einräumte.

Die zögerlichen Sanierungsbemühungen wurden bereits in der Amtszeit Rohwedders vom BMWi kritisch beurteilt. In einem Vermerk für Staatssekretär von Würzen vom 19. Februar 1991 plädierte Referatsleiter Fritz Homann für eine aktive Sanierungspolitik, die derzeit in der Treuhandzentrale nicht erkennbar sei. Die Politik der THA ziele seiner Ansicht nach mehr darauf ab, grundsätzlich sanierungsfähige Unternehmen zu knapp mit Liquidität auszustatten. Weiter hieß es:

228 Vgl. die DM-Eröffnungsbilanz der THA vom 7.9.1992, BArch Berlin, B 412/175.

229 Vgl. das Handbuch Altlasten, Stand vom 4.3.1993, beschlossen durch das Direktorat Altlasten/Umweltschutz am 25.2.1993, BArch Berlin, B 412/8346.

»Zwar sehen die Richtlinien zur Beurteilung von Unternehmenskonzepten vor, daß auch Investitionen in diesen Sanierungskonzepten enthalten sind, aber im Rahmen der Prüfung werden letztlich die dafür notwendigen Finanzmittel verweigert (so die Entscheidungen im Leitungsausschuß), obgleich der Finanzplan 1991 4,5 Mrd. DM als Ausgaben für die Sanierung aufweist. Mit dieser Politik verharren die Unternehmen in ihren überholten Strukturen. Die Liquiditätszuführung ist damit letztlich nur Kaufen von Zeit (Verschwendung knapper Ressourcen).«²³⁰

Während eines bevorstehenden Gesprächs der Staatssekretäre von Würzen und Köhler am 23. Februar 1991 mit dem Treuhandpräsidenten in Köln müsse deshalb, so notierte Homann weiter, auf Rohwedder dahingehend eingewirkt werden, dass die Treuhand im Prozess der Sanierung ihre überlebensfähigen Unternehmen in die Lage versetze, eine zukunftsorientierte, auf Umstrukturierung zielende aktive Unternehmenspolitik zu betreiben. Grundsätzlich habe die THA dazu alle Möglichkeiten, von der Entschuldung über die Übernahme ökologischer Altlasten bis zur Zufuhr von Eigenkapital, Gewährung von Krediten und Bürgschaften. Homann ging davon aus, dass innerhalb des Vorstandes der THA zumindest die Vorstandsmitglieder Klaus Peter Wild und Wolfram Krause die dringende Notwendigkeit einer solchen Neuorientierung bejahen würden. Bei Karl Schirner und Birgit Breuel sei eher mit Widerstand gegen eine aktive Sanierungspolitik zu rechnen. Auch im BMF bestehe auf der Arbeitsebene Einigkeit über die Notwendigkeit, die Sanierung von Treuhandunternehmen deutlich zu forcieren.²³¹ Auf der anderen Seite müsse aber auf jeden Fall verhindert werden, dass Betriebe, deren Sanierungsfähigkeit eher zweifelhaft erscheine, finanziell weiter über Wasser gehalten würden.

Die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben im sogenannten Kerngeschäft öffnete sich noch weiter. Insbesondere blieben die geplanten Einnahmen auch bei den folgenden Privatisierungen deutlich unter den Erwartungen, da u. a. der Nettoeigenkapitalwert beim Verkauf von

230 Vermerk von Referatsleiter Homann, BMWi/L-D 5, für Staatssekretär von Würzen vom 19.2.1991, BArch Koblenz, B 102/395203.

231 Vgl. ebd.

Treuhandunternehmen in vielen Fällen nicht realisiert werden konnte. Die zu geringen Einnahmen für 1992 erklärte der Vorstand wie schon im Jahr zuvor mit den Unwägbarkeiten der Jahresplanung und überhöhten Erwartungshaltungen:

»In den Privatisierungsverträgen wurden die Privatisierungserlöse häufig mit den Verpflichtungen der THA verrechnet. Dies trug wesentlich dazu bei, daß vor allem die Einnahmen für die Hauptaktivitäten in der Jahresabrechnung deutlich geringer ausfielen als geplant. Besonders schwierig war die Planung der erzielbaren Verkaufserlöse für Unternehmen und Liegenschaften und der Zeitpunkt des Zahlungseingangs. Aus heutiger Sicht ist festzustellen, daß die Einnahmen im Durchschnitt zu hoch veranschlagt wurden.«²³²

Des Weiteren seien erhebliche Mindereinnahmen aus Entscheidungen entstanden, die nicht im Verantwortungsbereich der THA gelegen hätten. Der Vorstand nannte insbesondere die Verfassungsklage der ostdeutschen Kommunen gegen den Stromvertrag.²³³ Gesteigerte Einnahmen aus dem Verkauf von Liegenschaften sowie land- und forstwirtschaftlichen Nutzflächen konnten die empfindlichen Mindereinnahmen im Kernbereich der Privatisierungen nicht kompensieren.

Im Mai 1992 informierte Präsidentin Breuel Staatssekretär Köhler über zu geringe Privatisierungserlöse, womit bei der Gründung der THA ihrer Ansicht nach in keiner Weise gerechnet werden konnte. Auch künf-

232 Finanzbericht des Vorstandes der THA für das Jahr 1992. Anlage zur 35. Sitzung des Verwaltungsrates am 19.3.1993, BArch Berlin, B 412/8870.

233 Am 22. August 1990 vereinbarten die Regierung der DDR und die THA mit westdeutschen Stromkonzernen die Übernahme von 51 Prozent der Kapitalanteile der ostdeutschen regionalen Energieversorger bei der Gründung von Stadtwerken. Die ostdeutschen Kommunen sahen in der Begrenzung des kommunalen Anteils auf 49 Prozent eine Benachteiligung und klagten gegen diese Regelung beim Bundesverfassungsgericht. Auf der Grundlage einer mündlichen Verhandlung einigten sich im Dezember 1992 die klagenden ostdeutschen Kommunen und die westdeutschen Stromkonzerne auf eine Vereinbarung über die Struktur der Stromversorgung in den Neuen Ländern. Vgl. Gundermann: Die Neuordnung der Energiewirtschaft in den fünf östlichen Bundesländern und ihre Probleme, in: Harms (Hg.): Neuordnung der Energiewirtschaft in den ostdeutschen Ländern, S. 3–26.

tig ließen sich die zur Finanzierung der Tätigkeit der Treuhand erforderlichen Mittel nicht annähernd erwirtschaften:

»Insgesamt läßt sich sagen, daß auch eine sehr erfolgreiche Fortsetzung der Unternehmensprivatisierung nur geringen Einfluß auf das kassenmäßige Defizit der Treuhandanstalt haben wird, da sich Einnahmen und Ausgaben durch die Privatisierung weitgehend saldieren. Dabei gilt, daß vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen die Privatisierung eher einen positiven Beitrag bringt, während bei großen Unternehmen im Rahmen der Privatisierung zum Teil sehr erhebliche Defizite eintreten.«²³⁴

Breuel führte als Beispiel die enorm gewachsenen Ausgaben für die Privatisierung von vier Unternehmen der Großchemie an, die sich allein für die zu übernehmenden Altkredite auf rund 4,5 Milliarden DM belaufen würden. Hinzu kämen weitere Milliarden für die ökologische Altlastensanierung.²³⁵ Generell würden die vielfältigen Privatisierungshilfen für ehemalige große Kombinate die Bilanz der THA erheblich verschlechtern.

Der 1992 gestiegene Finanzbedarf der THA resultierte u. a. aus der immer komplexer werdenden Aufgaben- und Ausgabenstruktur der THA. Zunächst gewährte die THA ihren Unternehmen mit »Minuskapital« sogenannte Ausgleichsforderungen. Die Verpflichtung der THA zur Gewährung von Ausgleichsforderungen entstand vor allem durch die bei den Unternehmen gebildeten Rückstellungen für ökologische Altlasten. Darüber hinaus wurden die Unternehmen überwiegend mit einem gewissen Eigenkapital dadurch ausgestattet, dass die THA die Unternehmen direkt von einem Teil der Altkredite befreite, indem sie selbst diese übernahm. Entsprechend der rechtskräftig übernommenen Entschuldungsverordnung des Ministerrates der DDR vom 5. September 1990 konnte die THA durch Einzelentscheidungen auf der Grundlage der D-Mark-Eröffnungsbilanzen Unternehmen von Altkrediten teilweise oder vollständig befreien

234 Schreiben von Breuel an Köhler über die finanzielle Situation der THA vom 6.5.1992, BArch Koblenz, B 126/147823.

235 Zu den Privatisierungen in der chemischen Industrie vgl. Karlsch: »Das Chemie-dreieck bleibt«.

und den Zins- und Schuldendienst gegenüber den Kreditinstituten übernehmen.²³⁶ Ausgenommen waren diejenigen Unternehmen, die von Anfang an als nicht sanierungsfähig eingestuft wurden. Von den sanierungsfähigen Unternehmen übernahm die THA im Rahmen der Erneuerung der Kapitalstruktur bis Ende Dezember 1992 Altkredite und gewährte Ausgleichszahlungen in Höhe von 57,2 Milliarden DM.²³⁷ Hinzu kamen die Erstattung von 50 Prozent der Zinsen des Kreditabwicklungsfonds an den Bund sowie Ausgleichszahlungen aus Reprivatisierungen und Kommunalisierungen. Die Ausgaben für die Zinserstattung an den KAF lagen 1992 bei 7648 Millionen DM. Die Höhe der Zinsausgaben des KAF, die der Bund und die THA entsprechend dem Einigungsvertrag jeweils zur Hälfte zu tragen hatten, hing im Wesentlichen davon ab, in welchem Umfang den Banken und Außenhandelsunternehmen Ausgleichsforderungen eingeräumt wurden. Zum wachsenden Haushaltsdefizit trugen auch die Ausgaben für das sogenannte Kerngeschäft bei. Diese umfassten u. a. Verpflichtungen aus Kaufverträgen, Ausgaben für Sanierung und Stilllegung sowie die Inanspruchnahmen aus Bürgschaften für Liquiditätskredite an Treuhandunternehmen.

Die folgenden zwei Tabellen geben einen detaillierten Überblick über die Einnahmen und Ausgaben der THA für die Jahre 1991 und 1992 im Vergleich:²³⁸

236 Vgl. die Verordnung des Ministerrates über Maßnahmen zur Entschuldung bisher volkseigener Unternehmen von Altkrediten (Entschuldungsverordnung) vom 5.9.1990, BArch Berlin, DC 20-I/3/3058.

237 Vgl. den Finanzbericht des Vorstandes der THA für das Jahr 1992. Anlage zur 35. Sitzung des Verwaltungsrates am 19.3.1993, BArch Berlin, B 412/8870.

238 Die statistischen Angaben wurden übernommen aus: Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992: Finanzbericht für 1991, BArch Berlin, B 412/8858, sowie Anlage zur 35. Sitzung des Verwaltungsrates am 19.3.1993: Finanzbericht für 1992, BArch Berlin, B 412/8870.

Einnahmen der THA 1991 und 1992 in Tausend DM

Art der Einnahmen	1991	1992
Veräußerung von Unternehmen	6 902 640	6 684 854
Veräußerung von Immobilien/Liegenschaften	61 058	587 209
Veräußerung Land- und Forstwirtschaft	197 325	469 740
Rückfluss aus Stilllegungen	11 665	41 595
Tilgung von Darlehen	0	543 634
Übrige	337 403	1 576 458
Gesamt (ohne Assets)	7 510 091	9 903 490
Einnahmen aus Assetverkäufen*	226 606	1 699 398
Gesamt (mit Assets)	7 736 697	11 602 888

* Verkauf einzelner Wirtschaftsgüter bzw. Vermögenswerte (Gebäude, Maschinen)

Ausgaben der THA 1991 und 1992 in Tausend DM

Art der Ausgaben	1991	1992
Finanzhilfen für Investitionen	241 172	318 870
Eigenkapitalmaßnahmen	6 603 626	7 720 733
Ablösung THA-verbürgter Kredite	3 379 779	8 473 571
Erwerb nicht betriebsnotwendiger Grundstücke	0	151 847
Zweckzuwendungen für Sozialpläne	3 390 817	1 703 671
Darlehen an Liquidatoren und Massedarlehen	757 927	2 680 275
Ausgaben für Sachverständige	290 029	317 620
Übrige	648 490	819 781
= Hauptaktivitäten (Zwischensumme)	15 311 840	22 186 368
Verwaltung von Treuhandobjekten	286 397	562 997
Personalausgaben	341 204	458 376
Sachausgaben und Sachanlagen	250 467	395 231
= Geschäftsbetrieb (Zwischensumme)	878 068	1 416 604
Zinsen für Kredite der THA und Bankspesen	593 708	2 628 180
Zinsen für Altkredite	9 261 177	5 643 924
= Zinsen (Zwischensumme)	9 854 885	8 272 104
Zinserstattung an Kreditabwicklungsfonds	1 135 207	7 647 918
Abwicklung der Staatlichen Versicherung	309 850	303 945
Ausgleichszahlungen für Reprivatisierung	124 266	598 259
Abführungen an den Entschädigungsfonds	0	0
= Gesetzliche Regelungen (Zwischensumme)	1 569 323	8 550 122
Beseitigung ökologischer Altlasten	4 835	24 076
Gesamt (ohne Assets)	27 618 951	40 449 274
Ausgaben Assetverkäufe	0	755 914
Gesamt (mit Assets)	27 618 951	41 205 188
Defizit	19 882 254	29 602 300

Der ständig steigende Finanzbedarf der THA wurde in den Bonner Ministerien zunehmend kritisch gesehen. Da der Bundesfinanzminister in seiner Fachaufsicht haushaltsrechtliche Kontrollaufgaben gegenüber der THA wahrzunehmen hatte, konnte der jeweilige Jahres- bzw. Finanzplan der THA nur mit seiner Zustimmung verabschiedet werden.²³⁹ Die Genehmigung des Jahresplans für 1993 verknüpfte Bundesminister Waigel mit verbindlichen Vorgaben. So erteilte er für die Personal- und Beraterkosten für 1993 bestimmte Auflagen, da diese seinem Kenntnisstand nach gegenüber dem Planansatz von 1992 überdurchschnittlich steigen sollten. Waigel hielt es daher für vertretbar, die Ausgaben für Personal und Berater um insgesamt zehn Prozent, d. h. um die Summe von 74 Millionen DM, zu verringern. Zudem müsse der Mehrbedarf für die Zinserstattung an den Kreditabwicklungsfonds von 1,45 Milliarden DM durch Einsparungen, erforderlichenfalls über zusätzliche Einnahmen der THA gedeckt werden.²⁴⁰

Die Forderung Waigels nach einer deutlichen Reduzierung der Personalkosten gegenüber dem Planansatz wies die Präsidentin deutlich zurück. Sie forderte von Personaldirektor Kristian Dorenberg eine Stellungnahme zu dem Brief Waigels und ließ sich einen Überblick über die Personalkosten für 1992 vorlegen. Personal-Abteilungsleiter Hans-Dieter Thom räumte in seinem Vermerk für Dorenberg ein, dass die Personalausgaben und Beraterkosten tatsächlich relativ hoch erschienen. Sicherlich werde diese Entwicklung von der Öffentlichkeit und von der Politik zunehmend kritisch beobachtet. Aufgrund erweiterter Aufgabenstellung durch Vertragsmanagement, Abwicklungscontrolling und Vermögenszuordnung sowie der zunehmenden riesigen internen Fluktuation von annähernd 1000 Austritten im Jahre 1992 müssten verstärkt Funktionalberater, Sachverständige und Zeitarbeitskräfte eingesetzt werden. »Da die Aufgabenstellung der THA immer mehr den Einsatz von Spezialisten erfordert, jedoch Einstellungen von THA-Personal aufgrund der gegenwärtigen Vertragskonditionen, insbesondere der zeitlichen Befristung, die

239 Vgl. Kloepfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 61 f.

240 Vgl. das Schreiben von Waigel an Breuel vom 14.12.1992, BArch Berlin B 412/10416.

nicht mehr dem Arbeitsmarkt angepaßt erscheinen, kaum noch möglich sind, war und ist zunehmend der Einsatz von Beratern zwingend geboten.«²⁴¹ Vor diesem Hintergrund erscheine es wirtschaftlich vertretbar, kurzfristig hohe Beraterkosten in Kauf zu nehmen.

Mit dieser Argumentation teilte Breuel dem Bundesminister in ihrem Schreiben vom 15. Januar 1993 mit, dass sie eine von ihm geforderte Reduzierung der Personalkosten um zehn Prozent für 1993 für nicht realistisch betrachte.²⁴² Waigel hielt in seiner Antwort an Breuel an seiner Forderung fest und begründete dies mit den zunehmend kritischen Diskussionen im politischen und öffentlichen Raum:

»Die Sensibilität der Ausgaben der THA für Personal und Berater ist nicht zuletzt in wiederholten Erörterungen im bisherigen Unterausschuß Treuhandanstalt zu Tage getreten. Dieses Thema wird weiterhin auf der Tagesordnung des jetzigen Vollausschusses²⁴³ und auch des Haushaltsausschusses des Bundestages bleiben. Wenn es nicht gelingt, diese parlamentarischen Gremien vom maßvollen Verhalten der Treuhandanstalt in diesem Bereich zu überzeugen, so kann hierdurch deren bisher vertrauensvolle Begleitung der Arbeit der THA gefährdet werden.«²⁴⁴

Die Einnahmen entwickelten sich auch 1993 nicht wie vom Vorstand prognostiziert. Die THA erzielte entsprechend dem Finanzbericht des Vorstandes für 1993 Einnahmen von 8527 Millionen DM und tätigte Ausgaben von 46 638 Millionen DM. Das Defizit belief sich damit auf 38 111 Millionen DM.²⁴⁵ Für das steigende Defizit im Jahr 1993 machte der

241 Information von Hans-Dieter Thom, Abteilungsleiter PE T1, an Personaldirektor Kristian Dorenberg vom 6.1.1993, BArch Berlin, B 412/10416.

242 Vgl. das Schreiben von Breuel an Waigel vom 15.1.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

243 Nach dem Beschluss des Bundestages über die Einsetzung eines Ausschusses Treuhandanstalt vom 22.1.1993 konstituierte sich am 10.2.1993 der bisherige Unterausschuß Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses als vollwertiger Bundestagsausschuß mit ausgedehnten Kontrollrechten und erweitertem Personal (Vollausschuß).

244 Schreiben von Waigel an Breuel vom 2.3.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

245 Vgl. den Beschluss der 46. Verwaltungsratssitzung vom 18.3.1994 über den Finanzbericht 1993, BArch Berlin, B 412/8883.

Vorstand hauptsächlich die ökonomischen Rahmenbedingungen verantwortlich. So habe die seit Anfang der 1990er-Jahre weltweit herrschende Rezession massiv auch auf Deutschland übergegriffen. Dies habe zu einer Verlangsamung des Wachstums in den neuen Bundesländern geführt. Gleichzeitig habe sich der Wegfall der Ostmärkte beschleunigt. Trotz der Bemühungen der THA-Unternehmen, sich durch Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen auf eine bessere finanzielle Basis zu stellen und sich auf den Westmärkten zu etablieren, habe die Verschlechterung der Konjunktur gerade diese Unternehmen getroffen. Infolgedessen sei der Aufwand der THA für Sanierungsmaßnahmen gestiegen und die Privatisierungen seien teurer geworden.

Auf der Basis der von der THA vorgelegten Finanzberichte ergibt sich folgende Bilanz der Ausgaben und Einnahmen für den Zeitraum von Juli 1990 bis Dezember 1993:²⁴⁶

**Ausgaben und Einnahmen der THA von Juli 1990 bis Dezember 1993
(in Mio. DM)**

	Einnahmen	Ausgaben	Defizit
1990	1 602	5 896	4 294
1991	7 737	27 619	19 882
1992	11 603	41 205	29 602
1993	8 527	46 638	38 111
Gesamt	29 469	121 358	91 889

Wie die Tabelle zeigt, entwickelten sich die Einnahmen seit 1991 auf einem über die Jahre gleichbleibend niedrigen Niveau, während die Ausgaben sukzessiv stiegen. Der signifikante Anstieg der Verkaufserlöse im Jahr 1992 erklärt sich aus dem Umstand, dass der 1991 vollzogene Verkauf

²⁴⁶ Die Summen wurden aus den vorliegenden Finanzberichten der THA errechnet: Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992: Finanzbericht für 1991, BArch Berlin, B 412/8858; Anlage zur 35. Sitzung des Verwaltungsrates am 19.3.1993: Finanzbericht für 1992, BArch Berlin, B 412/8870; Beschluss der 46. Verwaltungsratssitzung vom 18.3.1994 über den Finanzbericht 1993, BArch Berlin, B 412/8883.

mehrerer Hotels der Interhotel-Kette mit einem Gesamterlös von über 2,5 Milliarden erst im Januar 1992 einnahmewirksam wurde.

Auch die finanzielle Gesamtrechnung über die Einnahmen und Ausgaben der THA fiel ernüchternd aus. Nach Angaben aus dem Abschlussbericht der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben aus dem Jahre 2003 erzielte die THA vom 1. Juli 1990 bis zum 31. Dezember 1994 Einnahmen in Höhe von insgesamt 39,9 Milliarden DM.²⁴⁷ Durch das per 31. Dezember 1994 verbuchte jährliche Defizit von 34 366 Millionen DM stieg das kumulierte Finanzierungsdefizit der THA bis Dezember 1994 auf 126 350 Millionen DM.

Nach zwei Jahren Bilanzerstellung und Bilanzüberprüfung konnte der Treuhandvorstand dem Verwaltungsrat erst im September 1992 die D-Mark-Eröffnungsbilanz der THA vorlegen. Demnach belief sich das Gesamtvermögen aller THA-Unternehmen – mit Ausnahme des Bankenkomples – zum 1. Juli 1990 auf ca. 229 Milliarden DM.²⁴⁸ Dem standen finanzielle Belastungen bzw. Gesamtschulden von ca. 215 Milliarden DM gegenüber. Ein großer Teil davon betraf die aus dem Zeitraum vor dem 1. Juli 1990 angerechneten Schulden der Treuhandunternehmen von ca. 122 Milliarden DM. Hinzu kamen Rückstellungen für Risiken und »ungewisse Schulden« in Höhe von 93 Milliarden DM. Auf der Grundlage dieser Rechnung ergab sich in der D-Mark-Eröffnungsbilanz zum 1. Juli 1990 ein Vermögen der THA von insgesamt 14 Milliarden DM, das in der Eröffnungsbilanz »eher noch zu hoch« bewertet wurde.²⁴⁹ Die offizielle Eröffnungsbilanz der THA führte damit nunmehr den Nachweis, dass der Wert des Treuhandvermögens im Sommer 1990 stark überschätzt worden war.²⁵⁰ Auf dieser Grundlage konnte auch eine Vermögensverteilung an

247 Vgl. den Abschlussbericht der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 99.

248 Vgl. die DM-Eröffnungsbilanz der THA vom 7.9.1992, BArch Berlin, B 412/175.

249 Ebd.

250 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 79.

die DDR-Bevölkerung, wie sie im Treuhandgesetz unter bestimmten Voraussetzungen in Aussicht gestellt worden war, nicht realisiert werden.²⁵¹

In der Gesamtbilanz der bis Dezember 1994 aufgelaufenen Schulden der THA kamen zu dem kumulierten Finanzierungsdefizit von ca. 126,4 Milliarden DM die insgesamt übernommenen Altkredite von 72,7 Milliarden DM, die Zinsen für die Kreditabwicklungsfonds für 1994 von 2,7 Milliarden DM sowie Assetzahlungen²⁵² bzw. Ausgleichszahlungen in Höhe von 2,6 Milliarden DM hinzu. Auf diese Weise bezifferte der Abschlussbericht der BvS die gesamten Finanzschulden der THA zum 31. Dezember 1994 auf 204,4 Milliarden DM.²⁵³ Diese Finanzschulden der THA flossen als »Sondervermögen des Bundes« in den zum 1. Januar 1995 gebildeten Erblastentilgungsfonds ein.²⁵⁴ Der auf eine Laufzeit von 30 Jahren angelegte Erblastentilgungsfonds in Höhe von ca. 344 Milliarden DM umfasste aber nicht nur die verbliebenen Gesamtschulden der THA in Höhe von 204,4 Milliarden DM, sondern auch den Kreditabwicklungsfonds in Höhe von 111,1 Milliarden DM sowie einen Teil der Verbindlichkeiten der Wohnungsbaugesellschaften der DDR in Höhe von 28,3 Milliarden DM.²⁵⁵ Hinzu kamen im Januar 1997 die Verbindlichkeiten für die in der DDR gebauten gesellschaftlichen Einrichtungen (Kindergärten, Schulen, Freizeitanlagen und Sporteinrichtungen) in Höhe von 8,4 Milliarden DM. Der Erblastentilgungsfonds wurde innerhalb der ersten 15 Jahre zum Teil über den Bundeshaushalt sowie durch Erlöse des

251 Vgl. Hoffmann: Einleitung, in: ders. (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 7–26, hier S. 16.

252 Bei Asset-Verkäufen werden einzelne Wirtschaftsgüter bzw. Vermögenswerte (Gebäude, Maschinen) oder einzelne Geschäftsbereiche eines Unternehmens verkauft.

253 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 102.

254 Nach Angaben von Katja Fuder hatte die THA Schulden in Höhe von 210 Milliarden DM hinterlassen, die auf den Erblastentilgungsfonds übergingen. Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 81.

255 Nach Angaben von Florian Zinsmeister übernahm der Erblastentilgungsfonds am 1. Januar 1995 die Schulden der Treuhandanstalt, des Kreditabwicklungsfonds sowie die Schulden der kommunalen Wohnungswirtschaft in einem Umfang von 171 Milliarden Euro (= 336 Milliarden DM). Vgl. Zinsmeister: Die Finanzierung der deutschen Einheit, S. 146–160, hier S. 155.

Bundes zur Hälfte getilgt.²⁵⁶ Die zweite Hälfte wurde 1999 in den Bundeshaushalt überführt und als Schulden des Bundes angerechnet.

Wie sich anhand des wachsenden Haushaltsdefizits und der rasanten Entwicklung der Gesamtschulden der THA zeigen lässt, war die Grundannahme der Bundesregierung, durch eine rasche Privatisierung der volkseigenen Betriebe die Ausgaben der THA auffangen zu können, illusorisch. Die Lücke zwischen den möglichen Privatisierungserlösen und dem tatsächlichen Mittelbedarf wurde von Anfang an unterschätzt. Die Entscheidung der Bundesregierung, den Treuhandbetrieben nach der Währungsumstellung die umstrittenen Altschulden der volkseigenen Betriebe anzulasten, trug wesentlich dazu bei. Die Altschulden belasteten die finanzielle Bilanz der THA und letztlich den Bundeshaushalt erheblich.²⁵⁷

6. Umstrittene Leitlinien der Geschäftspolitik

Bis zum Amtsantritt Rohwedders am 20. August 1990 gab es praktisch keine einheitliche Privatisierungspolitik und keine Sanierungsgrundsätze der THA, auf deren Grundlage der Verkauf bzw. die Sanierung staatlicher Betriebe gestaltet und gesteuert werden konnte. In einer von Staatssekretär Köhler angeforderten Ausarbeitung des BMF »zu den Problemen der volkseigenen Betriebe (VEB) beim Übergang zur Währungs- und Wirtschaftsunion« vom März 1990 war von der »Schaffung wettbewerbsfähiger Unternehmens- und Konzernstrukturen« die Rede.²⁵⁸ Als Grundsatz hierbei sollte noch das Prinzip »Sanierung vor Privatisierung« gelten. Gefordert wurden eine rasche Modernisierung der Anlagenbasis und die Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen. So schnell wie möglich sollte geprüft werden, welche Unternehmen mittelfristig durch Sanierung

256 Vgl. Czada: Das Erbe der Treuhandanstalt, S. 141.

257 Katja Fuder beziffert die Höhe der Altschulden im Treuhandbereich auf insgesamt 102 Milliarden DM. Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse, S. 76.

258 Information von Bauer, BMF/I B, für Staatssekretär Köhler vom 14.3.1990, BArch Koblenz, B 126/145457.

wettbewerbsfähig und anschließend privatisierungsfähig werden könnten und welche Unternehmen nicht sanierungsfähig sein dürften.

Die seitdem heftig umstrittene Frage, ob die Treuhandunternehmen vor dem Verkauf saniert werden sollten, entschied der Treuhandvorstand im August 1990 auf nachhaltiges Drängen Rohwedders zugunsten einer schnellen Privatisierung. Dies erläuterte Vorstandsmitglied Karl Schirner auf einem Treffen des Treuhandvorstandes mit Staatssekretär Horst Köhler, Staatssekretär Günther Krause sowie Vertretern des BMWi am 8. September 1990 in Berlin. Schirner begründete den einhelligen Standpunkt des Vorstandes auf folgende Weise:

»Der Versuch der Treuhand, die Objekte vor Verkauf in langwierigen Aktionen werthaltiger zu machen, werde mit Sicherheit erheblich teurer; zudem fehle der Treuhand die notwendige Management-Kapazität. Es würden dann auch wahrscheinlich weniger Arbeitsplätze dauerhaft gesichert sowie der Umstrukturierungsprozeß und damit die Schaffung neuer, sicherer Arbeitsplätze würden verzögert. Dies bedeute aber, daß die Treuhand sich erheblich verschulden müsse, daß Verkaufserlöse nicht so schnell in ausreichender Menge zu erwarten seien.«²⁵⁹

Rohwedder erklärte noch einmal, dass die Privatisierung nach der abgestimmten Meinung des Vorstandes der billigste und effizienteste Weg der Sanierung sei. Dieser Standpunkt wurde von den Vertretern der Bundesministerien nunmehr ausdrücklich unterstützt. Insofern muss die bis heute vertretene Auffassung, Rohwedder habe im Unterschied zu Birgit Breuel den Fokus der Geschäftspolitik stärker auf die Sanierung der Treuhandunternehmen gerichtet, korrigiert werden.

Während eines Gesprächs im Bundeskanzleramt am 27. September 1990 mit Rohwedder drängten BMF und BMWi nachdrücklich darauf, die »Priorität der schnellen Privatisierung« als Grundsatz in verbindlicher Form festzuschreiben. Einschränkend hieß es jedoch: »In der Praxis werden aber in vielen Fällen der Privatisierung grundlegende Sanierungen

259 Vermerk von Ollig, BMWi/L-D, über die Beratung in der THA vom 8.9.1990, BArch Koblenz, B 136/35288.

vorausgehen müssen. Insofern greifen beide Aufgaben vielfach eng ineinander.«²⁶⁰ Vertreter des Bundeskanzleramtes verwiesen auf das Beispiel der geplanten Übernahme der IFA-Automobilwerke in Ludwigsfelde bei Berlin durch Mercedes Benz, die in einer »Zwischenphase« eine erhebliche Sanierung des Altbestandes voraussetzen würde.²⁶¹ Vergleichbare Sanierungsmaßnahmen könnten auch bei anderen größeren Privatisierungsfällen anfallen. Daher wurde der Präsident damit beauftragt, einen Kriterienkatalog für die Sanierung aufzustellen. Dies betraf insbesondere Kriterien für die Beteiligung eines westdeutschen Partners, die Zeitdauer sowie den zu erwartenden finanziellen Aufwand der Sanierung, zukünftige Marktchancen und die Berücksichtigung regionaler Aspekte.

Die Bundesregierung hielt nach wie vor an ihrem wirtschaftspolitischen Leitbild fest, den Staat auf seine »Kernaufgaben« zurückzuführen. In diesem Zusammenhang sah sie in ihren Privatisierungsgrundsätzen von 1985²⁶² die Basis für ein Gesamtkonzept der Privatisierung, das von Bundesfinanzminister Waigel vorgelegt und vom Bundeskabinett am 28. November 1990 verabschiedet wurde.²⁶³ Das »Gesamtkonzept für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes« enthielt auch wichtige Grundsätze der Privatisierungspolitik für den Unternehmensbereich des Bundes in der bisherigen DDR, die für die Arbeit der THA von Bedeutung waren. Die dort formulierten Grundsätze der Privatisierungspolitik des Bundes entsprachen inhaltlich weitgehend der bisherigen Wirtschaftspolitik der Bundesregierung unter Helmut Kohl. Der Ruf

260 Notiz von Homann, BMWi/L-D 1, zum Gespräch im Bundeskanzleramt am 27.9.1990, BArch Koblenz, B 126/14519.

261 Die VEB IFA-Automobilwerke Ludwigsfelde wurden im Sommer 1990 in die Nutzfahrzeuge Ludwigsfelde GmbH umgewandelt und 1994 von der Daimler-Benz AG übernommen. In den Jahren bis 1994 beteiligten sich der Bund bzw. die THA und das Land Brandenburg mit Fördermitteln an der Sanierung und Modernisierung des Automobilwerks.

262 Vgl. das vom Bundeskabinett am 26.3.1985 verabschiedete »Gesamtkonzept für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes«, in: Bulletin Nr. 34 des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung vom 28.3.1985.

263 Vgl. das Gesamtkonzept 1990 für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes vom 28.11.1990, BArch Berlin, B 412/3699.

nach einem Rückzug des Staates hatte demnach auch Folgen für die Geschäftspolitik der THA.

Als Bestandteil dieses Gesamtkonzepts wurde die THA in den »Grundsätzen für den Unternehmensbereich in der bisherigen DDR« ermahnt, von sich aus keine sektorale oder regionale Strukturpolitik zu betreiben. Vorrang habe eindeutig die rasche Verringerung staatlicher unternehmerischer Tätigkeit. »Eine möglichst umfassende und zügige Privatisierung führt am ehesten dazu, daß wettbewerblich und gesamtwirtschaftlich effiziente Strukturen in der bisherigen DDR erreicht werden.«²⁶⁴ Dies bedeute auch, dass grundsätzlich die Privatisierung vor der Sanierung anzustreben sei. Darüber hinaus sollten klare Verfahrensgrundsätze bei der Veräußerung von Treuhandvermögen gewährleisten, dass ein möglichst weiter Interessentenkreis durch internationale Bekanntmachung der Verkaufsobjekte erreicht werde, um die Chancen für eine Privatisierung im Wettbewerb auszuschöpfen. Somit könnten auch mittelständische Unternehmen eine reelle Chance zum Erwerb erhalten. Generell müsse durch größtmögliche Transparenz und Objektivität der Vertragsverhandlungen eine diskriminierungsfreie Behandlung aller Erwerbsinteressenten, vor allem auch kleinerer und ausländischer Bewerber, erreicht werden. Die Grundsätze vom November 1990 enthielten auch eine klare Aussage zu jenen Unternehmen, bei denen sowohl eine Privatisierung als auch eine Sanierung aus Mangel an Interessenten nicht möglich war: »Bei nicht sanierungsfähigen Unternehmen wird ein Schlußstrich unter die Fehlentwicklungen des planwirtschaftlichen Systems gezogen.«²⁶⁵

Der Verkauf ehemals volkseigener Betriebe blieb überwiegend vom Zufall geprägt und ganz von den Kaufinteressen potenzieller Investoren abhängig. An diesem Zustand änderte sich vorerst relativ wenig. Für Rohwedder standen zunächst vorzeigbare Privatisierungserfolge im Vordergrund. Zum primären Zweck der Sanierung von Treuhandunternehmen erklärte er vor den Mitgliedern des Haushaltsausschusses des Deutschen

264 Ebd.

265 Ebd.

Bundestages am 10. Oktober 1990: »Was die eigentliche Aufgabe der Treuhandanstalt betreffe, nämlich: die Unternehmen zu sanieren, so stehe diese im sachlichen Zusammenhang mit dem Privatisierungsziel. Die Treuhandanstalt verstehe sich nicht als Strukturbehörde, die Betriebe saniere, um sie weiter zu verwalten, sondern sehe ihre Aufgabe darin, zu sanieren, um privatisieren zu können.«²⁶⁶

An die Ausführungen Rohwedders vor den Mitgliedern des Haushaltsausschusses schloss sich eine ausführliche Debatte an, in deren Verlauf die Abgeordneten auch nach dem Leitbild fragten, von dem die THA bei der Verwirklichung ihrer Privatisierungsaufgabe ausgehe. Rohwedder beantwortete die Frage auf folgende Weise:

»Die Treuhandanstalt orientiere ihr Leitbild an dem Ziel, auf dem Gebiet der bisherigen DDR eine Wirtschaftsstruktur zu schaffen, die mindestens ebenso gut wie die hiesige sei. Daher gehe es der Treuhandanstalt nicht um die schnelle ›Versilberung‹ der Vermögenswerte, sondern darum, auf dem Gebiet der DDR marktwirtschaftliche und wettbewerbsintensive Strukturen zu schaffen.«²⁶⁷

Zugleich räumte der Präsident ein, dass es bei den bisherigen Verkäufen auch Fehlentscheidungen gegeben habe, »weil die Treuhandanstalt gerade in ihrer Anfangsphase nicht immer mit der notwendigen Professionalität vorgegangen sei«. Die Kritik daran sei ihm verständlich, »er gebe jedoch zu bedenken, daß die bislang knappen personellen Ressourcen der Leistungsfähigkeit der Treuhandanstalt Grenzen setzten«. Generell, so vermutete Rohwedder wohl zu Recht, würden die Verkaufserlöse auch künftig keinen nennenswerten Gewinn für die Treuhand erbringen können:

»Aus der Sicht der Haushaltsplanung ist damit zu rechnen, daß die Grundstücke im Besitz der Treuhandanstalt die vermutlich größte Einnahmequelle darstellen. Das Betriebsvermögen wird – abgesehen von dem erheblichen Aufwand durch Überbrückungssanierung und Stilllegung – per Saldo keinen nennenswerten Beitrag leisten können. Zwar

266 Protokoll der 89. Sitzung des Haushaltsausschusses am 10.10.1990, BArch Koblenz, B 126/5221.

267 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

gibt es eine Reihe von größeren Projekten, von denen Einnahmen erwartet werden (Centrum Warenhäuser, Zeitungen, Zementwerke). In vielen Fällen ergibt sich jedoch die Notwendigkeit, die Bilanzen mit Eigenkapital aufzufüllen und den Verzicht auf alte Forderungen zu erklären. Diese Art der Privatisierung ist aber aus Sicht der Treuhandanstalt sinnvoll, da es ansonsten nur die Alternative des Konkurses und der damit verbundenen Stilllegungskosten gibt, was in der Regel erheblich teurer ist (abgesehen von der sozialen Frage).«

Während einer Konferenz mit den Aufsichtsratsvorsitzenden der Treuhandunternehmen am 27. November 1990 in Berlin trat Rohwedder noch einmal Erwartungen entgegen, »daß Unternehmen, die in Treuhandeigentum stehen, nun in der Obhut dieser Treuhandanstalt bleiben könnten oder sich dahin flüchten könnten, um bei uns ganz besonders gut aufgehoben zu sein. So ist es nicht. Wir sind ein verhältnismäßig strenger Eigentümer und Aktionär, vielleicht weniger ›liebervoll‹, als es sich der eine oder andere draußen vorgestellt haben mag.«²⁶⁸ Zugleich müsse auch endlich das in manchen Treuhandunternehmen herrschende Missverständnis über den Zweck einer Sanierung ausgeräumt werden:

»Alles, was wir uns unter dem Stichwort Sanierung vornehmen, dient letzten Endes der Privatisierung, wobei die Sanierung natürlich nicht ausgeblendet werden darf. Nach meinem Problemverständnis handelt es sich bei diesen Anstrengungen, Unternehmen in Ordnung zu bringen, um nichts anderes als um unvermeidliche und unerläßliche Schritte hin zur Privatisierung. Ich sehe keine Alternative in diesen Dingen, ich sehe auch keinen Gegensatz.«²⁶⁹

Damit hatte Rohwedder die generelle Richtung der Geschäftspolitik der Treuhandzentrale umrissen, die er aus dem gesetzlichen Privatisierungsauftrag ableitete.

268 Rede Rohwedders auf der Konferenz mit Aufsichtsratsvorsitzenden von Treuhandunternehmen am 27.11.1990, BArch Berlin, B 412/3176.

269 Ebd.

Aus Sicht des für die THA als Fachaufsicht zuständigen Bundesministeriums, des BMF, stand die THA Anfang Oktober 1990 noch ganz am Anfang einer homogenen Geschäftspolitik. Zur Vorbereitung eines Gesprächs des Bundeskanzlers mit Vertretern der deutschen Wirtschaft legte Referatsleiter Fritz Knauss dem Parlamentarischen Staatssekretär Manfred Carstens am 2. Oktober 1990 eine Analyse zum »Stand der Privatisierungsarbeit der Treuhandanstalt« vor, die ein ernüchterndes Bild vom Geschäftsablauf in der THA zeichnete.²⁷⁰ Zwar sei unter Rohwedder eine systematische Reorganisation begonnen worden, so notierte Knauss, doch »geschäftspolitische Leitsätze – wir würden dazu auch Verfahrensgrundsätze der Privatisierung und Liquidierung rechnen – wurden erst von Dr. Rohwedder angekündigt, liegen aber noch nicht vor«.²⁷¹ Eine »Beteiligungsfilosophie« sei aber dringend nötig, denn auch die DDR-Regierung habe nach dem 18. März 1990 kein Gesamtkonzept ihrer Beteiligungs- und Privatisierungspolitik vorgelegt. Das BMF erwarte bis Ende 1990 einen »Privatisierungsschub«, da eine Reihe von Privatisierungsprojekten jetzt zu einem »Verkaufsstadium« gereift sei. Somit bestünden gute Aussichten, im laufenden Jahr über eine Milliarde DM an Privatisierungserlösen zu erzielen.

Nach längerer Diskussion verabschiedete der Verwaltungsrat am 5. Oktober 1990 eine Geschäftsordnung der THA.²⁷² Sie regelte die Befugnisse und Geschäftsbereiche des Präsidenten, des Vorsitzenden des Verwaltungsrates sowie seiner übrigen Mitglieder, des Vorstandes und die Modalitäten der Gremiensitzungen. Für die Entscheidungsbefugnisse bzw. Genehmigungserfordernisse legte die Geschäftsordnung ein abgestuftes Zustimmungssystem fest. Der Vorstand konnte demnach nur mit Zustimmung des Verwaltungsrates über Unternehmensverkäufe entscheiden, bei denen zwei der folgenden drei Kriterien zutrafen:

270 Vgl. die Ausarbeitung von Knauss, BMF/I C 2, vom 2.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

271 Ebd.

272 Vgl. die Geschäftsordnung der THA. Anlage zur 5. Verwaltungsratssitzung am 18.9.1990, BArch Berlin, B 412/8837, endgültig bestätigt auf der 6. Sitzung des Verwaltungsrates am 5.10.1990, BArch Berlin, B 412/8838.

- eine Bilanzsumme von mehr als 100 Millionen DM;
- Umsatzerlöse im letzten Geschäftsjahr oder voraussichtlich im laufenden Geschäftsjahr von mehr als 300 Millionen DM;
- mehr als 2000 Arbeitnehmer in dem Unternehmen, Betrieb oder Betriebsteil.

Falls nur eines dieser Kriterien zutraf, konnte der Vorstand über die Veräußerung von Unternehmen, Anteilen an Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen ohne Zustimmung des Verwaltungsrates entscheiden. Darüber hinaus benötigte der Vorstand für die Auflösung von Gesellschaften und die Stilllegung von Betrieben die Zustimmung des Verwaltungsrates, falls mindestens zwei der genannten Kriterien erfüllt wurden. Gleiches galt für die Gewährung von Krediten sowie die Übernahme von Bürgschaften, Garantien und anderen Einstandspflichten für fremde Verbindlichkeiten außerhalb des üblichen Geschäftsverkehrs, wenn im Einzelfall 100 Millionen DM oder die im Wirtschaftsplan bestimmten Ansätze überschritten wurden. Die Geschäftsordnung räumte dem Verwaltungsrat das Recht ein, »durch Beschluß weitere Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von seiner Zustimmung abhängig machen oder den Kreis der zustimmungsbedürftigen Geschäfte und Maßnahmen« einzuschränken.²⁷³

Die sogenannten Genehmigungserfordernisse waren ein hoch relevanter Bestandteil der Geschäftspolitik der THA. Sie definierten, auf welcher Hierarchieebene Unternehmensverkäufe, Sanierungshilfen, Kredite, Bürgschaften und andere zustimmungsbedürftige Geschäfte der Treuhandzentrale sowie der Niederlassungen genehmigt werden mussten. Hierzu beschloss der Verwaltungsrat am 1. März 1991 die von Rohwedder eingebrachte Vorlage über die Genehmigungserfordernisse, die die Vollmachten für die Mitglieder des Vorstandes, Direktoren und Leiter

273 Geschäftsordnung der THA. Anlage zur 5. Verwaltungsratssitzung am 18.9.1990, BArch Berlin, B 412/8837.

der Niederlassungen regelten.²⁷⁴ Sie orientierten sich an der Geschäftsordnung der THA vom Oktober 1990, die vorläufige Festlegungen über zustimmungsbedürftige Geschäfte enthielt. Für Privatisierungen, also die Veräußerung, den Erwerb sowie die Auflösung von Unternehmen und Unternehmensanteilen, den Abschluss von langfristigen Pacht- und Mietverträgen, Betriebsüberlassungen sowie Betriebsführung wurden folgende Zuständigkeiten festgelegt:²⁷⁵

Genehmigungserfordernisse für Privatisierungen in der Zentrale vom März 1991

Kriterien*	Genehmigungsebene			
	2 Vorstandsmitglieder	Gesamtvorstand	Verwaltungsrat	BMF
Arbeitnehmer (Zeitpunkt des Vertragsabschlusses)	bis zu 1500	mehr als 1500	mehr als 2000	mehr als 2000
Umsatz in Mio. DM (Vorschau laufendes Jahr)	bis zu 200	bis zu 300	größer als 300	größer als 300
Bilanzsumme in Mio. DM	bis zu 75	bis zu 100	größer als 100	größer als 100

* Zwei von drei Kriterien müssen erfüllt sein.

Der jeweilige Niederlassungsleiter war mit Zustimmung eines Direktors der Niederlassung berechtigt, Verkäufe von Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten, mit einem Umsatz von bis zu 75 Millionen DM sowie mit einer Bilanzsumme bis zu 25 Millionen DM zu genehmigen. Für die Genehmigung von Sanierungshilfen (Kreditgewährung, Entschuldung, Exporthilfen, Eigenkapitalerhöhung, Darlehen, Zinsvergünstigungen) wurden folgende Zuständigkeiten festgelegt:²⁷⁶

274 Vgl. den Beschluss des Verwaltungsrates über die Genehmigungserfordernisse vom 1.3.1991, in: Protokoll der 13. Verwaltungsratssitzung am 1.3.1991, BArch Berlin, B 412/8845.

275 Vgl. ebd.

276 Vgl. ebd.

Genehmigungserfordernisse für Sanierungshilfen in der Zentrale vom März 1991 (in Mio. DM)

Kriterien*	Genehmigungsebene			
	2 Vorstandsmitglieder	Gesamt-vorstand/ KBA**	Verwal-tungsrat/ KBA**	BMF
Kredite, Bürgschaften	bis zu 30	bis zu 100	größer als 100	größer als 100
Ausgleichsforderungen, Entschuldung	bis zu 50	bis zu 100	größer als 100	–
Finanzhilfen, Exporthilfen/Darlehen	bis zu 30	bis zu 100	größer als 100	größer als 100
Zulässiges Gesamtobligo	50	100	100	–

* Zwei von drei Kriterien müssen erfüllt sein.

** Abkürzung für (interministerieller) Kredit- und Bürgschaftsausschuss.

Für bereits genehmigte Kredite und Bürgschaften galt der sogenannte To-leranzrahmen, d.h. der Finanzrahmen konnte um bis zu 10 Prozent des ursprünglich genehmigten Gesamtvolumens und maximal 50 Prozent des Limits der jeweiligen Kompetenzstufe überschritten werden. Die Krite-rien für die Genehmigungsebenen wurden mit einem Vorstandsbeschluss vom 23. Juli 1991 mit leichten Änderungen bei der Bilanzsumme bestätigt und in die Privatisierungsrichtlinie übernommen.²⁷⁷

Beim Abschluss der Privatisierungsverträge beanspruchten sowohl die zuständigen Vorstandsmitglieder als auch die Branchendirektoren einen großzügigen Handlungsspielraum, der in vielen Fällen den Genehmi-gungserfordernissen widersprach. Denn im Treuhandvorstand herrschte die Auffassung vor, dass sich ein marktwirtschaftlich operierendes Unter-nehmen durch eine Bundesbehörde nicht in die Privatisierungsverhand-lungen hineinreden lassen sollte. Aus diesem Selbstverständnis resultierte der Umstand, dass selbst Verträge, bei denen zwei der beschlossenen Grenzwerte eindeutig überschritten wurden, nicht der jeweils zuständi-

²⁷⁷ Vgl. den Beschluss des Vorstandes vom 23.7.1991 sowie die Organisationsanwei-sung Nr. O-20/91 vom 23.7.1991 über Genehmigungserfordernisse der Treuhand-anstalt, BArch Berlin, B 412/8345.

gen Bestätigungsebene vorgelegt wurden. Von den insgesamt bis Ende Mai 1991 durch die Zentrale der THA und deren Niederlassungen getätigten 2100 Unternehmensverkäufen (ohne Handel, Gaststätten, Hotels und Apotheken) wurden dem BMF 60 Verträge (rd. 3 Prozent) zur Zustimmung vorgelegt. Dem Verwaltungsrat lagen bis zu diesem Zeitpunkt insgesamt 30 Verträge zur Zustimmung vor.²⁷⁸

Die vom Vorstand beschlossenen Kriterien wurden in der Privatisierungspraxis der THA nicht nur in der Anfangszeit unzureichend berücksichtigt. Die Nichteinhaltung der Kriterien wurde vom BMF zunächst großzügig toleriert, da es nicht über jeden Privatisierungsvorgang, den es eigentlich zu prüfen hatte, genaue Informationen über die Details einholen konnte oder wollte. Nach einer Information von Referatsleiter Wolf-Dieter Plessing vom BMWi aus dem April 1992 habe das BMF bereits im Sommer 1991 angesichts der Vielzahl der Privatisierungen für die große Mehrzahl der Veräußerungen auf das Zustimmungserfordernis verzichtet und der THA damit weitgehend Handlungsfreiheit gegeben.²⁷⁹

Im Frühjahr 1992 konnte das BMF vor dem Hintergrund politischer Debatten in den Bundestagsausschüssen die Nichteinhaltung der Kriterien nicht länger tolerieren. Zudem wurde intern mehrfach moniert, dass das BMF bei zustimmungspflichtigen Privatisierungsvorgängen bislang nur unzureichend informiert worden sei. Daraufhin kam es zu wiederholten Änderungen bzw. Ergänzungen der Genehmigungserfordernisse. So wurden mit einem Vorstandsbeschluss vom April 1992 die Grenzen für die zustimmungspflichtige Privatisierungsverträge abgesenkt, also die Zustimmungspflicht des BMF erweitert.²⁸⁰ Allerdings wurde zugleich die sogenannte Toleranzregelung erweitert, was wieder eine gewisse Lockerung der Kriterien bedeutete. Dies traf insbesondere auf die Bewilligung von Sanierungshilfen für Treuhandunternehmen zu, da öffentliche Forde-

278 Vermerk von Breitenstein, BMF/VIII A 3, für Staatssekretär Köhler vom 2.7.1991, BArch Koblenz, B 136/37710.

279 Vgl. den Vermerk von Plessing, BMWi/L-D/THA, vom 22.4.1992, BArch Koblenz, B 102/410380.

280 Vgl. den Vorstandsbeschluss über Genehmigungserfordernisse vom 14.4.1992, BArch Berlin, B 412/8345.

rungen nach umfassenden Investitionen in die Sanierung von Treuhandunternehmen zunehmend lauter wurden. Diesem Aspekt trug ein Vorstandsbeschluss vom April 1993 Rechnung.²⁸¹ Um dem Gesamtvorstand im System der Kompetenzstufen mehr Raum für eigene Entscheidungen bei Sanierungshilfen zu geben, war jetzt vorgesehen, dass der Vorstand bei Einzelanträgen von über 30 Millionen DM bzw. bei einem Gesamtbbligo von über 50 Millionen DM unabhängig entscheiden konnte. Dem Kredit- und Bürgschaftsausschuss waren nunmehr Anträge auf Leistungen von mehr als 50 Millionen DM innerhalb eines Kalenderjahres bzw. bei erstmaliger Überschreitung des Gesamtbligos von 100 Millionen DM vorzulegen.

Grundsätzlich musste die THA bei der Vergabe von Finanzhilfen, insbesondere von Sanierungs- und Umstrukturierungshilfen, an ihre Beteiligungsunternehmen die Vorschriften des Beihilferechts der EG beachten.²⁸² So waren Subventionen bzw. Zuwendungen des Bundes unter bestimmten Voraussetzungen vor ihrer Vergabe bei der EG-Kommission²⁸³ anzumelden und von ihr zu genehmigen (Notifizierung).²⁸⁴ Aufgrund der Vielzahl von Unternehmensverkäufen, die durchaus beihilferechtliche Aspekte im Rahmen der Vertragsabschlüsse beinhalten konnten, hatten sich die Kommission und die Bundesregierung in einer grundsätzlichen Vereinbarung über die beihilferechtliche Behandlung der THA vom 18. September 1991 darauf geeinigt, auf die Überprüfung aller relevanten Privatisierungsvorgänge zu verzichten.²⁸⁵ Dies schloss Einzelfallprüfungen in bestimmten Industriebereichen (Stahl-, Schiff-, Kraftfahrzeugbau, Fischerei und Chemiefaserindustrie) nicht aus.

Letztlich bestätigten sich Befürchtungen des Treuhandvorstandes,

281 Vgl. den Vorstandsbeschluss über Genehmigungserfordernisse für Finanzhilfen an Beteiligungsgesellschaften vom 1.4.1993, BArch Berlin, B 412/8348.

282 Vgl. Bonkamp: Die Bedeutung des gemeinschaftsrechtlichen Beihilfeverbots für die Beteiligung der öffentlichen Hand an einer Kapitalgesellschaft.

283 Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften führt seit 1993 die Bezeichnung Europäische Kommission.

284 Vgl. Frenz: Beihilfe- und Vergaberecht.

285 Vgl. Schütterle: Treuhandanstalt und EG-Beihilfenkontrolle, S. 16–18.

staatliche Beihilfen beispielsweise in der Stahl- und Schiffbauindustrie könnten am Veto der EG scheitern, nicht. So beantwortete der Direktor Beziehungen zum Bund/Internationale Beziehungen, Wolfgang Vehse, die Frage nach dem Einfluss der EG auf die Sanierungs- und Umstrukturierungshilfen der THA in seinem Schreiben vom September 1994 an die Präsidentin folgendermaßen: »Die Europäische Kommission hat im Zeitraum von 1990 bis 1994 die THA aufmerksam, aber wohlwollend begleitet. In diesem Zeitraum ist keine Privatisierung und keine Finanzmaßnahme der THA an Einwänden der Europäischen Kommission gescheitert.«²⁸⁶ Zugleich teilte Vehse in seinem Bericht seine Beobachtung mit, dass die Lösung EU-rechtlicher Fragen zunehmend schwieriger werde. Es könne nicht mehr ausgeschlossen werden, dass sich die Kommission künftig nicht in allen Fällen den Standpunkten der Bundesregierung in Beihilfefragen anschließen werde.

Im Verlauf des zweiten Halbjahres 1990 ließ der Vorstand Grundsätze und Verfahrensregeln für Privatisierungen und Sanierungen erarbeiten und für verbindlich erklären.²⁸⁷ Die vom Vorstand am 22. Oktober 1990 verabschiedete »Leitlinie für die Privatisierung von Betrieben«, die im Unterschied zu den im Monat darauf beschlossenen »Leitlinien der Geschäftspolitik« ausdrücklich nur für den internen Gebrauch bestimmt war, räumte der Privatisierung eindeutig den Vorrang ein: »Privatisieren geht vor Sanieren. Eine Sanierung soll nur vorgesehen werden, wenn diese nachweislich erforderlich ist, um den Betrieb für Kaufinteressenten aufzubereiten. [...] In Zweifelsfällen ist einer Privatisierung der Vorzug zu geben.«²⁸⁸ Insofern widerlegt diese Leitlinie die in populärwissenschaftlichen Werken immer noch vertretene Auffassung, dass in der Amtszeit Rohwedders im Unterschied zu der seiner Nachfolgerin deutlich mehr Aufmerksamkeit auf die Sanierung gelegt worden sei. Nachweislich setzte sich Rohwedder im Vorstand für einen Primat des Verkaufs ein und sah

286 Schreiben von Vehse an Breuel vom 8.9.1994, BAArch Berlin, B 412/3230.

287 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 248.

288 Beschluss des Vorstandes über die »Leitlinie für die Privatisierung von Betrieben« vom 22.10.1990, BAArch Berlin, B 412/2544.

die Sanierung als eine selbstverständliche Aufgabe des Käufers an. Eine »Verschleuderung« von Betrieben müsse aber, so hieß es in der Leitlinie für die Privatisierung weiter, in jedem Fall verhindert werden. Zwingendes Ziel des Verkaufs sei es, sämtliche Anteile des Betriebes an einen oder mehrere Bewerber zu veräußern. Der Privatisierungsauftrag sei nicht vollständig erfüllt, wenn die THA Mitgesellschafter werde. »Sollte dieses Ziel in einzelnen Sonderfällen nicht erreichbar sein, kann notfalls vorgesehen werden, daß die THA für einen befristeten Zeitraum Minderheitsgesellschaft bleibt.«²⁸⁹

Die vom Verwaltungsrat am 16. November 1990 verabschiedeten »Leitlinien der Geschäftspolitik« orientierten sich inhaltlich stark am Treuhandgesetz sowie am Statut der THA. Sie formulierten als deren zentrale Aufgabe »die Mitwirkung beim Aufbau einer leistungs- und wettbewerbsfähigen modernen Wirtschaft, die Arbeitsplätze sichert und neue schafft«.²⁹⁰ Zugleich definierten die Leitlinien jene Grundsätze, die die Unternehmensbereiche bei der Privatisierung von Treuhandunternehmen praktisch umzusetzen hatten. Hierzu gehörten Kriterien, die bei der Bewertung der Kaufangebote sowie bei den Vergabeentscheidungen der THA neben dem Kaufpreis und den Vertragskonditionen eine entscheidende Rolle spielen sollten: Das war zunächst der Zeitfaktor, »vor allem im Hinblick auf unterbrechungslose Geschäftsfortführung zur Sicherung und zur Schaffung von Arbeitsplätzen, der Marktbedienung und der Werthaltigkeit des Unternehmens«. Ebenso war die Übernahme von 100 Prozent der Anteile der jeweiligen Kapitalgesellschaften in ihrer bestehenden Struktur anzustreben. Zu den weiteren Bewertungsfaktoren gehörten »das unternehmerische Konzept, das Managementpotential, die Investitionen und die Finanzkraft des Erwerbers für die Aufrechterhaltung des Betriebes und die Sicherung einer möglichst hohen Zahl von Arbeitsplätzen und die Weiterführung von Betrieben möglichst als selbständige Unternehmenseinheit«. Damit definierte der Verwaltungsrat

289 Ebd.

290 Beschluss der 9. Verwaltungsratssitzung am 16.11.1990 über Leitlinien der Geschäftspolitik, BArch Berlin, B 412/8841. Die folgenden Zitate ebd.

allgemein verbindliche Privatisierungsgrundsätze in einer Art Modellvariante, die im ersten Organisationshandbuch der THA ihren Niederschlag fand.²⁹¹ In der täglichen Geschäftspraxis stellte sich allerdings recht bald heraus, dass die genannten Bedingungen in ihrer Summe nur in Einzelfällen beachtet wurden.

Ferner sahen die Leitlinien der Geschäftspolitik vor, Sanierung und Umstrukturierung, wo immer möglich, durch »private unternehmerisch aktive Eigentümer« durchführen zu lassen. Die Sanierung war demnach in erster Linie nach dem Unternehmensverkauf zu realisieren. Einschränkend hieß es:

»Soweit und solange dies noch nicht erreicht ist, werden Hilfen für eine Umstrukturierung und Sanierung eines Unternehmens nur auf der Grundlage eines tragfähigen Unternehmenskonzepts gewährt. Die Unternehmenskonzepte sind von den Geschäftsleitungen zu erarbeiten und in ihrer Durchführung zu verantworten. Die Aufsichtsräte müssen solche Unternehmenskonzepte genehmigen.«

Betriebe, die sich nach gründlicher Prüfung als nicht sanierungsfähig erwiesen hätten, sollten stillgelegt werden. »Die THA unterstützt dabei die Geschäftsleitungen und wirkt auf eine sozialverträgliche und regional ausgewogene Durchführung von Stilllegungen hin. Eine Flankierung durch die Landesregierung ist anzustreben.«²⁹²

Eine eindeutige Priorisierung der Privatisierung war in den Richtlinien der Geschäftspolitik allerdings nicht klar erkennbar. Mit der »Leitlinie für Umstrukturierungs- und Sanierungshilfen« vom 29. November 1990 wurden aber wie auch schon im Vorstandsbeschluss vom Oktober 1990 klare Prioritäten und Grundsätze festgelegt, an denen die THA in ihrer Geschäftspolitik bis weit in das Jahr 1992 trotz interner Kritiker eisern festhielt. Denn es hieß dort: »Vorrang hat die Privatisierung; Privatisierung geht vor Sanierung. Die Sanierung von überlebensfähigen Betrieben initiiert die THA nur dann und nur in dem Maße und Umfang,

291 Vgl. Organisationshandbuch, Richtlinie Nr. R-02/90, BArch Berlin, B 412/8344.

292 Beschluss der 9. Verwaltungsratssitzung am 16.11.1990 über Leitlinien der Geschäftspolitik, BArch Berlin, B 412/8841.

wie es zur möglichst raschen Herstellung der Privatisierungsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens unausweichlich ist.«²⁹³ Zugleich definierte die Leitlinie den Begriff Sanierungsfähigkeit, dessen Auslegung für das weitere Schicksal der Treuhandunternehmen weitreichende Folgen hatte:

»Ein Unternehmen ist als sanierungsfähig anzusehen, wenn sich aus einem Umstrukturierungs- und Sanierungskonzept, das von einem unabhängigen Sachverständigen (z. B. Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater) erstellt oder geprüft ist, ergibt, daß es konkrete Aussicht hat, aus eigener Kraft oder mit Sanierungshilfen in vertretbarer Höhe die Rentabilität dauerhaft zu erreichen und wettbewerbsfähig zu sein. Unternehmen, bei denen diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind, müssen im Gesamtinteresse stillgelegt werden.«²⁹⁴

Diese Formulierung bot in jeder Hinsicht verschiedene, oftmals willkürliche Auslegungsmöglichkeiten, zumal für die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens zunächst noch keine klaren nachvollziehbaren Kriterien definiert wurden. Ob ein Unternehmen als sanierungsfähig anzusehen war, hing also maßgeblich von einem Umstrukturierungs- bzw. Sanierungskonzept ab, das von einem unabhängigen Sachverständigen (Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater) geprüft werden musste. Die hierfür nötigen Prüfkriterien blieben lange Zeit unklar. Im Dezember 1990 legte Klaus Peter Wild dem Vorstand die »Richtlinie zur Erstellung und Behandlung von Unternehmenskonzepten (Sanierungsrichtlinie)« vor, die vom Vorstand gebilligt wurde und noch einmal klarstellte, wer für die Sanierung eines Unternehmens zuständig war.²⁹⁵ Denn noch immer wurde intern darüber gestritten, ob bei Beginn einer Sanierung zugleich die Privatisierungsabsichten zurückgestellt werden müssten, weil das betreffende Unternehmen nach Abschluss der Sanierung einen höheren Marktwert haben werde. Die Sanierungsaufgabe wurde jetzt eindeutig

293 Vorstandsbereich Finanzen: Leitlinie für Umstrukturierungs- und Sanierungshilfen vom 29.11.1990, BArch Berlin, B 412/2453.

294 Ebd.

295 Vgl. die Richtlinie zur Erstellung und Behandlung von Unternehmenskonzepten (Sanierungsrichtlinie), in: Protokoll der Vorstandssitzung am 6.12.1990, BArch Berlin, B 412/2552.

den Investoren bzw. Käufern übertragen. Zugleich sollten aber auch Treuhandunternehmen, die noch keinen Kaufinteressenten gefunden hatten, nach einem von Sachverständigen bestätigten Unternehmenskonzept mit Sanierungshilfen ausgestattet werden. Die von den Sachverständigen bzw. Beratergruppen bestätigten Unternehmenskonzepte wurden vom Leitungsausschuss nochmals geprüft und dabei eine Einstufung (Kategorien 1 bis 6) vorgenommen.²⁹⁶ Ausgehend von den im Ergebnisprotokoll des Leitungsausschusses enthaltenen Empfehlungen zur Sanierungsfähigkeit der Unternehmen entschied der Vorstand über die Unternehmensfortführung unter Inanspruchnahme von Sanierungshilfen oder über die Liquidation. In den allermeisten Fällen folgte der Vorstand den Empfehlungen des Leitungsausschusses.

Die Ausarbeitung von tragfähigen Unternehmenskonzepten stellte die Treuhandunternehmen vor große Herausforderungen. Denn in vielen Fällen konnten die Geschäftsführungen noch nicht auf die Sachkompetenz von westdeutschen Unternehmensberatern zurückgreifen. So schätzte Rohwedder die in der Treuhandzentrale bis zum Herbst 1990 eingegangenen Sanierungskonzepte in einem Schreiben an die Vorstände der Treuhandunternehmen vom 26. November 1990 überwiegend als unzureichend ein:

»Diese vermögen deshalb selten zu befriedigen, weil der im Treuhandgesetz verankerte Vorrang für die Privatisierung in diesen Konzepten in den meisten Fällen fehlt. Die Treuhandanstalt sieht sich nicht in der Lage, Sanierungskonzepte zu akzeptieren, die dem Grundsatz des Gesetzes, Unternehmen so rasch und so weit wie möglich zu privatisieren, nicht Rechnung tragen.«²⁹⁷

Ein entsprechendes Konzept müsse seiner Ansicht nach so gestaltet sein, dass es als aussagefähige Grundlage für die Aufnahme von Verhandlungen mit einem möglichen Interessenten oder für die Einschaltung von Investmentbanken dienen könne. Die Treuhand erwarte von jedem Unterneh-

296 Vgl. hierzu ausführlich Kapitel III.

297 Schreiben Rohwedders an die Vorstände aller Unternehmen mit Treuhandbeteiligung vom 26.11.1990, BArch Berlin, B 412/3176.

men ein dementsprechend gestaltetes Konzept für die Privatisierung. »Jedes Unternehmen soll einen unternehmerisch aktiven Eigentümer finden, ausnahmslos und ohne schuldhaftes Zögern.«²⁹⁸ Auch wenn Sanierungsmaßnahmen eingeleitet würden, müsse die Übernahme durch einen privaten Unternehmer laufend betrieben und zum frühestmöglichen Zeitpunkt durchgeführt werden.

Von den im Treuhandgesetz eröffneten Handlungsmöglichkeiten bevorzugte die Treuhandzentrale stets die schnelle Privatisierungsvariante. Obgleich Rohwedder den finanziellen Ertrag der Unternehmensverkäufe zunehmend skeptischer beurteilte, versprachen sich sowohl im Verwaltungsrat als auch im Vorstand einige Mitglieder noch immer signifikante Privatisierungserlöse aus dem schnellen Verkauf mittelständischer Unternehmen. Auch das BMF drängte den Treuhandvorstand erneut dazu, schnelle Privatisierungserlöse zu erwirtschaften. Anfang Oktober 1990 notierte Referatsleiter Fritz Knauss für Staatssekretär Köhler: »Der Druck auf die Privatisierung muss verstärkt werden, insbesondere müssen die einnahmestarken Objekte (Interhotels, Centrum-Warenhäuser) vorangetrieben werden.«²⁹⁹ Einer Erhöhung des Privatisierungstempos stand der Umstand entgegen, dass für die meisten Treuhandunternehmen noch keine bewertbaren Unternehmenskonzepte vorlagen. Als in der Amtszeit Birgit Breuels deutlich mehr Sanierungskonzepte der Geschäftsleitungen vom Leitungsausschuss eingestuft wurden, konnte das Tempo der Privatisierungen in Form von »Massenprivatisierungen« erheblich forciert werden. Damit begann ein regelrechter Wettbewerb zwischen den Branchendirektoren um den schnellstmöglichen Abschluss von Privatisierungsverträgen.

In Anbetracht wachsender Arbeitslosenzahlen in Ostdeutschland sahen die Ressortleitungen der beiden beteiligten Bundesministerien die starre Fixierung auf eine schnelle Privatisierung seit Anfang des Jahres 1991 kritischer. Bundeswirtschaftsminister Möllemann setzte in seinem

298 Ebd.

299 Notiz von Knauss, BMF/I C 2, für Staatssekretär Köhler vom 4.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

Arbeitspapier für eine »Strategie Aufschwung Ost« vom 12. Februar 1991 jetzt neue Akzente. Die forcierte Privatisierung sollte nunmehr auch durch eine »aktive Strategie« für die sanierungsfähigen Treuhandunternehmen ergänzt werden, indem Wege für Investitionen, Innovationen und Produktverbesserungen sowie die Erschließung neuer Märkte aufgezeigt werden sollten. Möllemann wollte aber auch ostdeutsche Kaufinteressenten nicht vernachlässigt wissen: »Auch sollte bei der Privatisierung Bewerbern aus den neuen Bundesländern und Wünschen nach Übernahme von Unternehmen durch ihre Belegschaften besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.«³⁰⁰

Für die Sitzung des FDP-Präsidiums am 11. März 1991 legten die Referatsleiter Homann und Schnurr im BMWi für Bundeswirtschaftsminister Möllemann ein Papier vor, in dem sie für einen entschiedenen Kurswechsel in der Geschäftspolitik der Treuhandzentrale eintraten:

»Im Vordergrund stand fast ausschließlich die Privatisierung (obwohl die Privatisierungserfolge noch zu gering sind). Angesichts der gegenwärtigen Wirtschaftslage ist es notwendig, daß die THA auch darüber hinaus ihr Instrumentarium einsetzt, um zur Erhaltung und Förderung einer möglichst großen Zahl von Arbeitsplätzen beizutragen. D.h. konkret, die Treuhandanstalt muß die Unternehmen zu einer aktiven Umstrukturierungspolitik anhalten, die sie wiederum finanziell sowie mit entsprechendem Management-know-how begleiten muß. Dies bedeutet nicht, daß die Treuhandanstalt nicht ihre zweifellos vorhandenen Defizite bei der Privatisierung abbauen müßte. Diese liegen aus unserer Sicht insbesondere im verfehlten Grundsatz, daß die THA bislang die Privatisierung selbst durchführt. Damit ist sie sowohl quantitativ wie vor allem qualitativ überfordert. Der Verkauf von Unternehmen ist mit die schwierigste Aufgabe, die einen sehr hohen Spezialsachverstand benötigt. Die THA sollte daher angehalten werden, diese Aufgabe sehr weitgehend an die dafür zuständigen originären Dienstleister (Banken, Versicherungen, Makler usw.) zu übergeben.«³⁰¹

300 Telefax von Gerhard Ollig, BMWi, an Präsident Rohwedder vom 13.2.1991, BArch Berlin, B 412/3699.

301 Vermerk von Homann und Schnurr, BMWi/ L-D 5, für den Minister vom 8.3.1991, BArch Koblenz, B 102/379221. Die folgenden Zitate ebd.

Die Referatsleiter im BMWi sprachen sich für eine aktive Sanierungspolitik aus, die dringend forciert werden müsse. Diese dürfe aber nicht zur Strukturhaltung bzw. zu Erhaltungssubventionen führen. Darum sollten dort, wo Unternehmen nicht als überlebensfähig eingestuft wurden, keine Finanzhilfen mehr gewährt werden. Als ein Kernproblem betrachteten Homann und Schnurr in ihrem Vermerk für den Minister dabei die schnelle Prüfung der vorliegenden rund 2000 Sanierungskonzepte der Unternehmen. »Damit ist THA allein überfordert. Sie bedient sich zwar zahlreicher Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Tempo der Prüfung aber zu langsam. Hier sollten daher verstärkt die bestehenden Aufsichtsräte in die Pflicht genommen werden. Auch müssen Banken in diese Prüfungsvorgänge mit eingeschaltet werden (Gespräch mit Banken ist notwendig).« Zudem seien auch andere Hemmnisse zu überwinden, die bislang einem Kurswechsel in der Geschäftspolitik der THA entgegenstünden. »Zum einen ist dies ein Mentalitätsproblem (bisher nur Privatisierung, jetzt muß Sanierungsaufgabe auch in die Köpfe gebracht werden). Zum anderen scheitern die Sanierungen in der Praxis an mangelndem Management.«

Auch die innere Organisation der Treuhand selbst, so war im Arbeitspapier des BMWi zu lesen, sei den Anforderungen insgesamt nur unzureichend gewachsen. Vor allem müssten die permanenten Personalwechsel in der Verhandlungsführung beendet werden, was zugleich zu einer Verkürzung der Verhandlungszeiten führen könnte. Ferner sei mehr Transparenz hinsichtlich der Verkaufsobjekte nötig. Hierauf bezögen sich die meisten Klagen aus der Wirtschaft. Von dort gebe es insbesondere Klagen über die fehlende Transparenz der Kriterien für Verkaufsentscheidungen der Treuhandzentrale. Zudem sei vielfach auch der Eindruck entstanden, dass Kaufinteressenten aus den neuen Ländern nur unzureichend berücksichtigt würden. Den Niederlassungen der Treuhand, so hieß es weiter, seien zu viele Betriebe zugeordnet. Die derzeit dort registrierten ca. 6000 Unternehmen könnten weder quantitativ noch qualitativ von den Niederlassungen angemessen betreut werden. Andererseits bestünde bei einer weiteren starken personellen Aufstockung der THA zunehmend die Gefahr eines Bürokratismus, die jetzt schon deutlich erkennbar sei.

Die Probleme der Treuhand seien deshalb nur durch Verlagerung von Aufgaben an Außenstehende zu lösen. Insgesamt müsse die THA deshalb verstärkt externen Sachverstand in Anspruch nehmen und ihrem ausgeprägten Hang zu perfektionistischen Lösungen widerstehen.

In dem Arbeitspapier gingen die Referatsleiter des BMWi auch auf den Ruf nach einer Änderung des Treuhandgesetzes ein. Den Forderungen der neuen Länder, vor allem Sachsens und Thüringens, das Treuhandgesetz zu ändern und der THA per Gesetz regional- und strukturenpolitische Aufgaben zu erteilen, müsse ihrer Ansicht nach entschieden entgegengetreten werden. Denn eine Änderung des Gesetzes hätte folgende Konsequenzen:

»Dies würde letztlich bedeuten, daß – da vor allem die Regionalpolitik nach unserer Verfassung in die alleinige Zuständigkeit der Länder fällt – die Länder damit automatisch nicht nur mit beraten, sondern letztlich die Entscheidung in der THA bestimmen. Damit ist aus der heutigen Sicht davon auszugehen, daß wir in der Tendenz in eine deutliche Politik der Erhaltungssubventionen bzw. in zahlreiche ›Arbed-Saarstahlfälle‹³⁰² hineinlaufen.«³⁰³

Grundsätzlich müsse auch die erneut erhobene Forderung, die Treuhandunternehmen generell den neuen Ländern zuzuordnen, energisch zurückgewiesen werden.

Bundeswirtschaftsminister Möllemann teilte die kritischen Hinweise und Bedenken aus seinem Haus. In seinem Strategiepapier vom 12. Februar 1991 hieß es: »In den sanierungsfähigen Treuhandunternehmen müssen die bereits angelaufenen passiven Sanierungsstrategien (Beschäftigungsabbau, Rationalisierung, neue Bezugsquellen) durch aktive Strategien

302 In den 1980er-Jahren fusionierten verschiedene saarländische Montanunternehmen aus Völklingen, Neunkirchen, Burbach und Saarbrücken zur Arbed Saarstahl GmbH, aus der 1989 die Saarstahl AG hervorging. Die Arbed Saarstahl GmbH in Völklingen konnte nur durch massive Subventionen vom Bund und vom Land Saarland (ca. 3 Milliarden DM) vor dem Konkurs gerettet werden. Vgl. Die Zeit Nr. 46/1983 vom 21.11.1983.

303 Vermerk von Homann und Schnurr, BMWi/L-D 5, für den Minister vom 8.3.1991, BArch Koblenz, B 102/379221.

(Investitionen, Innovationen und Produktverbesserungen, Erschließung neuer Märkte) ergänzt werden.«³⁰⁴ Im Rahmen seines »Zehn-Punkte-Plans« sollten private Investitionen und Unternehmensgründungen durch Investitionszulagen und Sonderabschreibungen in den ostdeutschen Ländern gefördert werden.³⁰⁵ Zur gleichen Zeit trat Möllemann in der Öffentlichkeit als entschiedener Verfechter eines Subventionsabbaus auf. Der von ihm im Februar 1991 initiierte Beschluss der Bundesregierung zum Subventionsabbau kalkulierte mit einer Subventionseinsparung von 30 Milliarden DM über die Jahre 1992 bis 1994.³⁰⁶

Möllemann ließ auch in den kommenden Monaten nichts unversucht, um vor dem Hintergrund interner Analysen seines Hauses auf die Geschäftspolitik der THA Einfluss zu nehmen. In seiner Rede auf dem »Politischen Abend« des BDI am 3. Juni 1991 plädierte er dafür, die Sanierung stärker als zuvor als einen wichtigen Schwerpunkt der Geschäftspolitik der THA zu sehen.

»Natürlich bleibt die Privatisierung die prioritäre Aufgabe der Treuhandanstalt. Aber die THA muß sich auch bei der Sanierung engagieren. Ich habe nie die in meinen Augen sehr theoretische Diskussion verstanden, die um die Sanierung entstanden ist. Wir können die Augen nicht davor verschließen, daß es eine Reihe von Unternehmen gibt, die grundsätzlich sanierungsfähig sind, die aber derzeit keinen Käufer finden. Die These: ›Was jetzt nicht privatisiert werden kann, ist nicht überlebensfähig und muß geschlossen werden‹, ist zu kurz gesprungen.«³⁰⁷

Die THA müsse daher den Sanierungsprozess, d. h. eine Umstrukturierung, Modernisierung und Anpassung an geänderte Marktgegebenheiten, finanziell begleiten.

Nachdem sich die Bundesregierung stärker für die Sanierung als Vorstufe zur Privatisierung der Unternehmen durch die THA ausgesprochen

304 Strategiekonzept »Aufschwung Ost« vom 12.2.1991, BArch Koblenz, B 102/379221.

305 Vgl. Ragnitz: Wohl und Wehe von 20 Jahren Wirtschaftspolitik, in: Lorenz (Hg.): Ostdeutschland und die Sozialwissenschaften, S. 153–168, hier S. 156.

306 Vgl. Die Zeit Nr. 5/1992 vom 24.1.1992.

307 Rede Möllemanns auf dem »Politischen Abend« des BDI am 3.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379211.

hatte, schlug der vom BMF beauftragte Leitungsausschuss vor, für den gesamten Bereich der Sanierung eine »Sanierungs-Aktiengesellschaft« zu gründen. Horst Plaschna, der seit Oktober 1990 dem Leitungsausschuss vorstand, begründete diesen Vorschlag in einem Vermerk für Rohwedder vom 21. März 1991 mit der Möglichkeit, durch die Gründung einer solchen Gesellschaft eine transparente Trennung der unterschiedlichen Aufgaben Privatisierung und Sanierung vorzunehmen.³⁰⁸ Zudem würde die Gründung einer Sanierungs-Aktiengesellschaft gegenüber der Öffentlichkeit starken Handlungswillen zum Ausdruck bringen. Weiter notierte er für Rohwedder: »Die Sanierungs-AG wäre weiter entfernt von den unterschiedlichen politischen Interessenlagen als die THA selbst und könnte daher verstärkt sachbezogen operieren. Die AG hat den Vorteil, daß durch den Durchgriff auf die Geschäftsführung ein Konzern entsteht, der jedoch nur die Unternehmen umfaßt, die ihm zugeordnet und saniert werden.«³⁰⁹

Plaschna rechnete mit einem Personalbedarf von ca. 300 Personen, die auch extern als Berater bzw. Experten gewonnen werden sollten. Die Kosten schätzte er auf ca. 100 Millionen DM pro Jahr. »Wenn man davon ausgeht, daß zwischen 200–500 größere Gesellschaften unternehmensführend saniert werden müssen, stellen die grob geplanten Kosten trotz ihrer absoluten Höhe eine annehmbare Größe dar.«³¹⁰ Der Verbund zwischen THA und der Gesellschaft könne durch eine Personalunion von Treuhandpräsidentschaft und Aufsichtsratsvorsitzendem der Sanierungs-AG leicht hergestellt werden. Der Vorschlag des Leitungsausschusses scheiterte jedoch im Vorstand der THA. Insbesondere Rohwedder sprach sich gegen die Gründung einer derartigen Aktiengesellschaft aus. Die Auslagerung von Geschäftsbereichen in Tochtergesellschaften der THA wurde dann von Birgit Breuel in ihrer Amtszeit vorangetrieben.

Seit dem Frühjahr 1991 wurde der Treuhandvorstand sowohl in der Öffentlichkeit als auch in parlamentarischen Gremien verstärkt mit der Frage konfrontiert, ob der gesetzliche Auftrag der THA angesichts der

308 Vermerk von Plaschna für Rohwedder vom 21.3.1991, BArch Koblenz, B 126/818.

309 Ebd.

310 Ebd.

schwierigen wirtschaftlichen Lage nicht doch in Richtung Sanierung und Strukturpolitik verändert werden müsse. Rohwedder beantwortete diese Frage beispielsweise im Unterausschuss Treuhandanstalt am 7. März 1991 mit dem Hinweis, dass er die Vorgaben des Treuhandgesetzes für umfassend genug und ausreichend halte.³¹¹ Die Treuhandanstalt habe sich immer an einem ausgewogenen Zielbündel zwischen Privatisierung und Sanierung orientiert. Allerdings habe die Politik verschiedene Richtungsänderungen vollzogen. Rohwedder sprach sich zwar für den Sanierungsauftrag der THA im Sinne der notwendigen Bewahrung rettungsfähiger Strukturen aus. Zugleich ließ er aber auch keinen Zweifel darüber aufkommen, dass für ihn die schnelle Privatisierung nach wie vor absolute Priorität besaß.

Insofern gab es nach dem Amtsantritt Birgit Breuels als Präsidentin in der Frage der Prioritäten der Geschäftspolitik eine deutliche Kontinuität. So antwortete Direktor Wolfgang Vehse im August 1992 auf die Frage, ob sich seit dem Amtsantritt von Birgit Breuel etwas an der Privatisierungspraxis der Behörde geändert habe: »Es wurde zwar alles perfektioniert, aber Grundaussagen wurden nicht verändert. Und man hat sich relativ schnell auf das Abschiedsgeschenk von Herrn Rohwedder verständigt, der ja die Rolle der Treuhandanstalt, wie er sie sich vorstellt, in einem Schreiben nochmal allen Mitarbeitern als Osterbrief 91 zur Verfügung gestellt hat.«³¹² Vehse nahm Bezug auf das oft zitierte Vermächtnis aus dem Brief Rohwedders an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA vom 27. März 1991, in dem es u. a. hieß: »Priorität wird auch weiterhin die Überführung von Unternehmen in privates Eigentum haben. Dies ist der beste Weg, um mit neuem Wissen, neuem Kapital und neuen strategischen Unternehmenszielen ein Unternehmen und seine Arbeitsplätze

311 Vgl. den Vermerk von Sarrazin über die Sitzung des Unterausschusses THA am 7.3.1991, BArch Koblenz, B 126/818.

312 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

zu erhalten und ihm eine neue Zukunft zu geben. Privatisierung ist die wirksamste Sanierung.«³¹³

Als eine Rechtfertigung für die schleppende Sanierung von Treuhandunternehmen verwies der Vorstand stets auf den begrenzten finanziellen Spielraum. Während einer Besprechung beim Verwaltungsratsvorsitzenden Odewald am 15. Juni 1991, an der u. a. Breuel, Ludewig sowie die Staatssekretäre von Würzen und Köhler teilnahmen, waren sich alle Anwesenden darüber einig, dass angesichts des ständig wachsenden Finanzbedarfs für die Sanierung nur begrenzte Mittel zur Verfügung stünden. Insofern müssten daraus bei den Eingruppierungen der Unternehmen in den Katalog der Sanierungsfähigkeit Konsequenzen gezogen werden. Nicht jedes sanierungsfähige Unternehmen könne tatsächlich saniert werden.³¹⁴ Allerdings wurden die gegebenen finanziellen Möglichkeiten zur Sanierung von Treuhandbetrieben bei Weitem nicht ausgeschöpft. So beanspruchte die THA von den für 1991 insgesamt geplanten Ausgaben für Sanierung und Rekonstruktion in Höhe von rund 15,4 Milliarden DM bis Ende Dezember 1991 lediglich 9,8 Milliarden DM. Darin eingeschlossen waren Darlehen an Liquidatoren in Höhe von 1,4 Milliarden DM.³¹⁵

Angesichts wachsender Kritik an der einseitig ausgerichteten Privatisierungspolitik der THA brachten insbesondere Gewerkschaftsvertreter wiederholt die Bildung einer staatlichen Industrieholding ins Gespräch. Sie versprachen sich von der Bildung einer solchen Holding mehr Sanierungshilfen. Treuhandvorstand und Bundesministerien wandten sich entschieden gegen eine solche Industrieholding. Das BMWi argumentierte mit dem wirtschaftspolitischen Prinzip der FDP, konkursgefährdete Staatsunternehmen nicht mit staatlichen Subventionen dauerhaft zu stützen. Ohnehin sahen die Freien Demokraten den Staat eher als einen prinzipiellen Gegner der privaten Wirtschaft:

313 Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 1, S. A 74.

314 Vgl. den Vermerk von Homann über das Gespräch bei Odewald am 15.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379213.

315 Vgl. den Finanzbericht für das Geschäftsjahr 1991. Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

»Vorschläge große Fälle wie Werften usw. aus der THA herauszulösen und in eine Staatsholding zu überführen, müssen strikt abgelehnt werden. Damit würde letztlich von primär betriebswirtschaftlichen Bewertungskategorien auf politische Beeinflussung übergegangen werden. Alle solche Modelle gehen in Richtung von Erhaltungssubventionen und Strukturkonservierung und nicht Umstrukturierung und Modernisierung.«³¹⁶

Im Widerstreit zwischen dem Privatisierungsauftrag einerseits und dem Interesse an Investitions- und Arbeitsplatzzusagen andererseits spitzte sich seit Frühjahr 1991 der politische Konflikt um die Zukunft der Beschäftigten in den Treuhandunternehmen zu, in dem zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Treuhandanstalt um Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung gestritten wurde.³¹⁷ Anknüpfend an diese Auseinandersetzungen sah sich der Vorstand Ende Mai 1991 zu einer Klarstellung über den eigentlichen Auftrag der THA veranlasst, der ihr vom Gesetzgeber übertragen worden sei. So hieß es in den am 28. Mai 1991 verabschiedeten »Grundsätzen für die Zusammenarbeit mit Bundesbehörden, Landesregierungen, Kommunen, Bildungsträgern und Firmen bei F- und U-Maßnahmen³¹⁸ und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen«:

»Die THA wird alle ihr aufgetragenen und möglichen Verpflichtungen erfüllen, um die von ihr veranlaßten beschäftigungswirksamen Folgen von Privatisierungen, Sanierungen oder Stilllegungen von Betrieben so sozialverträglich und entwicklungsfähig wie möglich zu gestalten. Es muß jedoch festgestellt werden, daß der gesetzliche Auftrag der THA äußerst eng gefaßt ist und keine Berechtigung zu Beschäftigungspolitik,

316 Vermerk von Homann, BMWi, L-D/THA, vom 13.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379213.

317 Vgl. Rau: Die Treuhandanstalt und die Gewerkschaften; Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess; Rappe: Die Privatisierung aus Sicht der Gewerkschaften, in: Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild, S. 153–159.

318 F und U steht für Fortbildung und Unterricht. Gemeint sind hier Maßnahmen von Weiterbildungsunternehmen für Schulungen, Seminare und Fortbildungen.

Regionalpolitik, Wirtschaftspolitik, Bildungspolitik, Umweltpolitik u.ä. einschließt. Die THA kann nicht die Aufgaben des Gesetzgebers oder gesellschaftlicher Gruppen und Institutionen übernehmen.«³¹⁹

Eine zwischen THA, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden im Juli 1991 getroffene Vereinbarung entschärfte die Lage etwas, da diese die Gründung von Beschäftigungsgesellschaften (ABS-Gesellschaften) möglich machte, an denen sich die THA finanziell beteiligte.³²⁰

Während die Präsidentin in der Öffentlichkeit stets die Privatisierungsfortschritte hervorhob, ignorierte sie intern keineswegs die offensichtlichen Schwachstellen der Privatisierungspraxis. Sie wandte sich daher wie so oft an die Beratungsgesellschaft McKinsey & Co., die in ihrem Auftrag im Juni 1991 ein Exposé ausarbeitete, das »übergreifende Fragestellungen und Handlungsnotwendigkeiten« der THA umriss.³²¹ Trotz großer Fortschritte und guter Ergebnisse, so war darin zu lesen, bestünden eine Reihe von Schwächen. Im Fokus der kritischen Betrachtung standen insbesondere die eingereichten Unternehmenskonzepte. Diese seien ohne grundlegende Überarbeitung nicht tragfähig und umsetzbar. Die Konzepte würden überwiegend von unrealistischen Einschätzungen der Umsatzerwartungen ausgehen. Weitere Kritikpunkte waren eine zu optimistische Einschätzung von zu erreichenden Marktanteilsgewinnen in Westdeutschland, die Überschätzung der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte, die geringe Kenntnis der Wettbewerber sowie ein unzureichender Personalabbau in den Treuhandunternehmen. Es sei jedoch sehr schwierig bzw. unmöglich, die Geschäftskonzeptionen der Unternehmen in der Treuhandzentrale zu überarbeiten, da hierfür die personellen Kapazitäten nicht ausreichen würden.

Auch in den Branchendirektoraten der Treuhandzentrale selbst, so

319 Anlage zum Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 28.5.1991, BArch Berlin, B 412/2577.

320 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 162.

321 Vgl. das Exposé von McKinsey über übergreifende Fragestellungen und Handlungsnotwendigkeiten vom 13.6.1991, BArch Berlin, B 412/3256.

hieß es im Exposé von McKinsey, sei das Fehlen detaillierter Unternehmens- und Branchenkenntnisse als Voraussetzung für ein aktives Privatisierungsmarketing deutlich spürbar. Schließlich sei es in den Branchendirektoraten aufgrund der fehlenden personellen Kapazitäten kaum möglich, eine dringend notwendige Gesamtsicht bzw. Perspektive für die Unternehmen, insbesondere für die früheren großen Industriekombinate, zu erarbeiten. Vor dem Hintergrund dieser qualitativen und quantitativen Defizite müsse nicht nur ein gezielter Austausch von Aufsichtsräten und Vorständen in den Treuhandunternehmen vorgenommen werden, sondern auch ein deutlicher Zuwachs von qualifiziertem Führungspersonal in den Branchendirektoraten erfolgen. Grundsätzlich müsse auch der Einsatz externer Berater deutlich verstärkt und ein wirkungsvolles Controlling eingerichtet werden. Externe Berater seien auch deshalb unerlässlich, da sie eine Katalysatorfunktion im Zusammenspiel zwischen THA und Aufsichtsräten sowie Vorständen der Treuhandunternehmen erfüllen würden. Letztlich ermunterte McKinsey in dem Exposé den Treuhandvorstand, die bisher verfolgte unternehmerische bzw. unternehmensorientierte Orientierung der Geschäftspolitik nicht aufzugeben. Hierzu gehöre auch die Akzeptanz »vertretbarer negativer Kaufpreise« statt kostspieliger Sanierung.³²²

Angesichts des nach wie vor zurückhaltenden Interesses potenzieller Käufer sprach sich der Treuhandvorstand grundsätzlich für weitreichende finanzielle Zugeständnisse bei den Vertragsverhandlungen aus. In der Regel übernahm die THA bei Privatisierungen erhebliche finanzielle Risiken und Kosten und verzichtete auf eine Verkaufspreisoptimierung. Dies betraf die großzügige Übernahme von ökologischen Altlasten und Altschulden durch die THA. Zudem drückten die Altschulden der Treuhandunternehmen die Kaufpreise. Sie bildeten einen nicht zu unterschätzenden Faktor, wenn Betriebe zu einem »symbolischen« Preis von einer DM oder zu negativen Preisen verkauft wurden.³²³

322 Ebd.

323 Vgl. Fuder: Schnelle Privatisierungen für schnelle Erlöse, S. 80.

Die durchaus gängige Verkaufspraxis, Unternehmen auch unter Inkaufnahme deutlicher finanzieller Einbußen zu verkaufen, wurde vom Bonner Finanzministerium sanktioniert. Nach einer entsprechenden Anfrage der Präsidentin billigte der Bundesfinanzminister dieses Vorgehen. In seinem Schreiben an Breuel vom 8. Dezember 1992 begründete er dies mit der Notwendigkeit, neben betriebswirtschaftlichen auch gesamtwirtschaftliche Belange zu berücksichtigen.³²⁴ Seiner Ansicht nach sei es im Rahmen des Treuhandgesetzes und der vom Vorstand verabschiedeten Privatisierungsrichtlinien durchaus gerechtfertigt, Unternehmensverkäufe zu akzeptieren, die für die THA zu einem schlechteren finanziellen Ergebnis führen als Eigensanierung, Liquidation oder Gesamtvollstreckung.

Das Bundeskabinett befasste sich am 31. Oktober 1991 mit der von der THA vorgelegten Bilanz ihrer Privatisierungstätigkeit. Hierzu bereitete Referatsleiter Wolf-Dieter Plessing im BMWi für Bundeswirtschaftsminister Möllemann einen »Sprechzettel« vor. Darin empfahl Plessing dem Minister, im Bundeskabinett sowohl die Erfolge als auch die Defizite der Geschäftspolitik der THA hervorzuheben. Die Zwischenbilanz sei durchaus positiv. Die THA müsse ihren bisherigen Privatisierungskurs entschlossen fortsetzen:

»Dabei ist wichtig, daß durch Aufrechterhaltung des Drucks in Richtung Privatisierung und Umstrukturierung Tendenzen entgegengewirkt wird, die auf Strukturbewahrung und Dauersanierung hinauslaufen. Erforderlich ist eine aktive Verkaufspolitik für Unternehmen. Bisher reagiert die THA mehr auf Kaufwünsche, als daß sie selber vermarktet. Zur Sicherung der Transparenz sollte dabei vermehrt von Ausschreibungen Gebrauch gemacht werden. Zur stärkeren Erschließung auch des mittelständischen Privatisierungspotentials ist vermehrt Abspaltung von Betriebsteilen erforderlich.«³²⁵

Eine klare Absage müsse insbesondere den Überlegungen von Gewerkschaftsseite erteilt werden, einen wichtigen Teil der Treuhandunterneh-

324 Schreiben von Waigel an Breuel vom 8.12.1992, BArch Berlin, B 412/3217.

325 Vorlage von Plessing, BMWi/L-D/THA, für Möllemann vom 28.10.1991, BArch Koblenz, B 102/379221.

men in Form von Industrieholdings durch den Staat fortführen zu lassen. »Diesen Ansätzen zu einer zentralen Planung kann ich nichts abgewinnen. Die zentrale Planwirtschaft des SED-Regimes hat die Strukturanpassung der Industrie und ihre Wettbewerbsfähigkeit verhindert. Den gleichen Fehler sollten wir nicht noch einmal begehen.«³²⁶ Der Widerstand des von der FDP geführten Wirtschaftsministeriums gegen die Bildung von Staatsholdings spiegelte erneut die wirtschaftsliberale Auffassung wider, dass es nicht Aufgabe des Staates sei, unternehmerisch tätig zu werden. Zudem würden für den Bundeshaushalt dadurch unkalkulierbare finanzielle Risiken entstehen. Plessing wies abschließend darauf hin, dass sich BMWi und BMF in diesem Punkt völlig einig seien. Insofern könnte auch die Diskussion im Bundeskabinett einen wichtigen Beitrag zur allgemeinen Diskussion über die Geschäftspolitik der THA leisten.

Von Ende des Jahres 1991 an nahmen Forderungen nach Bildung von Staatsholdings in Ostdeutschland nach dem Vorbild früherer Beteiligungsunternehmen unter Mehrheitsbeteiligung des Bundes zu, Forderungen, denen sich nun auch Bundestagsabgeordnete der SPD anschlossen.³²⁷ Das BMWi wies auch mit Blick auf das ordnungspolitische Credo der Bundesregierung vom Rückzug des Staates aus der Wirtschaft derartige Forderungen strikt zurück. Referatsleiter Homann zweifelte in einem Vermerk für Bundesminister Möllemann vom Dezember 1991 an einer positiven Wirkung derartiger wirtschaftspolitischer Schritte. »Eine Staatsholding löst kein einziges Problem, würde aber die Betriebe in eine Scheinsicherheit bringen und den Staat als Unternehmer erpreßbar machen.«³²⁸ Für die ostdeutschen Unternehmen, so illustrierte Homann seine Ansicht, würde die Bildung von Staatsholdings bedeuten, die »Hängematte Treuhandanstalt« durch die »Hängematte Staat« zu ersetzen. Homann bezweifelte zudem, ob finanzielle Hilfen für die Beteiligungsunter-

326 Ebd.

327 So beispielsweise Wolfgang Thierse: Deutscher Bundestag. 12. Wahlperiode. Stenographischer Bericht der 78. Sitzung vom 19.2.1992, S. 6437f., <https://dserv.bundestag.de/btp/12/12078.pdf#P.6437> (Zugriff am 3.12.2021).

328 Vgl. den Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, für Möllemann vom 13.12.1991, BArch Koblenz, B 102/410314.

nehmen tatsächlich zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führen würden. Daher sollten den Unternehmen keine pauschalen Liquiditätsbürgschaften mehr bewilligt, sondern gezielte Investitionshilfen zur Umstrukturierung und Modernisierung gewährt werden.

Mit Beginn des Jahres 1992 verstärkten sich die Debatten über die umstrittene Geschäftspolitik der THA, an denen sich nun auch in stärkerem Maße als zuvor der BDI beteiligte. Im Januar 1992 übergab dessen Präsident, Heinrich Weiss, dem BMWi »Vorschläge zur Weiterentwicklung des Treuhandkonzepts«, die die Abteilung Allgemeine Wirtschaftspolitik des BDI erarbeitet hatte.³²⁹ Das Papier wandte sich entschieden dagegen, den Arbeitsschwerpunkt der THA in Richtung Sanierung der Treuhandunternehmen zu verschieben. Denn, so lautete das Argument, »je länger sich die Unternehmen in Treuhandverwaltung befinden, desto mehr wird sich ihre wirtschaftliche und finanzielle Lage verschlechtern. Investitionen zur Rationalisierung, Modernisierung oder Umstrukturierung unterbleiben.«³³⁰ Treuhandunternehmen als Dauereinrichtung würden den Strukturwandel erheblich behindern, langfristig den Weg zu Wachstum und Wohlstand blockieren und dem generellen Ziel der Privatisierung im Wege stehen. In der Vision einer »staatlichen Industrieholding« sah auch der BDI »die Rückkehr sozialistischer Ordnungsansätze durch die Hintertür.«

Stattdessen sollte sich die THA auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. »Hauptgewicht sollte die Treuhandanstalt auf eine zügige Privatisierung legen, da dies der beste und gesamtwirtschaftlich kostengünstigste Weg zur Sanierung ist.« Grundsätzlich, so mahnte der BDI, sollte den derzeit massiv vorgetragenen Forderungen, betriebsnotwendige Stilllegungen aus arbeitsmarktpolitischen Gründen hinauszuzögern sowie den Privatisierungsprozess aus strukturpolitischen Motiven heraus zu stoppen, unter keinen Umständen entsprochen werden.

329 Vgl. die Vorschläge des BDI für eine Weiterentwicklung des Treuhand-Konzepts vom 7.1.1992, BAArch Koblenz, B 102/410346.

330 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

Bundeswirtschaftsminister Möllemann stimmte in seinem Antwortschreiben an den BDI-Präsidenten dem Vorschlag grundsätzlich zu, die Treuhandaufgaben auf die Kerntätigkeit, nämlich den Verkauf ihrer Beteiligungsunternehmen, zu konzentrieren.³³¹ Völlige Übereinstimmung herrsche ebenso in der Überzeugung, dass der schnellste und effektivste Weg zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Treuhandunternehmen nach wie vor die Privatisierung sei. Dazu gehöre aber auch eine entschlossene Sanierung der als sanierungsfähig eingestuften Unternehmen. In diesem Punkt müsse noch energischer gehandelt werden.

In seiner gesamten Amtszeit von 1991 bis 1993 unternahm Möllemann immer wieder Versuche, auf die Geschäftspolitik der THA Einfluss zu nehmen. Dies entsprach dem Selbstverständnis des Wirtschaftsministers, wonach sein Ministerium im Grunde genommen für die Privatisierungsstrategie der Behörde zuständig sei. Nicht zuletzt vertraute er dem Sachverstand der leitenden Beamten in seinem Haus. Bis zu seinem Rücktritt im Januar 1993 forderte er von ihnen Analysen der Geschäftspolitik der THA, die er für die Vorbereitung seiner Gespräche mit Vorstandsmitgliedern der Treuhandzentrale nutzte. In seinen allgemeinen Einschätzungen sprach Möllemann wiederholt von seinem Eindruck, dass die durchaus erfolgreiche Arbeit der THA mit der politischen Stimmung im Land kontrastiere. In der Bevölkerung zeige sich wachsende Unruhe. So werde auch die Existenz der THA zunehmend infrage gestellt.

Während eines Treffens mit Vorstandsmitgliedern am 9. Juni 1992 sprach sich Möllemann für Korrekturen an der Privatisierungspraxis der THA aus.³³² Er plädierte für eine stärkere Aufspaltung von Unternehmen, um den Verkauf kleinerer Betriebe zu forcieren. Zugleich brachte er eine stärkere Teilprivatisierung ins Gespräch, da die mittlere Gruppe der Unternehmen nur schwer zu privatisieren sei. Durch Teilprivatisierungen mit einer zeitlich begrenzten Minderheitsbeteiligung der THA könne gerade

331 Vgl. das Schreiben von Wirtschaftsminister Möllemann an den BDI-Präsidenten Weiss vom 12.2.1992, BArch Koblenz, B 102/410346.

332 Vgl. den Ergebnisvermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, über ein Gespräch Möllemanns mit dem Vorstand der THA vom 10.6.1992, BArch Koblenz, B 102/41322.

auch bei großen Privatisierungsfällen etwas bewegt werden. Die Präsidentin reagierte deutlich ablehnend gegenüber dem Anliegen Möllemanns. Sie sah die Gefahr, dass die THA generell gezwungen würde, Anteile zu halten. In keinem Fall dürfe man ein solches Programm verkünden.³³³ Den Vorschlag, verstärkt Minderheitsbeteiligungen einzugehen, griff sie in einem Schreiben an Möllemann vom 1. Oktober 1992 noch einmal auf: Generell bemühe sich die THA gegenwärtig um Lösungen, wie man aus möglichst vielen Minderheitsbeteiligungen wieder herauskommen könne. »Dafür gibt es einen einfachen Grund: Zahlreiche Firmen, bei denen wir Minderheitsbeteiligungen halten, versuchen in massiver Form, uns zu finanziellen Zugeständnissen zu drängen.«³³⁴ Eine Annäherung zwischen den konträren Auffassungen Möllemanns und Breuels über die Zweckmäßigkeit von Teilprivatisierungen und Minderheitsbeteiligungen konnte letztlich nicht erreicht werden.

In der Privatisierungspraxis selbst spielten Richtlinien, Verfahrensregelungen und Genehmigungserfordernisse zunächst eine untergeordnete Rolle oder wurden in Einzelfällen ignoriert. Im Rahmen von speziellen Schwerpunktprüfungen beschäftigte sich der Bundesrechnungshof mit verschiedenen medienwirksamen Privatisierungsverfahren, aus denen er generelle Schlussfolgerungen für die Einhaltung interner Regeln bei Vertragsabschlüssen ableitete. Auf der Basis dieser Schwerpunktprüfungen forderte der BRH im Januar 1992 grundsätzliche Korrekturen in der Privatisierungspraxis der THA. Seine Kritik bestand im Wesentlichen aus folgenden Punkten:³³⁵

- Der von der THA selbst geschaffene, unnötige Zeitdruck gefährde einen optimalen Privatisierungserfolg.
- Externe Berater würden nicht ausreichend beeinflusst und kontrolliert.
- Es fehle grundsätzlich an einer Dokumentation der Privatisierungs-

333 Vgl. ebd.

334 Schreiben von Breuel an Möllemann vom 1.10.1992, BArch Berlin, B 412/3216.

335 Vgl. den Vermerk von Hans-Jürgen Meyer, Direktorat Recht, für den Leiter des Direktorats Recht, Manfred Balz, vom 17.1.1992, BArch Berlin, B 412/3245.

- vorgänge, aus der sich ergeben müsse, wer Ziele vorgegeben, relevante Informationen geprüft und Entscheidungen getroffen habe.
- Es mangle an der Festlegung von Privatisierungszielen (neben dem Kaufpreis) durch den Vorstand in Fällen, in denen die Privatisierung vom Vorstand, Verwaltungsrat und dem Bundesminister der Finanzen bestätigt werden muss.
 - Die zuständigen Entscheidungsträger würden nicht rechtzeitig und nicht ausreichend beteiligt, um sie in die Lage zu versetzen, ihre Kompetenz im Entscheidungsprozess angemessen wahrzunehmen.
 - Im Rahmen des Bieterwettbewerbs gebe es keinen nachprüfbaren Vergleich und eine begründete Gewichtung aller Angebotsbestandteile.

Auf der Grundlage des Prüfberichtes des BRH erarbeitete das Direktorat Recht im Januar 1992 ein Papier, in dem Konsequenzen aus der Kritik gefordert wurden. Im Grundsatz stimmte das Direktorat der Kritik des BRH zu, indem es dazu aufforderte, den genannten Gesichtspunkten in Zukunft Rechnung zu tragen. Den entscheidenden Schwachpunkt, der auch die öffentliche Diskussion prägte, sah das Direktorat im bislang praktizierten Bieterverfahren. Dabei müsse wegen der besonderen rechtlichen Bindungen der THA als Anstalt des öffentlichen Rechts zumindest gewährleistet werden, »daß das Privatisierungsverfahren in jeder Hinsicht fair und ohne den Anschein einer willkürlichen Bevorzugung einer Seite verläuft und zu einer sachlich nachvollziehbaren verantwortlichen Entscheidung führt«.³³⁶

Der Generalbevollmächtigte Wolfgang Mueller-Stöfen wollte sich dagegen der Kritik des BRH nicht uneingeschränkt anschließen. So rechtefertigte er den von der THA selbst geschaffenen Zeitdruck mit dem im Treuhandgesetz verankerten Gebot einer schnellen Privatisierung.³³⁷ Einen ähnlichen Standpunkt vertrat die Präsidentin, indem sie mehrfach da-

³³⁶ Ebd.

³³⁷ Vgl. das Schreiben von Mueller-Stöfen an Balz vom 21.1.1992, BArch Berlin, B 412/3245.

rauf hinwies, dass jeglicher Zeitverlust die Chancen einer Privatisierung von Treuhandunternehmen verringern würde. Damit bekräftigte sie noch einmal den Grundsatz der THA-Geschäftspolitik während der Amtszeit Rohwedders, der in der »Leitlinie für die Privatisierung von Betrieben« des Vorstandes vom Oktober 1990 ganz allgemein so formuliert worden war: »Die soziale Marktwirtschaft muß möglichst umgehend funktionsfähig werden. Die Privatisierung ist daher zügig durchzuführen.«³³⁸ Auch Rohwedder hatte trotz anhaltender Kritik an seiner Auffassung festgehalten, dass ein Privatisierungserfolg maßgeblich von schnellen Vertragsabschlüssen abhängen würde.

Die heftig umstrittene Frage, ob die Treuhandunternehmen vor dem Verkauf saniert werden sollten, hatte der Treuhandvorstand im August 1990 auf nachhaltiges Drängen Rohwedders zugunsten einer schnellen Privatisierung entschieden. Rohwedder erklärte wiederholt, dass die Privatisierung nach der abgestimmten Meinung des Vorstandes der billigste und effizienteste Weg der Sanierung sei. Insofern muss auch die bis heute vertretene Auffassung, Rohwedder habe im Unterschied zu seiner Nachfolgerin Breuel den Fokus der Geschäftspolitik stärker auf die Sanierung der Treuhandunternehmen gerichtet, korrigiert werden. Die vom Vorstand im Oktober 1990 verabschiedete »Leitlinie für die Privatisierung von Betrieben« widerlegt die in populärwissenschaftlichen Werken immer noch vertretene Auffassung, dass in der Amtszeit Rohwedders deutlich mehr Aufmerksamkeit auf die Sanierung gelegt worden sei. Nachweislich setzte sich Rohwedder im Vorstand für einen Primat des Verkaufs ein und sah die Sanierung als eine selbstverständliche Aufgabe des Käufers an.

Dieser Standpunkt wurde zunächst von den Bundesministerien ausdrücklich unterstützt. Die zögerlichen Sanierungsbemühungen wurden jedoch seit Jahresbeginn 1991 im BMWi kritisch beurteilt. Eine aktive Sanierungspolitik war für die Beamten des Wirtschaftsministeriums in der Treuhandzentrale nicht erkennbar. Die Politik der THA zielte in ihren

338 Vgl. den Beschluss des Vorstandes vom 22.10.1990, BArch Berlin, B 412/2544.

Augen mehr darauf ab, grundsätzlich sanierungsfähige Unternehmen zu knapp mit Liquidität auszustatten. Auch im BMF sah man auf der Arbeitsebene die Notwendigkeit, die Sanierung von Treuhandunternehmen deutlich zu forcieren. Daher müsse auf Rohwedder dahingehend eingewirkt werden, dass die Treuhand im Prozess der Sanierung ihre überlebensfähigen Unternehmen in die Lage versetze, eine zukunftsorientierte, auf Umstrukturierung zielende aktive Unternehmenspolitik zu betreiben. Minister Waigel und Staatssekretär Köhler gingen auf die Überlegungen ihrer Ministerialbeamten jedoch nicht ein. Sie sprachen sich deutlich gegen eine Kursänderung bei der THA aus. Insofern konnten Rohwedder und Breuel ihren Privatisierungskurs mit Rückendeckung aus der Bundesregierung fortsetzen.

Seit dem Frühjahr 1991 wurde der Treuhandvorstand sowohl in der Öffentlichkeit als auch in parlamentarischen Gremien verstärkt mit der Frage konfrontiert, ob der gesetzliche Auftrag der THA angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage nicht doch in Richtung Sanierung und Strukturpolitik verändert werden müsse. Präsident Rohwedder sprach sich zwar für den Sanierungsauftrag der Treuhandanstalt im Sinne der notwendigen Bewahrung rettungsfähiger Strukturen aus. Zugleich ließ er aber auch keinen Zweifel darüber aufkommen, dass für ihn eine schnelle Privatisierung nach wie vor absolute Priorität besaß.

Einer Erhöhung des Privatisierungstempos stand der Umstand entgegen, dass für die meisten Treuhandunternehmen noch keine bewertbaren Unternehmenskonzepte vorlagen. Als in der Amtszeit Birgit Breuels deutlich mehr Sanierungskonzepte der Geschäftsleitungen vom Leitungsausschuss eingestuft wurden, konnte das Tempo der Privatisierungen in Form von »Massenprivatisierungen« erheblich forciert werden. Damit begann ein regelrechter Wettbewerb zwischen den Branchendirektoren um den schnellstmöglichen Abschluss von Privatisierungsverträgen.

V. Die Treuhandanstalt zwischen personeller Konsolidierung und Wandlungen im Organisationsaufbau unter Birgit Breuel

1. Personalwechsel an der Führungsspitze

In der im April 1991 beginnenden Amtszeit Birgit Breuels blieb die THA bis zu ihrer Auflösung Ende 1994 entgegen früheren Darstellungen nicht unverändert bestehen, sondern wurde ständig umstrukturiert. Die Gründe dafür waren einerseits die anfängliche Ineffizienz der Behörde sowie andererseits veränderte und erweiterte Aufgabenstellungen. Dadurch wurden in den Jahren von 1991 bis 1994 ganze Vorstands- und Unternehmensbereiche immer wieder umstrukturiert bzw. aufgelöst. So kam beispielsweise seit Anfang 1992 der Bereich Vertragsmanagement als wesentliches Organisationselement der THA hinzu, der schließlich nahezu ein Drittel des Personals der Treuhandzentrale umfasste. Durch Umstrukturierungen wechselten auch häufig die Zuständigkeiten in den Vorstandsbereichen. Zudem wurden seit 1991/92 wesentliche Aufgaben der THA auf ausgegliederte GmbHs (Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Liegenschaften) aufgeteilt, was sich wiederum in der Organisationsstruktur und im Personalbestand niederschlug.

Nach der Ermordung Rohwedders am 1. April 1991 ernannte der Verwaltungsrat am 13. April Birgit Breuel zur Präsidentin der Treuhandanstalt.¹ Nachdem sich das BMF frühzeitig für Breuel entschieden hatte, hielt das BMWi sie gleichfalls für eine optimale Wahl.² Die gelernte Ein-

1 Vgl. den Beschluss der 14. Verwaltungsratssitzung am 13.4.1991, BArch Berlin, B 412/8846.

2 Vgl. den Vermerk von Homann, BMWi, L-D 5, vom 10.4.1991, BArch Koblenz, B 102/395202.

zelhandelskauffrau hatte in Hamburg, Oxford und Genf Politikwissenschaft studiert. Seit 1966 CDU-Mitglied, gehörte sie von 1970 bis 1978 der Hamburgischen Bürgerschaft an. Im Kabinett des niedersächsischen Ministerpräsidenten Ernst Albrecht (CDU) war sie von 1978 bis 1986 Ministerin für Wirtschaft und Verkehr und danach bis 1990 Finanzministerin. Mit dem Regierungswechsel in Hannover nach der Landtagswahl vom Mai 1990 schied sie aus ihrem Amt aus.³ Seit dem 18. September 1990 war sie Mitglied des Vorstandes der THA mit der Zuständigkeit für die Treuhandniederlassungen.

In der niedersächsischen Landesregierung hatte sich Breuel den Ruf erarbeitet, der »beste Mann im Kabinett von Ernst Albrecht« zu sein.⁴ Tatsächlich war Breuel keine »Quotenfrau«, wie Vorstandsmitglied Klaus Schucht in einem Tagebucheintrag vom 21. Mai 1991 vermerkte, nachdem ihn der Verwaltungsratsvorsitzende Jens Odewald über seine ersten Eindrücke von seiner neuen Vorstandstätigkeit befragt hatte.

»Ich schildere meinen Eindruck, daß die Dinge doch jetzt sehr professionell ablaufen, erklärte ihm auch, daß ich Bewunderung für Frau Breuel hege, die sehr fleißig, umsichtig und auch mit Führungskraft begabt dies komplizierte Gebilde führt, ohne Frage, so gut, wie es ein Mann nicht besser tun könnte. Sie hat eine natürliche Begabung der Führung, ist keineswegs und wirkt keineswegs so schroff, wie ihr das nachgesagt wird. Sicherlich schmilzt niemand dahin in ihrem Charme. Das ist bei Führungskräften aber auch sehr selten der Fall.«⁵

Während ihrer Amtszeit als Präsidentin bewies Breuel Mut, Entschlossenheit und die Fähigkeit, ihre Überzeugungen gegen Widerstände und

3 Vgl. den Eintrag »Breuel, Birgit« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000014884 (Zugriff am 17.12.2021).

4 Oelze: Birgit Breuel.

5 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 21.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

Bedenken durchzusetzen. Fehlentscheidungen und Irrtümer bei der Privatisierung von DDR-Betrieben räumte sie allerdings ungern ein.⁶

Breuel war seit 1983 Vorsitzende der Wirtschafts- und Mittelstandsvereinigung der CDU in Niedersachsen und galt als Verfechterin eines konsequent marktwirtschaftlichen Kurses. Ihren Ruf als Wirtschaftsliberale erarbeitete sie sich im Kabinett von Ernst Albrecht, nachdem sie in ihrem Ministerium ein »Privatisierungsreferat« eingerichtet hatte, das dafür sorgen sollte, die Staatsbeteiligungen an der Wirtschaft sowie die staatlichen Wirtschaftssubventionen in Niedersachsen zu reduzieren.⁷ Beispielhaft wurde dies bei der Privatisierung der Post und der Elektrizitätswirtschaft sowie beim letztlich gescheiterten Versuch, die Anteile des Landes Niedersachsen aus dem VW-Konzern und der Norddeutschen Landesbank herauszuziehen. Während ihrer Amtszeit als Ministerin schob sich Niedersachsen bei der Privatisierung von Staatsbetrieben bundesweit an die Spitze.⁸ Wegen ihrer Privatisierungserfahrungen in Niedersachsen hatte Rohwedder sie wohl in den Treuhandvorstand geholt. Als »Privatisierungsspezialistin«⁹ betrachtete sie die Subventionierung maroder Staatsbetriebe ebenso wie Rohwedder als unnötige Belastung des Staatshaushaltes. Die wirtschaftsliberale Leitidee, den Rückzug der öffentlichen Hand aus der Wirtschaft zu organisieren, begleitete Breuel während ihrer Tätigkeit als Präsidentin der THA, indem sie den Privatisierungsauftrag der Behörde ohne Selbstzweifel und gegen äußere und interne Widerstände vorantrieb.¹⁰

Wie Klaus Schucht in seinem Tagebuch berichtete, gab es kaum privaten Kontakt zwischen der Präsidentin und den anderen Vorstandsmitgliedern. Die häufigen gemeinsamen Dienstreisen boten nur in seltenen

6 Erst in späteren Interviews äußerte sich Breuel rückblickend selbstkritisch zur Rolle der THA bei der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft. Vgl. das Spiegel-Interview mit Birgit Breuel vom 21. 7. 2019, https://www.spiegel.de/thema/birgit_breuel (Zugriff am 21. 2. 2022).

7 Vgl. Behling: Die Treuhand, S. 95.

8 Vgl. Oelze: Birgit Breuel.

9 Behling: Die Treuhand, S. 96.

10 Vgl. Breuel: Umwandlung einer Plan- in eine Marktwirtschaft, S. 333–352.

Fällen Anlass zu rein persönlichen Gesprächen, wie Schucht über eine Flugreise von Berlin nach Brüssel festhielt:

»Hin- und Rückflug mit Frau Breuel geben Gelegenheit zu sehr persönlichen Gesprächen, was sonst eigentlich kaum je vorkommt. Wir arbeiten gut miteinander hier in Berlin, aber keiner kennt etwas vom anderen menschlich und privat. Sie bedauert das. Es liegt aber einmal natürlich an der Großstadt und der Anonymität, wie sie in Berlin immer gegeben ist, zum andern aber auch daran, daß es so gut wie keinen privaten Kontakt unter den Vorständen gibt, bei dem sich Kenntnis der Familienhintergründe dann ergeben würde.«¹¹

Mit der Ernennung Birgit Breuels zur Präsidentin musste eine geeignete Nachfolge für die Betreuung bzw. Koordinierung der Niederlassungen gefunden werden, die hauptsächlich mittelständische Unternehmen in ihrem Bestand führten. Sowohl das BMWi als auch das BMF favorisierten eine interne Lösung. »Ziel war es, einen der Opposition nahestehenden Unternehmer zu gewinnen.«¹² Das gelang mit der Wahl von Wolf R. Klinz nur bedingt. Dieser gehörte seit dem 1. November 1990 dem Vorstand an. Der gebürtige Wiener war FDP-Mitglied und hatte Wirtschaftswissenschaften in Paris, Madrid und Berlin studiert. Bis Anfang der 1980er-Jahre war er als Projektleiter und dann auch als Partner bei McKinsey & Co. in London, Düsseldorf und Paris beschäftigt. Dort beriet er vor allem Industrie- und Handelsunternehmen mit den Schwerpunkten Unternehmens-, Produkt-/Marktstrategie, Organisation und internationales Management.¹³ Vor seinem Eintritt in den Vorstand der THA war er Geschäftsführer der Vereinigte Glaswerke (VEGLA) GmbH in Deutschland sowie Mitglied der Konzernleitung der Landis & Gyr AG¹⁴ in der

11 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 25.10.1993, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 20.

12 Vermerk von Homann, BMWi/L-D 5, vom 10.4.1991, BArch Koblenz, B 102/395202.

13 Vgl. die biografischen Angaben in: BArch Koblenz, B 136/47614.

14 Die Firma produzierte ursprünglich Stromzähler sowie Gebäudetechnik für Gewerbe- und Wohngebäude und entwickelte sich dann zu einem weltweit tätigen Anbieter von Energiemanagement-Lösungen.

Schweiz. Klinz gehörte zu jenen Vorstandsmitgliedern, die am längsten ihr Amt in der THA ausübten. Während seiner Amtszeit in der THA hatte Klinz den Vorsitz in der Handelskammer Deutschland – Schweiz und war zugleich Mitglied der Aufsichtsräte der IKB Industriebank AG Düsseldorf, der Deutschen Maschinen- und Schiffbau (DMS) GmbH Rostock sowie der DWA AG Berlin.¹⁵ Er verließ die Behörde zum 31. Oktober 1994.¹⁶

Der Vorstand berief auf Vorschlag Birgit Breuels am 23. April 1991 den Hamburger Rechtsanwalt Wolfgang Mueller-Stöfen in das neu geschaffene Amt eines Generalbevollmächtigten der THA.¹⁷ Der Wirtschaftsjurist arbeitete bis April 1991 für die Düsseldorfer Anwaltssozietät Bruckhaus-Westrick-Stegemann, eine international tätige Wirtschaftskanzlei. Mueller-Stöfen hatte in Freiburg, Lausanne, München und Hamburg Rechtswissenschaften studiert und war anschließend u. a. für die New Yorker Wirtschaftskanzlei Sullivan & Cromwell tätig. Der Generalbevollmächtigte war direkt der Präsidentin unterstellt.¹⁸ Seine Aufgaben umfassten u. a. die Ausarbeitung und Umsetzung von Organisationsgrundsätzen sowie die Betreuung des Verwaltungsrates. Aufgabe des Generalbevollmächtigten war es zudem, die Präsidentin bei der Umsetzung von Vorstandsbeschlüssen zu unterstützen und konzeptionelle Anstöße für die Verbesserung interner Arbeitsabläufe zu geben. Mueller-Stöfen nahm qua Amt an den Vorstandssitzungen teil.

Nach der Übernahme der Präsidentschaft durch Birgit Breuel gehörten dem Vorstand Anfang Mai 1991 folgende Personen mit den folgenden Geschäftsbereichen an:¹⁹

15 Vgl. Behling: Die Treuhand, S. 104.

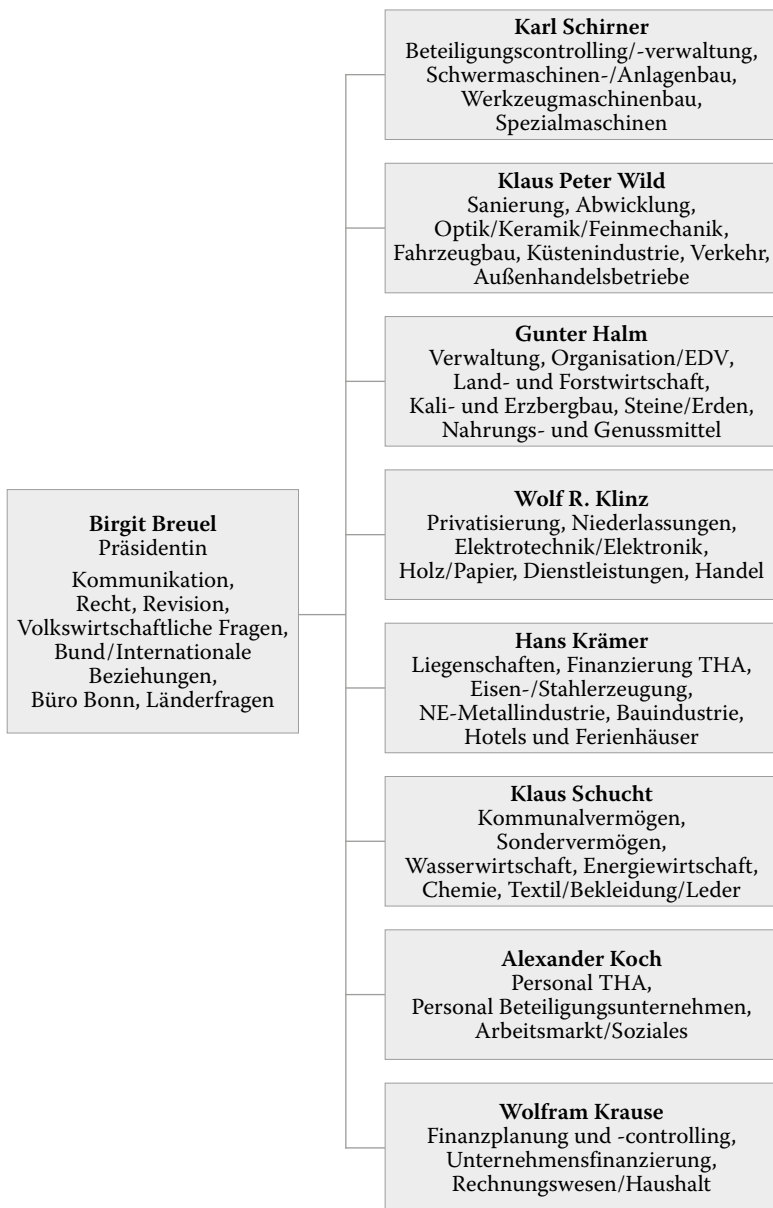
16 Vgl. den Beschluss der 52. Verwaltungsratssitzung am 21.10.1994, BArch Berlin, B 412/8891.

17 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 23.4.1991, BArch Berlin, B 412/2572.

18 Vgl. die Pressemitteilung der THA vom 5.5.1991, Privatarchiv Gundermann.

19 Vgl. das Organigramm vom 6.5.1991, BArch Berlin, B 628/411.

Die Geschäftsverantwortung im Vorstand der THA im Mai 1991



Seit August 1991 war der Generalbevollmächtigte auch für das Direktorat Unternehmensplanung zuständig, das Christoph Urban leitete. Dieser Bereich analysierte u. a. die Effektivität und Wirksamkeit der Organisationsstruktur der Behörde und leitete daraus Strukturempfehlungen ab. Im Juli 1993 ging der größte Teil dieses Aufgabenbereichs in das neu gebildete Direktorat Unternehmensentwicklung über, das direkt dem Generalbevollmächtigten unterstellt war. Leiter des Direktorats wurde Hartmut Maaßen. Das Direktorat Unternehmensentwicklung legte dem Generalbevollmächtigten Analysen zur personellen und strukturellen Entwicklung der THA vor. Zudem organisierte dieses Direktorat interne Schulungen und Veranstaltungen und gab Publikationen heraus.

Nach dem Ablauf des nur ein Jahr währenden Mandats übernahm Norman Hjalmar van Scherpenberg am 21. April 1992 von Mueller-Stöfen das Amt des Generalbevollmächtigten. Scherpenberg gehörte in seiner bisherigen Funktion als verantwortlicher Direktor und Koordinator der 15 Niederlassungen zu den engsten Mitarbeitern Birgit Breuels. Der promovierte Volkswirt konnte auf eine erfolgreiche Karriere sowohl in der Unternehmensführung als auch in der westdeutschen Landespolitik verweisen: von 1970 bis 1973 als stellvertretender Geschäftsführer des Wirtschaftsrates der CDU und Leiter von dessen wissenschaftlichem Stab, von 1973 bis 1975 als Abteilungsleiter für strategische Unternehmensplanung der mehrheitlich zum BASF-Konzern gehörenden Kali und Salz AG Kassel, von 1975 bis 1980 als Kaufmännischer Direktor der Erdölraffinerie Emsland der Wintershall AG, Lingen/Ems, von 1980 bis 1982 als Abteilungsleiter für Finanzbetreuung der Tochtergesellschaften im In- und Ausland bei der BASF AG.²⁰ Scherpenberg und Breuel kannten sich seit ihrer gemeinsamen Tätigkeit in der niedersächsischen Landesregierung. Dort war Scherpenberg unter Ministerin Breuel von 1983 bis 1990 zunächst Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft und Verkehr und anschließend in gleicher Funktion im Finanzministerium. Beide schieden

20 Vgl. die biografischen Angaben zu Norman Hjalmar van Scherpenberg in: BArch Koblenz, B 126/130276.

im Juni 1990 nach der Abwahl des bisherigen Ministerpräsidenten Albrecht aus der Landesregierung aus. Vor Beginn seiner Tätigkeit in der THA fungierte Scherpenberg von August bis Oktober 1990 als Berater des Regierungsbevollmächtigten des Bezirkes Dresden, Ressort Wirtschaft, und im Aufbaustab für das Wirtschaftsministerium des Landes Sachsen. Für die Präsidentin war der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg eine absolute Vertrauensperson.²¹

Scherpenberg sah seine Aufgabe insbesondere auch darin, unliebsame Einwirkungen von außen, vor allem aber Eingriffe der Bonner Ministerialbürokratie in die Arbeitsabläufe der THA auszuschalten. Zudem ging es ihm darum, Richtlinien des Vorstandes und Anordnungen der Fachaufsicht an die Privatisierungspraxis anzupassen. Es sollte verhindert werden, »daß unsere Arbeit, teils aus Versehen, teils gezielt durch zu starres Regelwerk eingeschränkt wird.«²² Zwar hatte der Vorstand im Laufe des Jahres 1991 mit der Erarbeitung eines eigenen Regelwerks für wichtige Geschäftsbereiche begonnen, doch kam es für van Scherpenberg darauf an, die in den Richtlinien festgelegten Arbeitsabläufe so zu handhaben, dass diese auch in der Praxis realisiert werden konnten. Das schloss gewisse Kompromisse in der Umsetzung von Regeln und Richtlinien mit ein, die van Scherpenberg so umschrieb: »Sicherstellen, daß Bürokratie einerseits besteht und andererseits das Leben nicht hemmt.«²³ Er habe vor allem dafür gesorgt, »daß nicht aus Versehen da Dinge reinkommen, die uns die Arbeit furchtbar erschweren.«²⁴

Die vom Vorstand verabschiedeten Richtlinien spielten im Geschäftsalltag der THA ohnehin nur eine untergeordnete Rolle. Mitunter setzte der Vorstand von ihm selbst beschlossene Richtlinien ersatzlos außer Kraft, so beispielsweise die im Oktober 1991 verabschiedeten Privati-

21 Vgl. die Notiz des Autors über das Gespräch mit Birgit Breuel am 9.10.2018 im Haus Rissen in Hamburg.

22 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

23 Ebd.

24 Ebd.

sierungsrichtlinien.²⁵ Die im »Handbuch Privatisierung« vorgegebenen neuen Regularien und Arbeitsabläufe traten dann erst im März 1992 in Kraft. Ähnlich wurde mit der im Mai 1991 verabschiedeten Richtlinie für den Beraterereinsatz verfahren. Mit dieser Richtlinie wurde erstmals ein einheitlicher Ablauf zur Beantragung von Beraterleistungen und zum Abschluss entsprechender Verträge festgelegt. Wie der Bundesrechnungshof später feststellte, wurden die Vorgaben jedoch oft nicht beachtet.²⁶ Die im Oktober 1992 eingeführte neue Beraterrichtlinie empfanden wiederum die mit ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter der THA als »zu eng«, sodass es auch hier wieder zu einer der von van Scherpenberg erwähnten »Anpassungen« in der täglichen Praxis kam.²⁷

Für bestimmte Geschäftsbereiche setzte der Vorstand Sonderbevollmächtigte bzw. Generalbevollmächtigte ein. So wurde der promovierte Rechtsanwalt und frühere Mobil-Oil-Manager Hans-Peter Gundermann im September 1990 zunächst Sonderbevollmächtigter und im April 1991 Generalbevollmächtigter für Energiewirtschaft in der THA.²⁸ Im Dezember 1990 bestimmte der Vorstand Hans-Jürgen Rohr zum Generalbevollmächtigten für die Land- und Forstwirtschaft.²⁹ Der pensionierte Staatssekretär des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten war seit Oktober 1990 als Direktor im Vorstandsbereich Sondervermögen/Verwaltung der THA für diesen Geschäftsbereich verantwortlich. Mit Wolfram Brück gab es ebenfalls seit April 1991 einen Generalbevollmächtigten für den Geschäftsbereich Kommunalvermö-

25 Vgl. den Vermerk von Breitenstein, BMF/VIII A3, für Staatssekretär Köhler vom 8.4.1992, BArch Koblenz, B 126/147938.

26 Vgl. die Mitteilung des BRH über die Prüfung der Ausgaben der THA für den Einsatz externer Sachverständiger bei der Privatisierung von Unternehmen vom 9.2.1993, BArch Koblenz, B 126/145243.

27 Vgl. die Stellungnahme der THA zur Prüfung der Ausgaben der THA für den Einsatz externer Sachverständiger bei der Privatisierung von Unternehmen vom 26.4.1993, ebd.

28 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 23.4.1991, BArch Berlin, B 412/2572.

29 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 10.12.1990, BArch Berlin, B 412/2553.

gen/Wasserwirtschaft.³⁰ Der CDU-Politiker war bis 1989 Oberbürgermeister der Stadt Frankfurt am Main.

In Anbetracht des steigenden Finanzbedarfs und des wachsenden Umfangs der Kreditaufnahmen ernannte die Präsidentin im Dezember 1991 Paul Hadrys zum Generalbevollmächtigten für die Finanzierung der THA.³¹ Der promovierte Diplom-Kaufmann war von 1967 bis 1970 bei der Dresdner Bank für das in- und ausländische Emissionsgeschäft zuständig, arbeitete von 1971 bis 1974 bei der BASF Japan in Tokio als Kaufmännischer Leiter und seit 1974 bei der Deutschen Airbus GmbH in München als Finanzdirektor bzw. Geschäftsführer. Er galt als ausgewiesener Kenner des Schuldenmanagements bzw. der Gestaltung und Durchführung der öffentlichen Kreditaufnahmen an den Finanzmärkten.³² Hadrys kam im September 1990 als Direktor Finanzierung der THA in die Treuhandzentrale nach Berlin und führte in seiner Eigenschaft als Generalbevollmächtigter aufgrund seiner Erfahrungen bei Airbus neue Finanzierungsinstrumente wie Commercial Papers und Verfahren des Schuldenmanagements in der THA ein, die später auch die Bundesregierung bei Kapitalmarktanleihen im Staatssektor übernahm.³³

Zum Kern des Führungspersonals gehörte ferner der Personaldirektor der THA, der in der Anfangszeit überwiegend mit der Suche nach Führungskräften für die neu gebildeten Branchendirektorate in der Zentrale beschäftigt war. Seit Dezember 1990 bekleidete Walter Bellwied das Amt des Personaldirektors. Bellwied hatte Betriebswirtschaftslehre studiert und arbeitete anschließend als Assistent in einem kanadischen Unternehmen. Er gehörte bis 1990 der Geschäftsleitung einer internationalen Pharmagruppe an und war dort u. a. für den Bereich Personal zuständig.³⁴

30 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 23.4.1991, BArch Berlin, B 412/2572.

31 Vgl. das Schreiben Breuels an die Mitglieder des Verwaltungsrates vom 9.12.1991, BArch Berlin, B 412/3174.

32 Vgl. die biografischen Angaben von Paul Hadrys in: BArch Koblenz, B 126/130276.

33 Vgl. Czada: Das Erbe der Treuhandanstalt, S. 141; Allen: Die Schweiz im Osten Deutschlands.

34 Vgl. Baldus: Studium – Beruf – Karriere, S. 206.

Die Rekrutierung von Führungspersonal auf der Ebene der Branchendirektorate stellte für Bellwied ein schwer zu lösendes Problem dar, da die seit Oktober 1990 forcierten Werbekampagnen von Präsident Rohwedder und Personalvorstand Koch um westdeutsche Manager aus Wirtschaft und Bankwesen nicht sonderlich erfolgreich waren. Im Gegensatz dazu hatte es Bellwied mit einer Flut von Bewerbungen von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den aufgelösten Industrieministerien, der Staatlichen Plankommission sowie auch aus der vormaligen zentralen Verwaltungsbürokratie der DDR zu tun, die bereits in der Gründungszeit der THA den Mitarbeiterstamm bildeten.³⁵ So kamen zum Jahreswechsel 1990/91 von den 1555 Beschäftigten der THA – einschließlich Niederlassungen und Liegenschaftsgesellschaft – knapp 76 Prozent aus Ostdeutschland.³⁶ In der Regel stellten ostdeutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gros des Personals auf den unteren Hierarchieebenen (Referenten, Referatsleiter).

Walter Bellwied wurde am 1. August 1992 von Kristian Dorenberg abgelöst. Dorenberg war im September 1990 aus dem Bayerischen Finanzministerium in die Treuhandzentrale gekommen und hatte seitdem die Länderfragen als verantwortlicher Direktor betreut. Als Haushaltsreferent in der Haushaltsabteilung des Bayerischen Finanzministeriums gehörten u. a. die Budgetaufstellung, der Budgetvollzug sowie die Wirtschaftsförderung zu seinem Arbeitsfeld.³⁷ Aus dieser Zeit war er mit Klaus Peter Wild bekannt, der vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr bereits im August 1990 zur Treuhand gewechselt war und Dorenberg anschließend in die Treuhandzentrale holte. In dieser Personalie zeigt sich exemplarisch, welche entscheidende Rolle persönliche Netzwerke bei der Suche nach Führungskräften für die Treuhandzentrale spielten.

Ogleich Dorenberg wie alle beurlaubten Beamten nach München

35 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 353.

36 Vgl. den Halbjahresbericht der THA 1991 (1/91–6/91) vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

37 Vgl. die biografischen Angaben von Kristian Dorenberg in: BArch Koblenz, B 126/145254.

ins Finanzministerium hätte zurückkehren können, schien diese Option für ihn nicht besonders attraktiv zu sein. »Ich habe eine Rückkehrmöglichkeit ins Finanzministerium, ich bin dort beurlaubt, aber das ist nicht meine erste Wahl. Also meine erste Wahl wäre etwas ähnlich Aufregendes und Turbulentes, mit einer ähnlichen Problemdichte wie die Treuhandanstalt.«³⁸ Dorenberg übernahm im Juli 1993 die Leitung des neu geschaffenen Direktorats »Besondere Handelsgesellschaften« im Vorstandsreich von Klaus Peter Wild. Dieses Direktorat war für die Abwicklung der Außenhandelsbetriebe und für die Betreuung der KoKo-Gesellschaften zuständig. Nach seinem Ausscheiden aus der THA Ende Dezember 1994 war er als Geschäftsführer verschiedener Unternehmen tätig. Nachfolger Dorenbergs als Leiter des Direktorats »Personal Treuhandanstalt« wurde am 1. Juli 1993 Hermann Wagner. Wagner leitete zuvor den Bereich »Personal Beteiligungsunternehmen« und war u. a. für die personelle Besetzung der Geschäftsführungen, Vorstände und Aufsichtsräte in den Treuhandunternehmen zuständig.

Als neues Vorstandsmitglied wurde am 3. Mai 1991 Klaus Schucht vom Verwaltungsrat bestätigt.³⁹ Der promovierte Bergbauingenieur war von 1963 bis 1967 als Direktor und von 1967 bis 1969 als technischer Geschäftsführer bei der Monopol Bergwerks GmbH beschäftigt. 1969 wurde Schucht Vorstandsmitglied der Bergbau AG Westfalen (Ruhrkohle AG) in Dortmund und war von 1976 bis 1991 Vorstandssprecher dieser Gesellschaft.⁴⁰ Er gehörte seit 1967 der SPD an und war noch von Rohwedder für den Posten im Vorstand der THA angeworben worden. Seinem Vorstandsbereich wurde der neu geschaffene Unternehmensbereich 6 (Chemie, Energiewirtschaft, Textil/Bekleidung/Leder, Kommunalvermögen

38 Interview mit Kristian Dorenberg am 31.7.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

39 Vgl. den Beschluss der 15. Verwaltungsratssitzung am 3.5.1991, BArch Berlin, B 412/8847.

40 Vgl. den Eintrag »Schucht, Klaus«, in: Vierhaus (Hg.): Deutsche Biographische Enzyklopädie, Bd. 9, S. 247; Eintrag »Schucht, Klaus« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000021355 (Zugriff am 17.12.2021).

und Wasserwirtschaft, später auch Kali- und Erzbergbau/Steine/Erden) zugeordnet. Schucht war als Vorstandsmitglied für einige der größten, aber auch umstrittensten Privatisierungen der THA in der chemischen Industrie, so beispielsweise für die Privatisierung der prestigeträchtigen Raffinerie in Leuna (Sachsen-Anhalt), verantwortlich.⁴¹ Auch im Geschäftsbereich Energiewirtschaft häuften sich Probleme an, die als exemplarisch für die widersprüchliche Privatisierungspraxis der THA gelten können. Nach dem Ende der THA wechselte er 1995 als Wirtschaftsminister in die Landesregierung von Sachsen-Anhalt, der er bis 1999 angehörte.

Seit seinem Eintritt in den Vorstand der THA führte Schucht ein Tagebuch, das Aufzeichnungen über seine zahlreichen Gespräche mit potenziellen Investoren, Politikern und Gewerkschaftern in seinem Zuständigkeitsbereich enthält, aber auch authentische Eindrücke von internen Vorgängen im Geschäftsalltag der Treuhandzentrale sowie Charakterisierungen von Vorstandsmitgliedern und Treuhanddirektoren. Gleich zu Beginn seiner Tätigkeit im Treuhandvorstand wurde er mit dem zu dieser Zeit noch chaotischen Arbeitsstil einiger Vorstandskollegen konfrontiert, wie in seinem Eintrag über die Verwaltungsratssitzung vom 3. Mai 1991 zu lesen ist:

»Es ist sofort erkennbar, daß der Vorstand der Treuhandanstalt in den Regularien noch relativ ungeübt ist. Gleich zu Anfang wird eine Vorlage diskutiert, in der die Fortführung eines Automobilwerks empfohlen wird. Im mündlichen Vortrag bittet der Vorstand um Zustimmung zur Schließung des Betriebes. Heinz-Werner Meyer⁴² moniert dieses Vorgehen. Es wird entschuldigt mit der Verwechselung der Vorlagen. Der zuständige Vorstand, Herr Wild, ist abwesend, nimmt an der Verwaltungsratssitzung nicht teil.«⁴³

41 Vgl. Hertle: Der Leuna/Minol-Deal, S. 29–46; Karlsch/Stokes: Die Chemie muss stimmen; Sattler: Unternehmensstrategien und Politik, S. 119–175; Karlsch: Die Leuna-Minol-Privatisierung.

42 Heinz-Werner Meyer war Vorsitzender des DGB und Vertreter dieser Gewerkschaft im Verwaltungsrat der THA.

43 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 3.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

Die Tagebuchaufzeichnungen⁴⁴ dienten vor allem Schuchts Selbstdarstellung als tatkräftiger Manager, der im Unterschied zu den meisten seiner Vorstandskollegen Geschick und Weitsicht beim Verkauf der ihm zugeordneten Treuhandbetriebe bewies und frei von jeglichen Korruptionsvorwürfen bis zum Ende der THA im Dezember 1994 den Privatisierungsauftrag erfolgreich umsetzte.⁴⁵ Tatsächlich dokumentieren seine Aufzeichnungen aber auch die schwer durchschaubaren Netzwerke und persönlichen Verbindungen bzw. Abhängigkeiten, in denen Privatisierungsgeschäfte abgewickelt und Verträge abgeschlossen wurden, über die Akten nicht hinreichend Auskunft geben können.

Als Vorstandsmitglied führte Schucht in seinem Zuständigkeitsbereich nicht selten Auseinandersetzungen mit seinem Untergebenen Hans-Peter Gundermann⁴⁶, Generalbevollmächtigter der THA für Energiewirtschaft. Nach zwischenmenschlichen und fachlichen Differenzen verfügte Schucht persönlich die Entlassung Gundermanns. In seinem Schreiben an Gundermann vom 15. November 1991 hieß es: »Da Meinungsverschiedenheiten über die Bearbeitung einzelner Fälle entstanden sind, stellen wir Sie hiermit für den Rest der Dienstzeit von Ihrer Tätigkeit frei. Ihre Anwesenheit am Dienort ist nicht mehr erforderlich. Wir bitten Sie, nicht mehr für die Treuhandanstalt aufzutreten und Ihre Vollmachten als beendet zu betrachten.«⁴⁷ Dieser Vorgang führte im BMF zu erheblichen

44 Es handelt sich um ein 1238-seitiges maschinenschriftliches Tagebuch, abgelegt in zwei chronologischen Serien (jeweils vom 2.4.1991 bis 30.12.1994).

45 Dem Spiegel lagen die Tagebuchaufzeichnungen erstmals im Jahr 2000 vor. Zitate daraus finden sich in: Der Spiegel Nr. 30/2000 vom 24.7.2000.

46 Hans-Peter Gundermann war seit 1972 Vorstandsmitglied der Mobil Oil AG gewesen und organisierte seit September 1990 als Sonderbevollmächtigter die Privatisierung wesentlicher Teile der Energiewirtschaft der DDR. Im April 1991 ernannte Breuel ihn zum Generalbevollmächtigten der THA für den Geschäftsbereich Energiewirtschaft. Nach seiner Abberufung als Generalbevollmächtigter war er von 1992 bis 1996 Geschäftsführer eines westdeutschen Konsortiums unter Führung der Ruhrgas AG. Vgl. die biografischen Angaben in: BArch Berlin, N 1847/13.

47 Schreiben Schuchts an Gundermann vom 15.11.1991, BArch Koblenz, B 136/37710.

Irritationen.⁴⁸ So schrieb Abteilungsleiter John von Freyend am 26. November 1991 an Wirtschaftsminister Möllemann:

»Zwischen Herrn Dr. Schucht, dem früheren Vorstand der Ruhrkohle, und Herrn Dr. Gundermann, früher Vorstand Mobil, stimmte die ›Chemie‹ nicht, was seit einiger Zeit erkennbar war. Dennoch ist die Art der Trennung höchst ungewöhnlich und unakzeptabel. Sie bringt die engagierte Persönlichkeit in ein unverdientes negatives Licht und die THA erneut in die Schlagzeilen.«⁴⁹

Auch Schucht selbst berichtete in seinen Tagebuchaufzeichnungen über die Verärgerung in Bonn:

»Ein Telefonanruf am späten Abend noch mit Freyend. Er beklagt sich, daß er nichts davon gewußt hätte, daß Gundermann gehen mußte. Das ganze Finanzministerium wäre ungehalten über die Art und Weise, wie dieser Abgang inszeniert worden sei. Überhaupt würde man nicht verstehen, warum Gundermann gehen mußte. Er sei doch ein hervorragender Fachmann, der bisher bestens gearbeitet hätte. Dies scheint überhaupt die Reaktion des offiziellen Bonn zu sein, denn auch von Würzen zeigte sich relativ ungehalten. Man wird mit dieser Situation leben müssen.«⁵⁰

Das Präsidium des Verwaltungsrates nahm die Entlassung Gundermanns, die noch dazu während eines USA-Aufenthalts der Präsidentin und ohne ihr Wissen erfolgte, zum Anlass, künftig sowohl Einstellungen als auch Abberufungen von Direktoren sowie Generalbevollmächtigten von seiner Zustimmung abhängig zu machen. Staatssekretär Horst Köhler hatte dem Verwaltungsratsvorsitzenden Jens Odewald bereits in einem Schreiben vom Juli 1991 empfohlen, bedeutsame Personalentscheidungen auf der Führungsebene dem Verwaltungsrat zur Zustimmung vorzulegen. Obgleich die Bundesregierung Organisations- und Personalangelegenheiten

48 Die Differenzen zwischen Schucht und Gundermann sowie die anschließenden juristischen Auseinandersetzungen waren komplexer Natur und können hier nicht erörtert werden. Vgl. ausführlich hierzu Karlsch: »Das Chemiedreieck bleibt«.

49 Telefax von John von Freyend an Möllemann vom 26.11.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

50 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 26.11.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 15.

der THA grundsätzlich als eine innere Angelegenheit betrachtete, sollte nach Ansicht Köhlers der Verwaltungsrat diese Frage in nächster Zeit ernsthaft prüfen. »Gedacht werden könnte etwa an die Zustimmung zur Bestellung von Generalbevollmächtigten und Direktoren und an den Abschluss von Beraterverträgen außerhalb der Geschäftsbereiche von Wirtschaftsprüfern, Unternehmensberatern und Rechtsanwälten.«⁵¹ Änderungen der bislang praktizierten Modalitäten für Personalentscheidungen auf der Führungsebene der Treuhandzentrale waren in der Folgezeit jedoch nicht erkennbar.

Ende Juni 1991 schied Karl Schirner auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand der THA aus. Im Verwaltungsratsbeschluss vom 3. Mai 1991 hieß es dazu: »Die Bestellung von Herrn Karl Schirner zum Mitglied des Vorstandes und der mit ihm bestehende Dienstvertrag werden einvernehmlich zum Ablauf des 30. Juni 1991 beendet. Der Vorstand wird gebeten, mit Herrn Schirner einen Beratungsvertrag abzuschließen, um die weitere fachliche Unterstützung durch Herrn Schirner zu gewährleisten.«⁵² Schirner ging wieder zu Daimler-Benz nach Stuttgart zurück, wo er vor seinem Wechsel nach Berlin als Direktor tätig gewesen war.

Schirner, der im Vorstand bis dahin den funktionalen Bereich Privatisierung und zuletzt den Bereich Beteiligungsverwaltung/Controlling leitete, legte sein Vorstandsmandat völlig frustriert nieder, weil die Kritik an seinem Arbeitsstil und den von ihm eingereichten Vorstandsvorlagen zunehmend lauter geworden war. Wenn man den Tagbuchaufzeichnungen Klaus Schuchts folgt, hatte Schirner »ständig die Voten seiner Mitarbeiter mißachtet, Zahlen in Verhandlungen aus dem Ärmel geschüttelt, die substanzlos waren, spätere Aktenvermerke, die diese Diskrepanz zeigten, vernichten lassen, überhaupt sich in einer Form verhalten, die für einen Vorstand mindestens problematisch ist.«⁵³ Über Schirner, der als Spitzenmanager bei Daimler-Benz in dem Ruf stand, durchsetzungsfähig zu sein, notierte Schucht an anderer Stelle:

51 Schreiben von Köhler an Odewald vom 11.7.1991, BArch Koblenz, B 126/130275.

52 Beschluss der 15. Verwaltungsratssitzung am 3.5.1991, BArch Berlin, B 412/8847.

53 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 27.6.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

»Er hielt sich nicht an Absprachen, war eilig, unkontrolliert, hat zum Beispiel bei Verkäufen mit seinen engsten Mitarbeitern eine Strategie entwickelt, jedoch nicht bis zum Ende durchgesprochen, so daß man verabedete, mit dem erwarteten Kunden nicht über Preise zu reden. Mitten in dem dann folgenden Kundengespräch zog Schirner, völlig überraschend für alle Beteiligten, einen Betrag aus dem Ärmel, der unsinnig war. Zu diesem Betrag wurde abgeschlossen.«⁵⁴

Wie nicht nur Schucht berichtete, konsultierte Schirner seine zumeist ostdeutschen Mitarbeiter kaum und hielt sie aus wichtigen Privatisierungsentscheidungen heraus.⁵⁵ In der Verantwortung Schirners wurden profitable Teile der DDR-Wirtschaft, darunter alle Regionalzeitungen sowie Versicherungen und Banken, an westdeutsche Konzerne veräußert. Unter seiner Regie und maßgeblicher Mitgestaltung Gundermanns begann auch die Neuordnung der Öl- und Gaswirtschaft in Ostdeutschland. Die Privatisierungen in dieser Branche waren lukrativ und daher besonders umkämpft.⁵⁶

Die Zuständigkeit von Schirner für den Unternehmensbereich 1 (Schwermaschinen- und Anlagenbau, Werkzeugmaschinenbau) übernahm als neues Vorstandsmitglied nunmehr Hero Brahms.⁵⁷ Die Bestellung des Diplom-Kaufmanns zum Vorstandsmitglied zum 1. Juni 1991 ging noch auf eine Initiative Rohwedders zurück. Brahms war seit 1969 für den Stahlkonzern Hoesch AG Dortmund tätig und seit 1980 dort persönlicher Mitarbeiter von Rohwedder gewesen, der ihn 1982 in den Vorstand des Konzerns mit der Verantwortung für den Bereich Finanzen holte. Brahms hatte im Vorstand seinerzeit Rohwedders umstrittenen Sanierungskurs unterstützt, der die Hoesch AG unter Inkaufnahme eines massiven Ar-

54 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 18.7.1991, ebd.

55 Vgl. Altenburg: Gedanken außer der Reihe, S. 118.

56 Vgl. Gundermann: Die Neuordnung der Energiewirtschaft in den fünf östlichen Bundesländern und ihre Probleme, S. 3–26; Karlsch: »Das Chemiedreieck bleibt«.

57 Vgl. den Beschluss der 15. Verwaltungsratssitzung am 3.5.1991, BArch Berlin, B 412/8847.

beitsplatzabbaus wirtschaftlich konsolidierte.⁵⁸ Brahms wurde zugleich mit Wirkung ab 1. Juni 1991 Vizepräsident der THA – ein Amt, das es vorher nicht gegeben hatte.⁵⁹ Zu seinem Zuständigkeitsbereich gehörte auch die Prüfung von Unternehmenskonzepten, wodurch er engen Kontakt mit dem Leitungsausschuss erhielt.

Ende Mai 1991 schied Gunter Halm überraschend aus dem Vorstand aus, dem er seit dem 9. August 1990 angehörte.⁶⁰ Der Vorstand trennte sich von Halm, da durch die öffentliche Kampagne gegen frühere DDR-Leitungskader in den Führungsgremien der THA und ihrer Unternehmen der politische Druck auf Bonn und die Treuhandzentrale stetig zugenommen hatte. Halm war von 1984 bis 1989 stellvertretender Minister für Glas- und Keramikindustrie und anschließend zwischen November 1989 und März 1990 Minister für Leichtindustrie in der Modrow-Regierung gewesen. Das Image der THA war in dieser Zeit stark von dem Vorwurf belastet, personell von Funktionsträgern des alten Regimes unterwandert worden zu sein.

Seit 1. September 1991 nahm Günter Rexrodt den Platz Gunter Halms im Vorstand ein.⁶¹ Zu seinem Vorstandsbereich gehörten die Land- und Forstwirtschaft, Nahrungs- und Genussmittel, Bauindustrie sowie die Außenhandelsbetriebe. Der studierte Betriebswirt war seit Ende der 1970er-Jahre in der Berliner Wirtschafts- und Finanzverwaltung tätig gewesen: von 1979 bis 1982 als Leiter der Abteilung Industrie beim Senator für Wirtschaft und Verkehr, von 1982 bis 1985 als Staatssekretär beim Senator für Wirtschaft und Verkehr und von 1985 bis März 1989 als Senator für Finanzen des Landes Berlin. Im Januar 1990 hatte er den Vorsitz im

58 Vgl. den Eintrag »Brahms, Hero« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000019921 (Zugriff am 17.12.2021).

59 Vgl. den Beschluss der 15. Verwaltungsratssitzung am 3.5.1991, BArch Berlin, B 412/8847.

60 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung vom 28.5.1991, BArch Berlin, B 412/2577.

61 Der Verwaltungsrat stimmte der Bestellung von Rexrodt zum Mitglied des Vorstandes der THA am 26. Juli 1991 zu. Vgl. das Protokoll der 17. Verwaltungsratssitzung am 26.7.1991, BArch Berlin, B 412/8849.

Vorstand der Citibank AG Frankfurt am Main übernommen.⁶² Rexrodt gehörte seit 1990 dem FDP-Bundesvorstand, ab 1993 dem Präsidium der FDP an. Nach seinem Ausscheiden aus dem Treuhandvorstand am 21. Januar 1993 wurde er einen Tag später als Bundesminister für Wirtschaft in die von Kanzler Kohl geleitete Bundesregierung berufen.

Auch ohne Personalwechsel änderten sich die Zuständigkeiten für die Vorstands- und Unternehmensbereiche. Im Mai 1992 kam es zwischen Wolf R. Klinz und Klaus Peter Wild zu einer neuen Rollen- und Aufgabenverteilung. Beide Vorstandsmitglieder standen seit geraumer Zeit im Zentrum öffentlicher Kritik. Schucht notierte hierzu am 7. April 1992:

»Frau Breuel eröffnet mir dann ihre Sorgen mit Wild und Klinz. [...] Wie mir Brahms schon vor wenigen Tagen andeutete, ist vorgesehen, die Ressorts auszutauschen. Wild soll die Werften und den Verkehr abgeben an Klinz. Klinz dagegen die Elektroenergie an Rexrodt. [...] Das Kommunalvermögen soll zu Wild, damit er neben den Niederlassungen noch genügend Beschäftigung hat. Klinz dagegen soll sich mehr um die Abwicklung kümmern und die Elektrowirtschaft an Krämer übergeben, wenn nicht ein anderer dieses Feld beackert. Hintergrund der Überlegungen sind Unruhen sowohl im Vorstand als auch im Präsidium, damit im Verwaltungsrat, wie auch offensichtlich in den Bonner Ministerien.«⁶³

Schon seit Herbst 1991 stand Klinz aufgrund seines umstrittenen Agierens während der Privatisierung der Teltower Geräte- und Reglerwerke im Fokus der Medien.⁶⁴ Die Geräte- und Reglerwerke in Teltow wurden im September 1991 für eine symbolische D-Mark an einen Frankfurter Unternehmer verkauft.⁶⁵

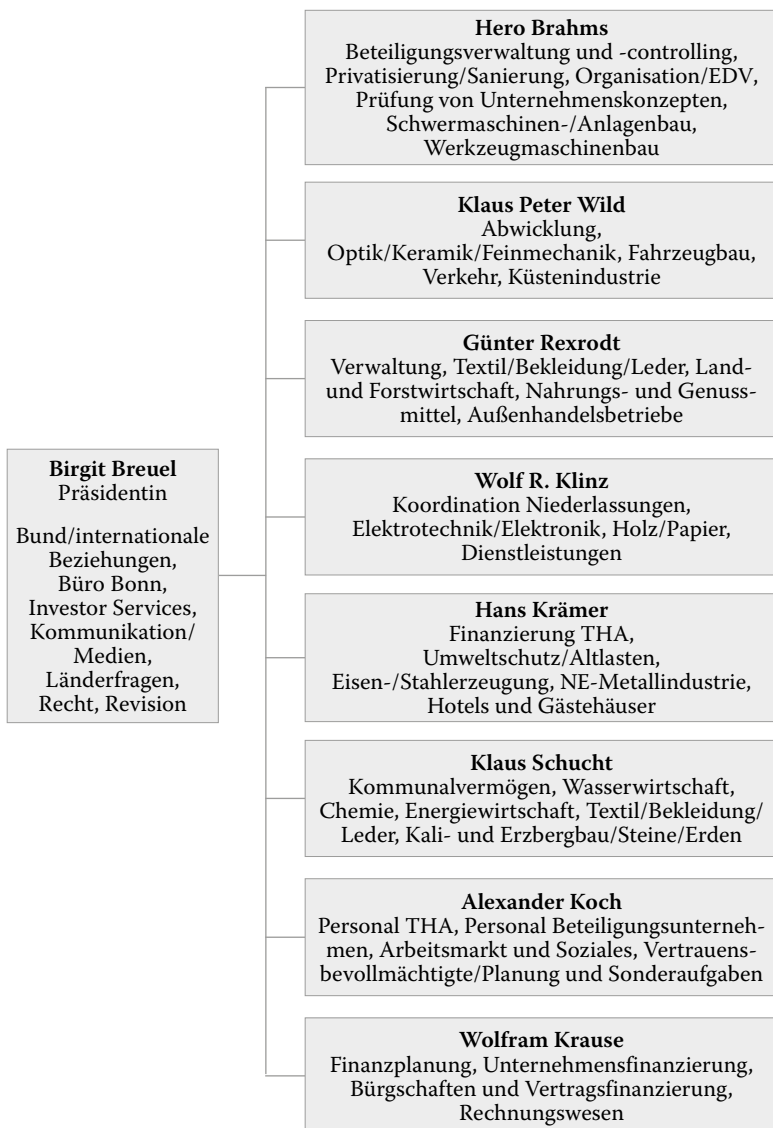
62 Vgl. die biografischen Angaben zu Günter Rexrodt in: BArch Koblenz, B 102/395209.

63 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 7.4.1992, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 16.

64 Vgl. Der Spiegel Nr. 43/1991 vom 21.10.1991, Nr. 45/91 vom 4.11.1991 sowie Nr. 4/1992 vom 20.1.1992.

65 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg.

Die Geschäftsverteilung im Vorstand der THA im Oktober 1991⁶⁶



⁶⁶ Vgl. das Organigramm vom 24.10.1991, BArch Berlin, B 628/411.

Die vom zuständigen Vorstandsmitglied Klinz vorgelegte Vorstandsvorlage für den Verkauf basierte auf völlig falschen Angaben über den eigentlichen Wert des Unternehmens, insbesondere des riesigen Firmengeländes. Es stand der Verdacht im Raum, dass der zuständige Branchendirektor den Käufer unter Zugrundelegung falscher Unternehmensdaten ganz bewusst begünstigt hatte.⁶⁷

Klinz wehrte sich heftig gegen die Unterstellung, von den fehlerhaften Daten in seiner Vorstandsvorlage gewusst zu haben. Die Vorlage war von Branchendirektor Harald Lang erarbeitet worden, gegen den daraufhin ein staatsanwaltschaftliches Ermittlungsverfahren eingeleitet wurde. Brahms wie wohl auch Breuel waren sich darüber im Klaren, dass bei dem Verkauf nicht alles mit rechten Dingen zugegangen sein konnte, wie Schucht in sein Tagebuch schrieb: »Noch steht Klinz sicher, aber nur, wenn sich herausstellt, daß gegen seine Anweisungen und ohne sein Wissen krumme Dinge gemacht worden sind, von denen Brahms schon jetzt ziemlich überzeugt ist, daß sie stattgefunden haben.«⁶⁸ In dem im Oktober 1991 vorgelegten Bericht der internen Revision wurden schließlich schwere Vorwürfe gegenüber den zuständigen Treuhandmitarbeitern des Branchendirektorats erhoben. Die Revision stellte fest, dass bei der Privatisierung der Geräte- und Reglerwerke (GRW) Teltow ein erheblicher finanzieller Schaden für die THA entstanden sei und strafrechtlich relevante Tatbestände dabei eine Rolle spielten.⁶⁹ Gegen Klinz wurden in diesem Bericht keine Vorwürfe erhoben. Breuel informierte daraufhin den Verwaltungsrat am 18. Oktober 1991 darüber, dass die internen Untersuchungen im Haus ergeben hätten, dass im »Fall Klinz« keine Anhaltspunkte für ein Fehlverhalten vorlägen.⁷⁰

Klinz hatte offenbar auch mit einem anderen Zuständigkeitsbereich Probleme, wie Klaus Schucht in seinem Tagebuch zu berichten wusste.

67 Vgl. Kampe: Wer uns kennenlernt, gewinnt uns lieb, S. 40.

68 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 5.10.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 15.

69 Vgl. den Revisionsbericht über das GRW Teltow vom 17.10.1991, BArch Berlin, B 412/3895.

70 Vgl. das Protokoll der 19. Verwaltungsratssitzung am 18.10.1991, BArch Berlin, B 412/8851.

Demnach führten die Niederlassungsleiter, die Schucht als »ein ziemlich rebellisches Volk« bezeichnete, ein ungestörtes Eigenleben und trafen sich regelmäßig separat zu Vorbesprechungen im Ost-Berliner Domhotel⁷¹, »d.h. sie treffen sich auch ohne den Vorstand«. Klinz falle es wohl als zuständiges Vorstandsmitglied schwer, »diese Bande zu zügeln und zu disziplinieren. Sie machen sich gegenseitig Mut, stellen einen Katalog von Forderungen zusammen, denen offensichtlich Klinz ziemlich hilflos gegenübersteht.«⁷² Schucht hatte angesichts der anschwellenden Medienberichte volles Verständnis dafür, dass Klinz, aber auch Wild ihre Zuständigkeitsbereiche abgeben mussten, »was sicherlich bei beiden nicht nur zu reinem Entzücken führt, denn natürlich sind sie in ihrer Eitelkeit gekränkt, verletzt, wahrscheinlich auch in der Öffentlichkeit – jedenfalls soweit die Presse betroffen ist – desavouiert.«⁷³

Von Mai 1992 an übernahm Wolf R. Klinz den funktionalen Bereich Abwicklung von Klaus Peter Wild, der nunmehr für die Niederlassungen zuständig war. Für Schucht bedeutete dieser »Ringtausch« lediglich »eine momentane Erleichterung, weil unser Problemkind Klinz Dinge mit dem Problemkind Wild tauscht, ohne daß für mich erkennbar wäre, daß damit wirklich eine grundlegende Verbesserung verbunden sein wird.«⁷⁴ Klinz wurden jetzt die Branchen Optik/Keramik/Feinmechanik, Fahrzeugbau, Holz/Papier und Dienstleistungen zugeordnet. Wild musste zudem die Zuständigkeit für die Küstenindustrie abgeben und übernahm die Bereiche Verkehr sowie Kommunalvermögen und Wasserwirtschaft. Die Küstenindustrie wechselte zunächst zu Klinz und wurde dann im Sommer 1992 als Vorstandsbereich aufgelöst.

71 Das Berliner Domhotel wurde von Treuhandmitarbeitern mit Wohnsitz in Westdeutschland bevorzugt als zeitweilige Unterkunft genutzt. Die DDR-Hotelkette Interhotel ließ das Haus ab 1989 als Luxushotel für ausländische und westdeutsche Touristen und Geschäftsreisende bauen. Es wurde im November 1990 eröffnet und im November 1991 von der THA an die Hotelkette Hilton International verkauft.

72 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 11.2.1992, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 15.

73 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 7.4.1992, ebd., Bd. 16.

74 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 13.5.1992, ebd.

Gegen Klaus Peter Wild stand der Vorwurf im Raum, den skandalträchtigen Bereich Abwicklung unzureichend zu beherrschen. Schucht notierte über diesen Vorstandsbereich:

»Was aber besonders auffällt ist, daß Wild überhaupt keine Kontrolle über seine Mitarbeiter hat. Es geschieht jetzt in jeder Vorstandssitzung, daß Wild sich von seinen Vorstandsvorlagen distanziert, wenn sie von den übrigen Vorständen kritisch beleuchtet werden, mit dem Bemerkten, daß er die Vorlage auch unvernünftig finde. Eine unmögliche Verhaltensweise. [...] So reizend der Mann ist, so wenig scheint er in der Lage zu sein, eine Führungsposition zu bekleiden, weswegen also Frau Breuel ihn praktisch aller unternehmerischen Aufgaben entblößt.«⁷⁵

Der Präsidentin machte, wie Schucht bemerkte, auch der zunehmende öffentliche Druck zu schaffen, nachdem sich herausgestellt hatte, dass sich bei der Privatisierung der ostdeutschen Werften im Zuständigkeitsbereich von Wild die Situation zuspitzte:

»Die Werften-Affäre aber hat selbst Frau Breuel mittlerweile nervös gemacht. Sie sitzt da, raucht unablässig eine Zigarette nach der anderen und wird schnell ungehalten, wenn etwas nicht so läuft wie es sein sollte. Keine gute Atmosphäre für umständliche und schwierige Vorhaben, wie sie bei mir an der Tagesordnung sind, die mit Geduld vorgetragen, geduldig angehört und dann mit Weitsicht entschieden werden müssen.«⁷⁶

Wild war als zuständiges Vorstandsmitglied bei der Suche nach Investoren für die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG hoffnungslos überfordert.⁷⁷ Denn die Privatisierung der ostdeutschen Werftindustrie war durch langwierige, immer wieder verzögerte Verhandlungen mit Kaufinteressenten, Einflussnahmen von Politikern aus Schwerin, Bonn und Brüssel und insbesondere von Protesten sowie Betriebsbesetzungen

⁷⁵ Ebd.

⁷⁶ Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 1.4.1992, BAArch Koblenz, N 1585, Bd. 16.

⁷⁷ Zum 1. Juni 1990 war das VEB Kombinat Schiffbau in eine Aktiengesellschaft überführt worden, die fortan unter dem Namen Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG firmierte.

von Arbeitnehmern bzw. Gewerkschaftsvertretern geprägt.⁷⁸ Da der Ruf der THA im Zuge des in der Öffentlichkeit als Werftenkrise behandelten Falls beschädigt wurde, musste Wild die Zuständigkeit für die Werften abgeben. Die politischen Auseinandersetzungen um die in den Medien breit diskutierten Privatisierungsverhandlungen führten auch zu Betriebs- und Straßenbesetzungen sowie zu Demonstrationen von Werftarbeitern vor dem Landtag in Schwerin, vor der Treuhandzentrale in Berlin sowie vor Bonner Ministerien.⁷⁹

Die größtenteils in der Öffentlichkeit geführten Kontroversen versetzten den gesamten Treuhandvorstand in Unruhe, da nunmehr auch klar erkennbar geworden war, welche politischen Risiken mit dem Privatisierungsprozess verbunden sein konnten und in welchem Maße sich auch die Bundesregierung massiv in wichtige Privatisierungsverhandlungen einmischte.⁸⁰ Die Privatisierung der ostdeutschen Werften war inzwischen zu einer politischen Grundsatzfrage geworden, die größtenteils nicht in der Treuhandzentrale in Berlin entschieden wurde.⁸¹ Das Privatisierungsprojekt Küstenindustrie war mit seiner industriepolitischen Bedeutung für Mecklenburg-Vorpommern von einem Vorstandsmitglied wie Wild oder auch dem gesamten Vorstand aufgrund schwer durchschaubarer Netzwerke nicht zu bewältigen.⁸²

Mit Wolfram Krause musste das letzte noch verbliebene Vorstandsmitglied ostdeutscher Herkunft sein Amt im Führungsgremium der THA niederlegen. Nach öffentlichen Vorwürfen, als Inoffizieller Mitarbeiter für das MfS gearbeitet zu haben, schied Krause am 26. Juni 1992 aus dem Vorstand der THA aus. Er war seit Mitte Juli 1990 zuständiges Vorstandsmitglied für Finanzen und Rechnungswesen der THA gewesen. Nach-

78 Vgl. grundsätzlich zur Privatisierung der ostdeutschen Werften Lütkemeyer: Gezeitenwechsel an der Ostsee, S. 3–9; dies.: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung; Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 103–151; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 222–250.

79 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 130.

80 Vgl. ebd., S. 124.

81 Vgl. Der Spiegel Nr. 11/1992 vom 9.3.1992.

82 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 240.

dem Krause sein Ressort bereits im April 1992 abgegeben hatte, wurde Heinrich Hornef auf der Verwaltungsratssitzung am 28. April 1992 als neues Vorstandsmitglied mit dem Ressort Finanzen bestätigt.⁸³ Der Diplom-Kaufmann und promovierte Staatswissenschaftler war von 1973 bis 1992 als Mitglied des Vorstandes und zuletzt als Leiter des Finanzressorts im Pharmaunternehmen Boehringer Mannheim GmbH tätig gewesen.⁸⁴

Seine Berufung verlief jedoch nicht ohne Schwierigkeiten. Für die Zustimmung zu dieser Personalie griff das Präsidium des Verwaltungsrates auf ein schriftliches Verfahren zurück, das Odewald mit der Notwendigkeit zum vorzeitigen Entscheiden begründete. Angeblich habe eine »Indiskretion« zum »schnellen Handeln« gezwungen.⁸⁵ Daraufhin hatten etliche Verwaltungsratsmitglieder schriftlich gegen die Bestellung von Hornef gestimmt. Sie erklärten ihr Votum mit der ihrer Meinung nach unangemessenen Verfahrensweise bei der Abstimmung, das sich jedoch in keiner Weise gegen die Person von Hornef gerichtet habe. Dieser wurde schließlich einstimmig bestätigt, nachdem er sich persönlich den Mitgliedern des Verwaltungsrates vorgestellt hatte.

Ende Mai 1992 schied Alexander Koch aus dem Vorstand vor Ablauf seines Zweijahresvertrages aus. Er übernahm den Posten des geschäftsführenden Vorsitzenden beim Internationalen Bund, Jugendsozialwerk e.V. in Frankfurt am Main.⁸⁶ Für ihn rückte am 1. Mai 1992 Horst Föhr mit der Zuständigkeit für Personalfragen als Mitglied in den Vorstand. Der promovierte Jurist hatte seine Karriere 1972 als Justiziar und Leiter der Abteilung Mitbestimmung der IG Bergbau und Energie begonnen. Von 1980 bis 1991 gehörte er mit der Zuständigkeit für Personal, Finanz- und Rechnungswesen dem Vorstand der Aral AG in Bochum an. 1991/92 war er Mitglied des Vorstandes der TAKRAF AG in Leipzig und dort zuständig für Personal und Recht. Föhr wurde von DGB-Chef Heinz-Werner Meyer vorgeschlagen.

83 Vgl. das Protokoll der 25. Verwaltungsratssitzung vom 28.4.1992, BArch Berlin, B 412/8860.

84 Vgl. die Kurzbiografie Hornefs in: BArch Koblenz, B 136/47614.

85 Vgl. das Protokoll der 25. Verwaltungsratssitzung vom 28.4.1992, BArch Berlin, B 412/8860.

86 Vgl. Koch, Der Manager, S. 296.

Die Geschäftsverantwortung im Vorstand der THA im Juli 1992⁸⁷



⁸⁷ Vgl. das Organigramm vom 1.7.1992, BArch Berlin, B 628/411.

Der Verwaltungsrat stimmte der Berufung Föhrs unter der Bedingung zu, dass das Ressort »Betreuung der Beteiligungsgesellschaften« aus dem Zuständigkeitsbereich des Personalvorstandes herausgelöst und künftig dem Vizepräsidenten der THA zugeordnet würde.⁸⁸

In den Jahren 1993 und 1994 änderte sich die personelle Zusammensetzung des Vorstandes nicht mehr so häufig wie in den zwei Jahren zuvor. Nach dem Ausscheiden von Günter Rexrodt aus dem Treuhandvorstand am 21. Januar 1993 kam es in den jeweiligen Verantwortungsbereichen allerdings erneut zu Ressortveränderungen, da für Rexrodt kein neues Vorstandsmitglied nachrückte. Zudem wurden im Laufe des Jahres 1993 die Geschäftsbereiche erweitert, da mit dem Bereich Vertragsmanagement, Abwicklung und Reprivatisierung (VAR) eine neue Struktureinheit geschaffen und Tochtergesellschaften ausgegründet wurden. Über die Pläne der Präsidentin, eine neue Aufteilung der Ressorts unter den Vorstandsmitgliedern vorzunehmen, notierte Schucht im April 1993:

»Alles läuft darauf hinaus, daß zum Jahresende die Vorstandsarbeiten neu sortiert werden. [...] Wild übernimmt alle hoheitlichen Aufgaben, die er zur Not ja auch als Beamter weiterführen kann. Klinz wickelt die Niederlassungen und die restlichen Unternehmen ab. Brahms behält im übrigen die Kontrolle über die Management KGs, und zwar über alle. Föhr bleibt in seiner Aufgabe als Arbeitsdirektor, ebenso Hornef im Finanzwesen. Krämer behält das Grundstückswesen, also TLG und BVVG. Und ich arbeite die Schwerindustrie ab, d. h. also Großchemie, Bergbau und Stromwirtschaft, was mit Sicherheit noch weit in das nächste Jahr hineindauern wird. So stellt sich Frau Breuel die Arbeit des letzten Jahres vor. So etwa wird es kommen müssen.«⁸⁹

Die Geschäftsverteilung im Vorstand gestaltete sich ab Beginn des Jahres 1994 allerdings nicht ganz so, wie Schucht es prognostizierte. Klaus Peter Wild behielt die Zuständigkeit für die Niederlassungen und Wolf R. Klinz übernahm gemeinsam mit Heinrich Hornef die Verantwortung für den Bereich Vertragsmanagement, Abwicklung, Reprivatisierung. Zum

⁸⁸ Vgl. das Protokoll der 24. Verwaltungsratssitzung vom 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

⁸⁹ Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 21.4.1993, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 19.

31. Oktober 1994, also zwei Monate vor dem Ende der THA, schieden Wolf R. Klinz und Hero Brahms aus dem Vorstand aus.⁹⁰ Brahms wurde am 1. November 1994 Vorstandsmitglied der Kaufhof Holding AG und im Dezember 1995 Aufsichtsratsvorsitzender der Bremer Vulkan Verbund AG. Klinz wechselte zum 1. November 1994 in den Vorstand der Lurgi AG⁹¹ und gehörte von 2004 bis 2019 mit einer dreijährigen Unterbrechung als Abgeordneter dem Europäischen Parlament an. Heinrich Hornef wurde ab Januar 1995 Präsident der THA-Nachfolgeorganisation »Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben«. Seinem Zuständigkeitsbereich war das vormalige THA-Vorstandsmitglied Klaus Peter Wild als Generalbevollmächtigter zugeordnet.

Im Dezember 1992 stand die Einsetzung eines neuen Verwaltungsrates der THA an, da die Amtszeit des am 18. Dezember 1990 konstituierten Verwaltungsrates nach zwei Jahren endete. Für die Konstituierung des zweiten Verwaltungsrates nach der Wiedervereinigung musste der Regelung im Artikel 25 des Einigungsvertrages Rechnung getragen werden, wonach die Mitgliederzahl des Verwaltungsrates von bisher 24 auf 21 reduziert werden musste. Die beteiligten Bundesressorts einigten sich auf personelle Veränderungen, die in der Kabinettsitzung am 9. Dezember 1992 wie folgt beschlossen wurden:⁹² Hans-Olaf Henkel, Harald Tausch-Marton, Horst Pastuszek und Johan van Tilburg schieden aus dem Verwaltungsrat aus. Als neues Mitglied im Verwaltungsrat wurde Gerold Tandler in seiner Eigenschaft als Vorstandsmitglied der Linde AG bestätigt. Der CSU-Politiker gehörte von 1988 bis 1990 der Bayerischen Landesregierung an und war als Finanzminister des Freistaates zugleich Mitglied in zahlreichen Aufsichtsratsgremien privater Unternehmen und Gesellschaften. Im Dezember 1990 trat er als Bayerischer Finanzminister

90 Vgl. die Vorlage zur 52. Sitzung des Verwaltungsrates am 21.10.1994, BArch Berlin, B 412/8891.

91 Die Lurgi AG war ein Unternehmen zur Produktion von Anlagen in der Oleochemie, der Polymertechnologie sowie zur Herstellung von Methanol, später auch von Biodieselanlagen mit Sitz in Frankfurt am Main.

92 Vgl. die Information von Plessing, L-D/THA 2, für Möllemann vom 7.12.1992, BArch Koblenz, B 102/410329.

zurück und wurde Vorstandsmitglied der Wiesbadener Kühlanlagen- und Maschinenbaufabrik Linde AG, zuständig für Marketing und Finanzen.⁹³ Da Tandler 1989 zu einem der vier stellvertretenden CSU-Vorsitzenden gewählt wurde, dürfte seine Berufung in den Verwaltungsrat der THA auf den Einfluss des CSU-Vorsitzenden und Bundesfinanzministers Theo Waigel zurückzuführen sein.

Die Berufung von Tandler in den Verwaltungsrat folgte auch einer gewissen Logik der Personalpolitik der Bundesregierung. Die Linde AG baute seit Anfang der 1980er-Jahre in Deutschland ihre Sparte Technische Gase aus und expandierte in den 1990er-Jahren zu einem der weltweit führenden Anbieter von Industrie- und medizinischen Gasen. Bereits 1990 schlossen das Treuhandunternehmen Leuna Werke AG und die Linde AG einen Vertrag über die langfristige Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Technischen Gase. Am 1. März 1991 übernahm Linde diesen Bereich von Leuna und errichtete am Chemiestandort Leuna eines der größten Gaszentren Europas, »das seit 1994 den ostdeutschen Markt beliefert und über Rohrleitungen das Buna-Werk von Dow Chemical in Schkopau und die Chemieanlagen in Bitterfeld mit Wasserstoff und Stickstoff versorgt«.⁹⁴

Das Land Sachsen-Anhalt wurde im neuen Verwaltungsrat auf eigenen Wunsch nicht mehr durch Ministerpräsident Werner Münch, sondern durch Wirtschaftsminister Horst Rehberger vertreten. Die Bundesregierung berief mit Wirkung vom 18. Dezember 1992 für die Dauer von zwei Jahren den neuen Verwaltungsrat.⁹⁵ Die personelle Besetzung des zweiten Verwaltungsrates nach der Wiedervereinigung sah demnach wie folgt aus:⁹⁶

93 Vgl. den Eintrag »Tandler, Gerold« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000013020 (Zugriff am 17.12.2021).

94 Festschrift der Linde AG, S. 67.

95 Vgl. den Beschlussvorschlag für die Kabinettsitzung am 9.12.1992, in: Schreiben von Theo Waigel an den Chef des Bundeskanzleramtes Friedrich Bohl vom 2.12.1992, BArch Koblenz, B 102/410391.

96 Vgl. den Beschluss der Kabinettsitzung am 9.12.1992, ebd.

Die 21 Mitglieder des zweiten Verwaltungsrates vom Dezember 1992

Verwaltungsratsmitglied	Tätigkeit
Jens Odewald	Vorstandsvorsitzender Kaufhof Holding AG, Köln
Otto Gellert	Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Unternehmensberater, Hamburg
Manfred Lennings	Westdeutsche Landesbank/Girozentrale, Düsseldorf
Claus Köhler	ehemaliges Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bundesbank
André Leysen	Aufsichtsratsvorsitzender AGFA Gevaert N.V., Mortsel
Berthold Leibinger	Geschäftsführender Gesellschafter Trumpf GmbH & Co.
Frank Niethammer	Präsident der Industrie- und Handelskammer, Frankfurt a. M.
Klaus Piltz	Vorstandsvorsitzender VEBA AG, Düsseldorf
Gerold Tandler	Vorstand Linde AG, Wiesbaden
Horst Köhler	Staatssekretär im BMF, Bonn
Dieter von Würzen	Staatssekretär im BMWi, Bonn
Kurt Biedenkopf	Ministerpräsident Sachsen, Dresden
Berndt Seite	Ministerpräsident Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin
Elmar Pieroth	Senator für Finanzen, Berlin
Manfred Stolpe	Ministerpräsident Brandenburg, Potsdam
Bernhard Vogel	Ministerpräsident Thüringen, Erfurt
Horst Rehberger	Minister für Wirtschaft, Technologie und Verkehr, Magdeburg
Roland Isen	Vorsitzender des Bundesvorstandes der DAG, Hamburg
Dieter Schulte	Vorstand IG Metall, Frankfurt a. M.
Heinz-Werner Meyer	Vorsitzender des DGB, Düsseldorf
Hermann Rappe	Vorsitzender IG Chemie-Papier-Keramik, Hannover

An der Spitze des Verwaltungsrates gab es im April 1993 einen persönlichen Wechsel. Jens Odewald schied »aus persönlichen Gründen«, wie er Ende März 1993 an die Präsidentin schrieb, aus dem Verwaltungsrat aus: »Im persönlichen Bereich hat die doppelte Anforderung bei meiner Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Kaufhof Holding AG ebenso wie der Treuhandanstalt zu einer ungewöhnlichen Doppelbelastung geführt. Es kommt hinzu, daß meine Familie aus besonderen Gründen zur Zeit meiner besonderen Zuwendung bedarf.«⁹⁷

97 Schreiben von Odewald an Breuel vom 31.3.1993, BArch Berlin, B 412/3174.

An die Stelle des bisherigen Verwaltungsratsvorsitzenden trat am 21. April 1993 gemäß eines Beschlusses der Bundesregierung Manfred Lennings.⁹⁸ Lennings war auf Initiative Rohwedders am 18. Dezember 1990 in den Verwaltungsrat berufen worden.⁹⁹ Der promovierte Betriebswirt war von 1975 bis 1983 Vorstandsvorsitzender der Industrieholding Gutehoffnungshütte Aktienverein in Oberhausen (GHH) – damals Europas größter Maschinenbaukonzern – und danach Berater der Westdeutschen Landesbank Girozentrale in Düsseldorf, für die er bis 2002 tätig blieb. Im Januar 1985 hatte er auch den Vorsitz im Aufsichtsrat der Maschinenbaufirma Gildemeister in Bielefeld sowie im Juni 1989 den Vorsitz im Aufsichtsrat der Fried. Krupp GmbH übernommen.¹⁰⁰ Lennings galt wegen seiner Aufsichtsratsmandate im Stahl- und Chemiebereich als sanierungserfahrener Manager. Parallel zu seiner Managertätigkeit stand er von 1982 bis 2000 dem Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln als Präsident vor.

Im Verwaltungsrat der THA wurde Lennings u. a. die Kontrolle der abgeschlossenen Privatisierungsverträge übertragen. Vorstandsmitglied Schucht nahm den Wechsel von Odewald zu Lennings an der Spitze des Verwaltungsrates durchaus wohlwollend zur Kenntnis:

»Man kann gut mit Lennings arbeiten. Er hat mehr Zeit als Odewald, der so nervös war und so in Zeitdruck, daß ich kaum in der Lage war, Odewald einmal vernünftig unter 4 Augen z. B. den Stromvertrag zu erläutern. Lennings ganz im Gegenteil möchte alle Hintergründe wissen und ist auch sofort voll im Stoff, da er aus seiner vergangenen Tätigkeit die Probleme der Grundstoffindustrie bestens kennt.«¹⁰¹

Lennings' Stellvertreter blieb Otto Gellert. Ebenfalls am 21. April 1993 berief die Bundesregierung Siegfried Schiffbauer, Vorsitzender des Auf-

98 Vgl. das Schreiben von Waigel an Lennings vom 23.4.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

99 Vgl. das Protokoll der 11. Verwaltungsratssitzung am 9.1.1991, BArch Berlin, B 412/8843.

100 Vgl. den Eintrag »Lennings, Manfred« in Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000012886 (Zugriff am 17.12.2021).

101 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 9.7.1993, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 19.

sichtsrates der Mansfeld AG Eisleben, zum Mitglied des Verwaltungsrates der THA.¹⁰² Schiffbauer war ebenso wie Lennings in den 1980er-Jahren Mitglied des Vorstandes der Gutehoffnungshütte Aktienverein in Oberhausen bzw. der MAN AG sowie Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten, u. a. der Deutschen Bank Berlin AG. Mit Lennings, Schiffbauer und Brahms waren Manager westdeutscher Stahl- und Maschinenbauunternehmen in Spitzenämtern der THA vertreten. Schiffbauer nahm den Platz von Klaus Piltz im Verwaltungsrat ein. Piltz sowie zwei seiner Kinder kamen am 12. April 1993 durch ein tragisches Bergunglück in Österreich ums Leben.¹⁰³ Piltz war seit November 1989 Vorstandsvorsitzender des Energiekonzerns VEBA AG Düsseldorf gewesen und hatte sich in dieser Funktion wie auch als Mitglied des Verwaltungsrates der THA für die Privatisierung und Modernisierung der Energieversorgung in Ostdeutschland engagiert.¹⁰⁴

Staatssekretär Köhler legte am 5. August 1993 sein Mandat im Verwaltungsrat der THA mit sofortiger Wirkung nieder.¹⁰⁵ Köhler hatte zuvor im Mai 1993 sein Amt als Staatssekretär im BMF aufgegeben und leitete ab dem 1. August 1993 als Präsident den Deutschen Sparkassen- und Giroverband und dann von 1998 an die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE). Als Nachfolger rückte Gert Haller als neuer Staatssekretär im BMF in den Verwaltungsrat. Der promovierte Volkswirt war seit 1982 als enger Mitarbeiter Köhlers im BMF tätig und hatte 1990 die Leitung der dortigen Abteilung »Geld und Kredit« sowie im Januar 1993 die Leitung der Abteilung »Internationale Währungs- und Finanzbeziehungen, Finanzbeziehungen zur EG« übernommen. Haller

102 Vgl. das Protokoll der 36. Verwaltungsratssitzung am 23.4.1993, BArch Berlin, B 412/8869.

103 Vgl. das Schreiben des Vorstandes der VEBA AG an den Vorstand der THA vom 14.4.1993, BArch Berlin, B 412/3174.

104 Vgl. den Eintrag »Piltz, Klaus« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000019369 (Zugriff am 17.12.2021).

105 Vgl. das Schreiben von Horst Köhler an Manfred Lennings vom 5.8.1993, BArch Berlin, B 412/3174.

begleitete als zuständiger Staatssekretär des BMF sowie als Mitglied des Verwaltungsrates der THA bis Dezember 1994 die Planungen zur Bildung einer Nachfolgeorganisation der THA. Er schied zum 1. Januar 1995 aus dem BMF aus und wurde Mitglied der Geschäftsführung der Wüstenrot-Holding GmbH in Ludwigsburg.¹⁰⁶

Der Verwaltungsrat beschäftigte sich in den Jahren 1993 und 1994 hauptsächlich mit der Verabschiedung der jeweiligen Haushalts- und Jahrespläne sowie mit der mittelfristigen Finanzplanung von 1996 bis 1998 für die Treuhand-Nachfolgeorganisationen. Über die vom Vorstand unterbreiteten Konzepte für die Ausgründung von THA-Nachfolgegesellschaften und hier insbesondere zur Personal- und Finanzplanung kam es zu heftigen Kontroversen. Dies betraf vor allem die Vorschläge des Vorstandes für privatrechtliche Organisationen der Bereiche Liegenschaften (TLG), Land- und Forstwirtschaft (BVVG) und Organisation/EDV (DISOS). Das mehrfach modifizierte Treuhand-Nachfolgekonzzept wurde vom Verwaltungsrat am 18. März 1994 bestätigt.¹⁰⁷ Der Finanz- und Personalrahmen der Nachfolgegesellschaften wurde letztlich durch den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages entschieden.

Im Hinblick auf die zum 1. Januar 1995 in Kraft tretende Umbildung der THA in verschiedene Nachfolgeorganisationen beschloss die Bundesregierung am 1. Dezember 1994, die am 17. Dezember 1994 endende Amtszeit des zweiten Verwaltungsrates bis zum 31. Dezember 1994 zu verlängern.¹⁰⁸ Über die künftige Zusammensetzung des Verwaltungsrates der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben entschied die Bundesregierung am 20. Dezember 1994.

Während der Amtszeit Birgit Breuels kam es zu häufigen Personalwechseln an der Spitze der THA. Da die THA bis zu ihrer Auflösung Ende

106 Vgl. den Eintrag »Haller, Gert« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000021458 (Zugriff am 17.12.2021).

107 Vgl. den Beschluss der 46. Verwaltungsratssitzung zur Struktur der THA-Nachfolgeorganisation vom 18.3.1994, BArch Berlin, B 412/8883.

108 Vgl. das Schreiben von Waigel an Breuel vom 6.12.1994, BArch Berlin, B 412/3172.

1994 ständig umstrukturiert wurde, wechselten auch die Zuständigkeitsbereiche auf der Vorstandsebene. Neben dem karrierebedingten Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern führten auch die veränderten bzw. erweiterten Aufgabenstellungen zum Wechsel der Zuständigkeiten im Treuhandvorstand. So mussten durch die Zuordnung von Vermögensgegenständen nach dem vom Deutschen Bundestag im März 1991 verabschiedeten Vermögenszuordnungsgesetz personelle Ressourcen akquiriert werden, sodass ganze Vorstands- und Unternehmensbereiche umstrukturiert bzw. aufgelöst wurden.

Die Personalwechsel an der Führungsspitze vollzogen sich keineswegs geräuschlos, sondern wurden nicht selten von kritischen Medienberichten begleitet. Aufgrund heftiger öffentlicher Anfeindungen mussten allerdings nur die zwei Vorstandsmitglieder ostdeutscher Herkunft, Gunter Halm und Wolfram Krause, ihre Vorstandsmandate niederlegen. Andere Vorstandsmitglieder, die ebenfalls im Fokus kritischer Medienberichte standen, konnten sich dagegen an der Spitze der THA behaupten. Der Vorwurf, aufgrund einer ostdeutschen Berufsbiografie politisch belastet und daher für Führungsaufgaben in der THA nicht tragbar zu sein, wog schwerer als kaum beweisbare Korruptionsvorwürfe oder fachliche Inkompetenz.

2. Elitenwechsel? Der Umgang mit dem politischen Erbe der DDR in der Treuhandanstalt

Seit dem Herbst 1989 entbrannte eine heftige gesellschaftliche Debatte über den Umgang mit dem politischen Erbe der DDR. Dazu gehörte auch der Umgang mit ehemaligen Systemträgern. Nicht nur innerhalb der politischen Opposition sowie in der Bürgerbewegung herrschte die Ansicht vor, frühere politische Verantwortungsträger sollten künftig weder im Staat noch in der Gesellschaft an führender Stelle verbleiben. Mit der Frage der stark umstrittenen Personalkontinuität in den Führungsetagen der Treuhandunternehmen wurde im Herbst 1990 schließlich auch Präsi-

dent Rohwedder konfrontiert. Im September 1990 schrieb Klaus Reichenbach, Minister im Amt des Ministerpräsidenten der DDR, an Rohwedder:

»Im Amt des Ministerpräsidenten kommen immer wieder Eingaben und Meldungen an, wonach in ehemaligen volkseigenen Betrieben der DDR die alten Leiter an der Spitze dieser Betriebe verblieben sind und die Anpassung der Unternehmen an marktwirtschaftliche Prinzipien von ihren Führungs- und Herrschaftspositionen aus hemmen, teilweise hintertreiben oder gar verhindern. [...] In vielen Briefen an den Ministerpräsidenten und an den Ministerrat wird von den Arbeitnehmern beklagt, daß die ›Wende‹ in der Wirtschaft nicht stattgefunden hat. [...] Da diese Probleme auf allen Ebenen der Wirtschaft bedeutsam sind, ist nach meiner Auffassung Handlungsbedarf gegeben.«¹⁰⁹

Strittig war indes die Frage, wie und in welchem Umfang sich der geforderte Personalwechsel vollziehen sollte und wer an die Stelle der ehemaligen Führungsgruppen treten sollte. Besonders umstritten war, wer zum Kreis der politisch belasteten Personen zählte. Traf der Begriff der »politisch Belasteten« nur auf sogenannte Nomenklaturkader, also auf Funktionäre in Leitungsgremien und Spitzenpositionen, oder gar auf alle Angehörigen der Staatspartei SED zu? Die Beantwortung dieser Frage hatte Folgen sowohl für die Personalpolitik der THA als auch für das Führungspersonal in den Treuhandunternehmen. Nicht zuletzt entbrannte in den Belegschaften seit dem Herbst 1989 eine Debatte über den Verbleib von Generaldirektoren, Direktoren oder Abteilungsleitern auf den Führungsetagen der noch volkseigenen Betriebe. Die daraus resultierenden Konflikte wirkten auch nach dem Verkauf der in Aktiengesellschaften oder GmbHs umgewandelten Betriebe weiter und konnten später nur selten, erst recht nicht durch westdeutsch sozialisierte Evaluatoren entschärft werden.

Von Anfang an wurde die THA mit dem Vorwurf konfrontiert, dass sich nicht nur unter den »einfachen« Beschäftigten, sondern vor allem unter dem Leitungspersonal Personen befänden, die durch ihre vormali-

109 Schreiben von Reichenbach an Rohwedder vom 28.9.1990, BArch Berlin, DC 20/6306.

gen Leitungsfunktionen in der DDR als politisch belastet eingestuft werden müssten. In der Volkskammersitzung am 13. September 1990 griff der SPD-Abgeordnete Frank Bogisch das bereits zuvor häufig angesprochene Thema auf und forderte Präsident Rohwedder auf, zur Rolle der »Altleiter« in der THA Stellung zu nehmen. Denn nach seinen Informationen würden »sämtliche Seilschaften in Ihrem Haus schon wieder total komplett funktionieren. Wenn ich höre, daß der Kollege Rauchfuß jetzt dort Mitarbeiter ist, erwarte ich jeden Tag die Meldung, daß Kollege Mittag mitmacht.«¹¹⁰ Rohwedder antwortete auf die Frage zunächst ausweichend: »Das Seilschaftenproblem ist mir bekannt. Für mich, der ich hier nicht gelebt habe, ist es schwer, die Teilnehmer von Seilschaften zu erkennen. Was Herrn Rauchfuß angeht, so hat er sich gerade den Arm gebrochen und liegt im Krankenhaus.«¹¹¹

Tatsächlich gehörten mit Wolfram Krause und Gunter Halm zwei ehemalige Führungskader aus dem zentralen Wirtschaftsapparat der DDR dem Vorstand der THA an. Unter den Referenten gab es ehemalige Minister und stellvertretende Minister. So war der in der Volkskammertagung genannte Treuhandmitarbeiter Wolfgang Rauchfuß bis November 1989 stellvertretender Vorsitzender des Ministerrates und Minister für Materialwirtschaft sowie Mitglied des ZK der SED. Im November 1989 wurde Rauchfuß Mitglied des SED-Politbüros und gleichzeitig – als Nachfolger Günter Mittags – ZK-Sekretär für Ökonomie, Handel und Versorgung. Nach Auflösung dieser Gremien war Rauchfuß Staatssekretär in der Regierung Modrow und seit März 1990 Mitarbeiter in der Treuhandzentrale.

Zu den Mitarbeitern der Treuhandzentrale, die aufgrund ihrer vor-
maligen Zugehörigkeit zur »Kadernomenklatur«¹¹² des DDR-Ministerrates

110 Stenographische Niederschrift der 35. Tagung der Volkskammer der DDR am 13.9.1990, in: Protokolle der Volkskammer, Bd. 3, S. 1685.

111 Ebd., S. 1687.

112 Das System der Kadernomenklatur war ein Herrschaftsinstrument des zentralen Parteiapparates der SED und folgte dem Grundprinzip, verantwortliche Positionen in Partei und Staat von der nächsthöheren Ebene zu besetzen und zu bestätigen. Vgl. Wagner: Ab morgen bist du Direktor.

wiederholt im Zentrum öffentlicher Kritik standen,¹¹³ gehörten frühere stellvertretende Minister bzw. Staatssekretäre verschiedener Ministerien: Paul Liehmann, Hans-Joachim Köhler, Klaus König, Claus Pakull, Erhard Schulz, Manfred Schulz und Wolfgang Stamm. Neben Wolfram Krause waren zwei weitere ehemalige stellvertretende Vorsitzende der Staatlichen Plankommission der DDR in der Treuhandzentrale beschäftigt: Christian Brückner und Harald Rost. Darüber hinaus hatte Rohwedder Personal aus der Entstehungszeit der Treuhand übernommen, das vormals als Abteilungs- bzw. Sektorenleiter im zentralen Wirtschaftsapparat der DDR beschäftigt gewesen war.

Nach den kritischen Fragen sowohl in der Volkskammer als auch im Deutschen Bundestag hielt auch Bundesfinanzminister Waigel das Thema »alte Seilschaften« für akut. So schrieb er an Rohwedder am 1. Oktober 1990:

»Vor kurzem hatte ich die Gelegenheit, im Deutschen Bundestag die in der THA geleistete Arbeit positiv zu würdigen. Wir müssen aber die Kritik ernst nehmen, in der Treuhandanstalt und ihren Außenstellen könnten sich Seilschaften früherer politischer Prägung erhalten oder neu aufbauen und die Arbeit der Treuhandanstalt verzögern oder im Einzelfall in eine bestimmte Richtung biegen, jedenfalls in der Öffentlichkeit in ein schiefes Licht rücken. Vor kurzem bin ich mit dieser Kritik in der Bundestagsfraktion der CDU/CSU erneut konfrontiert worden.«¹¹⁴

Auch das BMWi musste sich mit dem Thema »alte Seilschaften« befassen, wie der zuständige Referent im Oktober 1990 notierte:

»Klagen über personelle Altlasten bzw. alte Seilschaften in den Unternehmen der THA, aber auch in der THA selbst, haben seit dem 3. Oktober 1990 erheblich zugenommen. In Absprache mit der THA wird daher noch in dieser Woche in der THA eine »Vertrauensstelle« mit zwei »Vertrauensbeauftragten« gebildet. Diese hat die ausschließliche Auf-

113 Vgl. Peter Christ: Zum Sündenbock gestempelt, in: Die Zeit vom 5.4.1991.

114 Schreiben von Waigel an Rohwedder vom 1.10.1990, BArch Berlin, B 412/3699.

gabe, für die THA das Problem der Klagen über personelle Altlasten zu bearbeiten, Klagen zu überprüfen und ggf. dem Vorstand der THA einen Bericht mit Empfehlungen zu geben.«¹¹⁵

Vor allem dominierte in der ostdeutschen Bevölkerung die Erwartung, mit der Überwindung der dysfunktionalen zentralen staatlichen Planwirtschaft würden auch Versorgungsengpässe, Ressourcenverschwendung und Umweltzerstörung der Vergangenheit angehören. Für die Einlösung des Versprechens, durch die Übernahme offensichtlich erfolgreicher marktorientierter Wirtschaftsmodelle Anschluss an das Wohlstands- und Konsumniveau des Westens zu finden, schienen Funktionäre der staatlichen Wirtschaftsverwaltung eher ungeeignet zu sein. Westdeutsche Politiker trugen nicht wenig dazu bei, diese Erwartungshaltung zu befeuern und Hoffnungen auf »blühende Landschaften« im Osten Deutschlands zu wecken.¹¹⁶ Auch westdeutschen Managern wurde in diesem Kontext in gewisser Weise ein Heldenstatus zugeschrieben. Gerade diese Erwartungshaltung spielte eine nicht unbedeutende Rolle, wenn es beim ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolg der ehemaligen volkseigenen Betriebe im gesamtdeutschen Wettbewerb darum ging, Ursachen und Schuldige zu finden. Nicht selten wurde dann auf das vermeintliche Wirken »alter Seilschaften« verwiesen.

Als die Rolle früherer Führungskader der DDR in der Medienöffentlichkeit immer kritischer diskutiert wurde, setzte der Vorstand der THA infolge einer persönlichen Initiative des Bundeskanzlers am 1. November 1990 17 pensionierte Richter und Justizbeamte als sogenannte Vertrauensbevollmächtigte ein.¹¹⁷ In seiner Vorlage für die Vorstandssitzung am 1. November 1990 notierte Personalvorstand Alexander Koch zu den Aufgaben der Vertrauensbevollmächtigten:

115 Vermerk von Homann, BMWi/L-D 1, vom 29.10.1990, BArch Koblenz, B 102/395186.

116 Zu diesem Komplex kann inzwischen auf eine beachtliche Literatur zurückgegriffen werden. Verwiesen sei hier nur auf einen neueren Beitrag von Ralph Jessen: Revolution und Transformation, in: Böick/Goschler/Jessen: Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 24–45, hier S. 30.

117 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 1.11.1990, BArch Berlin, B 412/2545.

»Ziel ist die zahlreichen Beschwerden und Petitionen von Belegschaften, Betriebsräten und Einzelpersonen wegen der sehr regen Aktivitäten von ›SED-Seilschaften‹ und Funktionsträgern des alten Regimes zu bearbeiten, zu klären und zu beantworten. [...] Der Vorstand sollte diese zeitlich begrenzte Aktion genehmigen, da damit bis zum Wirksamwerden der Aufsichtsräte und der Geschäftsleitungsbestellung eine zumindest psychologisch positive Wirkung verbunden sein mußte.«¹¹⁸

Für die Treuhandzentrale waren seit dem 6. November 1990 Albrecht Krieger und Erich Bülow sowie für die Niederlassungen weitere 15 pensionierte Richter als unabhängige Berater tätig. Albrecht Krieger war bis April 1990 Ministerialdirektor im Bundesministerium der Justiz und dort seit 1970 als Leiter der Abteilung Handels- und Wirtschaftsrecht u. a. mit dem gewerblichen Rechtsschutz und dem Urheberrecht befasst gewesen. Erich Bülow war zuvor ebenso Ministerialdirektor im BMJ. Beide wurden von Staatssekretär Klaus Kinkel im BMJ Mitte Oktober 1990 gefragt, ob sie sich die Übernahme dieser neuen Aufgaben in Berlin vorstellen könnten.¹¹⁹ Die beiden Vertrauensbevollmächtigten in der Zentrale, Erich Bülow und Albrecht Krieger, waren dem Vorstandsbereich Personal von Alexander Koch zugeordnet. Sie sollten Hinweisen aus Betriebsbelegschaften sowie aus der Bevölkerung auf die politische Vergangenheit von leitenden Mitarbeitern ostdeutscher Herkunft sowohl in den Treuhandunternehmen als auch in der THA selbst nachgehen.¹²⁰ Im Ergebnis ihrer Untersuchungen konnten sie Empfehlungen für personelle Konsequenzen aussprechen, über die letztlich der Vorstand der THA zu entscheiden hatte. In der Praxis bearbeiteten die Vertrauensbevollmächtigten überwiegend Vorwürfe gegen Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglieder sowie weitere Angehörige des Führungspersonals der Treuhandunternehmen, die der Zentrale zugeordnet waren. Schreiben an die Zentrale, die sich auf

118 Vorlage von Koch für die Vorstandssitzung am 1.11.1990, ebd.

119 Vgl. Krieger: Begegnung mit der politischen Vergangenheit im Osten Deutschlands, S. 18.

120 Vgl. Krieger: Als Vertrauensbevollmächtigter beim Vorstand der Treuhandanstalt 1990 – 1993, S. 15–36.

die den Niederlassungen zugeordneten Treuhandunternehmen bezogen, leiteten sie an die Vertrauensbevollmächtigten bei den zuständigen Niederlassungsleitern zur weiteren Bearbeitung weiter.

Zu Beginn ihrer Tätigkeit nahmen die Vertrauensbevollmächtigten Krieger und Bülow Kontakt mit den Landesregierungen der neuen Bundesländer auf. Krieger sprach am 19. November 1990 zuerst mit dem Ministerpräsidenten des Freistaates Sachsen, Kurt Biedenkopf. Der sächsische Ministerpräsident hatte während des Gesprächs einer Notiz Kriegers zufolge die Tätigkeit der Vertrauensbevollmächtigten als außerordentlich bedeutsam eingestuft.¹²¹ Es gehe für die Menschen in den neuen Bundesländern schlechthin um die Frage, ob die friedliche Revolution des vergangenen Jahres ein Erfolg gewesen sei oder sich nachträglich als Misserfolg herausstelle, weil sich auf den Führungsebenen der Wirtschaft in den neuen Bundesländern nichts geändert habe. Nach Ansicht Biedenkopfs war die Stimmung in der Bevölkerung gegen das weitere Tätigwerden alter Führungsstrukturen in den von der THA verwalteten Unternehmen inzwischen so aufgeladen, dass man sich in weiten Kreisen die Frage stelle, ob es nicht besser gewesen wäre, vor einem Jahr eine »unfriedliche Revolution« in Gang zu setzen.¹²² Insofern komme auf die Vertrauensbevollmächtigten gerade auch aus der Perspektive der neuen Landesregierungen eine in ihrer Bedeutung gar nicht zu überschätzende politische Aufgabe zu. Biedenkopf plädierte dafür, sämtliche Geschäftsführer mit SED-Parteibuch abzulösen. Krieger sprach sich allerdings gegen einen Personalaustausch nach »Rasenmähermethode« aus.¹²³

Der Ministerpräsident des Landes Brandenburg, Manfred Stolpe, sah das Problem der »alten Seilschaften« dagegen wesentlich differenzierter. Während eines Gesprächs mit Krieger am 13. Dezember 1990 betonte er, dass die frühere SED-Mitgliedschaft für sich allein kein Kriterium für

121 Vgl. den Vermerk von Krieger über ein Gespräch mit Biedenkopf vom 19.11.1990, BArch Koblenz, B 126/153607.

122 Vgl. ebd.

123 Schreiben Kriegers an das BMF/VIII B 1 vom 19.11.1990, BArch Koblenz, B 126/153607.

personelle Konsequenzen sein könne.¹²⁴ Man stehe in den neuen Bundesländern vor der unausweichlichen Aufgabe, auch diese Menschen in die neue Ordnung zu integrieren. Trotz ihres früheren Bekenntnisses zum SED-Regime müssten diese eine Chance erhalten, sich mit dem freiheitlichen Rechtsstaat zu identifizieren. Darüber hinaus habe Stolpe, so der Gesprächsvermerk von Krieger, inzwischen den Eindruck gewonnen, dass das Schlagwort von den »alten Seilschaften« zunehmend eine Alibifunktion annehme und man für die unterschiedlichsten Unzuträglichkeiten und Fehlentwicklungen in den Unternehmen der THA nach Sündenböcken suche. Auch aus diesem Grunde sei Hinweisen auf die bloße SED-Mitgliedschaft von Personen in leitender Funktion mit Vorsicht und Zurückhaltung zu begegnen.

Generell existierten keine exakten Kriterien für die Bewertung einer politischen Belastung. Rohwedder sah in einer SED-Mitgliedschaft noch keinen hinreichenden Grund, der gegen eine Beschäftigung in der THA spreche. »Maßstab für die Mitarbeit hier sind Einsatz, Loyalität und Können. Ich halte es für ein Gebot der Anständigkeit und Solidarität gegenüber den neuen Bundesbürgern, daß wir denjenigen, die dies ernstlich wollen, eine zweite Chance zur Lebensgestaltung, zum Karriereaufbau geben.«¹²⁵ Ausschlaggebend war,

»ob solche Personen allein aufgrund der Ausübung von Funktionen, in die sie nur bei voller Identifizierung mit dem alten Regime und seinem Unrechtssystem berufen werden konnten (Nomenklatur-Kader) oder in denen sie als Funktionäre der Partei unmittelbar der SED-Diktatur dienten, als objektiv kompromittiert und damit für die Fortführung leitender Funktionen in Treuhand-Unternehmen als disqualifiziert gelten müssen«.¹²⁶

Albrecht Krieger benutzte in seiner Tätigkeit als Vertrauensbevollmächtigter beim Vorstand der THA hierfür ebenso den Begriff der »objektiven

124 Vgl. den Vermerk von Krieger über ein Gespräch mit Stolpe am 13.12.1990, ebd.

125 Zit. nach Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 215.

126 Breuel: Treuhand intern, S. 158.

Kompromittierung«. ¹²⁷ Für ihn lag diese dann vor, wenn der Betreffende hohe Partei- und Staatsfunktionen bekleidet hatte. »Wer sich in Wort und Schrift nachhaltig für das SED-Unrechtssystem eingesetzt habe, dem dürfe grundsätzlich keine Macht mehr über Menschen eingeräumt werden.« ¹²⁸ Dies gelte ebenso für Personen, denen ein konkret vorwerfbares Verhalten nachgewiesen werden könne. »Unter einem konkret vorwerfbaren Verhalten ist z. B. die Schikanierung Andersdenkender und eine Tätigkeit für das MfS zu verstehen.« In derartigen Fällen sollte in jedem Fall eine Abberufungsempfehlung ausgesprochen werden.

In den ersten zwei Wochen ihrer Tätigkeit gingen bis Mitte November 1990 annähernd 200 Beschwerden und Beanstandungen aus den treuhänderisch verwalteten Unternehmen bei den Vertrauensbevollmächtigten der THA in Berlin ein. ¹²⁹ Auf große Resonanz stieß die ZDF-Sendung zur bevorstehenden Bundestagswahl 1990 »Wähler fragen – Politiker antworten« am 20. November 1990, in der Finanzminister Theo Waigel ankündigte, gegen »alte Seilschaften« in den Treuhandunternehmen vorgehen zu wollen. Daraufhin gingen beim Finanzministerium in Bonn zahlreiche Schreiben ein, in denen zumeist anonyme Verfasser über eine vermeintliche Misswirtschaft ehemaliger SED-Kader in den Führungsetagen »ihrer« Treuhandunternehmen klagten. So bat ein Ingenieur eines Maschinenbauunternehmens aus Jüterbog den Bundesfinanzminister dringend darum, »den Finanzhahn« zuzudrehen, »damit dieser harte SED-PDS Kern keine finanziellen Mittel mehr in die Hände bekommt und diesen Bonzen endlich das Licht ausgeht. Wir wollen die Ärmel hochkrempeln und etwas auf den Weg bringen, aber die Gefolgsleute des Herrn Gysi, die alten SED- und neuen PDS-Leute sind die Bremser der neuen Bundesländer.« ¹³⁰ Waigel ließ über die Abteilung VIII seines Hauses

127 Krieger: Begegnung mit der politischen Vergangenheit im Osten Deutschlands, S. 64.

128 Ergebnisbericht über die Sitzung der Vertrauensbevollmächtigten beim Bundeskanzleramt in Bonn am 23.9.1991, BArch Berlin, B 412/10736.

129 Vgl. das Schreiben Kriegers an das BMF/VIII B 1 vom 19.11.1990, BArch Koblenz, B 126/153607.

130 Anonymes Schreiben an Waigel vom 21.11.1990, BArch Koblenz, B 126/158074.

gleichlautende Antwortschreiben verfassen, in denen auf die Zuständigkeit der Vertrauensbevollmächtigten verwiesen wurde.

Die Klagen über »alte Seilschaften« bezogen sich überwiegend auf Personen in den Führungsetagen von Treuhandunternehmen. Rohwedder schrieb deshalb im Februar 1991 an die Aufsichtsratsvorsitzenden der Treuhandunternehmen: »Das Problem der »alten Seilschaften« und weit mehr noch begangenes Unrecht durch offizielle oder inoffizielle Mitarbeit beim Staatssicherheitsdienst der früheren DDR belasten das Zusammenleben und die Zusammenarbeit in den fünf neuen Bundesländern im allgemeinen und in den Unternehmungen der Wirtschaft im besonderen.«¹³¹ Der Vorstand der THA habe deshalb nach Abstimmung mit den Vertrauensbevollmächtigten beschlossen, dass alle Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer der Unternehmen, die zur THA gehören, eine Erklärung zum Thema Zusammenarbeit mit dem MfS abzugeben hätten. Rohwedder bat darum, dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitglieder des Aufsichtsrates sowie des Vorstandes und alle Führungskräfte der ersten Ebene jeweils die vom Treuhandvorstand vorgegebene individuelle Erklärung abgaben. Über die betreffenden Personen wurde daraufhin in der Behörde des Bundesbeauftragten für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR (BStU) recherchiert.¹³² Beim Nachweis einer früheren Tätigkeit als »Inoffizieller Mitarbeiter« (IM) oder »Offizier im besonderen Einsatz« (OibE) des MfS fiel die Entscheidung eindeutig gegen eine Weiterbeschäftigung aus.

131 Schreiben von Rohwedder an die Aufsichtsratsvorsitzenden der Treuhandunternehmen vom 21.2.1991, BAArch Berlin, B 412/3176.

132 Der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes, Joachim Gauck, trat sein Amt am 3. Oktober 1990 zunächst als »Sonderbeauftragter« an. Die Personalkapazität der Behörde reichte anfangs jedoch nicht aus, um die Vielzahl von Anfragen zu bearbeiten. Das Gesetz über die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik trat erst am 29. Dezember 1991 in Kraft. Auf dieser Grundlage wurden Personen in herausgehobenen Positionen daraufhin überprüft, ob Hinweise auf eine Zusammenarbeit mit dem MfS vorlagen. Dazu gehörten etwa Regierungsmitglieder, Abgeordnete und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst.

Seit Jahresbeginn 1991 trafen zahlreiche, zumeist handschriftlich verfasste Schreiben von Beschäftigten aus Treuhandunternehmen in der Treuhandzentrale ein, in denen Personen genannt wurden, die als »alte Seilschaften« den Wirtschaftsumbau in den neuen Ländern behinderten und daher nicht länger tragbar seien. So beklagte sich ein Maschinenbauingenieur aus Leipzig in einem Schreiben vom Februar 1991 über »die aktiven roten Seilschaften in der Wirtschaft der DDR«, speziell in der Starkstromanlagenbau Leipzig GmbH:

»Tatsache ist, daß die Menschen der Straße und Wende von 89 heute den gleichen Seilschaften in den Betrieben gegenüberstehen. Das ist die wahre Bremse im Land. Auch bei Ihnen tummeln sich ehemalige stellv. Minister und Abteilungsleiter von Ministerien, die mich noch im Dezember 89 als ›Schreier ohne Kopf‹ bezeichnet haben und übelste Vollstrecker Honeckerischer Wirtschaftsverbrechen waren.«¹³³

Die Vertrauensbevollmächtigten konnten allerdings nur auf der Grundlage konkreter Angaben tätig werden. Deshalb antwortete Krieger auf dieses Schreiben mit der Bitte, den Sachverhalt, auf den sich der Verdacht stützte, näher zu beschreiben. Weiter hieß es:

»Die Vertrauensbevollmächtigten können ihre Aufgabe, Hinweisen auf die Belastung heute noch tätiger Personen mit Leitungsfunktionen in den von der Treuhandanstalt verwalteten Unternehmen nachzugehen, nur wahrnehmen, wenn sie möglichst unter Namensnennung konkrete Angaben über die frühere Belastung und das zu beanstandende Verhalten dieser Personen auch in ihrer gegenwärtigen Funktion erhalten.«¹³⁴

Konkrete Angaben zu angeblich politisch belasteten Personen in den Geschäftsführungen und auf den Leitungsebenen der Treuhandbetriebe gingen zumeist anonym bei den Vertrauensbevollmächtigten ein, da die Verfasser der Beschwerden den Verlust ihres Arbeitsplatzes befürchteten. So leitete Erich Bülow ein an ihn adressiertes anonymes Schreiben an den Vertrauensbevollmächtigten bei der Niederlassung Cottbus, Olaf

133 Schreiben an Krieger vom 12.2.1991, BArch Berlin, B 412/22290.

134 Schreiben von Krieger vom 25.2.1991, ebd.

Bergmann, mit folgendem Vermerk weiter. »Da diese Eingabe jedoch sehr konkrete Hinweise enthält, sollte diesen Hinweisen trotz der Anonymität der Eingabe nach meinem Dafürhalten nachgegangen werden.«¹³⁵ In dem anonymen Schreiben wurde der Geschäftsführer einer Tiefbaufirma beschuldigt, für das MfS gearbeitet zu haben:

»Werden nicht überall diese Stasi-Bonzen abgelöst? Warum ist er noch am Ruder und kann machen was er will. Sein ganzes Auftreten entspricht keinem Geschäftsführer, sondern dem ehemaligen Mitarbeiter der Stasi. Prüfen Sie einmal alles in Ruhe und Sie werden sehen, wie recht wir haben. Es tut uns Leid, Ihnen unsere Namen nicht nennen zu können, denn damit wäre unsere Arbeit weg und unsere Ehepartner hätten auch noch darunter zu leiden.«¹³⁶

Bergmann konnte die Anschuldigungen nach Abschluss seiner eigenen Recherchen und der von ihm vor Ort geführten Gespräche jedoch nicht bestätigen. So teilte er der Zentrale mit, dass der betreffende Geschäftsführer lediglich SED-Mitglied ohne Parteiämter gewesen sei und es keine offizielle oder inoffizielle Zusammenarbeit mit dem MfS gegeben habe.¹³⁷ Insofern könne er auch keine personellen Konsequenzen empfehlen.

Nicht selten wandten sich Beschäftigte von Treuhandunternehmen mit ihren Anschuldigungen gegen tatsächliche oder vermeintliche »alte Seilschaften« direkt an den Bundeskanzler. In diesen Fällen wirkte noch die Tradition der Beschwerdeschreiben und Eingaben an den Staatsratsvorsitzenden Honecker nach. In der Antwort auf diese Schreiben verwies das Bundeskanzleramt stets auf die Vertrauensbevollmächtigten, die als erfahrene Juristen mit der Befähigung zum Richteramt und entsprechender Praxis den Beschwerden aus der Bevölkerung nachgingen und durch entsprechende Empfehlungen an die zuständigen Entscheidungsorgane der THA Nachdruck verliehen. Die von den Vertrauensbevollmächtigten

135 Schreiben von Bülow an den Vertrauensbevollmächtigten bei der Niederlassung Cottbus, Olaf Bergmann, vom 19.2.1991, BArch Berlin, B 412/22115.

136 Ebd.

137 Vgl. den Vermerk des Vertrauensbevollmächtigten der Niederlassung Cottbus, Olaf Bergmann, vom 11.3.1991, BArch Berlin, B 412/22115.

vorgenommenen Überprüfungen führten häufig jedoch zu keinen zwingenden Empfehlungen, da sich die Beschuldigungen als nicht schwerwiegend bzw. nicht stichhaltig oder wahrheitswidrig erwiesen. Dies war beispielsweise nach der Überprüfung einer Beschwerde über »alte Seilschaften« in der Maschinenbau GmbH Gera der Fall. So teilte der Vertrauensbevollmächtigte bei der Niederlassung Gera, Karl-Heinz Ludwig, im April 1992 dem Beschwerdeführer mit, dass seine Ermittlungen gegen den erwähnten leitenden Mitarbeiter der Geraer Maschinenbau GmbH keinen Anlass gegeben hätten, der THA irgendwelche personellen Veränderungen vorzuschlagen. »Denn die von Ihnen erwähnten Zeugen, nämlich der erste Betriebsratsvorsitzende, dessen Vertreter und auch nicht der von Ihnen genannte Verbindungsmann zur IG Metall haben die von Ihnen vorgebrachten Beschuldigungen gerade in den für die Entscheidung wesentlichen Punkten nicht bestätigt.«¹³⁸ Auch die Anhörung der Betroffenen habe keine schwerwiegenden politischen Belastungen ergeben.

Der Vertrauensbevollmächtigte Karl-Heinz Ludwig informierte die Zentrale regelmäßig über seine Nachforschungen, die in der Regel zu keinen personellen Veränderungen in den Geschäftsführungen von Treuhandunternehmen führten. Eine frühere SED-Mitgliedschaft des Geschäftsführers eines Thüringer Elektrogeräteherstellers war für ihn kein zwingender Grund für entsprechende Empfehlungen. Hier konnte der Konflikt zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat gelöst werden, der zu der Eingabe an die Vertrauensbevollmächtigten geführt hatte. In diesem Fall stellte sich auch die Belegschaft hinter den Geschäftsführer, wie Ludwig der Zentrale schilderte:

»Im übrigen werden ihm, nach Angaben der Betriebsratsvorsitzenden, aus der Belegschaft in politischer Hinsicht keine Vorwürfe gemacht. Er war vorher ökonomischer Leiter des Betriebes und als solcher allgemein beliebt. Er galt auch nicht als einer von den harten Parteigängern, die die Untergebenen auf Grund ihrer politischen Überzeugung unter Druck gesetzt haben. Es herrscht deshalb wegen seiner politischen Vergangen-

138 Schreiben des Vertrauensbevollmächtigten bei der Niederlassung Gera, Karl-Heinz Ludwig, vom 30.4.1992, BArch Berlin, B 412/22167.

heit auch keine Unruhe im Betrieb, zumal die Belegschaft auch damit einverstanden gewesen ist, daß er im Jahr 1989 zum Geschäftsführer bestellt wurde.«¹³⁹

Die Beschwerden von Betriebsräten gegen Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstandes eines Unternehmens aufgrund einer früheren Mitgliedschaft in der SED waren in vielen Fällen hinfällig, nachdem entsprechende Aussprachen vor Ort die Gründe für den Unmut der Beschäftigten klären konnten. So konnte auch eine Beschwerde gegen die Geschäftsführung eines Brandenburger Maschinenbaubetriebes durch den Vertrauensbevollmächtigten bei der Niederlassung Frankfurt (Oder), Alfred Fischer, geklärt werden. Dieser informierte in einem Schreiben im Februar 1991 darüber, dass im Verlauf der von ihm vermittelten Gespräche eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat hergestellt werden konnte. »Die Eingabe sei aus der damaligen nicht sehr rosigten Betriebssituation zu erklären, die viel Unzufriedenheit hervorgerufen habe. Die darin enthaltenen Vorwürfe werden nicht mehr aufrecht erhalten, nachdem sich ein besseres Verhältnis zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat angebahnt habe und man mehr gegenseitiges Verständnis aufbringe.«¹⁴⁰ Da sich andere Gesichtspunkte aus den vorgebrachten Vorwürfen nicht ergeben hätten, sah Fischer keinen Anlass, der THA personelle Vorschläge zu unterbreiten.

In ähnlicher Weise endeten die meisten Überprüfungen, die von den Vertrauensbevollmächtigten bei den Niederlassungen der THA durchgeführt wurden. Häufig kam es vor, dass die beschuldigten Geschäftsführer bereits den Betrieb verlassen hatten bzw. der Vorstand des Unternehmens inzwischen ausgetauscht und ausschließlich mit westdeutschen Mana-

139 Schreiben des Vertrauensbevollmächtigten bei der Niederlassung Gera, Karl-Heinz Ludwig, an Albrecht Krieger und Erich Bülow vom 24.7.1992, BArch Berlin, B 412/22168.

140 Schreiben des Vertrauensbevollmächtigten der Niederlassung Frankfurt (Oder), Alfred Fischer, an Albrecht Krieger vom 18.2.1991, BArch Berlin, B 412/22290.

gern besetzt worden war. Auch in diesen Fällen betrachtete der zuständige Vertrauensbevollmächtigte die Petition als erledigt.

Aufgrund des Führungskräfte mangels hatte der Vorstand der THA zunächst nur bei erwiesener MfS-Mitarbeit, hohen SED/DDR-Funktionsträgern und erwiesenen Unrechtshandlungen eingegriffen. Im Sommer 1991 beschäftigte sich der Vorstand wiederholt mit dem Problem der politischen Vergangenheit von Geschäftsführern, Vorstandsmitgliedern und Personalchefs in den Beteiligungsunternehmen der THA. Die Präsidentin verfasste Anfang August 1991 ein Schreiben an alle Aufsichtsratsvorsitzenden der Beteiligungsunternehmen, in dem sie darauf verwies, dass die bloße SED-Mitgliedschaft für sich allein kein Anlass für personelle Konsequenzen sein könne. Weiter hieß es:

»Es kann auch keinesfalls darum gehen, durch eine generelle Maßnahme Führungskräfte, die in der Vergangenheit bestimmte politische Funktionen wahrgenommen haben, ohne Rücksicht auf die Umstände des Einzelfalls gewissermaßen flächendeckend von ihren Funktionen zu entbinden. Stasi-Mitarbeiter, ZK-/Politbüro-Zugehörigkeit und erwiesene Unrechtshandlungen erfordern aber Sensibilität und konsequentes sofortiges Handeln.«¹⁴¹

Auf der Grundlage dieses Schreibens forderte der Vorstand die Aufsichtsratsvorsitzenden der Beteiligungsunternehmen dazu auf, die Fragen der politischen Belastung von Führungskräften mit größter Aufmerksamkeit zu prüfen und im Einzelfall auch vor entscheidenden personellen Konsequenzen nicht zurückzuschrecken. »Das Argument der Unentbehrlichkeit darf dabei nicht gelten. Selbstverständlich kann es nicht angehen, politisch belastete Führungskräfte grundsätzlich durch Manager aus dem Westen zu ersetzen. Erwägen Sie, ob nicht Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene oder der Nachwuchs eine Chance verdienen.«¹⁴²

Wie Breuel in einer Notiz für Odewald mitteilte, hatte sich die THA bis Ende Juli 1991 von etwa 1400 Vorstandsmitgliedern bzw. Geschäfts-

141 Schreiben von Breuel an alle Aufsichtsratsvorsitzenden der Beteiligungsunternehmen der THA vom 6.8.1991, BArch Berlin, B 412/2592.

142 Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 6.8.1991, ebd.

führen von Treuhandunternehmen getrennt. Bei 400 Personen sei der politische Hintergrund ausschlaggebend gewesen.¹⁴³ Demnach resultierten rund 29 Prozent des Personalaustausches in den Treuhandunternehmen aus einer politischen Belastung des Führungspersonals. In der Treuhandzentrale sowie den 15 Niederlassungen galt dies für 35 Personen, davon zwölf »Offiziere im besonderen Einsatz«. Breuel unterstrich in ihrem Schreiben an Odewald, »daß wir auch die bisher getroffenen gut 400 Entscheidungen Einzelfall für Einzelfall geprüft haben. In vielen Fällen war die Empfehlung der Vertrauensbevollmächtigten die Grundlage für die Entscheidung.«¹⁴⁴ In den Beteiligungsunternehmen der THA wurden bis Ende Februar 1992 insgesamt 505 Kündigungen aus politischen Gründen ausgesprochen.¹⁴⁵ Im Verlauf des Jahres 1991 wurden 58 als politisch belastet eingestufte Mitarbeiter aus der THA entlassen.¹⁴⁶ Etwa die Hälfte davon schied aufgrund ihrer früheren Tätigkeit in führenden SED-Gremien oder im zentralen Regierungsapparat der DDR aus.

In den Belegschaften der Treuhandunternehmen kam es häufig zu Beschwerden über Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder mit SED-Vergangenheit, die über Arbeitsplatzabbau bzw. Entlassungen und Kurzarbeit zu entscheiden hatten. Hier wurde nicht immer ganz zu Unrecht vermutet, »alte Seilschaften« wollten ehemalige Genossen vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes schützen. Dies jedenfalls unterstellte eine Mitarbeiterin aus einem Berliner Unternehmen des ehemaligen VEB Kombinat Kraftwerksanlagenbau: »Was mich aber sehr stutzig macht ist, nach welchen Gesichtspunkten da eigentlich reduziert wird. Hier beißt doch kein Parteigenosse dem anderen ins Bein. Hier liegt doch eine rote Socke neben der anderen. Ich glaube, es ist an der Zeit, diese ganze Sippschaft mal zu überprüfen«¹⁴⁷ In ähnlicher Weise war eine Eingabe aus dem ehe-

143 Vgl. das Schreiben von Breuel an Odewald vom 31.7.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

144 Ebd.

145 Vgl. das Schreiben des Referatsleiters Johannes Kindler an den Chef des Bundeskanzleramtes Friedrich Bohl vom 20.2.1992, BArch Berlin, B 136/37712.

146 Vgl. ebd. sowie die Angaben bei Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 216.

147 Schreiben an Albrecht Krieger vom 2.7.1991, BArch Berlin, B 412/22298.

maligen VEB Robotron Büromaschinenwerk Sömmerda an Birgit Breuel verfasst, in der es als Zumutung empfunden wurde, dass ein ehemaliger Parteisekretär jetzt über Entlassungen entscheiden könnte: »Er unterschreibt alle Entlassungen. Ist das nicht eine Schweinerei?«¹⁴⁸

Die Vertrauensbevollmächtigten reagierten auf derartige Vorwürfe stets mit dem Hinweis, dass ein flächendeckender Austausch von Führungskräften in den Treuhandunternehmen praktisch nicht möglich sei. In dieser Weise antwortete Albrecht Krieger auf eine entsprechende Beschwerde aus einem Schiffswerk in Mecklenburg im Februar 1991.¹⁴⁹ Die THA sei in den von ihr verwalteten Unternehmen darauf angewiesen, für eine Übergangszeit auf Personen zurückzugreifen, die auch schon vor der »Wende« leitende Positionen in der Wirtschaft eingenommen hatten. Insofern müsse akzeptiert werden, dass die bloße SED-Mitgliedschaft für sich allein kein Kriterium für die Ablösung aus verantwortlichen Funktionen in der Wirtschaft sein könne.

Der Vorwurf, »alte Seilschaften« würden in den Treuhandbetrieben erheblichen wirtschaftlichen Schaden verursachen, begleitete die THA bis zu ihrer Auflösung. Im Laufe des Jahres 1991 wurde die THA zudem mit dem Problem der »neuen Seilschaften« konfrontiert, bei dem eine personelle Kooperation zwischen ehemaligen Betriebsdirektoren volkseigener Betriebe und neu berufenen Vorstandsmitgliedern aus Westdeutschland unterstellt wurde. Über eine derart unterstellte Kombination von westdeutschen Managern und alten SED-Funktionären beklagte sich ein anonymmer Briefschreiber aus der Eisen- und Hüttenwerk AG Thale im Dezember 1991:

»Anstatt möglichst viele der Betriebe zu sanieren und vorerst zumindest teilweise produktionsfähig zu erhalten, setzen Sie Ihre zweifelhaften westdeutschen Makler und Manager an die Spitze dieser Betriebe, um sie ganz systematisch zu zerstören. Und da ist es auch in keiner Weise verwunderlich, daß die alten Seilschaften überall noch am Werke sind,

148 Schreiben an Birgit Breuel vom 5.5.1991, BArch Berlin, B 412/22155.

149 Vgl. das Schreiben von Albrecht Krieger vom 4.2.1991, BArch Berlin, B 412/22298.

denn das sind die idealsten Kumpane für dunkle und skrupellose Machenschaften. Und genauso wird hier in Thale in unserem Eisenhüttenwerk verfahren.«¹⁵⁰

Die Nachforschungen der Vertrauensbevollmächtigten über derartige »neue Seilschaften« offenbarten zwar eine Reihe von Einzelfällen, bei denen der THA beispielsweise durch nicht gerechtfertigte Kaufpreisabsprachen oder gesteuerte Insolvenz wirtschaftlicher Schaden entstand. In nur wenigen Fällen waren an diesen wirtschaftskriminellen Vorgängen jedoch leitende Mitarbeiter mit SED-Vergangenheit beteiligt. Dies geht jedenfalls aus den Berichten der Vertrauensbevollmächtigten bei den Niederlassungen an den Treuhandvorstand in Berlin hervor.¹⁵¹

In regelmäßigen Abständen fanden Beratungen der Vertrauensbevollmächtigten beim Bundeskanzleramt in Bonn statt. An den Sitzungen nahmen in der Regel die Vertrauensbevollmächtigten bei den Niederlassungen und beim Vorstand der THA, Abteilungsleiter Johannes Ludwig vom Bundeskanzleramt sowie Vertreter der Bundesministerien und des Treuhandvorstandes teil. Auf der dritten Sitzung im September 1991 schlug Albrecht Krieger vor, die Tätigkeit der Vertrauensbevollmächtigten zum Ende des Jahres zu beenden, da die Zahl der Eingaben sowohl in den Niederlassungen als auch beim Vorstand rückläufig sei. Zudem habe sich der Treuhandvorstand die Einschätzungen der Vertrauensbevollmächtigten im Hinblick auf die politische Belastung von Personen mit Leitungsfunktion in den von der THA verwalteten Unternehmen inzwischen voll zu eigen gemacht. »Insgesamt sei somit festzustellen, daß die Umstände, unter denen die Vertrauensbevollmächtigten ihre Tätigkeit aufgenommen und ausgeführt haben, sich grundsätzlich geändert hätten, so daß jetzt eine Beendigung der Tätigkeit ins Auge gefaßt werden sollte.«¹⁵² Personal-

150 Schreiben an Birgit Breuel vom 15.12.1991, BArch Berlin, B 412/22224.

151 Vgl. den Vermerk des Vertrauensbevollmächtigten bei der Niederlassung Halle, Alfred Kellermann, vom 9.4.1992, ebd.

152 Ergebnisbericht über die Sitzung der Vertrauensbevollmächtigten beim Bundeskanzleramt in Bonn am 23.9.1991, BArch Berlin, B 412/10736.

vorstand Alexander Koch wies jedoch darauf hin, dass die Problematik der politischen Altlasten die THA noch lange beschäftigen werde. Über das frühere Geschehen werde kein Gras wachsen.

Auch Johannes Ludewig sprach sich gegen die Auflösung dieser Institution der Vertrauensbevollmächtigten aus. Wenn jetzt über deren Ende nachgedacht werde, so befürchte er, damit ein bedenkliches Signal zu setzen. Auf keinen Fall dürfe in der Öffentlichkeit der Eindruck entstehen, dass eine bewährte Sache auslaufen solle. Schließlich einigte man sich darauf, die Institution als solche über den 31. Dezember 1991 hinaus bestehen zu lassen. Den zeitlichen Umfang oder die Einstellung seiner Tätigkeit sollte jeder Vertrauensbevollmächtigte für seinen Bereich individuell bestimmen.

Auf der vierten Beratung der Vertrauensbevollmächtigten beim Bundeskanzleramt im März 1992 brachten Erich Bülow und Albrecht Krieger den 30. Juni 1992 als Stichtag für eine inoffizielle Beendigung ihrer Tätigkeit ins Gespräch.¹⁵³ Die Institution der Vertrauensbevollmächtigten als solche sollte jedoch uneingeschränkt bestehen bleiben. Zugleich sollte jeder Vertrauensbevollmächtigte in den Niederlassungen die Möglichkeit haben, je nach Arbeitsanfall seine Tätigkeit früher oder später einzustellen. Diese Regelung, die nicht öffentlich bekanntgegeben wurde, gewährleistete zumindest den Fortbestand der Institution. Um ihr Weiterbestehen hatte insbesondere Johannes Ludewig im Namen des Bundeskanzlers gebeten: »Dr. Ludewig machte deutlich, daß das Bundeskanzleramt aus politischen Gründen ein starkes Interesse habe, die Institution Vertrauensbevollmächtigte zu erhalten. Es sei deshalb mit dem gemachten Vorschlag einverstanden und wolle dies mit der Bitte verbinden, daß die jetzt zu treffende Vereinbarung keine Außenwirkung entfalte.«¹⁵⁴ Personalvorstand Horst Föhr erklärte sich schließlich im August 1992 nach Abstim-

153 Vgl. den Ergebnisbericht über die Sitzung der Vertrauensbevollmächtigten beim Bundeskanzleramt in Bonn am 16.3.1992, BArch Berlin, B 412/10515.

154 Ebd.

mung mit der Präsidentin mit dem Vorschlag einverstanden, die Institution der Vertrauensbevollmächtigten formell beizubehalten.¹⁵⁵

Während der fünften und letzten Sitzung dieses Gremiums im September 1992 wurde schließlich das unbefristete Weiterbestehen der Institution beschlossen.¹⁵⁶ Krieger und Bülow behielten ihr Büro in der Treuhandzentrale und bearbeiteten je nach Bedarf eingehende Fälle. Ludewig ging davon aus, dass mit dieser Regelung sowohl die THA als auch das Bundeskanzleramt sehr gut leben könnten. Die Vertrauensbevollmächtigten bei den Niederlassungen beendeten zum Ende des Jahres 1992 ihre Tätigkeit. Bülow räumte Anfang 1993 sein Büro. Sein Nachfolger wurde der Vertrauensbevollmächtigte bei der Niederlassung in Berlin, Günter Zehner, ehemaliger Vorsitzender Richter am Bundesverwaltungsgericht in Berlin.

In ihrem abschließenden Bericht über ihre Tätigkeit verwiesen Krieger und Bülow auf mehr als 6000 Eingaben, die die Vertrauensbevollmächtigten in den Jahren von 1990 bis 1992 erhalten hätten. Bedrückend sei es immer wieder gewesen, dass 15 bis 20 Prozent aller Eingaben anonym eingegangen seien. »Nach einer kurzen Anfangszeit haben wir uns von der zwingenden Notwendigkeit überzeugen müssen, auch anonyme Eingaben wie alle anderen zu behandeln.«¹⁵⁷ Bis Mitte März 1993 empfahlen die beiden Vertrauensbevollmächtigten beim Vorstand der THA die Ablösung von 90 Führungskräften in den von der Treuhandzentrale betreuten Beteiligungsunternehmen.¹⁵⁸

Die Vertrauensbevollmächtigten standen von Anfang an vor dem Problem, einen angemessenen Maßstab für die Beurteilung der politischen Vergangenheit von Personen in leitenden Funktionen von Treuhandun-

155 Schreiben von Föhr an Krieger vom 25.8.1992, BArch Berlin, B 412/10735.

156 Vgl. den Ergebnisbericht über die Sitzung der Vertrauensbevollmächtigten beim Bundeskanzleramt in Bonn am 21.9.1992, BArch Berlin, B 412/10740.

157 Abschließender Bericht über die Tätigkeit der Vertrauensbevollmächtigten beim Vorstand und bei den Niederlassungen der THA in den Jahren 1990–1992 vom 6.11.1992, ebd.

158 Vgl. die statistische Übersicht über den Stand der Überprüfung auf MfS-Verstrickung vom 11.5.1993, BArch Berlin, B 412/10741.

ternehmen zu finden. Auf der einen Seite schien es auch in praktischer Hinsicht unmöglich, sämtliche Unternehmensleitungen unterschiedslos abzulösen und aufgrund der bloßen früheren SED-Mitgliedschaft personelle Konsequenzen zu empfehlen. Zudem waren eine Reihe von Betriebsleitern noch im Herbst 1989 bzw. Frühjahr 1990 von den Belegschaften in ihrem Amt bestätigt worden. Darüber hinaus fanden in vielen Treuhandbetrieben aufgrund des Drucks der Belegschaften bereits im Laufe des Jahres 1990 sowie Anfang 1991 Neubesetzungen auf der Führungsebene statt. So wurden in den Buna-Werken GmbH Schkopau auf Initiative des Betriebsrates alle Leitungspositionen neu ausgeschrieben.¹⁵⁹

Auf der anderen Seite erwarteten die Beschäftigten auch vor dem Hintergrund der anwachsenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Treuhandbetriebe einen personellen Neuanfang bei den Geschäftsführungen und Vorständen durch die Ablösung der alten Parteikader. Westdeutsche Manager wurden anfangs aufgrund ihres westlichen Know-hows gerade angesichts der wirtschaftlichen Talfahrt in Ostdeutschland als »allwissende Heilsbringer« betrachtet.¹⁶⁰ Allerdings wuchsen mit dem ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolg zugleich auch Skepsis und Misstrauen gegenüber den neuen Managern.

Diesen Erwartungen konnten die Vertrauensbevollmächtigten nur in den seltensten Fällen entsprechen. Sie gaben Abberufungsempfehlungen, wenn leitende Mitarbeiter nicht nur mit Zustimmung höchster Parteigremien in diese Positionen gelangt waren, sondern in ihrer Funktion sogenannte Unrechtshandlungen gegenüber den Beschäftigten nachzuweisen waren. Es erwies sich jedoch als äußerst schwierig, sowohl das Ausmaß dieser Unrechtshandlungen zu bestimmen als auch eindeutig nachzuweisen. Schematische oder flächendeckende Abberufungsempfehlungen lehnten die Vertrauensbevollmächtigten ab.¹⁶¹ Insgesamt wur-

159 Vgl. Karlsch: »Das Chemiedreieck bleibt«.

160 Böick: Berater in »blühenden Landschaften«, S. 42; ders.: Die Treuhand, S. 348–362.

161 Vgl. Beschlußempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« vom 31.8.1994, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/8404, S. 54.

den die Leitungspositionen in der Industrie nicht in gleicher Weise mit westdeutschem Personal neu besetzt wie etwa an den Hochschulen und Universitäten.¹⁶²

3. »Alte Seilschaften« als Problem der Personalpolitik

Während ihrer Amtszeit musste sich Birgit Breuel wiederholt für umstrittene Personalentscheidungen auf der Führungsebene der THA rechtfertigen. Dies betraf hauptsächlich Personen, die früher Leitungspositionen in der zentralen DDR-Wirtschaftsverwaltung oder in zentralen Führungsgremien der SED innegehabt und anschließend in der Treuhandzentrale maßgebliche Entscheidungen mitgetragen bzw. selbst getroffen hatten. Für die Überprüfung derartiger Vorwürfe und Anschuldigungen wurde noch in der Amtszeit Rohwedders im Januar 1991 das Direktorat »Personal-Planung und Sonderaufgaben« gebildet.

Als Leiter des Direktorats setzte der Vorstand Axel Nawrocki ein.¹⁶³ Nawrocki hatte in den 1970er-Jahren das Büro von CDU-Generalsekretär Kurt Biedenkopf geleitet und war anschließend Geschäftsführer der Landtagsfraktion der CDU in Nordrhein-Westfalen. Zudem war der promovierte Rechts- und Sozialwissenschaftler als Unternehmensberater bei Kienbaum und Partner tätig gewesen. Nach seinem Ausscheiden aus der Treuhandzentrale trat er am 1. Februar 1992 sein Amt als Geschäftsführer der Olympia GmbH an, die die erfolglose Bewerbung Berlins für die Olympischen Sommerspiele 2000 organisierte.¹⁶⁴

Das im Januar 1991 gebildete Direktorat gliederte sich in die Abteilungen »Planung und Sonderaufgaben« sowie »Sicherheit«. Die von

162 Vgl. Blecher/John (Hg.): Hochschulumbau Ost; Veen (Hg.): Alte Eliten in jungen Demokratien.

163 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 8.1.1991, BArch Berlin, B 412/2557.

164 Vgl. »Axel Nawrocki«, in: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie, https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Axel_Nawrocki&oldid=203845505 (Zugriff am 17.12.2021).

Barbara Paetow geleitete Abteilung »Planung und Sonderaufgaben« war explizit für die Überprüfung der politischen Vergangenheit von Treuhandmitarbeitern in der Zentrale und den Niederlassungen zuständig.¹⁶⁵ Der Schwerpunkt der Nachforschungen lag in enger Zusammenarbeit mit der Gauck-Behörde zunächst auf einer eventuellen früheren Tätigkeit von Beschäftigten der THA für das MfS. Seit Ende 1991 dominierte dagegen die Überprüfung der Zugehörigkeit von Treuhandmitarbeitern zur politischen Nomenklatur der ehemaligen DDR. Ursprünglich war daran gedacht, auch eine mögliche politische Belastung der Geschäftsführer und leitenden Angestellten von Treuhandunternehmen zu überprüfen. Da diese Aufgabe jedoch hauptsächlich die Vertrauensbevollmächtigten wahrnahmen, konzentrierte sich das Direktorat ausschließlich auf die Überprüfung von Treuhandpersonal. Der von Manfred Ganschow in diesem Direktorat geleiteten Abteilung »Sicherheit« wurde wiederum die Aufgabe übertragen, die beschlossenen Sicherheitsmaßnahmen innerhalb der Behörde durchzusetzen bzw. zu überprüfen und Beschäftigte der THA in Fragen der persönlichen Sicherheit zu beraten. Zudem sollte die Abteilung mit der Polizei und anderen Sicherheitsbehörden des Bundes und der Länder zusammenarbeiten.

Ende April 1991 teilte Nawrocki Personalvorstand Koch mit, dass Mitgliedern des Unterausschusses Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages über das »Neue Forum« Unterlagen zugänglich gemacht worden seien, die eine parlamentarische Behandlung des Themas »Seilschaften in der THA« ermöglichen sollten.¹⁶⁶ Aus diesen Unterlagen gehe hervor, dass elf ehemalige stellvertretende Minister, drei ehemalige Staatssekretäre, ein ehemaliger Botschafter sowie ein früherer Justiziar des Ministerrates der DDR in der Treuhandzentrale tätig seien. Darüber hinaus hätten Vergleiche mit Personallisten ehemaliger Minis-

165 Vgl. das Schreiben von Barbara Paetow an die Vorstandsmitglieder, den Generalbevollmächtigten sowie die Direktoren und Niederlassungsleiter vom 24.10.1991, BArch Berlin, B 412/10737.

166 Vgl. das Schreiben von Axel Nawrocki an Personalvorstand Alexander Koch vom 29.4.1991, ebd.

terien ergeben, dass eine ganze Reihe von Mitarbeitern, Sektorenleitern bzw. Abteilungsleitern vormaliger Industrieministerien derzeit in der THA beschäftigt sei. Dies betreffe u. a. 25 Mitarbeiter des Ministeriums für Leichtindustrie, 14 Mitarbeiter des Ministeriums für Kohle und Energie, 14 Mitarbeiter des Ministeriums für Chemie sowie 19 Mitarbeiter des Ministeriums der Finanzen. Schließlich befänden sich auch zwei ehemalige stellvertretende Vorsitzende der Staatlichen Plankommission sowie weitere Mitarbeiter, Sektoren- und Abteilungsleiter der früheren zentralen Planungsbehörde in verantwortlichen Positionen in der Treuhandzentrale. Nawrocki schloss mit den Worten: »Dadurch wird bestätigt, worauf ich vor Wochen bereits hinweisen konnte, daß dieses Thema uns noch länger beschäftigen wird. Ich halte es für zweckmäßig, den Vorstand bzw. die Präsidentin darüber rechtzeitig zu informieren.«¹⁶⁷

Im Treuhandvorstand galten Wolfram Krause und Gunter Halm als politisch belastet. Halm, seit 1965 Mitglied der NDPD, konnte auf eine langjährige Karriere in der DDR-Regierung unter Ministerpräsident Willi Stoph zurückblicken. Der promovierte Physiker war von 1984 bis 1989 stellvertretender Minister für Glas- und Keramikindustrie und anschließend zwischen November 1989 und März 1990 unter Ministerpräsident Hans Modrow Minister für Leichtindustrie. Auch in der Regierung unter Lothar de Maizière blieb er der Politik treu: Er wurde im April 1990 Staatssekretär im neu gebildeten Ministerium für Wirtschaft und nach dem Rücktritt Gerhard Pohls (CDU) am 16. August 1990 mit der Wahrnehmung der Geschäfte des Ministers für Wirtschaft betraut.¹⁶⁸

In der zeitgenössischen Wahrnehmung wurde die Zugehörigkeit Halms zum Vorstand der THA als Beweis für dubiose Machenschaften von »SED-Altkadern« und »alten Seilschaften« gewertet. So wie der Rosstocker FDP-Politiker Conrad-Michael Lehment, seit Oktober 1990 Minister für Wirtschaft, Technik, Energie, Verkehr und Tourismus in Mecklen-

167 Ebd.

168 Vgl. die biografischen Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biografische-datenbanken/gunter-halm (Zugriff am 17.12.2021).

burg-Vorpommern,¹⁶⁹ dachten viele über die vermeintlichen Ursachen der tagtäglichen Hemmnisse beim Übergang in die Marktwirtschaft:

»Die Treuhandanstalt ist eine Schöpfung der Übergangsregierung Modrow. Sie hat das gleiche Problem wie viele Unternehmen: Sie ist in ihrer praktischen Arbeit immer noch geprägt von vielen Apparatschiks der gescheiterten Planwirtschaft – als Direktoren, als Berater der Treuhand-Vorstände, als Sachbearbeiter. [...] Ich kenne Halm von früher. Deshalb kann ich ihn beurteilen. Er ist ein Mann der Planwirtschaft und nicht der Marktwirtschaft. Und er ist nur ein Beispiel. Der unselige Geist des sozialistischen Regimes steckt noch tief in den Strukturen der neuen Länder.«¹⁷⁰

Die Präsidentin hatte zunächst noch derartige Anschuldigungen ignoriert und auf die unverzichtbare fachliche Kompetenz früherer Funktionsträger der staatlichen Wirtschaftsverwaltung verwiesen. Die anschwellenden öffentlichen Debatten über tatsächliche oder vermeintliche Altkader der DDR, die an gescheiterten Wirtschaftsdogmen festhielten und damit den Übergang zur Marktwirtschaft blockierten, konnten sowohl der Verwaltungsrat der THA als auch das Bundeskanzleramt jedoch im Frühsommer 1991 nicht länger ignorieren. Auf der Verwaltungsratssitzung am 21. Juni 1991 informierte Odewald darüber, dass er entsprechend dem Auftrag des Präsidiums des Verwaltungsrates mit Halm ein Gespräch über dessen Ausscheiden aus dem Vorstand der THA per 31. Mai 1991 geführt habe.¹⁷¹

169 Lehment war seit 1970 Mitglied der damaligen Blockpartei LDPD. Ende 1989 wurde er stellvertretender Vorsitzender des Rates des Bezirks Rostock mit der Zuständigkeit für Wirtschaftsfragen sowie am 18. März 1990 zum Abgeordneten der ersten frei gewählten Volkskammer gewählt. Nach dem Beitritt der LDP zum BDF war Lehment Parlamentarischer Geschäftsführer der BFD-Fraktion. Er wurde am 27. Oktober 1990 als Wirtschaftsminister in die von Ministerpräsident Alfred Gornow geführte Regierung des Landes Mecklenburg-Vorpommern berufen. Vgl. den Eintrag »Lehment, Conrad-Michael« in: Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, www.munzinger.de/document/00000020044 (Zugriff am 17.12.2021).

170 »Zuviel Ideengut von gestern«, in: Der Spiegel Nr. 27/91 vom 1.7.1991.

171 Vgl. das Protokoll über die 16. Sitzung des Verwaltungsrates am 21.6.1991, BArch Berlin, B 412/8848.

Der Verwaltungsrat hatte dem Ausscheiden Halms zuvor im schriftlichen Verfahren einstimmig zugestimmt. Zu diesem Zeitpunkt waren gegen Halm bereits staatsanwaltschaftliche Ermittlungen eingeleitet worden. Ihm wurde vorgeworfen, vertrauliche Unterlagen aus Privatisierungsvorgängen zu privaten Zwecken benutzt zu haben. Angeblich habe Halm sein Insiderwissen zu Geld machen wollen. Da die Berliner Staatsanwaltschaft nunmehr wegen des Verdachts der »Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen« gegen Halm ermittelte,¹⁷² konnte er nicht mehr im Amt gehalten werden. Zuvor hatte der Vorstand auf seiner Sitzung am 28. Mai 1991 das Ausscheiden Halms kontrovers diskutiert,¹⁷³ was Vorstandskollege Schucht in seinem Tagebuch auf folgende Weise kommentierte: »Sprachregelung soll sein, daß wir uns jederzeit von jemand trennen werden, der wirklich sich etwas hat zu Schulden kommen lassen, aber nicht hinnehmen können, daß durch falsche Anschuldigungen oder Verdächtigungen unsere Mitarbeiter hier immer mehr verunsichert werden.«¹⁷⁴

Die Kampagne gegen »alte Seilschaften« in der THA erhielt durch eine »Kleine Anfrage des Abgeordneten Werner Schulz und der Gruppe Bündnis 90/Die Grünen« im Deutschen Bundestag vom Mai 1991 wesentlichen Auftrieb. Darin wurde behauptet, dass nach Recherchen des »Neuen Forums« die leitenden Mitarbeiter der THA, soweit sie aus der ehemaligen DDR stammten, überwiegend aus dem Kreis ehemaliger Spitzenkader des Partei-, Staats- und Wirtschaftsapparates kämen. Schulz fragte auch, ob sich die Bundesregierung der Tatsache bewusst sei, »daß das Vertrauen der ostdeutschen Bevölkerung in die Treuhandanstalt nicht zuletzt unter dem Verdacht leidet, daß alte Seilschaften einen wesentlichen Einfluß auf die Politik dieser Anstalt nehmen«.¹⁷⁵ Das BMF wies namens der Bundesregierung die Behauptung des »Neuen Forums« zurück. In der Antwort der Bundesregierung vom 13. Juni 1991 war von lediglich

172 Mischung aus Marx und Mafia, in: Der Spiegel Nr. 37/91 vom 9.9.1991.

173 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 28.5.1991, BArch Berlin, B 412/2577.

174 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 28.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

175 Kleine Anfrage des Abgeordneten Werner Schulz und der Gruppe Bündnis 90/Die Grünen vom 8.5.1991, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/489.

fünf Personen aus dem Kreis ehemaliger Staatssekretäre, stellvertretender Minister und Mitarbeiter der Bezirksleitungen der SED die Rede, die sich nach dem 3. Oktober 1990 in leitenden Positionen der THA befunden hätten.¹⁷⁶ Im Übrigen habe der Bundesminister der Finanzen im Rahmen seiner Rechts- und Fachaufsicht keinen Einfluss auf die Personalpolitik der THA im Einzelfall genommen. Mit der THA habe von Anfang an Einvernehmen darüber bestanden, keine politisch belasteten Personen zu beschäftigen. »Die Bundesregierung ist für eventuelle Auswirkungen der Personalpolitik der Treuhandanstalt in ihrer Gründungsphase nicht verantwortlich. Die Treuhandanstalt betreibt jetzt eine Personalpolitik, die ihrem gesetzlichen Auftrag entspricht.«¹⁷⁷

Die Kriterien für die Einstufung von Treuhandmitarbeitern als politisch belastete Personen, die nicht weiter in der THA beschäftigt werden sollten, konnten durchaus unterschiedlich sein. Für den Generalbevollmächtigten Norman van Scherpenberg war die Zugehörigkeit zur SED sowie eine frühere leitende Tätigkeit in einem DDR-Ministerium noch kein Ausschlusskriterium. Auf eine entsprechende Frage in einem Interview vom Februar 1993 antwortete er:

»Wissen Sie, wenn ein stellvertretender Minister, was ja an sich nur ein Abteilungsleiter mit besonderer politischer Heraushebung in unseren Ministerialkategorien ist, also ein stellvertretender Minister ist weniger als ein Staatssekretär. Wenn der hier in der Treuhandanstalt als Referent unter einem Referatsleiter arbeitet, dann finde ich eigentlich, daß das kein Einsatz ist, der die Treuhandanstalt in Verruf bringen sollte, wenn der Mann sonst loyal mitarbeitet. Aber darüber kann man sich streiten.«¹⁷⁸

Etliche leitende Führungskräfte teilten die tolerante Auffassung van Scherpenbergs nicht und lehnten ehemalige SED-Mitglieder als Mitarbei-

176 Vgl. die Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Werner Schulz und der Gruppe Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag vom 13.6.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

177 Ebd.

178 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

ter kategorisch ab, so auch der Leiter des Direktorats Bund/Internationale Beziehungen, Wolfgang Vehse. Er begründete seine Haltung mit seinen früheren persönlichen Erfahrungen in der DDR, bevor er mit seiner Familie in den 1950er-Jahren aus der Altmark im Norden Sachsen-Anhalts in die Bundesrepublik ausgesiedelt war:

»Aber für mich gab es in dieser Frage, das bekenne ich auch ganz offen, gar keine Kompromisse. Ich habe selber fliehen müssen mit meinen Eltern, und mir war aus dieser Zeit eben doch sehr, sehr vieles geläufig und bekannt. Und ich habe eigentlich in dieser Frage nicht verzeihen können, sage ich ganz bewußt, und ich habe da meine strengen Vorbehalte gehabt, und habe niemanden genommen, der in der SED war, das war schon sehr weitgehend, muß ich zugeben, aber ich habe keinen genommen. Weil einfach mir nicht klar war, wie ich im täglichen Zusammenarbeiten und Zusammenleben mit diesem Menschen später einmal reagieren werde.«¹⁷⁹

Intern stießen die fortwährenden Beschwerden über »alte Seilschaften« auf ein geteiltes Echo. Vorstandsmitglied Klaus Schucht bezeichnete sie als Ausdruck einer ihm bisher unbekannten »Hexenjagdmentalität«, wie er am 21. Mai 1991 in seinem Tagebuch notierte. Andererseits konnte er zum Teil jedenfalls das Vorgehen verstehen, »soweit es sich um höhergestellte Personen des alten Regimes handelt. Die früher Drangsalierten möchten nun endlich ihre alten Peiniger nicht mehr in Vorgesetzten-Stellung sehen.«¹⁸⁰ Vizepräsident Hero Brahms hielt die Mitarbeit von Ostdeutschen in verantwortlichen Positionen in der Treuhandzentrale ohnehin für entbehrlich. Allerdings dominierte in den öffentlichen Debatten nicht nur der Vorwurf, dass vermeintliche alte Seilschaften in der Treuhandzentrale für die Missstände in der Wirtschaft verantwortlich seien. Auch der im Osten Deutschlands verbreitete Eindruck, kein Gespür für die wahren Nöte der ostdeutschen Betriebe und von deren Mitarbeitern zu haben, hatte dem Ruf der THA schwer geschadet.

179 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

180 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 21.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

Den Vorwurf, dass alte SED-Kader innerhalb der THA Sand in das Getriebe des wirtschaftlichen Aufschwungs im Osten streuen würden, bekam auch Paul Liehmann zu spüren. Liehmann war seit März 1990 in der Führungsmannschaft der THA und seit Januar 1991 einer der zwei Direktoren in der Treuhandzentrale, die auf eine DDR-Biografie zurückblickten.¹⁸¹ Er betreute als Branchendirektor der Treuhandzentrale die Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie im Vorstandsbereich von Wolf R. Klinz. Für die Textilindustrie war er bereits in den Jahren von 1973 bis 1990 als stellvertretender Minister für Leichtindustrie sowie seit März 1990 als Mitglied im Direktorium der Treuhandanstalt auch für die Chemische Industrie zuständig. Bereits im November 1990 brachte ein Mitglied des vorläufigen Vorstandes der Filmfabrik Wolfen im Namen der Belegschaft sein Erstaunen darüber zum Ausdruck, dass Liehmann in der Treuhandzentrale für die Begutachtung von Sanierungskonzepten, u. a. auch des Sanierungskonzepts der Filmfabrik, zuständig sei. Ihm sei Liehmann seit 1962 als damaliger Erster Sekretär der Betriebsparteiorganisation der SED der VEB Filmfabrik Wolfen bekannt; er könne daher für dessen Tätigkeit in der Treuhand kein Verständnis aufbringen.¹⁸² Auch im Kollegenkreis habe die Information über die Mitarbeit Liehmans in leitender Position in der Treuhandzentrale für große Verwunderung gesorgt.

Der Leiter des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben hielt Paul Liehmann allerdings nicht wegen seiner politischen Vergangenheit, sondern aufgrund seiner fehlenden Kenntnisse über die Mechanismen der Marktwirtschaft als Branchendirektor für ungeeignet.¹⁸³ Tatsächlich konnte Liehmann, der sich 1968 über »Führungssoziologische Grundlagen des Betriebsmodells im ökonomischen System des Sozialismus« habilitiert hatte¹⁸⁴ und 1969 zum Professor am Institut für Sozialisti-

181 Seit August 1991 war der in Sachsen geborene Detlef Scheunert Branchendirektor des Bereichs Optik/Keramik/Feinmechanik.

182 Vgl. das Schreiben eines Mitgliedes des vorläufigen Vorstandes der Filmfabrik Wolfen an den Vorstand der THA vom 21.11.1990, BArch Berlin, B 412/10736.

183 Vgl. das Schreiben von Nawrocki an Koch vom 29.4.1991, BArch Berlin, B 412/10737.

184 Liehmann: Führungssoziologische Grundlagen des Betriebsmodells im ökonomischen Systems des Sozialismus.

sche Wirtschaftsführung beim ZK der SED berufen worden war, kaum auf Kenntnisse über marktwirtschaftliche Methoden zurückgreifen.¹⁸⁵ Intern gab es auch immer wieder Klagen darüber, dass im Branchendirektorat Textilindustrie besonders viele ungeprüfte Unternehmenskonzepte vorlägen, sodass die dringend nötigen Sanierungshilfen für die betroffenen Unternehmen nicht bewilligt werden könnten.¹⁸⁶

Schließlich stand Liehmann auch in dem (letztlich unbegründeten) Verdacht, Grundstücksverkäufe in seinem Verantwortungsbereich zum Schaden der THA getätigt zu haben. Im August 1992 überprüfte das Direktorat Revision auf Ersuchen des Bundesministeriums der Finanzen ausschließlich jene Rechtsgeschäfte, die von früheren sogenannten Nomenklaturkadern für die THA abgeschlossen worden waren, die in der Treuhandzentrale eine Funktion oberhalb der Ebene der Sachbearbeiter ausübten. Für Liehmann kam das Direktorat Revision zu folgender abschließenden Beurteilung: »Die wenig aussagekräftigen Verdachtsmomente konnten nicht erhärtet werden und wurden zum Teil widerlegt. Strafbares Verhalten ist ebenso wenig nachweisbar wie eine mittelbare oder unmittelbare Schädigung der THA.«¹⁸⁷

Liehmann war Ende Mai 1991 unfreiwillig aus der Treuhandzentrale ausgeschieden. Wie Vorstandsmitglied Klaus Schucht wohl zu Recht vermutete, hatten die Bonner Ministerien Druck auf Personalchef Koch ausgeübt: »Der Professor Liehmann wird in wenigen Tagen abgelöst werden. Das ist der Wunsch von Bonn. Da Liehmann als ehemaliger hochgestellter DDRler zu vielen internen Angriffen ausgesetzt ist.«¹⁸⁸ Am 11. Mai 1991 ergänzte Schucht seinen Eintrag im Tagebuch mit folgender Notiz: »Of-

185 Paul Liehmann wurde insbesondere durch seine Publikationen über die Vorzüge der sozialistischen Wirtschaftsführung bekannt: Der sozialistische Leiter und die Initiative der Werktätigen.

186 Protokoll über das Gespräch mit van Scherpenberg am 27.11.1990, in: Organisationsprojekt Treuhand: Gespräche mit Leitern der Vorstandsbereiche über Aufgaben und Struktur, BArch Berlin, B 412/2453.

187 Direktorat Revision: Revisionsbericht Nr. 158/92 vom 24.8.1992, BArch Berlin, B 412/10738.

188 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 7.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

fensichtlich ist der politische Druck auf Bonn so groß geworden, daß man uns darum bittet, uns von den Mitarbeitern¹⁸⁹ zu trennen.«¹⁹⁰ Liehmann klagte beim Arbeitsgericht Berlin gegen seine Kündigung. Der Arbeitsrechtsstreit endete im April 1992 mit einem Vergleich.

Danach leitete Liehmann im Auftrag der Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft (TOB) – eine Tochtergesellschaft der THA – ein Privatisierungsprojekt in Kaliningrad. Nach einer Intervention des BMF musste Liehmann jedoch die Projektleitung im März 1993 wieder abgeben. So hieß es in dem Schreiben von Referatsleiter Jürgen Siewert an die Geschäftsführer der TOB:

»Wie bekannt wurde, ist in o.g. Projekt der ehemalige Stellvertreter des Ministers für Leichtindustrie, Herr Prof. Liehmann, als Projektleiter tätig. Entsprechend der sonst üblichen Praxis bitte ich, umgehend dafür Sorge zu tragen, daß Vorgenannter nicht weiterhin für die TOB tätig ist. [...] Eine Tätigkeit kommt weder als Projektleiter noch als sonstiger Berater in Betracht.«¹⁹¹

Dass frühere Leitungskader der SED wie Paul Liehmann in der THA für die Betreuung von Treuhandunternehmen zuständig waren, wurde in der Presse immer wieder gerne aufgegriffen. Unabhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz und ihren Fähigkeiten, mussten die noch verbliebenen ostdeutschen Führungskräfte auf der mittleren Leitungsebene der Treuhandzentrale als Sündenbock dafür herhalten, wenn anrühige Privatisierungsverträge abgeschlossen wurden oder potenzielle Investoren lange und vergeblich auf Entscheidungen der Treuhandzentrale warten mussten. Auch die mangelnde Transparenz bei Privatisierungsentscheidungen wurde mit der vermeintlich ungebrochenen Macht der SED in der THA erklärt.

Die Kampagne gegen »alte Seilschaften« trug dazu bei, dass Ost-

189 Schucht bezieht sich hier auf Liehmann und andere Mitarbeiter, die als politisch belastet galten.

190 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 11.5.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 11.

191 Schreiben von Siewert, BMF/VIII A 1, an die Geschäftsführer der Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft Baronius und Siemens vom 10.3.1993, BArch Berlin, B 412/3220.

deutschen in leitenden Positionen der THA im Verlauf des Jahres 1991 gekündigt wurde. Dies betraf in besonderer Weise den Bereich Chemie. Im Fokus der Anschuldigungen stand u. a. der ehemalige Abteilungsleiter im DDR-Ministerium für Chemische Industrie, Helmut Hemme, der an mehreren umstrittenen Privatisierungsentscheidungen in den Branchen Pharmazie, Kosmetik und Faserindustrie beteiligt war.¹⁹² Obwohl ihn das Direktorat Revision »als einen aktiven und weitsichtigen Mitarbeiter mit hoher Fachkompetenz« beschrieb,¹⁹³ wurde sein Vertrag im September 1991 aufgehoben. Der Vorwurf, Hemme habe zum wirtschaftlichen Nachteil der THA gehandelt, konnte letztlich nicht abschließend geklärt werden. Auch Abteilungsleiter Klaus-Günther Sorg geriet aufgrund seiner SED-Vergangenheit in die Kritik und wurde im November 1991 entlassen. Der gelernte Modelltischler war seit 1986 stellvertretender Minister für Erzbergbau, Metallurgie und Kali gewesen. Ihm wurde vorgeworfen, durch von ihm bearbeitete Privatisierungsvorgänge wirtschaftliche Nachteile für die THA in Millionenhöhe verursacht zu haben.¹⁹⁴ Das Direktorat Revision konnte einen derartigen Nachweis jedoch nicht eindeutig erbringen. Lediglich in einem Fall kam die Prüfung einzelner Rechtsgeschäfte zu dem Ergebnis, dass Sorg seine Sorgfaltspflicht verletzt habe.¹⁹⁵ Die in den Medien angeprangerten »alten Seilschaften« gab es zumindest in dem Branchensbereich Chemie der THA dann nicht mehr.

Im Herbst 1991 tauchten erneut Listen mit Namen von angeblichen SED-Seilschaften innerhalb der Treuhandzentrale in der Presse auf. Mit Blick auf die zunehmenden Debatten in der Öffentlichkeit, vor allem im Deutschen Bundestag, sowie mit Blick auf die zunehmend kritischer werdenden Anfragen aus dem Bundesministerium der Finanzen und aus dem Bundeskanzleramt drängte Direktor Nawrocki auf »eine abschließende Behandlung des Themas der politischen Vergangenheit von Mitarbeitern

192 Vgl. Karlsch: Einheitsgewinner, S. 119.

193 Revisionsbericht Nr. 158/92 des Direktorats Revision vom 24.8.1992: Überprüfung von Rechtsgeschäften, die durch Mitglieder der Nomenklatur der ehemaligen DDR für die THA abgeschlossen wurden, BArch Berlin, B 412/10738.

194 Vgl. ebd.

195 Vgl. ebd.

der Treuhandanstalt«. ¹⁹⁶ Denn es sei für die Bürger in den neuen Ländern unerträglich, wichtige Nomenklaturkader der ehemaligen DDR und ihres Staatsapparates heute in der THA wiederzufinden, »denn die Kaderarbeit war für die SED das entscheidende Mittel, ihren Führungsanspruch in allen Bereichen des Lebens, in Wirtschaft und Politik durchzusetzen«. ¹⁹⁷ Zu diesem Personenkreis zählte er ehemalige Minister, Staatssekretäre, stellvertretende Minister, Hauptabteilungsleiter und auch Generaldirektoren von Kombinat sowie leitende Mitarbeiter der Staatlichen Plankommission. Nawrocki hatte Nachforschungen über das frühere Verhalten und die Verantwortungsbereiche der betreffenden Personen durchführen lassen.

Im Ergebnis dieser Nachforschungen entstand eine Liste mit THA-Mitarbeitern, deren Weiterbeschäftigung als unzumutbar eingeschätzt wurde. Zu diesem Personenkreis gehörten u. a. zwei ehemalige stellvertretende Vorsitzende der Staatlichen Plankommission sowie einige ehemalige stellvertretende Minister. Aus den seit Juni 1991 durchgeführten Personalüberprüfungen zog das Direktorat Personal-Planung und Sonderaufgaben den Schluss, dass die Ursache für den hohen Anteil ehemaliger Spitzenfunktionäre der alten Partei- und Staatsführung in der THA keineswegs in den Wirren der Gründerzeit zu suchen sei. »Die personelle Infiltration der THA ist vielmehr das Ergebnis zielgerichteter Maßnahmen und Personalentscheidungen in verschiedenen Gliederungen des ehemaligen Ministerrates der DDR ab Ende 1989.« ¹⁹⁸ Die Verfasser dieser Analyse mutmaßten, dass insbesondere jene Personen aus den Kadern der oberen Nomenklatur für den Einsatz in der THA ausgewählt worden seien, die in ihrer alten Tätigkeit nicht im Blickpunkt der Öffentlichkeit gestanden hatten und funktionell aus der zweiten oder dritten Verantwortungsebene kamen. »Das Konzept des Einbaus von Personal der alten Par-

196 Schreiben des Direktors Personal-Planung und Sonderaufgaben, Axel Nawrocki, an Birgit Breuel und Alexander Koch vom 3.9.1991, BArch Berlin, B 412/10737.

197 Ebd.

198 Bericht des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben über Personen mit politischer Belastung vom 2.9.1991, BArch Berlin, B 412/10736.

tei- und Staatsführung in die neu entstehende THA wurde überaus konsequent und mit deutlichen Zügen des planvollen Einsatzes bestimmter Kader realisiert.«¹⁹⁹ Aus diesem Grund schlug Direktor Nawrocki vor, zum Schutz der Integrität und wegen des Sicherheitsbedürfnisses der THA eine sorgsame Nachprüfung aller in der Phase der Konsolidierung unter Zeitdruck und mit lückenhaftem Erkenntnisstand getroffenen Personalentscheidungen auf höherer und mittlerer Ebene vorzunehmen.

Der Vorstand konnte sich jedoch nicht der Analyse des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben anschließen, wonach es im Frühjahr und Sommer 1990 zu einem zielgerichteten Plan zur Infiltration der THA mit ehemaligen Führungskräften aus der zentralen Wirtschaftsverwaltung gekommen sei. Obgleich das Direktorat einige Personen für eine Weiterbeschäftigung in der Treuhandzentrale als untragbar eingestuft hatte, kam es zu keinen Entlassungen größeren Umfangs. Für einige vormalige Sektoren- und Abteilungsleiter der Staatlichen Plankommission und ehemalige Abteilungsleiter von DDR-Industrieministerien hatte das Direktorat entsprechend der beschlossenen Einzelfallprüfung eine Weiterbeschäftigung in der Treuhandzentrale auch nicht ausgeschlossen. Ein ehemaliger Abteilungsleiter der Plankommission wurde zwar für die THA keineswegs »als Gewinn« betrachtet, für ihn spreche jedoch »seine primär fachlich determinierte und berufliche Kompetenz«.²⁰⁰ Empfohlen wurde, den betreffenden Mitarbeiter nicht durch »fördernde Maßnahmen herauszuheben«. Ähnlich wurde bei einem ehemaligen Abteilungsleiter aus dem Ministerium für Handel und Versorgung verfahren. Unter Beachtung seiner früheren hervorragenden Stellung, so hieß es über den Betreffenden, wurde die weitere berufliche Förderung in der THA nur unter der Maßgabe empfohlen, dass dieser Mitarbeiter »möglichst wenig in der Öffentlichkeit in Erscheinung tritt«.²⁰¹ Schließlich bewertete das Direktorat einen ehemaligen Sektorenleiter im Ministerium für Bauwesen

199 Ebd.

200 Schreiben des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben an Personaldirektor Bellwied vom 31.10.1991, BArch Berlin, B 412/10737.

201 Ebd.

für »förderungswürdig«. »Aus dem Lebenslauf ergeben sich keine Fakten, die für die THA als Unsicherheitsfaktoren zu werten sind.«²⁰²

Die Unterlagen aus dem Direktorat Personal-Planung und Sonderaufgaben dokumentieren, dass die Nachforschungen über Mitarbeiter der THA, die als Funktionsträger in den Ministerien und der zentralen Wirtschaftsverwaltungen der DDR tätig gewesen waren, auf der Grundlage von Einzelfallprüfungen stattfanden und zu durchaus unterschiedlichen Bewertungen kommen konnten. Ende Oktober 1991 wurde Personaldirektor Bellwied darüber informiert, dass aus politischen Gründen bislang 15 Mitarbeiter mit ostdeutscher Berufsbiografie aus der Zentrale ausgeschieden seien. Darunter fielen auch Mitarbeiter, die vom MfS als Inoffizielle Mitarbeiter (IM) erfasst worden waren.²⁰³ Die Entlassung von ehemaligen IM erfolgte auf der Grundlage eines Vorstandsbeschlusses vom 8. Januar 1991, der bestimmte, dass ehemalige Stasi-Mitarbeiter gleich welcher Kategorie weder in der THA noch in der Leitung der von ihr verwalteten Unternehmen weiterhin tätig sein durften.²⁰⁴

Die Kampagne gegen »alte Seilschaften« lief 1992 unvermindert weiter. Sie wurde nun auch durch den Unterausschuss Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses aktiv befördert. Am 24. Juni 1992 forderte der Ausschuss Auskunft über jene Beschäftigten der THA und Führungskräfte von Treuhandunternehmen, die in der DDR eine Tätigkeit als Funktionäre in Staat und Partei ausgeübt hatten.²⁰⁵ Weiter wurde der anwesende Personalvorstand Föhr gefragt, nach welchen Kriterien eine frühere Tätigkeit ehemaliger Führungskader beurteilt werde und welche Konsequenzen hieraus gezogen worden seien. Föhr teilte den Ausschussmitgliedern daraufhin mit, dass sich die THA bislang von 62 ehemaligen Funktionsträgern der DDR getrennt habe. Betroffen seien insbesondere Personen aus der Geschäftsführung von Treuhandunternehmen. Er wies mit Nach-

202 Ebd.

203 Vgl. die Information des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben für Bellwied vom 29.10.1991, BArch Berlin, B 412/10737.

204 Vgl. den Beschluss der Vorstandssitzung am 8.1.1991, BArch Berlin, B 412/2557.

205 Vgl. den Bericht über die 24. Sitzung des Unterausschusses Treuhandanstalt vom 24.6.1992, BArch Berlin, B 412/10728.

druck darauf hin, dass der Vorstand der THA beschlossen habe, in jedem Fall eine individuelle Überprüfung vorzunehmen.²⁰⁶

Die Erklärungen Föhrs wurden von einzelnen Abgeordneten mit Empörung quittiert. Dietrich Austermann (CDU) bezeichnete es als unerträglich, dass diese Problematik noch immer nicht abschließend geklärt sei, obwohl die Präsidentin versichert habe, in der THA seien keine »roten Socken« mehr tätig. Helmut Wiczorek (SPD) warf dem Bundesfinanzminister persönlich vor, seiner Verantwortung hier in nicht ausreichendem Maße nachgekommen zu sein. Der Ausschuss forderte schließlich den Bundesfinanzminister auf, bis zur nächsten Sitzung konkret darüber Auskunft zu geben, inwieweit derzeit noch ehemalige Nomenklaturkader der DDR auf entscheidungsrelevanten Positionen in der THA tätig seien. Zugleich übergab der Ausschuss dem BMF eine weitere Liste mit »ehemaligen Angehörigen hoher Nomenklaturen«, für die eine Weiterbeschäftigung in der Treuhand abgelehnt wurde.²⁰⁷ Betroffen waren 23 ehemalige Abteilungsleiter von DDR-Ministerien, die nunmehr als Referatsleiter oder Referenten in verschiedenen Unternehmensbereichen der Treuhandzentale arbeiteten. Einen Schwerpunkt bildete dabei das frühere Ministerium für Land-, Forst- und Nahrungsgüterwirtschaft. Die zuständige Abteilung im Direktorat Personal-Planung und Sonderaufgaben überprüfte daraufhin 50 ehemalige Sektorenleiter aus DDR-Ministerien, überwiegend aus dem ehemaligen Ministerium der Finanzen.²⁰⁸ Gegen die Weiterbeschäftigung dieser Mitarbeiter erhob das Direktorat letztlich keine Bedenken, allerdings wiederum unter der Auflage, dass keine weitere Beförderung stattfinden sollte.

Nachdem im Februar 1992 erneut ein Artikel in der *Welt* über angeblich mehr als 70 »Altgenossen« in führenden Positionen der THA berichtet hatte, die gezielt von der früheren DDR-Regierung in der Be-

206 Vgl. den entsprechenden Vorstandsbeschluss vom 21.5.1991, BArch Berlin, B 412/2576.

207 Vgl. die Information der Abteilung Planung und Sonderaufgaben über ehemalige Angehörige hoher Nomenklaturen vom 26.6.1992, BArch Berlin, B 412/10738.

208 Vgl. ebd.

hörde platziert worden seien,²⁰⁹ war auch das Bundeskanzleramt beunruhigt und forderte eine Stellungnahme sowie präzise Informationen. In einem Schreiben an den Chef des Bundeskanzleramtes, Friedrich Bohl, informierte daraufhin Abteilungsleiter Ludewig über insgesamt nur zehn frühere DDR-Bürger auf den obersten drei Führungsebenen der THA. Es handele sich dabei um ein Vorstandsmitglied, einen Direktor und acht Abteilungsleiter. Die Behauptung von mehr als 70 Altgenossen in Führungspositionen gehe schon von daher völlig fehl.²¹⁰ Bei den im Artikel namentlich genannten Personen, die eine herausgehobene Funktion in der DDR innegehabt hatten, handele es sich um einen früheren Professor an der Akademie für Gesellschaftswissenschaften beim ZK der SED, einen früheren Sektorenleiter beim ZK der SED, einen ehemaligen Abteilungsleiter bei der SPK, einen früheren Staatssekretär in einem technischen Ministerium und den ehemaligen Leiter der Rechtsabteilung beim DDR-Ministerrat. Aufgrund des Führungskräftemangels und um an das notwendige Insiderwissen zu gelangen, sei seinerzeit entschieden worden, die betreffenden Mitarbeiter weiterzubeschäftigen.

Zu den in der *Welt* namentlich genannten »Altgenossen« auf der Vorstandsetage der THA gehörte Wolfram Krause, der von Breuel zu Beginn ihrer Amtszeit als Vorstandsmitglied bestätigt worden war. Nachdem er sein Amt als Finanzchef im Vorstand Ende April 1992 verlor, erhielt er das neu gebildete Vorstandsressort Osteuropa zugewiesen. Zur Begründung für diesen Wechsel hieß es: »Die nach wie vor hohe Abhängigkeit der Treuhandunternehmen von der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten erfordere eine gezielte und ständige Kontaktpflege sowie eine Anwesenheit vor Ort. Hierzu sei Herr Krause in besonderem Maße befähigt.«²¹¹ Er schien für diese Aufgabe besonders geeignet, da er von 1953 bis 1955 am Staatlichen Ökonomischen Institut in Moskau erfolgreich studiert hatte und anschließend drei Jahre lang dort tätig war. Zugleich wurde Krause

209 »Seilschaften bei der Treuhand«, in: Die Welt vom 11.2.1992.

210 Vgl. den Vermerk für den Chef des Bundeskanzleramtes Bohl vom 20.2.1992, BArch Koblenz, B 136/37712.

211 Protokoll der 25. Verwaltungsratssitzung vom 28.4.1992, BArch Berlin, B 412/8862.

durch Gesellschafterbeschluss vom 6. Mai 1992 als alleiniger Geschäftsführer der Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft mbH bestätigt.²¹² Am 18. September 1992 berief der Präsidialausschuss der THA Wolfgang Baronius als Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft.²¹³ Diese wurde am 25. März 1992 mit dem Ziel gegründet, »beratend beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in ost- und mittelosteuropäischen Ländern mitzuwirken, darunter insbesondere im Zusammenhang mit der Privatisierung vormals staatlicher und in eine Planwirtschaft eingebundener Unternehmen«. ²¹⁴ Einziger Gesellschafter war die THA.

Birgit Breuel hielt Krause aufgrund seiner Kenntnisse und Erfahrungen an der Spitze der zentralstaatlichen Wirtschaftsverwaltung der DDR zunächst für unentbehrlich. Krause war von 1962 bis 1965 persönlicher Mitarbeiter des Vorsitzenden der Staatlichen Plankommission Erich Apel und nach dessen Freitod seit 1966 Leiter der Abteilung volkswirtschaftliche Analyse der SPK. Im Mai 1969 berief ihn der Ministerrat der DDR zum Stellvertreter des Vorsitzenden der SPK für den Bereich Planungssystem und Einsatzvorbereitung der EDV – ein Amt, das er bis 1974 ausübte. 1974 wurde er vom Sekretariat des ZK der SED als Erster Sekretär der SED-Kreisleitung der SPK bestätigt und 1979 persönlicher Referent des Ersten Sekretärs der SED-Bezirksleitung Berlin Konrad Naumann.²¹⁵ Naumann, zugleich Mitglied des Politbüros der SED, schätzte den ökonomischen Sachverstand Krauses und setzte ihn entgegen der Weisung von ZK-Wirtschaftssekretär Günter Mittag als seinen persönlichen Referenten ein. Nach der unfreiwilligen Ablösung Naumanns als Berliner Bezirks-

212 Vgl. die Vorlage für die 27. Verwaltungsratssitzung am 26.6.1992 über die »Konzeption Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft mbH (TOB)« vom 12.6.1992, BArch Berlin, B 412/8861.

213 Vgl. die Niederschrift über die Beschlussfassung des Präsidialausschusses der THA vom 18.9.1992, BArch Koblenz, B 102/410329.

214 Ebd.

215 Vgl. die biografischen Angaben aus dem Handbuch Wer war wer in der DDR?, www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/recherche/kataloge-datenbanken/biographische-datenbanken/wolfram-krause (Zugriff am 17.12.2021).

chef und Politbüromitglied im November 1985 übernahm auch dessen Nachfolger Günter Schabowski Krause als persönlichen Referenten.

Im Herbst 1989 verbreitete Krause in der Öffentlichkeit die Version, er sei bei seiner Ablösung als Erster Sekretär der SED-Kreisleitung der SPK im Februar 1979 ein Opfer des SED-Wirtschaftssekretärs Günter Mittag gewesen, weil er in den 1970er-Jahren innerhalb der Planungsbehörde auf zunehmende Widersprüche in der Wirtschaftspolitik hingewiesen habe und aufgrund seiner kritischen Äußerungen aus leitenden Funktionen entfernt worden sei.²¹⁶ Aufgrund dessen holte ihn Hans Modrow im November 1989 als Staatssekretär in seine Regierung. Am 24. Mai 1992 tauchte dann in der Presse der Vorwurf auf, Krause sei seit 1969 IM gewesen.²¹⁷ Brisant war die Meldung insbesondere deshalb, weil zugleich behauptet wurde, dass die zuständigen Stellen der THA bereits Anfang Dezember 1991 von dem damaligen Sonderbeauftragten der Bundesregierung für die personenbezogenen Unterlagen des ehemaligen Staatssicherheitsdienstes eine Information über die Zusammenarbeit Krauses mit dem MfS erhalten hätten.²¹⁸ Tatsächlich hatte ein Mitarbeiter der Gauck-Behörde in einem Schreiben vom 4. Dezember 1991 mitgeteilt, dass sich aus den überprüften Unterlagen Hinweise auf eine Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Staatssicherheitsdienst ergeben hätten.²¹⁹ Bei den überlieferten Unterlagen handele es sich allerdings ausschließlich um Dokumente offiziellen Charakters, die den damaligen Stand von Wirtschaftsverhandlungen sowohl mit westlichen als auch mit östlichen Verhandlungs- und Vertragspartnern wiedergäben.

216 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 59; Wolfgang Heinrichs/Wolfram Krause: Wirtschaftsreform – Element der Erneuerung des Sozialismus, in: Neues Deutschland vom 3.11.1989.

217 Vgl. Bild am Sonntag, 24.5.1992, S. 2.

218 Vgl. zum »Fall Krause« Jürgs: Treuhänder, S. 281f.; Laabs: Der deutsche Goldrausch, S. 265.

219 Vgl. das Schreiben von Zabel im Auftrag des Sonderbeauftragten der Bundesregierung für die personenbezogenen Unterlagen des ehemaligen Staatssicherheitsdienstes an Nawrocki, Direktor Personal-Planung und Sonderaufgaben, vom 4.12.1991, BArch Berlin, B 412/10740.

In einer Pressemitteilung des Verwaltungsrates vom 25. Mai 1992 hieß es dann:

»Der Verwaltungsrat der THA hat durch Presseberichte davon Kenntnis erhalten, daß gegen Herrn Wolfram Krause, Mitglied des Vorstandes der THA, Vorwürfe mit Blick auf eine Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Ministerium für Staatssicherheit der DDR erhoben werden. Herr Krause hat bei früheren Gesprächen mit dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates jegliche Tätigkeit für das MfS bestritten. Gegenüber Herrn Dr. Odewald hat er dies heute morgen erneut bestritten.«²²⁰

Belegt werden kann, dass das MfS Wolfram Krause in seiner Funktion als stellvertretender Vorsitzender der SPK für den Bereich Informationssysteme und EDV seit 1969 als »Gesellschaftlichen Mitarbeiter für Sicherheit«²²¹ erfasst hatte.²²² Durch Krause sollte ein »laufender Informationsfluss über Strukturentscheidungen und Planung der EDV in der DDR und im RGW« sichergestellt werden. Zudem hoffte das MfS, dass über Krause »von uns gewünschte kadermäßige Veränderungen« innerhalb der Plankommission vorgenommen werden können.²²³ Die Hauptabteilung XVIII des MfS, die für die »Absicherung« der DDR-Wirtschaft zuständig war,²²⁴ beendete im Oktober 1978 die Zusammenarbeit mit ihm. Zur Begründung führte sein Führungsoffizier an:

»Genosse Krause vertrat zwar offiziell die Linie der ökonomischen Politik der Partei, aber in persönlichen Gesprächen im Freundeskreis, besonders bei leitenden Funktionären der SPK und darüber hinaus ließen seine Auffassung zur Durchsetzung der ökonomischen Politik der Partei Pessimismus, Defätismus und Zweifel erkennen. Er brach seine einge-

220 Pressemitteilung des Verwaltungsrates vom 25.5.1992, BArch Koblenz, B 102/410322.

221 Der Gesellschaftliche Mitarbeiter für Sicherheit (GMS) des MfS gehörte zu einer Kategorie inoffizieller Informanten, die laut einer Richtlinie des MfS eine in der Öffentlichkeit bekannte »staatsbewusste Einstellung und Haltung« aufwiesen und entsprechend auftraten. Vgl. Engelmann u. a. (Hg.): Das MfS-Lexikon, S. 108.

222 Vgl. Archiv BStU, MfS, AGMS 1.781/80.

223 Notiz von Leutnant Bonefeld, HA XVIII/4/2, vom 1.7.1969, Archiv BStU, MfS, AGMS 1.781/80–51.

224 Vgl. Haendcke-Hoppe-Arndt: Die Hauptabteilung XVIII.

gangene Verpflichtung, schwätzte gegenüber unbefugten Personen über getroffene Absprachen mit dem MfS, verleumdete die zuständigen Mitarbeiter, betitelte sie als unfähig und unintelligent, machte sich lustig über das MfS, versuchte, die Mitarbeiter auszuspielen und aus ihm anvertrauten Wissen für sich persönlich Kapital zu schlagen.«²²⁵

Im Dezember 1979 wurde der Kontakt zu Krause vollständig abgebrochen.²²⁶

Krause selbst erklärte zu den im Mai 1992 gegen ihn erhobenen Vorwürfen, seine Bereitschaft zur Übergabe von Unterlagen an das MfS in den Jahren von 1969 bis 1972 habe sich auf offizielle Protokolle über den Kauf einer IBM-Rechenanlage bezogen, den er im Auftrag der Leitung der Plankommission zu tätigen hatte. Es habe sich um offizielle Protokolle aus Verhandlungen mit dem Vertragspartner gehandelt, die er aufgrund seiner Funktion als staatlicher Leiter zugleich dem Vorsitzenden der Plankommission zu übergeben hatte. Andere Informationen für die Staatssicherheit habe er weder verfasst noch bereitgestellt.²²⁷ Er versicherte wiederholt, zu keinem Zeitpunkt eine Verpflichtung zur offiziellen oder inoffiziellen Mitarbeit eingegangen zu sein oder interne Informationen an Organe der ehemaligen Staatssicherheit der DDR weitergegeben zu haben. Ihm sei auch niemals bekannt gewesen, dass ihn das MfS als Gesellschaftlichen Mitarbeiter für Sicherheit erfasst hatte.

Das Präsidium des Verwaltungsrates beauftragte die Vertrauensbevollmächtigten Krieger und Bülow beim Vorstand der THA mit der Überprüfung der gegen Krause erhobenen Vorwürfe, bei denen es ja nicht nur um eine mögliche Zusammenarbeit mit dem MfS ging. Krieger stufte den »Fall Krause« als eine geradezu klassische Form der »objektiven Kom-

225 Einschätzung der HA XVIII/4 über Wolfram Krause vom 13.10.1978, Archiv BStU, MfS, AKK 9436/81–61.

226 Vgl. die Verfügung der HA XVIII/4/1 zur Archivierung vom 20.12.1979, ebd., MfS, AGMS 1.781/80–173.

227 Vgl. die schriftliche Erklärung Krauses zu seinem Lebenslauf vom 25.5.1992, BArch Berlin, B 412/10739.

promittierung« ein.²²⁸ Für ihn war es in seiner Tätigkeit als Vertrauensbevollmächtigter entscheidend, welche Funktion die betreffende Person im System der Nomenklaturkader des SED-Regimes ausgeübt hatte. Insofern galt auch für Krause, dass er sich schon aufgrund seiner politischen Funktion mit dem alten System und dessen Ideologie identifiziert hatte und somit für die Fortführung von Leitungsfunktionen innerhalb der THA grundsätzlich objektiv kompromittiert und damit disqualifiziert war – unabhängig davon, ob ihm ein individuell vorwerfbares Verhalten nachgewiesen werden konnte.²²⁹ Nach ausführlichen Gesprächen mit dem Verwaltungsratsvorsitzenden, der Präsidentin, Staatssekretär Köhler sowie mit Krause selbst war Krieger zu der Erkenntnis gelangt, »daß es im wohlverstandenen ureigensten Interesse von Herrn Krause selbst und außerdem auch im Interesse der Treuhandanstalt liegen würde, wenn Herr Krause von sich aus die Konsequenzen ziehen würde.«²³⁰ Nachdem der Bericht der Vertrauensbevollmächtigten eine hinreichende politische Belastung konstatiert und sich der Verwaltungsrat am 26. Juni 1992 für seine Ablösung ausgesprochen hatte,²³¹ trat Krause von seinen Ämtern im Vorstand zurück.

Das unfreiwillige Ausscheiden Krauses – des letzten Vorstandsmitglieds mit einer ostdeutschen Berufsbiografie – gehörte sicherlich zu den spektakulären Fällen einer politischen Belastung von Treuhandmitarbeitern in Führungspositionen.²³² Das Direktorat Personal-Planung und Sonderaufgaben plädierte inzwischen für eine differenzierte Betrachtung ehemaliger Angehöriger der staatlichen DDR-Nomenklatur. Bei der Bestimmung des Grades der Bindung an die alte Partei- und Staatsführung sei zu unterscheiden zwischen einer durch fachliche Leistungen geförder-

228 Vgl. den Brief von Krieger an Mueller-Stöfen vom 15.7.1992, BArch Koblenz, B 136/37715.

229 Vgl. Krieger: Begegnung mit der politischen Vergangenheit im Osten Deutschlands, S. 40 f.

230 Brief von Krieger an Mueller-Stöfen vom 15.7.1992, BArch Koblenz, B 136/37715.

231 Vgl. das Protokoll der 27. Verwaltungsratssitzung am 26.6.1992, BArch Berlin, B 412/8861.

232 Vgl. Behling: Die Treuhand, S. 107 f.

ten Berufsentwicklung und einer vorwiegend durch politisches Auftreten determinierten Karriere.²³³ Unter dieser Maßgabe wurden nunmehr auch vormalige stellvertretende Minister zur Weiterbeschäftigung vorgeschlagen. Von Bedeutung für die Beurteilung seien auch ein persönliches Engagement für Veränderungen und anzuerkennende Haltungen in Konfliktsituationen. »Letztendlich bedarf der Berücksichtigung, ob der Betroffene unmittelbar an rechtswidrigen Maßnahmen wie Enteignungen, Verstaatlichungen u. a. beteiligt war oder für schwerwiegende Fehlentscheidungen Verantwortung in volkswirtschaftlichem Maßstab trug.«²³⁴

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Konflikte um die Mitarbeit von ehemaligen Leitungskadern aus der DDR in der THA bat die Präsidentin während eines Gesprächs mit Wirtschaftsminister Möllemann am 22. Juli 1992 um klare Orientierungen der Bundesregierung, wie in derartigen Fällen zu verfahren sei. Denn es sei schwierig, »stellvertretende Minister freizustellen, wenn in diversen Bundesbehörden vergleichbare Ränge tätig sind.«²³⁵ Möllemann sagte zwar zu, über den Innenminister eine prinzipielle Regelung zu erwirken, die von Breuel erbetene Klarstellung erfolgte allerdings nicht.

Die Präsidentin übersandte Anfang Juli 1992 Bundesminister Waigel ein Papier, in dem sich der Vorstand über mögliche Belastungen des Treuhandpersonals aus der Vergangenheit Gedanken gemacht hatte, da »uns dieses Thema besonders am Herzen liegt.«²³⁶ In dem Papier²³⁷ wies der Vorstand auf die vielen Diskussionen hin, in denen er sich mit dem Umgang mit Mitarbeitern befasst habe, die in der früheren DDR als Sektorenleiter, als Abteilungsleiter, als Hauptabteilungsleiter in Mi-

233 Vgl. den Vermerk von Klaus Schulze, Direktorat Personal-Planung und Sonderaufgaben, über Kriterien zur differenzierten Bewertung ehemaliger Angehöriger hoher Nomenklaturen vom 14.5.1992, BArch Berlin, B 412/10738.

234 Ebd.

235 Vermerk über den Besuch des Ministers bei der THA am 22.7.1992, BArch Koblenz, B 126/145224.

236 Schreiben von Breuel an Minister Waigel vom 3.7.1992, BArch Berlin B 412/3172.

237 Breuel hatte handschriftlich hinzugefügt: »Bitte Theo Waigel direkt persönlich vorlegen.«

nisterien, als stellvertretende Minister, als Staatssekretäre oder als stellvertretende Vorsitzende der Plankommission tätig gewesen waren und nun bei der THA ausschließlich in nicht-leitenden Funktionen beschäftigt seien. »Auch wenn die betroffenen Mitarbeiter also nicht in leitenden Positionen eingesetzt sind, ist festzustellen, daß die Öffentlichkeit in Ostdeutschland zunehmend irritiert darauf reagiert, daß etwa frühere stellvertretende Minister oder Staatssekretäre in der THA überhaupt beschäftigt sind.«²³⁸ Dieser Personenkreis würde immer wieder zu Angriffen auf die THA benutzt. In der Regel seien die betreffenden Mitarbeiter in der Treuhandzentrale als Referenten oder Referatsleiter in verschiedenen Unternehmensbereichen beschäftigt. Lediglich einige wenige ehemalige Sektorenleiter aus DDR-Industrieministerien würden eine Stelle als Abteilungsleiter bekleiden. Sie könnten als Angehörige des Führungspersonals der THA bezeichnet werden.²³⁹

Der Vorstand sprach sich dafür aus, den betroffenen Mitarbeitern nach zwei Jahren der Zusammenarbeit eine faire Chance zu geben, denn: »Mitarbeiter, die zu diesem Kreis gerechnet werden können, haben sich – wie viele andere auch – durch eine hohe Motivation und Arbeitsleistung ausgezeichnet und sich das Ansehen von Kollegen und Vorgesetzten, die ja durchweg aus den alten Bundesländern stammen, erworben.«²⁴⁰ Der Vorstand werde wie bisher mit den betreffenden Mitarbeitern intensive und individuelle Gespräche führen. Deren Ziel sei es, gemeinsam eine bessere Einschätzung der sich aus der persönlichen Situation der Betroffenen ergebenden Aspekte und der mit ihrer Tätigkeit für die Treuhandanstalt verbundenen Außenwirkung zu gewinnen. Der Argwohn, dass die THA zu inkonsequent mit »alten Seilschaften« in ihren eigenen Reihen umgehe, blieb allerdings ein Imageproblem in der öffentlichen Wahrnehmung der Behörde.

238 Schreiben von Breuel an Minister Waigel vom 3.7.1992, BArch Berlin B 412/3172.

239 Dies bezog sich auf sieben Personen, die bis August 1992 als Abteilungsleiter in der Treuhandzentrale tätig waren. Vgl. die statistische Übersicht von Barbara Paetow, Leiterin der Abteilung Planung und Sonderaufgaben, über den Stand der Nomenklaturliste vom 25.8.1992, BArch Berlin, B 412/1074.

240 Schreiben von Breuel an Waigel vom 3.7.1992, BArch Berlin, B 412/3172.

Wiederholt stand auch der Vorwurf im Raum, Treuhandmitarbeiter könnten aus politisch motivierten Gründen Rechtsgeschäfte zum wirtschaftlichen Nachteil der THA abschließen. Nach einer diesbezüglichen Aufforderung durch das BMF überprüfte das Direktorat Revision im Sommer 1992 stichprobenweise Rechtsgeschäfte, die von ostdeutschen Mitarbeitern hauptsächlich im Oktober und November 1990 abgeschlossen worden waren. Dazu wurde eine personenbezogene Risikoanalyse durchgeführt, die sich auf 20 ehemalige Führungskader aus der staatlichen Wirtschaftsverwaltung der DDR bezog, die an verschiedenen Privatisierungs- bzw. Liegenschaftsverkäufen beteiligt gewesen waren. In seinem abschließenden Bericht vom August 1992 gab das Direktorat Revision an, dass es bei fünf Mitarbeitern konkrete Anhaltspunkte für wirtschaftlich nachteilige Handlungsweisen zulasten der THA gebe.²⁴¹ Hierbei habe es in einem Fall ein bewusstes Zusammenwirken im Sinn »alter Seilschaften« gegeben. Dies bezog sich auf die Privatisierung des Pharmazeutischen Werks in Halle im November 1990.²⁴²

Dieser im Revisionsbericht angeführte Fall weist allerdings weniger auf das Wirken »alter Seilschaften« hin, sondern zeigt eher die hausgemachten Mängel der frühen Verkäufe im Herbst 1990. Es handelte sich nämlich überwiegend um Ad-hoc-Privatisierungen ohne Ausschreibung. Kaufverhandlungen und abgeschlossene Verträge wurden nicht dokumentiert, mögliche Restitutionsansprüche beim Verkauf nicht berücksichtigt. Generell konnten die Revisoren keine eindeutigen Hinweise auf das Wirken »alter Seilschaften« zum Nachteil der THA finden. In der abschließenden Bewertung der untersuchten Privatisierungsfälle hieß es: »In der weitaus überwiegenden Zahl der hier untersuchten Vorgänge haben die Mitarbeiter im Rahmen der bei der Privatisierung von Unternehmen bestehenden Ermessensspielräume gehandelt.«²⁴³

241 Vgl. den Revisionsbericht Nr. 158/92 des Direktorats Recht über die Überprüfung von Rechtsgeschäften, die durch Mitglieder der Nomenklatur der ehemaligen DDR für die THA abgeschlossen wurden, vom 24.8.1992, BArch Berlin, B 412/10738.

242 Vgl. Karlsch: Einheitsgewinner, S. 117.

243 Revisionsbericht Nr. 158/92 des Direktorats Recht vom 24.8.1992, BArch Berlin, B 412/10738.

Wie auch andere interne Untersuchungen der Treuhandzentrale belegen, hatten ostdeutsche Beschäftigte angesichts der nahezu durchgängigen Besetzung der Spitzenpositionen der THA mit Personal aus Westdeutschland ohnehin nur geringen Einfluss auf Privatisierungsentscheidungen. Aus mehreren Revisionsberichten geht hervor, dass ostdeutsche Mitarbeiter zwar an den Privatisierungsverhandlungen mit westdeutschen Firmen beteiligt waren. Nennenswerte finanzielle Schäden entstanden für die Treuhand dadurch jedoch nicht. Eine »Unterwanderung« der THA durch »alte Seilschaften« fand insgesamt nicht statt.

Vor dem Hintergrund anhaltender Debatten über Nomenklaturkader in der THA richteten 20 Direktoren der Treuhandzentrale im November 1992 ein Schreiben an die Präsidentin, in dem sie darum baten, sich von den in den Medien als »Nomenklatur« gehandelten Mitarbeitern der Treuhandanstalt nicht generell, sondern nur aufgrund einer Einzelfallprüfung zu trennen. Weiter hieß es:

»Die Entlassung von Mitarbeitern, ohne daß im Einzelfall schuldhaftes Verhalten nachgewiesen wurde, ist ungerechtfertigt. Die frühere Zugehörigkeit zu einer Partei oder eine herausgehobene Stellung im Staat können nicht alleiniges Kriterium sein. Wir dürfen nicht vergessen, daß sich diese Mitarbeiter in den letzten zwei Jahren zusammen mit uns in überdurchschnittlichem Maße für den Wiederaufbau ihrer Heimat eingesetzt haben. Eine pauschale Verurteilung dieser Mitarbeiter läßt sich sicherlich nicht mit den rechtsstaatlichen Grundsätzen vom Einzelfall-unrecht vereinbaren.«²⁴⁴

Die Direktoren vermuteten, dass sich durch von außen verordnete »Säuberungsaktionen« das Klima in der THA, die eine Vorbildfunktion beim Zusammenwachsen Deutschlands haben sollte, erheblich verschlechtern werde. Dies werde sich negativ auf die Arbeitsfähigkeit der Anstalt auswirken. Stattdessen sollte den betroffenen Mitarbeitern die Möglichkeit einer Neuorientierung nicht versagt bleiben. Abschließend baten die Di-

244 Schreiben von Direktoren der THA an Breuel und den Gesamtvorstand der THA vom 16.11.1992, BArch Berlin, B 412/175.

rektoren die Präsidentin eindringlich, der politisch motivierten Kampagne gegen Treuhandmitarbeiter Widerstand entgegenzusetzen.²⁴⁵

In einigen Fällen wandten sich Branchendirektoren gezielt gegen die Entlassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus ihrem Bereich, deren Namen seit vielen Monaten auf verschiedenen Listen des Unterausschusses Treuhandanstalt des Bundestages kursierten. Dies betraf beispielsweise eine frühere stellvertretende Abteilungsleiterin in der Bezirksleitung Berlin der SED, die nach einer Empfehlung des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben aus der Treuhandzentrale ausscheiden sollte, da die betreffende Mitarbeiterin keinerlei Kenntnisse kaufmännischer Art besitze und auch über keine Erfahrungen als Führungskraft in Wirtschaftsunternehmen verfüge.²⁴⁶ Der zuständige Branchendirektor widersprach allerdings dieser Bewertung. Er sprach sich vehement für den Verbleib der Mitarbeiterin in seinem Bereich aus. An Personalvorstand Föhr schrieb er am 1. Dezember 1992:

»Mir will scheinen, daß hier rechtsstaatliche Grundsätze zu kurz kommen. Ich möchte nachdrücklich die vom Vorstand der Treuhandanstalt zu Recht vertretene Forderung unterstreichen, Einzelfallgerechtigkeit zu üben. Ich bin persönlich weiß Gott ein Gegner des SED-Regimes, ich weiß auch die Tragik derer zu würdigen, die sich im Osten offen als Systemgegner offenbart und dafür gelitten haben. Vielen Opportunisten kann man den Vorwurf machen, daß die ihre Intelligenz nicht benutzt haben, die verheerenden Fehlentwicklungen und Unrechtsakte im Osten zu durchschauen und jedenfalls für sich selbst als solche festzustellen. Aber der öffentliche Dienst besteht auch im Westen wahrhaftig nicht nur aus Märtyrern.«²⁴⁷

Seine Mitarbeiterin, so führte der Direktor weiter aus, gehöre zu jenen früheren Stützen des untergegangenen Systems, die in der zweijährigen

245 Vgl. ebd.

246 Vgl. das Schreiben des Direktors Personal-Planung und Sonderaufgaben, Nawrocki, an Breuel und Koch vom 3.9.1991, BArch Berlin, B 412/10737.

247 Schreiben von Volker Charbonnier, Direktor Werkzeugmaschinenbau, an Föhr vom 1.12.1992, BArch Berlin, B 412/10740.

Tätigkeit in der Behörde ihre Loyalität zur Grundordnung der Bundesrepublik bewiesen und durch vorbildlichen Einsatz für die Interessen der öffentlichen Hand mehr geleistet hätten als viele Kritiker der THA. »Angeichts der zahlreichen Zumutungen, die uns aus dem Westen geboten werden, halte ich lieber an Mitarbeitern fest, die ihren politischen Irrtum hinter sich gelassen haben und konstruktiv daran mitwirken, Ostdeutschland wieder aufzubauen.«²⁴⁸

Der Unterausschuss Treuhandanstalt forderte auf seiner Sitzung am 16. Oktober 1992 den Bundesminister der Finanzen auf, auf die THA dahingehend einzuwirken, sich bis zum 31. Dezember 1992 von denjenigen zu trennen, die durch ihre Tätigkeit während der SED-Herrschaft in herausgehobenen Positionen gewirkt haben.²⁴⁹ Der Bundesminister sollte außerdem dem Unterausschuss spätestens bis 31. Januar 1993 einen Bericht über die eingeleiteten Maßnahmen zukommen lassen. Infolgedessen bat der parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister der Finanzen, Joachim Grünewald, die Präsidentin der THA, alle rechtsstaatlichen Möglichkeiten auszuschöpfen, um Beschäftigungsverhältnisse mit Funktionsträgern des ehemaligen DDR-Regimes zu lösen. Grünewald hielt die Forderung des Unterausschusses für vollkommen berechtigt, denn, so schrieb er am 22. Oktober 1992 an Breuel:

»Es läßt sich der Öffentlichkeit nicht vermitteln, daß in der Treuhandanstalt ehemalige Funktionsträger der DDR, die mit dem früheren System eng verbunden waren, heute an der Umgestaltung zu einer sozialen Marktwirtschaft mitwirken. Vor diesem Hintergrund erscheinen mir – unabhängig von der von Ihnen erbetenen Erläuterung vor dem Unterausschuß – weitere Konsequenzen erforderlich und angesichts der Reaktionen in der Öffentlichkeit unvermeidbar.«²⁵⁰

Birgit Breuel lehnte weiterhin eine pauschale Entlassung der betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strikt ab und beharrte auf der vom Vor-

248 Ebd.

249 Vgl. den Beschluss des Unterausschusses Treuhandanstalt vom 16.10.1992, BArch Berlin, B 412/10740.

250 Schreiben von Grünewald an Breuel vom 22.10.1992, BArch Berlin, B 412/10740.

stand beschlossenen Einzelfallprüfung. In ihrem Schreiben an den Vorsitzenden des Unterausschusses vom 19. Oktober 1992 verwies sie auf die rechtsstaatlich einwandfreie Form einer Einzelprüfung, um festzustellen, ob die notwendige persönliche und fachliche Eignung des betreffenden Mitarbeiters vorliege. Und sie fuhr fort: »Alle über Einzelfallprüfungen hinausgehenden Entscheidungen bedürfen aber zuvor einer politischen Willensbildung in Regierung und Parlament unter Berücksichtigung der arbeitsrechtlichen Situation und können dann nicht nur für die THA gelten, sondern müssen alle öffentlichen Institutionen und Ebenen umfassen.«²⁵¹

Als Reaktion auf dieses Schreiben fand am 3. November 1992 ein Gespräch zwischen der Präsidentin, dem Vorsitzenden des Unterausschusses sowie dem parlamentarischen Staatssekretär des BMF in Bonn statt. Während des Gesprächs stellte Arnulf Kriedner klar, dass sich die Forderung des Unterausschusses vom 16. Oktober 1992 ausdrücklich auf ehemalige Staatssekretäre, stellvertretende Minister, stellvertretende Vorsitzende der SPK sowie leitende Angehörige der Nomenklatur bezog, die damals noch verantwortliche Positionen (Vorstand, Direktoren und Abteilungsleiter) in sensiblen Bereichen der Treuhandanstalt ausübten.²⁵² Als sensibel wurde insbesondere der Personalbereich angesehen. Nach dieser Unterredung ging Breuel davon aus, »daß wir gemeinsam eine am Einzelfall orientierte, schnelle, arbeitsrechtlich vertretbare, politisch vermittelbare, pragmatische und abschließende Lösung anstreben«.²⁵³ Die THA sei nach dem Gespräch in Bonn bereit, »für die Betroffenen Lösungen zu finden, die der jeweiligen persönlichen Situation gerecht werden und auch politisch vermittelbar erscheinen«.²⁵⁴

251 Schreiben von Breuel an den Vorsitzenden des Unterausschusses Treuhandanstalt Kriedner vom 19.10.1992, BAArch Berlin, B 412/10740.

252 Vgl. das Schreiben von Birgit Breuel an Arnulf Kriedner, Nils Diederich, Werner Zywiets und Joachim Grünewald vom 4.11.1992, ebd.

253 Ebd.

254 Ebd.

Personaldirektor Dorenberg²⁵⁵ zog in einem Schreiben an Personalvorstand Föhr Anfang Dezember 1992 eine vorläufige Schlussbilanz der Personalüberprüfungen ostdeutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Treuhandzentrale.²⁵⁶ In der Treuhandzentrale waren laut der Information Dorenbergs Anfang Dezember 1992 noch 17 Personen beschäftigt, die der Kategorie Nomenklaturstufe I zugeordnet wurden. Zu dieser Kategorie wurden Stellvertreter von Ministern und Staatssekretäre, Abteilungsleiter im Ministerrat, stellvertretende Vorsitzende und Abteilungsleiter der SPK sowie Generaldirektoren zentralgeleiteter Kombinate gezählt.²⁵⁷ Darüber hinaus seien in der Treuhandzentrale noch 88 Personen tätig, die der Nomenklaturstufe II zugeordnet wurden. Unter diese Kategorie fielen Abteilungsleiter in Ministerien und zentralen staatlichen Einrichtungen, Sektorenleiter von Ministerien und Direktoren von Betrieben, die den betreffenden Industrieministerien direkt unterstellt waren.

Des Weiteren berichtete Dorenberg, dass keine ehemaligen Angehörigen der Nomenklaturstufen I und II auf den oberen Leitungsebenen der THA – damit waren Vorstand und Direktoren gemeint – beschäftigt seien. Hingegen seien noch sieben Personen der Nomenklaturstufe I als Abteilungsleiter in der Treuhandzentrale tätig. Es handelte sich hierbei um zwei frühere stellvertretende Vorsitzende sowie zwei Abteilungsleiter der SPK und drei ehemalige stellvertretende Minister. Eine sichere Prognose über deren Ablösung konnte Dorenberg nicht treffen. Auf eine betreffende Nachfrage teilte Föhr dem Parlamentarischen Staatssekretär

255 Kristian Dorenberg war bis zum 31. Juli 1992 Leiter des Direktorats Länderfragen und löste am 1. August 1992 Walter Bellwied als Personaldirektor der THA ab.

256 Vgl. das Schreiben von Dorenberg an Föhr vom 4.12.1992, BAArch Berlin, B 412/10740.

257 Das System der Kadernomenklatur legte fest, auf welchen Ebenen Leitungsfunktionen im Apparat der SED und den zentralen staatlichen Institutionen durch das ZK der SED zu bestätigen waren. Dazu gehörten auch die Ministerien der DDR und die Staatliche Plankommission. Die Kadernomenklatur definierte abgestufte Hierarchieebenen. Zum System der Nomenklatur der SED vgl. Wagner: Ab morgen bist du Direktor.

Grünewald in einem Schreiben vom 8. Dezember 1992 mit, dass mit den betreffenden Personen Gespräche mit dem Ziel geführt würden, Aufhebungsverträge abzuschließen.²⁵⁸

Wesentlich konsequenter wurde bei einer nachgewiesenen Zusammenarbeit mit dem MfS verfahren. Im Zeitraum von 1991 bis Mai 1993 wurden die Arbeitsverhältnisse mit 84 Beschäftigten der Treuhandzentrale wegen inoffizieller Arbeit für das MfS beendet.²⁵⁹ Bis August 1994 hatte der Personaldirektor insgesamt über 1716 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Treuhandzentrale sowie der Tochtergesellschaften Anfragen an die Gauck-Behörde gestellt, bei denen in 151 Fällen eine MfS-Verstrickung bestätigt wurde, die zum Ausscheiden der betreffenden Mitarbeiter führte.²⁶⁰

Angesichts der seit 1993 sowohl in der Politik als auch in der Öffentlichkeit geführten Debatten über die ausufernden Personal- und Beraterkosten der THA betrachtete der Vorstand das Thema »alte Seilschaften« seitdem als zweitrangig. Auch die parlamentarischen Kontrollgremien verlagerten ihren Fokus auf die Haushaltsführung der THA sowie auf umstrittene Privatisierungs-, Sanierungs- und Abwicklungsvorgänge. Auch durch die Tätigkeit des am 30. September 1993 eingesetzten Untersuchungsausschusses des Deutschen Bundestages zur Treuhandanstalt standen »alte Seilschaften« nicht mehr im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Das Thema hatte den Vorstandsbereich Personal in den Jahren 1991 und 1992 in ganz erheblichem Maße beschäftigt, denn das Image der THA war in dieser Zeit stark von dem Vorwurf belastet, personell von ehemaligen SED-Kadern unterwandert zu sein. Hinzu kam der öffentlich immer wieder vorgebrachte Verdacht, »alte Seilschaften« gingen mit »neuen

258 Vgl. das Schreiben von Föhr an Staatssekretär Grünewald vom 8.12.1992, BArch Berlin, B 412/10741.

259 Vgl. die statistische Übersicht des Direktorats Personal-Planung und Sonderaufgaben über den Stand der Überprüfung auf MfS-Verstrickung vom 11.5.1993, ebd.

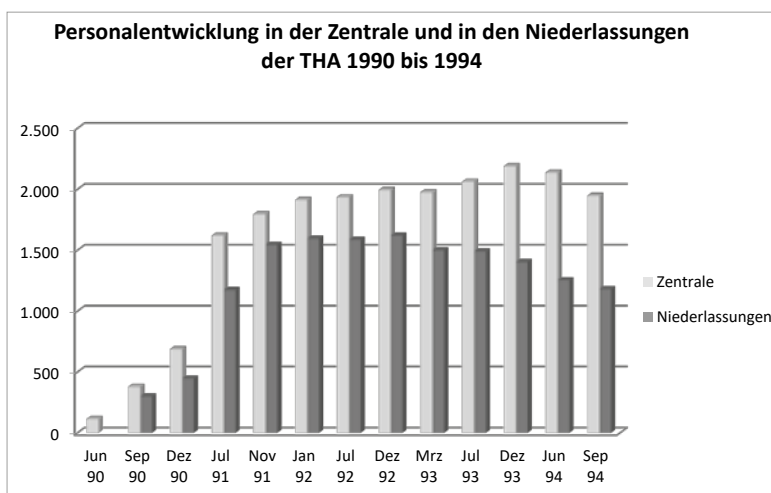
260 Vgl. die statistische Übersicht der Abteilung Personalplanung und -betreuung über den Stand der Überprüfung auf MfS-Verstrickung vom 3.8.1994, BArch Berlin, B 412/10741.

Seilschaften« aus dem Managerpool Westdeutschlands eine unheilige Allianz ein. Die Untersuchung derartiger Vorwürfe lag im ureigenen Interesse des Treuhandvorstandes und band intern personelle Ressourcen, die dem eigentlich notwendigen Controlling der Privatisierungspraxis in den Unternehmensbereichen bzw. der Revision entzogen wurden. Zu Entlassungen von ehemaligen Leitungskadern aus DDR-Ministerien und zentralen wirtschaftsleitenden Einrichtungen ist es in einem größeren Umfang nicht gekommen. Einzelne Mitarbeiter auf der Ebene der Direktoren und Abteilungsleiter, die unter verschiedenen Gesichtspunkten als politisch belastet eingestuft wurden, schieden in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 aus der THA aus oder wechselten in ausgegliederte Tochtergesellschaften. Wie die internen Untersuchungen zeigten, kam es durch das vermeintliche Wirken »alter Seilschaften« auch nicht zu signifikanten ökonomischen Verlusten. Die diesbezüglichen Vorwürfe prägten jedoch noch lange Jahre die Wahrnehmung der THA in der Öffentlichkeit.

4. Ambivalenzen in der Personalentwicklung

Seit Beginn des Jahres 1991 stieg der Personalbestand der THA ständig an. Waren im Dezember 1990 insgesamt 1155 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Zentrale und den Niederlassungen beschäftigt, so erhöhte sich die Mitarbeiterzahl bis Ende November 1991 auf insgesamt 3516. Auffällig ist der Anstieg der Mitarbeiterzahl in den Niederlassungen im Laufe des Jahres 1991 auf das annähernd Dreifache. Die folgende Grafik illustriert die Personalentwicklung in der Zentrale und in den Niederlassungen im Vergleich:²⁶¹

261 Die Grafik wurde auf der Grundlage der Monatsberichte des Treuhandvorstandes erstellt.



Nach der Forcierung des operativen Geschäfts und der damit zusammenhängenden Dynamik des personellen Wachstums gab es seit 1992 einen erneuten Wachstumsschub. Denn der THA wurden zusätzliche Aufgaben übertragen, die eine Personalaufstockung unumgänglich machten. Zu nennen wären u. a. der Bereich der Vermögenszuordnung sowie die Fällung von Investitionsvorrangentscheidungen und die Erteilung von Grundstücksverkehrsgenehmigungen. Der Personalstand der THA erreichte im Dezember 1992 einen Stand von 3614 festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Zentrale und den Niederlassungen.²⁶² Wie die folgende Tabelle zeigt, hatte die Treuhandzentrale im Dezember 1993 mit 2189 fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen personellen Höchststand erreicht. Der Personalbestand veränderte sich in den Jahren von 1990 bis 1994 wie folgt:²⁶³

262 Vgl. den Bericht zur Entwicklung des Personalstandes der THA vom 12.1.1993, BArch Berlin, B 412/10649.

263 Die Tabelle wurde auf der Grundlage der Monatsberichte des Treuhandvorstandes erstellt.

Personalentwicklung der THA vom 31. Dezember 1990 bis 30. September 1994*

Vorstands- bereich	Dezember 1990	November 1991	Dezember 1992	Dezember 1993	September 1994
Präsidentin/Stäbe	71	232	275	297	287
Unternehmens- bereiche	522	1 301	1 146	1 289	1 329
Personal	36	114	219	248	152
Finanzen	59	149	354	355	179
Zentrale gesamt	688	1 796	1 994	2 189	1 947
Niederlassungen	447	1 545	1 620	1 404	1 182
Gesamt	1 135	3 341	3 614	3 593	3 129

* Berater, ruhende Arbeitsverhältnisse, Praktikanten, befristete Leihkräfte, Auszubildende und Sekretärinnenpool sind in der Tabelle nicht enthalten. Der Personalbestand der Liegenschafts-Gesellschaft sowie weiterer Tochtergesellschaften wurde ebenso nicht berücksichtigt.

Durch die Personalausweitung beliefen sich die Ausgaben für Löhne und Gehälter der Treuhandbeschäftigten für das Jahr 1991 auf insgesamt 341 Millionen DM. Für die sogenannten Zeitarbeitskräfte wurden zusätzlich 18 Millionen DM verauslagt.²⁶⁴ Hinzu kamen Verträge mit 438 externen Beratern²⁶⁵ (Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten).²⁶⁶

Im Jahr 1992 bewegten sich die Personalkosten weiterhin auf hohem Niveau. Die Personalausgaben lagen mit 458 Millionen DM deutlich über den Angaben im Haushaltsplan.²⁶⁷ Als Grund führte der Finanzbericht des Vorstandes den Umstand an, dass die Ausgaben für Funktionalberater um rund 58 Millionen DM über dem Plan lagen. Bei der Aufstellung des Jahresplans sei ursprünglich davon ausgegangen worden, dass insgesamt 20 Funktionalberater in der Zentrale beschäftigt würden. Tatsächlich wur-

264 Vgl. den Finanzbericht für das Geschäftsjahr 1991. Vorlage für die 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

265 Stand vom August 1991.

266 Vgl. das Schreiben von Koch an John von Freyend vom 21.8.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

267 Vgl. den Finanzbericht für das Geschäftsjahr 1992. Anlage zur 35. Sitzung des Verwaltungsrates am 19.3.1993, BArch Berlin, B 412/8870.

den 1992 etwa 138 Funktionalberater eingesetzt. Der Einsatz von deutlich mehr Funktionalberatern sei notwendig gewesen, da der Arbeitsaufwand der THA in vielen Bereichen, zum Beispiel in der Privatisierung, im Vertragsmanagement und im Abwicklungscontrolling, deutlich höher als erwartet ausgefallen sei. Häufig habe durch den Einsatz von Funktionalberatern kurzfristig Abhilfe geschaffen werden müssen. Darüber hinaus lagen die Ausgaben für Sachverständige und für externe Unternehmensverkäufer mit 318 Millionen DM um 86 Millionen DM über dem Plan. Dies erklärte der Vorstand mit der höheren Zahl von Privatisierungen und dem dadurch steigenden Bedarf an Spezialkenntnissen. Aber auch in der Beteiligungsführung seien mehr Sachverständige für die Prüfung von Unternehmenskonzepten, für Bilanzprüfungen und Vermögensstatistiken eingesetzt worden. Im Jahr 1992 wandte die THA insgesamt 460 Millionen DM für Beraterleistungen auf.²⁶⁸

Die Dynamik der Personalentwicklung erzeugte zugleich aber auch zahlreiche Probleme. Denn der Personalzuwachs vollzog sich weitgehend unkoordiniert und führte zu einem quantitativen Missverhältnis zwischen den Unternehmensbereichen. Die Präsidentin selbst sah die Personalentwicklung durchaus kritisch, was sie in einem Schreiben an Personalvorstand Horst Föhr vom Mai 1992 anmerkte. Obgleich die allgemeine Stimmung im Vorstand vom Ruf nach mehr Personal geprägt sei, könne sie einer Vorstandsvorlage zum Personalausbau in der Zentrale nicht zustimmen. »Ich glaube nicht an die Theorie, daß durch mehr Köpfe auch automatisch mehr Leistung erzeugt wird. Dem wohl unvermeidlichen Wildwuchs beim Personalaufbau muß jetzt mit einer quantitativen und qualitativen Überprüfung begegnet werden.«²⁶⁹ Deshalb habe sie den Personaldirektor gebeten, durch externe Berater eine Analyse über interne Abläufe, Doppelarbeit und Aufgabenzuordnung zu erarbeiten. Erst auf der Grundlage einer derartigen Analyse könne über weitere Personalanforderungen entschieden werden. Auf der Basis dieses Einwandes

268 Vgl. ebd.

269 Schreiben von Breuel an Föhr vom 18.5.1992, BArch Berlin, B 412/3226.

wurde ein Beschluss des Vorstandes über die Erweiterung der Personalzahlen vertagt.²⁷⁰

Der Personalstand entwickelte sich jedoch nicht geradlinig, wie in der Planung angenommen, sondern von Monat zu Monat sehr unterschiedlich. Sehr große Bewegung wurde durch die zunehmende Fluktuation verursacht. So wurden in der Zentrale 1992 insgesamt 702 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 322 Aushilfen eingestellt. Dem standen Austritte von 554 Beschäftigten und 265 Aushilfen gegenüber.

Eintritte/Austritte THA-Zentrale 1992 (ohne Aushilfen)²⁷¹

Quartal	Eintritte	Austritte	Saldo
I.	256	86	170
II.	89	107	-18
III.	214	184	30
IV.	143	177	-34
Gesamt	702	554	148

Die vorstehenden Zahlen enthalten sämtliche Austritte ohne Rücksicht auf den Grund, also neben Kündigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Kündigungen durch die THA, Vertragsaufhebungen und Ablauf befristeter Verträge. Gleichwohl dokumentieren die Zahlen seit dem zweiten Quartal 1992, dass qualifizierte Fachkräfte zunehmend abwanderten. Den höchsten prozentualen Anteil, nämlich 12,7 Prozent, registrierte Personaldirektor Bellwied in der Gruppe der Führungskräfte (Direktoren und Abteilungsleiter).²⁷²

Die Abwanderung von Teilen des Führungspersonals führte seit dem Sommer 1992 zu einem neuen Kurs in der Personalpolitik.²⁷³ Nun ging es vordergründig nicht mehr um die Rekrutierung neuen Personals, son-

270 Vgl. das Ergebnisprotokoll über die Vorstandssitzung vom 26.5.1992, BArch Berlin, B 412/2665.

271 Vgl. den Bericht zur Entwicklung des Personalstandes der THA 1992 vom 12.1.1993, BArch Berlin, B 412/10649.

272 Vgl. die Übersicht über die Fluktuation in der Zentrale vom 31.1.1993, BArch Berlin, B 412/10416.

273 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 517; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 184.

dern um den Verbleib qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Eröffnung von Anschlussperspektiven. Der Vorstand setzte dabei hauptsächlich auf monetäre Anreize. Das Direktorat Personalwesen bezeichnete das Ausscheiden von Führungskräften als einen »zur Unzeit erfolgenden Know-how-Verlust«.²⁷⁴ Für 1993 wurde prognostiziert, dass der Abwanderungsdruck voraussichtlich weiter zunehmen werde. Hinzu kam, dass auf der Ebene des Führungspersonals nicht wenige Direktoren und Abteilungsleiter aus Altersgründen ausschieden. So waren im Juni 1992 von den 370 Führungskräften insgesamt nur 32 Direktoren und Abteilungsleiter 35 Jahre alt oder jünger.²⁷⁵ Aber auch unter diesen jüngeren Mitarbeitern konnte der Trend zum Wechsel in ein anderes berufliches Umfeld in Westdeutschland mit einem höheren Gehaltsniveau nicht übersehen werden. Der Rückgang des Anteils der Führungskräfte (Direktoren und Abteilungsleiter) an der Gesamtzahl der Beschäftigten seit Juni 1992 geht aus folgender Tabelle hervor:²⁷⁶

Quantitative Entwicklung der Verantwortungsebenen in der Zentrale und in den Niederlassungen vom 30. Juni 1992 bis 30. Juni 1994

Funktionsebene	Juni 1992	Dezember 1992	Dezember 1993	Juni 1994
Direktoren, Abteilungsleiter	370	267	200	178
Referatsleiter/Referenten, sonstige Mitarbeiter	3 237	3 347	3 393	3 214
Gesamt	3 607	3 614	3 593	3 392

Das BMF beobachtete die Personalentwicklung mit zunehmender Sorge. Dies geht aus einer Notiz hervor, die Referatsleiter Peter Breitenstein für ein Gespräch des Bundesministers mit der Treuhandpräsidentin am 3. November 1992 verfasste:

274 Bericht des Direktorats Personalwesen vom 12.1.1993, BArch Berlin, B 412/10649.

275 Vgl. den Brief von Föhr an John von Freyend vom 3.6.1992, BArch Berlin, B 412/2667.

276 Vgl. die Monatsberichte vom 30.6.1992, 31.12.1992, 31.12.1993 und 30.6.1994, BArch Berlin, B 412/24104, B 412/24110, B 412/24122, B 412/24128.

»Zur Zeit verdichtet sich der Eindruck, daß ein unkoordinierter Auflösungsprozeß begonnen hat. Frau Breuel hat hierzu durch ihre ständigen Äußerungen über die Beendigung des operativen Geschäfts im Jahr 1993 beigetragen. Durch den Weggang zahlreicher Führungskräfte wird die Arbeitsfähigkeit und die erforderliche Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der THA erheblich beeinträchtigt.«²⁷⁷

Minister Waigel solle in seinem Gespräch mit Frau Breuel unbedingt darauf drängen, dass die Arbeitsfähigkeit der THA in jedem Fall bis Ende 1994 unter den bisherigen Rahmenbedingungen durch den Vorstand sichergestellt werden müsse.

Über die Gründe der hohen Fluktuationsrate tauschten die Personaldirektoren auf ihrem Treffen im November 1992 erste Erfahrungen aus.²⁷⁸ So klagten vor allem die Personaldirektoren der Niederlassungen über eine unabgestimmte Abwerbung von Fachkräften durch Direktorate in der Zentrale. Die Personaldirektoren sahen hauptsächlich ein Problem in der Personalwerbung, da ihrer Erfahrung nach befristete Verträge kaum Interesse hervorriefen. Auch in der Treuhandzentrale wirke das Problem der Befristung von Arbeitsverträgen demotivierend auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Bewerber. Gravierende Schwierigkeiten gebe es bei der Rekrutierung von Juristen, die sich teilweise mit sehr hohen Gehaltsvorstellungen und Nebenkostenforderungen beworben hätten. Viele Bewerber würden nach Einschätzung der Personaldirektoren aufgrund der Befristung der Aufgabe ihre Wohnung am Heimatort nicht aufgeben wollen. Daraus folge, dass die Bewerber eine langfristige Hotelunterbringung und wöchentliche Heimfahrten erwarteten. Schließlich wurde kritisch angemerkt, dass die frühzeitig begonnenen Outplacement-Aktivitäten, d. h. die Ausgründung von Tochtergesellschaften in Form von GmbHs, teilweise zu Irritationen unter den Beschäftigten geführt hätten. Als eine Konsequenz der unter den Personaldirektoren diskutierten Pro-

277 Notiz von Breitenstein, BMF/VIII A 3, für das Gespräch Waigels mit Breuel am 3.11.1992, BArch Koblenz, B 126/147813.

278 Vgl. das Protokoll über das Personaldirektorentreffen am 5./6.11.1992, BArch Berlin, B 412/10662.

bleme wurde gefordert, Personalreserven zur Überbrückung von Fluktuationsengpässen zu schaffen.

Bereits in einem Arbeitspapier für Personalvorstand Föhr vom August 1992 wurde die Personalsituation in der THA trotz steigender Mitarbeiterzahlen als kritisch eingeschätzt. »Der Personalbestand in der THA hat sich in einzelnen Schüben entwickelt; in einzelnen Phasen ist er explosionsartig gewachsen. Zur Zeit sind eine Reihe schwacher Signale wahrnehmbar, daß eine Abwanderung von Mitarbeitern in ähnlichen Schüben ungeplant und ungesteuert erfolgen könnte.«²⁷⁹ Es gebe, so wurde weiter vermerkt, einen »politischen Trend« zu verstärkter Abwanderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Westdeutschland. Auf der anderen Seite sei aufgrund von unklaren Anschlussperspektiven eine starke Verunsicherung unter den Beschäftigten ostdeutscher Herkunft spürbar. Nach wie vor herrsche ein Mangel an Fachkräften. »Insbesondere fehlen Sekretärinnen, Juristen, Controller und Revisoren. Es ist zu erwarten, daß der Mangel bei unklarer Zukunftsperspektive noch zunehmen und sich auf weitere Funktionen ausdehnen wird.«²⁸⁰ Insgesamt sei es notwendig, die interne Fluktuation und Abwanderung aktiv zu steuern.

Die anhaltende Fluktuation beschäftigte die Personaldirektoren auch im ersten Halbjahr 1993. Zu den Gründen, die die Abwanderung wesentlich beeinflusst hätten, notierte Personalleiter Volker Hertwig im Januar 1993:

- befristete Arbeitsverträge ohne klare Anschlussperspektive und dadurch voreiliges Akzeptieren besserer Angebote;
- unglückliche Kommentierung von Aussagen der Präsidentin in den Medien sowie in internen oder direkten Äußerungen über das Ende der THA;
- bessere Angebote auf dem Berliner Stellenmarkt in bestimmten Bereichen (Juristen);
- keine echten Karrieremöglichkeiten innerhalb der THA;

279 Arbeitspapier des Direktorats Personal THA für Föhr zur Vorstandsklausur vom 20.8.1992, BArch Berlin, B 412/10661.

280 Ebd.

- Stimmungsmache von Headhuntern in Bezug auf die sinnvolle Verweildauer (zwei Jahre THA sind mehr als genug);
- Standort Berlin und damit verbunden die Trennung von Wohnort und Familie;
- Ost-West-Probleme (auch in der Vergütung);
- unklare Altersversorgung;
- Treuhand-Müdigkeit (starker Stress, wenig Lob und Ermutigung von außen).²⁸¹

Das weitgehend negative Image der THA in der Öffentlichkeit konnte Personalleiter Hertwig dagegen nicht als wesentliche Einflussgröße für die Fluktuation erkennen. Als besonders kritisch wurde der Vorstandsbeschluss vom 2. Juni 1992 gesehen, neue Verträge für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich zu befristen.²⁸² Dieser Beschluss ging auf Forderungen des BMF zurück und wurde gegen den Widerstand aus den Branchendirektoraten mit Nachdruck durchgesetzt. Im zweiten Halbjahr 1992 musste der Beschluss jedoch in Teilbereichen bereits wieder gelockert werden, um die Personalgewinnung überhaupt zu ermöglichen. Dies betraf insbesondere Bereiche mit längerfristigen Perspektiven (Vertragsmanagement und TLG) sowie Bereiche mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt (Datenverarbeitung und Sekretärinnen). Die Befristung von Arbeitsverträgen wurde unter den Personaldirektoren der THA als eine der wichtigsten Ursachen für die deutlich zunehmende Fluktuation beurteilt. Tatsächlich trugen Befristungen von Arbeitsverträgen zu Verunsicherungen bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei und erzeugten Abwanderungsdruck. Diesem Druck versuchte der Vorstand durch partielle Entfristungen zu begegnen.

Ein Bericht über die Personalsituation für die Vorstandssitzung am 15. Februar 1993 war mit dem Motto überschrieben: »Motivation und

281 Vgl. die Information von Hertwig für Föhr vom 20.1.1993, BArch Berlin, B 412/10661.

282 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung vom 2.6.1992, BArch Berlin, B 412/2667.

Stabilisierung in einem schwierigen Umfeld«. ²⁸³ Da sich laut diesem Bericht die THA aktuell in einem schwierigen Umfeld aus einer Mischung von argwöhnischer Politik, Negativimage in der Öffentlichkeit sowie mühsamer werdender Arbeit bewegte, sei hauptsächlich eine aktive Motivation der Mitarbeiter nötig, um eine personalpolitische Stabilisierung zu erreichen. Daher sollten die Beschäftigten »zeitgerecht« Perspektiven in Treuhand-Nachfolgeorganisationen erhalten. Hierzu hatte der Personalbereich ein EDV-gestütztes Planungsinstrument (Personalplanungssystem PEPSY) entwickelt. Es sollte einen umfassenden Überblick über die Ausgangslage und die künftige Entwicklung der Planstellen und Mitarbeiterzahlen in den Jahren von 1993 bis 1995 in den einzelnen Strukturbereichen ermöglichen. Absicht war es, durch die vorausschauende Zuordnung von Stellen und Mitarbeitern berufliche Perspektiven innerhalb der THA zu sichern. Zu Beginn des Jahres 1993 war allerdings die hierfür notwendige Datenbasis noch nicht geschaffen, sodass dieses System über erste Ansätze nicht hinauskam.

Angesichts der seit Mitte 1992 verstärkt einsetzenden Abwanderung qualifizierten Fachpersonals erhöhte sich sowohl der qualitative als auch der quantitative Stellenwert der externen Berater. Bis April 1992 wurden in der Zentrale und in den Niederlassungen insgesamt 1308 Beraterverträge mit einem Honoraraufwand von 198 Millionen DM abgeschlossen. ²⁸⁴ Hinzu kamen die sogenannten Funktionalberater, die zumeist als Abteilungs- oder Referatsleiter fest in die Organisationsstruktur der Treuhandzentrale eingebunden waren. Arbeiteten in der Treuhandzentrale im April 1992 lediglich 67 Funktionalberater, so erhöhte sich deren Anzahl bis November 1993 auf 199 im Vollzeitstatus. Außerdem waren im November 1993 474 externe Sachverständige tätig. ²⁸⁵ Die Ausgaben für Funktionalberater im Jahr 1993 beliefen sich auf 84 Millionen DM, die

283 Bericht über die Personalsituation für die Vorstandssitzung am 15.2.1993, BArch Berlin, B 412/10661.

284 Vgl. die Anlage zum Protokoll der Vorstandssitzung vom 5.5.1992, BArch Berlin, B 412/2661.

285 Vgl. den Personalbericht des Vorstandes vom 30.11.1993, BArch Berlin, B 412/26258.

für Sachverständige auf 272 Millionen DM. Insgesamt hatten sich die Personalkosten im Jahr 1993 aufgrund der wachsenden Ausgaben für Funktionalberater und Sachverständige von 458 Millionen DM im Vorjahr auf 802 Millionen DM erhöht.²⁸⁶

Die Abwanderung von Führungskräften entwickelte sich seit 1993 zu einem Problem, das die Arbeitsfähigkeit der Treuhandzentrale ernsthaft einzuschränken drohte, insbesondere im Hinblick auf das anvisierte Ende des operativen Geschäfts im Dezember 1994. Häufig wurde deshalb auch ein Modell praktiziert, bei dem Treuhandmitarbeiter nach ihrem Ausscheiden in ein Beraterverhältnis überwechselten. Laut einem »Aktionsprogramm zur Sicherung von Fachkenntnissen der Leistungsträger der THA« vom Januar 1993 wurde es zunehmend schwieriger, Leistungsträger bis zur Aufgabenerfüllung zu halten, wenn keine geeigneten Anschlussperspektiven angeboten werden konnten. »Es muß daher sichergestellt werden, daß die Leistungsträger und Mitarbeiter der THA bis zum Ende ihrer Aufgaben tatsächlich ihre Arbeitskraft voll und uneingeschränkt der THA zur Verfügung stellen.«²⁸⁷ Um dem Trend zu Abwanderung entgegenzutreten, sollte eine »Gesellschaft für öffentliches Zeitmanagement« gegründet sowie Dienstleistungen in selbstständige Beratungsgesellschaften ausgelagert werden.

In der vom Vorstand konzipierten Gesellschaft für öffentliches Zeitmanagement sollten sich Treuhandmitarbeiter nach ihrem Ausscheiden »als Berater auf Zeit« für Beratungs- oder Managementaufgaben zur Verfügung stellen. Die Gesellschaft sollte jedoch nicht in Konkurrenz zu bestehenden Beratungsunternehmen stehen und zunächst in der öffentlichen Hand verbleiben. Da in der Anfangsphase keine ausreichende Kostendeckung zu erwarten sei, war eine institutionelle Förderung dieser Gesellschaft aus Bundesmitteln vorgesehen.²⁸⁸ Das Aktionsprogramm

286 Vgl. den Finanzbericht des Vorstandes für 1993. Beschluss der 46. Verwaltungsrats-sitzung am 18.3.1994, BArch Berlin, B 412/8883.

287 »Aktionsprogramm zur Sicherung von Fachkenntnissen der Leistungsträger der THA für neue Aufgaben in den neuen Bundesländern« vom 14.1.1993, BArch Koblenz, B 126/145224.

288 Vgl. ebd.

wurde mit dem Einverständnis der Präsidentin am 27. Januar 1993 an Abteilungsleiter Johannes Ludewig im Bundeskanzleramt übersandt, der handschriftlich notierte: »Ich bin grundsätzlich einverstanden. Genehmigung im Einzelfall vorbereiten. Insiderprobleme ausschalten.«²⁸⁹

Im Unterschied zum Bundeskanzleramt antwortete das BMF mit kritischen Anfragen. Vor allem machte Referatsleiter Werner Schick in seinem Vermerk für Abteilungsleiter Eckart John von Freyend starke Bedenken gegen die Gründung einer Gesellschaft für öffentliches Zeitmanagement geltend, die unweigerlich in Konkurrenz zu anderen Beratungsunternehmen trete und dem Treuhandauftrag widerspreche. Vor allem könne die Gesellschaft nur bei Bereitstellung von Bundesmitteln funktionieren. »Dafür fehlt z.Z. ein Haushaltstitel. Eine Beteiligung des Bundes ist im übrigen zweifelhaft, da die Gesellschaft in erster Linie Aufgaben erfüllen soll, die nicht der Zuständigkeit des Bundes unterfallen.«²⁹⁰ Das Konzept für eine Auslagerung von Dienstleistungen aus der THA in selbstständige Beratungsgesellschaften erschien dem BMF ebenfalls nicht als sinnvoll. »Hier treten die auszulagernden Beratungsgesellschaften in noch stärkerem Maße als die o.g. Gesellschaft für öffentliches Zeitmanagement in Konkurrenz mit privaten Anbietern. Dies entspricht nicht dem Auftrag der THA.« Das BMF unterstützte zwar die Überlegungen der Treuhandzentrale, das vorzeitige Ausscheiden qualifizierter Mitarbeiter zu beschränken, konnte aber die von der THA vorgeschlagene Lösung nicht akzeptieren. Auch ein überarbeitetes und vom Vorstand der THA am 9. März 1993 beschlossenes »Aktionsprogramm zu Sicherung von Fachkenntnissen der Leistungsträger der THA für neue Aufgaben in den neuen Bundesländern« konnte das BMF letztlich nicht überzeugen.²⁹¹

Inzwischen hatte sich die Idee, ausgeschiedene Führungskräfte als externe Berater zu gewinnen, zum bevorzugten Modell entwickelt, um verschiedene Leistungsbereiche bzw. ganze Aufgabenkomplexe aus der THA auszugliedern. Beispielhaft dafür steht der kaufmännische Direktor

289 Schreiben (Fax) an Ludewig vom 27.1.1993, BArch Koblenz, B 126/145224.

290 Schreiben von Schick, BMF/VIII B 1, an John von Freyend vom 5.2.1993, ebd.

291 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 9.3.1993, BArch Berlin, B 412/2732.

im Unternehmensbereich von Hero Brahms, Dietrich Klug. Klug, der im August 1991 den Direktorenposten in der THA übernommen hatte und auch eine Zeit lang als »Sonderbeauftragter« im Bereich Abwicklung von Ludwig Tränkle tätig gewesen war, gründete nach seinem Ausscheiden aus der THA Ende Juni 1992 sein eigenes Unternehmen »Dr. Klug & Partner Managementberatung GmbH« in Berlin. Seitdem arbeitete die Gesellschaft im Auftrag der THA im Bereich Beratung von Treuhandunternehmen. Ihre Geschäftsfelder umfassten einen ganzen Komplex von Aufgabengebieten, die eigentlich zum Kern des Treuhandauftrages gehörten: Analyse und Sanierung der Unternehmen, Entwicklung von Markt- und Unternehmensstrategien, Unternehmensverkauf, Abwicklung einschließlich Liquidation und Vertragsmanagement sowie die Personalberatung.²⁹² Der Einsatz von externen Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern ermöglichte einerseits eine Professionalisierung und Dynamisierung des Privatisierungsgeschäfts.²⁹³ Zudem konnte die Abwanderung von Führungspersonal einigermaßen ausgeglichen werden. Andererseits musste mit Loyalitätskonflikten und Interessenkollisionen gerechnet werden, die auch in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wurden und das Image der THA negativ prägten.²⁹⁴

Ein weiteres Problem bestand in der hohen Fluktuation innerhalb der Treuhandzentrale, die auf hausinterne Ausschreibungen zurückzuführen war. Allein im Jahre 1992 gab es in der Zentrale 500 interne Versetzungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.²⁹⁵ Nicht selten erfolgten die Wechsel zwischen verschiedenen Bereichen auf der Grundlage eines »freien Zugriffs«, d. h. über mündliche Absprachen mit daraus resultierenden Konflikten. Personalvorstand Föhr schätzte die interne Fluktuation als sinnvoll und notwendig ein. Offene Stellen sollten künftig jedoch

292 Vgl. das Schreiben von Klug an John von Freyend vom 23.11.1993, BArch Koblenz, B 126/147825.

293 Vgl. Böick: Berater in »blühenden Landschaften«, S. 52.

294 Vgl. ebd., S. 49.

295 Vgl. den Bericht von Föhr für die Vorstandssitzung am 15.2.1993, BArch Berlin, B 412/10661.

grundsätzlich intern ausgeschrieben werden.²⁹⁶ Der unter Branchendirektoren kursierende Leitspruch »Wandernde soll man nicht halten!« musste seiner Ansicht nach kritisch betrachtet werden. Zwar könnten Mitarbeiter, die wechseln wollten, letztlich nicht festgehalten werden. Sie und ihr künftiger Vorgesetzter hätten jedoch eine angemessene, vom derzeitigen Vorgesetzten in Abstimmung mit dem Personalbereich festzulegende Übergangsfrist zu akzeptieren. Angesichts der zunehmenden Abwanderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ausgewiesenen Fachkenntnissen und der internen Personalbewegungen rief Föhr die Direktoren im März 1993 zu Transparenz beim Werben um qualifizierte Mitarbeiter auf: »Offene Stellen werden ausnahmslos ausgeschrieben. Dies ist ein Gebot der Chancengleichheit. Das Gebot der Ausschreibung gilt auch und besonders für Führungspositionen. Gerade in der beschränkten Restlaufzeit der Treuhandanstalt ist es wichtig, Motivation durch Aufstiegschancen zu erhalten.«²⁹⁷

Motivationsprobleme nahmen insbesondere bei den ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, vor allem in mittleren Leitungspositionen, zu. Häufig wurden die deutlichen Gehaltsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Beschäftigten sowie mangelnde Aufstiegschancen innerhalb der Behörde als Ursachen genannt. Durchschnittlich erhielten Beschäftigte aus den neuen Bundesländern ca. 30 bis 50 Prozent der Grundbezüge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Westdeutschland in vergleichbaren Funktionen. Ein diesbezüglicher Vergleich auf den verschiedenen Funktionsebenen stellt sich wie folgt dar:²⁹⁸

296 Vgl. ebd.

297 Schreiben von Föhr an die Direktoren der THA und Geschäftsführer der TLG vom 12.3.1993, BArch Berlin, B 412/10661.

298 Vgl. den Revisionsbericht der Direktion Revision Nr. 12/91 von 30.7.1991, BArch Berlin, B 412/10846.

**Vergleich der Gehälter von Beschäftigten aus West- und Ostdeutschland,
Stand Juli 1991**

Bereich	Monatsgehalt in DM Mitarbeiter West	Monatsgehalt in DM Mitarbeiter Ost	Anteil Mit- arbeiter Ost im Vergleich*
Direktoren	18 500 bis 33 000	einheitlich 7 000	30 %
Abteilungsleiter	11 000 bis 23 000	6 000 bis 6 500	40 %
Referatsleiter	6 700 bis 21 000	5 000 bis 5 500	50 %
Persönliche Referenten	5 500 bis 12 500	einheitlich 5 800	50 %
Referenten	4 500 bis 16 700	3 000 bis 4 100	45 %

* Berechnet nach dem Midpoint der jeweiligen Gehaltsgruppe

Innerhalb der jeweiligen Beschäftigungsgruppen gab es hauptsächlich bei westdeutschen Beschäftigten zunächst erhebliche Schwankungsbreiten, da schriftlich festgelegte Einstufungsgrundsätze noch nicht existierten. »Es gab zwar Korridore, die eingehalten werden sollten, aber die Begeisterung, eine gute Kraft zu attraktiven Bedingungen einzustellen, überwog gelegentlich.«²⁹⁹ Erst seit 1992 wurden bei der Gehaltsfestlegung innerhalb der einzelnen Beschäftigtenkategorien bei Beschäftigten aus West- und Ostdeutschland einheitliche Maßstäbe durchgesetzt. Im Laufe des Jahres 1992 wurden bei der Vergütung von Beschäftigten aus den neuen Bundesländern auch progressive Gehaltserhöhungen bewilligt, die allerdings noch immer wesentlich unter dem Durchschnitt der Gehälter von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Westdeutschland lagen. Gleichwohl konnte bis Dezember 1992 das Gefälle in der Vergütung verringert werden, wie folgende Tabelle zeigt:³⁰⁰

299 Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 117.

300 Vgl. die Übersicht über die Gehaltsstruktur der THA-Zentrale vom 15.12.1992, BArch Berlin, B 412/10417.

**Spanne der Monatsgehälter der ost- und westdeutschen Beschäftigten,
Stand Dezember 1992**

Bereich	Monatsgehalt in DM Mitarbeiter West	Monatsgehalt in DM Mitarbeiter Ost
Direktoren	19 000 bis 33 000	15 000 bis 21 630
Abteilungsleiter	10 000 bis 23 000	6 400 bis 16 223
Referatsleiter	7 050 bis 16 960	5 110 bis 7 210
Referenten	3 500 bis 16 500	3 290 bis 9 270
Sonstige Mitarbeiter	3 000 bis 8 560	1 836 bis 4 673

Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer ostdeutschen Berufsbiografie am Gesamtpersonalbestand wurde in den Monatsberichten des Vorstandes stets mit weit über 60 Prozent ausgewiesen. Er betrug zum 30. November 1991 ca. 72 Prozent und lag zum 30. Dezember 1992 bei ca. 66 Prozent.³⁰¹ Keine Erwähnung fand dabei der Umstand, dass der Anteil in den höheren und mittleren Leitungsebenen beträchtlich niedriger ausfiel. Allgemein war der Anteil der ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der mittleren und oberen Leitungsebene äußerst niedrig, wie die folgende Tabelle veranschaulicht.³⁰²

**Ostdeutsche und westdeutsche Beschäftigte in der THA-Zentrale,
Stand Dezember 1992***

Bereich	Mitarbeiter West	Mitarbeiter Ost
Direktoren	47	2
Abteilungsleiter	132	23
Referatsleiter	35	28
Referenten	442	564
Sonstige Mitarbeiter	27	693
Gesamt	683	1 310

* Ohne Sekretärinnen und Schreibkräfte

301 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1992 vom 31.12.1992, BArch Berlin, B 412/24110.

302 Vgl. die Übersicht über die Personalstruktur der THA-Zentrale vom 15.12.1992, ebd.

Wie die Tabelle zeigt, bildete der Bereich der Referenten die einzige Ebene mit einem starken Anteil ostdeutscher Beschäftigter. Auf der Ebene der Direktoren und Abteilungsleiter bildeten sie dagegen eine kleine Minderheit.³⁰³

In den Jahren 1993 und 1994 war der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten in der Treuhandzentrale nach wie vor hoch und wurde auch in den Monatsberichten des Vorstandes besonders hervorgehoben. So umfasste der Personalbestand der THA Ende Dezember 1993 insgesamt 3593 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter 2420 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern, was einem Anteil von 67 Prozent entsprach.³⁰⁴ Jedoch fiel der Anteil ostdeutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den höheren und mittleren Leitungsebenen in diesen Jahren wie auch zuvor beträchtlich niedriger aus. Insofern muss der hohe Prozentsatz von Beschäftigten aus den neuen Bundesländern in der Gesamtstatistik der Treuhandzentrale differenziert betrachtet werden. Da Spitzenpositionen der THA mit westdeutschen Managern besetzt waren, hatten ostdeutsche Treuhandmitarbeiter auch keinen entscheidenden Einfluss auf Privatisierungsentscheidungen. Die Dominanz westdeutscher Führungskräfte und mehr noch das oben geschilderte Missverhältnis in der Gehaltsstruktur musste Auswirkungen auf die personalpolitische Binnenintegration sowie auf die Motivation der ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Innerhalb des Vorstandes gab es grundsätzliche Vorbehalte bzw. Vorurteile gegen die Beschäftigung von Ostdeutschen, insbesondere auf der Leitungsebene. Das legt eine Tagebuchnotiz von Schucht nahe, in der er eine Äußerung von Vizepräsident Hero Brahms während einer Vorstandssitzung³⁰⁵ zitiert:

303 Darauf hatte bereits Wolfgang Seibel verwiesen: *Verwaltete Illusionen*, S. 178.

304 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

305 Am 14. Juli 1992 fand eine Vorstandssitzung statt, auf der Personalfragen erörtert wurden: BArch Berlin, B 412/2677.

»Einmal behauptet er, man dürfe nicht so viele Ostmitarbeiter beschäftigen, wenn man die Qualität der Arbeit im Auge behalte. Mit diesen Negern könne man nicht arbeiten. Ich bin versucht einzugreifen. Aber um des lieben Friedens willen beiße ich mir auf die Zunge, denn bei mir ist es tatsächlich so, daß auf 5 Westler über 20 Ostler kommen, und wir arbeiten sehr gut mit diesem Verhältnis. Brahms hält schon das Verhältnis 1:1 für nicht angemessen. Frau Breuel bittet ihn nachsichtig darum, den Ausdruck Neger nicht mehr zu benutzen. Es ist schade, daß dieser tüchtige Mann ab [und] zu verbal so entgleist.«³⁰⁶

Sicherlich bildete die verbale Diskriminierung ostdeutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser krassen Form eine Ausnahme. Doch kann davon ausgegangen werden, dass Zweifel an deren fachlicher Kompetenz auf der Führungsetage der Treuhandzentrale weitverbreitet waren.

Direktoren mit ostdeutscher Berufsbiografie bildeten die absolute Ausnahme. Sie fühlten sich nicht nur innerhalb des Führungspersonals der THA isoliert. Denn die THA war angesichts zunehmender Massenarbeitslosigkeit in der ostdeutschen Bevölkerung keineswegs beliebt und wurde für die fortschreitende Deindustrialisierung Ostdeutschlands verantwortlich gemacht. Mit Vorbehalten und Vorurteilen hatte in besonderer Weise Detlef Scheunert zu tun, da er nach dem unfreiwilligen Ausscheiden von Branchendirektor Paul Liehmann (Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie) im Mai 1991 als einziger Direktor mit einer ostdeutschen Berufsbiografie dem Führungspersonal der THA angehörte. Über dessen Wortmeldung auf einer Managertagung am 9. November 1991 in Berlin notierte Schucht in seinem Tagebuch:

»Danach noch dramatischer der ebenso ruhige bedächtige Scheunert, ein junger Mann, der davon sprach, daß heute Abend die westlichen Kollegen ins Domhotel³⁰⁷ oder in ihre Zehlendorfer Wohnung zurückgingen, er dagegen in seine Schlafstelle, wo ihn schon seine Freunde meiden, seine Nachbarn schneiden, weil er einfach nicht mehr gelitten

306 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 14.7.1992, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 17.

307 Das Berliner Domhotel wurde von Treuhandmanagern mit Wohnsitz in Westdeutschland bevorzugt als zeitweilige Unterkunft genutzt.

sei. So ginge es vielen in den Betrieben, insbesondere aber auch vielen in der Treuhandanstalt und man müsse bedenken, daß man diesen Menschen Zukunftsperspektiven aufzeige, indem man ihnen mindestens Sicherheit für ihre weitere berufliche Lebensarbeit gäbe. Dies gelte nicht so sehr für die über 55jährigen, die ja einen Ruhestand vor sich haben, aber doch mindestens für diejenigen, die unter 50 sind. Worte, die mir ans Herz gingen, Worte die zeigen, daß im Zusammenleben von Ost und West noch viele Jahre vorgehen werden, bis diese Probleme überwunden sind.«³⁰⁸

Scheunert erinnerte sich auch noch rückblickend an den schweren Stand, den er als Treuhanddirektor, der über das Schicksal vieler Treuhandbetriebe mit entschied, nicht nur innerhalb der Behörde hatte: »Und ich habe gedacht, mit dem Mauerfall öffnet sich die Welt für junge Leute wie mich. Ich habe mir nichts zuschulden kommen lassen. Das steht mir jetzt alles offen. Und irgendwann kam die Ernüchterung. [...] Ich war bei einem Klassentreffen und habe erzählt, ich arbeite bei der Treuhand, dann ging es immer: Buuuuhhh! Es wurde einsam um einen herum.«³⁰⁹ Scheunert war von der DDR-Planungsbürokratie in die Behörde gewechselt. Er gehörte zu den wenigen ostdeutschen Treuhandmitarbeitern, die innerhalb der THA auf einen steilen beruflichen Aufstieg verweisen konnten. Der unweit von Döbeln geborene Scheunert war bis 1989 als Assistent des Ministers für Schwermaschinen- und Anlagenbau tätig und bis August 1990 Parlamentarischer Referent des DDR-Wirtschaftsministers Gerhard Pohl. Anfang September 1990 holte Rohwedder den studierten Maschinenbauingenieur in die Treuhandzentrale. Dort war er seit Dezember 1990 persönlicher Referent von Vorstandsmitglied Klaus Peter Wild im Unternehmensbereich 2 (Sanierung) und seit August 1991 Branchendirektor des Bereichs Optik/Keramik/Feinmechanik.³¹⁰ Er verließ Ende des Jahres

308 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 9.11.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 12.

309 Deutschlandfunk. Zeitzeugen im Gespräch. Ex-Treuhand-Direktor Detlef Scheunert: »Ich konnte richtig aggressiv sein«, 31.10.2019, <https://www.deutschlandfunk.de/ex-treuhand-direktor-detlef-scheunert-ich-konnte-richtig-100.html> (Zugriff am 17.12.2021).

310 Vgl. ebd.

1993 die THA und war anschließend als Geschäftsführer und Manager tätig.

Der Präsidentin waren die allgemeinen Spannungen zwischen Ost und West bewusst. So schrieb sie in einem Brief an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am 8. August 1991: »Wirkliche Hilfe aus dem Westen und Anstrengungen der Bürger aus dem Osten finden zu selten richtungs- und zukunftsweisend zueinander. Die Schuld wird immer häufiger den anderen zugewiesen. So sollte es nicht weitergehen!«³¹¹ Zugleich wollte sie die Zweifel an der fachlichen Kompetenz der ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausräumen: »Bei uns wirken Fachleute aus Ost und West zusammen – unterschiedlich in ihrer politischen Grundüberzeugung. Niemand kann dem anderen etwas vormachen, dafür ist die tägliche Zusammenarbeit zu dicht und zu intensiv, als daß über längere Zeit Schwächen und mangelnder Sachverstand verborgen bleiben könnten.«³¹² Die intern immer wieder geäußerten Zweifel an der fachlichen Qualifikation ostdeutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten jedoch bis zum Ende der THA nicht ausgeräumt werden.

Je näher das von der Präsidentin bereits im Sommer 1992 angekündigte Ende der THA rückte, desto geringer wurde die allgemeine Motivation.³¹³ Die Erwartung eines baldigen Endes der THA wirkte sich auf die Beschäftigten, insbesondere auf die Führungskräfte in operativer Funktion, durchaus demotivierend aus. Denn mit jeder bewältigten Aufgabe trugen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bei, die von ihnen besetzte Stelle überflüssig zu machen. Monetäre Anreize reichten nun nicht mehr aus, um qualifiziertes Personal zu halten. Die Berufsperspektiven nach dem Ende der THA sahen allerdings sehr unterschiedlich aus. Die Gruppe

311 Brief Breuels an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Treuhandanstalt vom 8.8.1991, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 12, S. 814.

312 Ebd., S. 814 f.

313 Bereits im Sommer 1992 beschäftigte sich der Vorstand der THA mit Konzepten zu den Organisationsperspektiven der THA. Darin war vorgesehen, bis Ende 1993 die Treuhandunternehmen im Wesentlichen zu privatisieren bzw. zu liquidieren. Zu diesem Zeitpunkt sollte dann auch die THA nach den Vorstellungen des Vorstandes ihre Arbeit beenden.

der jungen Hochschulabsolventen, die überwiegend als Referenten in der Treuhandzentrale und in den Niederlassungen arbeiteten, konnten ihr Engagement in der THA als Sprungbrett für eine Berufskarriere in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst nutzen.³¹⁴ Die Gruppe der älteren Direktoren, zumeist schon im sechsten oder siebenten Lebensjahrzehnt, stand am Ende ihrer beruflichen Karriere. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Gruppe der über 50-Jährigen, die nicht als Beamte des öffentlichen Dienstes beurlaubt oder von den delegierenden Unternehmen freigestellt worden waren, eröffneten sich dagegen kaum Anschlussperspektiven.³¹⁵ Aus diesem Grund forcierte die Präsidentin im zweiten Halbjahr 1992 Entscheidungen über die frühzeitige Ausgründung von möglichen THA-Nachfolgeorganisationen, in die qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon vor der Auflösung der THA wechseln konnten. Wie später zu zeigen sein wird, gestaltete sich dieses Vorhaben äußerst schwierig und stieß auf mannigfaltige Widerstände.

5. Die Neuordnung der Unternehmensbereiche und der schwierige Weg zum Vertragsmanagement

Unmittelbar nach ihrer Amtsübernahme leitete Breuel einen strukturellen Umbau der Unternehmensbereiche ein. Die Neuordnung war zum einen notwendig geworden, weil der THA durch politische Vorgaben neue Aufgaben gestellt wurden. So mussten aufgrund des vom Deutschen Bundestag im März 1991 verabschiedeten Vermögenszuordnungsgesetzes neue Organisationsstrukturen geschaffen werden, die sich mit der Zuordnung von Vermögensgegenständen beschäftigten. Dadurch wurden innerhalb der Behörde personelle Ressourcen gebunden, die den Branchendirektoren entzogen wurden. Auf diese Weise wurden einzelne Vorstands- und

314 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 176.

315 Vgl. ebd.

Unternehmensbereiche in den Jahren von 1991 bis 1994 neu organisiert bzw. aufgelöst, sodass die Zuständigkeitsbereiche der Vorstandsmitglieder häufig wechselten. Zum anderen verlagerten sich allmählich die Arbeitsschwerpunkte der THA. So kam beispielsweise seit Anfang 1992 der Bereich Vertragsmanagement als wesentliches Organisationselement der Behörde hinzu. Auch der Ausbau der internen Revision führte zu strukturellen Neu- und Umbildungen von Vorstands- und Unternehmensbereichen.

Neu gebildet wurde der von Klaus Schucht seit Mai 1991 geleitete Unternehmensbereich 6 mit den Branchendirektoraten Energiewirtschaft, Chemie, Textil/Bekleidung/Leder sowie Kommunalvermögen/Wasserwirtschaft.³¹⁶ Nach dem Eintritt von Hero Brahms in den Vorstand am 1. Juni 1991 leitete er den Unternehmensbereich 1 mit den Branchendirektoraten Schwermaschinen- und Anlagenbau, Werkzeugmaschinenbau und Spezialmaschinen, die sich bis dahin im Zuständigkeitsbereich von Karl Schirner befanden. Die Unternehmensbereiche waren im Juni 1991 wie folgt strukturiert:³¹⁷

Die Unternehmensbereiche der THA im Mai 1991

Unternehmensbereich	Branchen
Unternehmensbereich 1 Hero Brahms	Schwermaschinen-/Anlagenbau, Werkzeugmaschinenbau, Spezialmaschinen
Unternehmensbereich 2 Klaus Peter Wild	Optik/Keramik/Feinmechanik, Fahrzeugbau, Küstenindustrie, Verkehr, Außenhandelsbetriebe
Unternehmensbereich 3 Gunter Halm	Land- und Forstwirtschaft, Kali- und Erzbergbau, Steine/Erden, Nahrungs- und Genussmittel
Unternehmensbereich 4 Wolf R. Klinz	Elektrotechnik/Elektronik, Holz/Papier, Dienstleistungen, Handel
Unternehmensbereich 5 Hans Krämer	Eisen-/Stahlerzeugung, NE-Metallindustrie, Bauindustrie, Hotels und Ferienhäuser
Unternehmensbereich 6 Klaus Schucht	Kommunalvermögen/Wasserwirtschaft, Energiewirtschaft, Chemie, Textil/Bekleidung/Leder

316 Vgl. das Organigramm vom 6.5.1991, BArch Berlin, B 628/411.

317 Vgl. ebd.

Neben den intern veranlassten strukturellen Umbildungen nahmen seit dem Frühjahr 1991 die politischen Einflüsse auf die Organisationsstruktur der THA zu. Bundeswirtschaftsminister Möllemann versuchte vor dem Hintergrund interner Analysen seines Hauses, auf die Gestaltung der inneren Organisation der Treuhandzentrale Einfluss zu nehmen. In seiner Rede auf dem »Politischen Abend« des BDI am 3. Juni 1991 sprach sich Möllemann dafür aus, bestimmte Aufgaben strukturell aus der THA auszugliedern und wesentliche Bereiche des Privatisierungsgeschäfts Investmentbanken zu übertragen. Auf diese Weise könne auch Personal abgebaut werden. »Das dazu vorliegende Konzept der Treuhandanstalt ist gut, wird aber noch zu zaghaft umgesetzt.«³¹⁸ Möllemann hatte dabei das vom Vorstand am 19. März 1991 verabschiedete »Rahmenkonzept für Einschaltung von Investmentbanken/-beratern in den Privatisierungsprozeß« im Sinn.³¹⁹ Daraufhin hatte sich in der THA eine Projektgruppe Investmentbanken konstituiert, die jedoch schon bald auf juristische Schwierigkeiten bei der Vergabe von Aufträgen, insbesondere bei der von Investmentbanken geforderten Erweiterung der Haftungsregelung, verwies.³²⁰

Auch eine interne Analyse des BMWi vom Mai 1991 betonte die Notwendigkeit, die innere Organisation der THA zu straffen und mehr als bisher Aufgaben aus der Behörde auszugliedern und zu privatisieren.³²¹ Da auch der Treuhandvorstand in eine ähnliche Richtung dachte, wurden seitdem wesentliche Aufgaben der THA auf neu gegründete Tochtergesellschaften in Form von GmbHs (Land- und Forstwirtschaft, Liegenschaften) aufgeteilt, was sich wiederum in der Organisationsstruktur niederschlug. Allerdings fand ein damit erhoffter Abbau des Personalbestandes der THA nicht statt. Denn die Bildung neuer Organisationsbereiche war mit einem erhöhten Personalaufwand verbunden.

318 Rede Möllemanns auf dem »Politischen Abend« des BDI am 3.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379211.

319 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 19.3.1991, BArch Berlin, B 412/2567.

320 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 12.6.1991, BArch Berlin, B 412/2581.

321 Vgl. das Memorandum des BMWi/L-D 5 vom 8.5.1991, BArch Koblenz, B 102/379211.

Die Strategie, bestimmte Aufgaben aus der THA auszugliedern und in Tochtergesellschaften zu überführen, verfolgte der Vorstand besonders intensiv. So wurde im März 1991 die Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt mbH mit der Verwaltung und Veräußerung von Immobilien und Grundstücken betraut. Das anfangs in der Treuhandzentrale verwaltete »Sondervermögen Land- und Forstwirtschaft« ging im April 1992 in den Bestand der Bodenverwertungs- und Verwaltungs GmbH ein. Durch die Schaffung dieser Organisationsformen konnte die THA als Träger Strukturentscheidungen steuern und finanzielle Erträge sichern.³²² Schließlich wurde ein Teil der Sanierungsaufgaben bei Treuhandunternehmen im ersten Halbjahr 1992 den Management-Kommanditgesellschaften (Management-KGs) übertragen. Mit diesen Ausgliederungen versuchte der Treuhandvorstand, sich auf die »Kernaufgabe«, die Privatisierungspolitik, zu konzentrieren.³²³

Nach wiederholtem Drängen der Bundesministerien sollte nun auch im Organisationsaufbau die Sanierung einen größeren Stellenwert erhalten. Im Vorstand der THA wurden hierzu am 23. April 1991 verschiedene Modelle diskutiert.³²⁴ Das vom Vorstand beschlossene Organisationsmodell sah vor, jedem Branchendirektorat einen eigenen Sanierungsbereich zuzuordnen. Letztlich wurde die Sanierung als Querschnittsaufgabe im Vorstandsbereich von Hero Brahms konzentriert, während die praktische Durchführung der Sanierung in der Zuständigkeit der Branchenspezialisten lag.³²⁵

Im Laufe der Jahre 1992 und 1993 änderte sich die Zuordnung von Branchen und Direktoraten zu den Unternehmensbereichen mehrfach. Die Unternehmensbereiche waren in der Treuhandzentrale im Juli 1992 wie folgt strukturiert:³²⁶

322 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 188.

323 Vgl. ebd., S. 213.

324 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 23.4.1991, BArch Berlin, B 412/2572.

325 Vgl. den Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, vom 13.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379213.

326 Vgl. das Organigramm vom 1.7.1992, BArch Berlin, B 628/411.

Die Unternehmensbereiche der THA im Juli 1992

Unternehmensbereich	Branchen
Unternehmensbereich 1 Hero Brahms	Schwermaschinen-/Anlagenbau, Werkzeugmaschinenbau, Spezialmaschinen
Unternehmensbereich 2 Klaus Peter Wild	Verkehr, Kommunalvermögen, Wasserwirtschaft
Unternehmensbereich 3 Günter Rexrodt	Textil/Bekleidung/Leder, Land- und Forstwirtschaft, Nahrungs- und Genussmittel, Bauindustrie, Außenhandelsbetriebe, Sondervermögen
Unternehmensbereich 4 Wolf R. Klinz	Optik/Keramik/Feinmechanik, Holz/Papier, Fahrzeugbau, Dienstleistungen
Unternehmensbereich 5 Hans Krämer	Elektrotechnik/Elektronik, Eisen-/Stahlerzeugung, NE-Metallindustrie, Hotels und Ferienhäuser, Finanzvermögen, Liegenschaften
Unternehmensbereich 6 Klaus Schucht	Energiewirtschaft, Chemie, Bergbau/Steine/Erden

Nachdem Günter Rexrodt am 21. Januar 1993 als Bundesminister für Wirtschaft in die von Kanzler Helmut Kohl geleitete Bundesregierung berufen wurde, wurde sein Unternehmensbereich vollständig aufgelöst und dessen Branchen anderen Unternehmensbereichen zugeordnet. Infolgedessen gliederten sich die Unternehmensbereiche im Februar 1993 wie folgt:³²⁷

Die Unternehmensbereiche der THA im Februar 1993

Unternehmensbereich	Branchen
Unternehmensbereich 1 Hero Brahms	Schwermaschinen-/Anlagenbau, Werkzeugmaschinenbau, Spezialmaschinen
Unternehmensbereich 2 Klaus Peter Wild	Verkehr, Kommunalvermögen, Sondervermögen
Unternehmensbereich 4 Wolf R. Klinz	Optik/Keramik/Feinmechanik, Holz/Papier, Fahrzeugbau, Textil/Bekleidung/Leder, Außenhandelsbetriebe
Unternehmensbereich 5 Hans Krämer	Elektrotechnik/Elektronik, Eisen-/Stahlerzeugung, Bauindustrie, NE-Metallindustrie, Land- und Forstwirtschaft, Liegenschaften
Unternehmensbereich 6 Klaus Schucht	Energiewirtschaft, Chemie, Bergbau/Steine/Erden

327 Vgl. das Organigramm vom 1.2.1993, ebd.

Die Organisationsstruktur änderte sich häufig auch dadurch, dass bestimmte Aufgabenbereiche, die bislang nur eine untergeordnete Rolle gespielt hatten, nunmehr inhaltlich aufgewertet wurden und auch in der öffentlichen Wahrnehmung einen höheren Stellenwert einnahmen. Dies war beispielsweise bei dem Bereich Altlasten/Umweltschutz der Fall, der ab Februar 1993 als Direktorat Privatisierung/Altlasten der Präsidentin direkt unterstellt wurde. Denn die Beseitigung ökologischer Altlasten und die Aufteilung der dabei entstehenden nicht unerheblichen Kosten erhielten nunmehr in den Verkaufsverhandlungen ein größeres Gewicht. Zu den Aufgaben des von Heiner Bonnenberg geleiteten Direktorats Privatisierung/Altlasten gehörte die technische Beratung und Unterstützung der Branchendirektorate und Niederlassungen beim Abschluss von Altlastenvereinbarungen in Privatisierungsverträgen. Hierzu sollte eine Bewertung der betreffenden Altlasten mittels Schätzungen, Klassifizierungen und Begutachtungen organisiert werden.³²⁸

Die permanenten Wandlungen in der Organisationsstruktur machten deutlich, wie sehr sich auch die Aufgaben der THA veränderten. Von den ursprünglichen 37 operativen Direktoraten und Niederlassungen blieben per 1. Juli 1993 insgesamt 21, 15 Branchendirektorate und sechs Niederlassungen, bestehen.³²⁹ Dem stand der Aufbau des Vertragsmanagements mit sechs neu gebildeten Direktoraten gegenüber. Dieser Trend setzte sich auch in den kommenden Monaten weiter fort. So wurde seit Anfang 1994 die Zuordnung von Industriebranchen zu den Unternehmensbereichen teilweise aufgehoben. Einzelne Branchen wurden zu sogenannten Industriegruppen zusammengefasst.

Der Treuhandvorstand führte die Strukturwandlungen auf die veränderten Schwerpunkte in der Geschäftspolitik zurück. Im »Lagebericht« des Vorstandes für das Geschäftsjahr 1993 hieß es dazu:

328 Vgl. die Richtlinie über Struktur und Leitungspersonal des Direktorats Privatisierung/Altlasten vom 25.2.1993, BArch Berlin, B 412/8346.

329 Vgl. das Schreiben von Breuel an Staatssekretär von Würzen vom 5.7.1993, BArch Berlin, B 412/3173.

»Durch den Fortschritt in der Privatisierungstätigkeit hat sich der Aufgabenschwerpunkt der THA verlagert. Während in den Vorjahren und auch noch 1993 die Veräußerung der früheren volkseigenen Betriebe an Investoren aus aller Welt im Vordergrund stand, tritt jetzt die Abarbeitung der allein aus den Unternehmensprivatisierungen und Liegenschaftsverkäufen abgeschlossenen rund 30 000 Verträge – Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen beider Seiten, Überprüfung der Einhaltung von Investitions- und Beschäftigungszusagen etc. – als eine wichtige unternehmerische Aufgabe stärker in den Vordergrund.«³³⁰

Das Vertragsmanagement bzw. das Vertragscontrolling bildete jedoch einen permanenten Schwachpunkt im Organisationsgefüge der THA. Einen ersten Schritt zur strukturellen Einbindung des Vertragscontrollings unternahm der Vorstand mit seinem »Rahmenkonzept Controlling Treuhandanstalt« vom 1. März 1991.³³¹ Die Struktur des Controllings folgte demnach der vertikalen Organisation der THA. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, in jedem der sechs Unternehmensbereiche sowie auch in den einzelnen Unternehmensgruppen eine Controlling-Abteilung aufzubauen. Bis zum Sommer 1991 verfügte die THA jedoch noch immer über keine verbindlichen Vorgaben für die Gestaltung und Inhalte der von ihr geschlossenen Privatisierungs- bzw. sonstigen Verträge.³³² Die Festlegung der Vertragsinhalte lag im Ermessensspielraum der Verkaufsteams in Absprache mit ihren Verhandlungspartnern und den eingeschalteten Rechtsanwälten. Es mangelte insbesondere an der Erfassung der Daten aus den abgeschlossenen Verträgen. Daher verfügte das Vertragscontrolling über keine hinreichende Übersicht über die abgeschlossenen Kaufverträge.

Nach Abwägung verschiedener Organisationsvarianten entschied der Vorstand schließlich am 23. Juli 1991, die Vertragsabwicklung als eine Ab-

330 Lagebericht für das Geschäftsjahr 1993. Vorlage zur Sitzung des Verwaltungsrates am 22.7.1994, BArch Berlin, B 412/8888.

331 Vgl. das Rahmenkonzept Controlling Treuhandanstalt vom 1.3.1991, BArch Berlin, B 412/8351.

332 Vgl. grundsätzlich zum Vertragsmanagement Küpper: Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 315–353.

teilung des Kaufmännischen Direktorats den jeweiligen Unternehmensbereichen bzw. den Niederlassungen zuzuordnen.³³³ Der Vorstand sah in der strukturellen Einbindung des Vertragsmanagements in die Kaufmännischen Direkorate den Vorteil, den bislang gestörten Informationsaustausch zwischen den Bereichen Privatisierung/Sanierung und Vertragsmanagement zu verbessern. Der Abteilung Vertragsabwicklung wurde die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Vertragsinhalte des Unternehmensbereichs übertragen. Bis zum Jahresende 1991 wurden in jedem Kaufmännischen Direktorat eines Unternehmensbereichs eine Abteilung Controlling und eine Abteilung Vertragsmanagement gebildet.

Trotz dieser Strukturentscheidung blieb der unbefriedigende Zustand von Vertragsabwicklung bzw. Vertragscontrolling ein Dauerthema. Besonders chaotisch gestaltete sich die Situation in der Buchhaltung der Unternehmensbereiche, die keine vollständige Übersicht über die abgeschlossenen Kaufverträge und auch nur unzureichende Kenntnis über die jeweiligen Kaufpreise und Zahlungskonditionen besaßen. In einem Revisionsbericht vom August 1991 war von ungeklärten Zahlungseingängen aus Unternehmensverkäufen die Rede, die beim Eingang auf dem entsprechenden Bankkonto vorerst keiner Forderung zugeordnet werden konnten. Es handelte sich immerhin um eine Summe von ca. 720 Millionen DM per 31. Mai 1991, deren Herkunft nicht bestimmt werden konnte. Es hieß dazu:

»Auf den Interimskonten ist eine Vielzahl ungeklärter Zahlungseingänge verbucht, die bis in das Jahr 1990 zurückreichen und per 31. Mai 1991 insgesamt ca. eine dreiviertel Mrd. DM ausmachten. Darunter sind zahlreiche Einzelbeiträge in Millionenhöhe. Sie sind Ausdruck erheblicher Mängel in der Information der Buchhaltung durch die Unternehmensbereiche über abgeschlossene Kaufverträge und haben zu einem Dauerzustand nicht ausreichender Ordnung in der Debitorenbuchhaltung geführt.«³³⁴

333 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 23.7.1991, BArch Berlin, B 412/2588.

334 Anlage zur Vorstandssitzung am 20.8.1991: Revisionsbericht Nr. 14/91 vom 15.8.1991, BArch Berlin, B 412/2594.

Noch immer halte der Zustand an, so hieß es in dem Revisionsbericht weiter, dass ca. 80 Prozent der täglichen Zahlungseingänge auf den Bankkonten nicht zugeordnet werden könnten, weil keine entsprechende Forderung eingebucht bzw. auffindbar sei und die übersandten Vertragsunterlagen nur unvollständige Angaben enthielten. So seien allein im Zeitraum zwischen März und Mai 1991 100 Posten mit Beträgen zwischen 1 Million DM und 50 Millionen DM auf Bankkonten der THA eingegangen, deren Herkunft nicht geklärt werden konnte. Der Revisionsbericht forderte daher wesentlich wirksamere Maßnahmen im Controlling der Unternehmensbereiche, um ausreichende und termingerechte Information gegenüber der Buchhaltung zu gewährleisten.

Die unzureichende Organisation des Vertragsmanagements wurde auch im BMF kritisch gesehen. Insbesondere mahnte Staatssekretär Köhler eine deutliche Verbesserung des Controllings an. So schrieb er am 30. September 1991 an Breuel: »Nach meinen bisherigen Erfahrungen ist es erforderlich, möglichst kurzfristig die internen Kontrollmechanismen der THA – insbesondere das Vertragscontrolling und die Innenrevision – sowie den Ablauf des Verfahrens weiter zu verbessern.«³³⁵ Die Präsidentin verwies in ihrer Antwort auf die Entscheidung des Vorstandes, das Vertragscontrolling in jedem Unternehmensbereich aufzubauen, was im Übrigen bereits geschehen sei.³³⁶ Köhler wiederholte im April 1992 seine Aufforderung, angesichts des weiterhin unbefriedigenden Zustands im Vertragscontrolling aktiv zu werden: »Sorge bereitet mir weiterhin der Stand des sogenannten Vertragscontrollings. Sie hatten in Ihrem Schreiben vom 23. Oktober 1991 mitgeteilt, das Vertragscontrolling sei in jedem Unternehmensbereich aufgebaut. Bislang ist nach meinem Eindruck das Vertragscontrolling immer noch unzureichend.«³³⁷ Hauptsächlich beeinträchtigte die unzureichende Personalausstattung der Abteilungen Controlling und Vertragsmanagement deren Arbeitsfähigkeit.

Vor dem Hintergrund der in der Öffentlichkeit skandalisierten Priva-

335 Schreiben Köhlers an Breuel vom 30.9.1990, BArch Berlin, B 412/2607.

336 Vgl. das Antwortschreiben Breuels an Köhler vom 23.10.1991, ebd.

337 Brief Köhlers an Breuel vom 14.4.1992, BArch Koblenz, B 102/410380.

tisierungen beschäftigte sich auch der Unterausschuss Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses nach anfänglicher Zurückhaltung immer öfter mit den strukturellen Mängeln im Vertragscontrolling, die bei umstrittenen Privatisierungsfällen und zweifelhaften Vertragsabschlüssen zutage traten. Die zunehmend auch im Bundestag kritischer werdenden Diskussionen konnte der Verwaltungsrat der THA nicht länger ignorieren. Angesichts der im Unterausschuss Treuhandanstalt kritisierten Privatisierungsvorgänge im Bereich Elektroindustrie/Elektrotechnik forderte das Präsidium des Verwaltungsrates den Treuhandvorstand im Oktober 1991 auf, eine Sonderprüfung ausgewählter Privatisierungen in verschiedenen Branchen vornehmen zu lassen.³³⁸ Die Überprüfung durch die Treuarbeit AG Berlin erfolgte anhand von insgesamt 30 im Jahre 1991 abgeschlossenen Privatisierungsverträgen der Zentrale und der Niederlassungen Cottbus, Halle, Leipzig und Schwerin. Betroffen waren u. a. die Architekten- und Ingenieurgesellschaft ARCUS GmbH Cottbus, der Dampfzeugnisbau Berlin, die Spielkartenfabrik Altenburg GmbH, die Hallesche Dienstleistungsgesellschaft (Immobilienverkäufe), die Werkzeugfabrik Aschersleben GmbH sowie die Centrum Warenhaus Dresden GmbH. Der Auftrag wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Direktorat Revision der THA in den Monaten Oktober/November 1991 durchgeführt. Er umfasste die Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems beim Abschluss von Privatisierungsverträgen sowie der Inhalte der ausgewählten Verträge in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht. Die Ergebnisse dieser »Sonderprüfung« lagen dem BMF im Juni 1992 vor.³³⁹

Die Sonderprüfung ausgewählter Privatisierungen hatte bei fast 90 Prozent der untersuchten Veräußerungen zu Beanstandungen geführt. Der Bericht beurteilte die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, insbesondere die Beteiligung der jeweiligen Abteilung Controlling

338 Vgl. das Protokoll der 19. Sitzung des Verwaltungsrates am 18.10.1991, BArch Berlin, B 412/8852.

339 Vgl. den Bericht von Breitenstein, BMF/VIII A3, über die Sonderprüfung im Bereich Privatisierung von Treuhandunternehmen vom 25.6.1992, BArch Koblenz, B 126/150353.

der Kaufmännischen Direktorate beim Abschluss der Privatisierungsverträge, allgemein als unzureichend. Insgesamt wies der Bericht auf vielfältige Mängel bei den untersuchten Privatisierungsvorgängen hin: Das in der Öffentlichkeit vom Vorstand stets gelobte Vier-Augen-Prinzip werde nicht flächendeckend verwirklicht. Es gebe erhebliche Mängel bei der Bewertung, d.h. der Ermittlung eines vertretbaren bzw. angemessenen Kaufpreises. In diesem Zusammenhang äußerten die Prüfer große Zweifel an der Kaufpreisermittlung sowie der häufigen Kaufpreisreduzierung, die ohne entsprechende Gutachten und Dokumentation vorgenommen würden. Die Prüfer konstatierten zudem fehlende Bonitätsprüfungen der potenziellen Käufer und hielten die Vertragsgestaltung generell für verbesserungsbedürftig, um zukünftige Auseinandersetzungen mit den Vertragspartnern zu vermeiden. Grundsätzlich wurde die Dokumentation der Privatisierungsvorgänge für unzureichend gehalten. Schließlich mussten die Prüfer feststellen, dass die bisherigen Privatisierungsrichtlinien des Vorstandes im Oktober 1991 ohne Kenntnis des BMF außer Kraft gesetzt und durch eine Vielzahl nicht überschaubarer spezifischer Arbeitsanweisungen ersetzt worden waren.

Das Vertragsmanagement und das Vertragscontrolling blieben bis zum Sommer 1993 den jeweiligen Kaufmännischen Direktoraten der Unternehmensbereiche zugeordnet.³⁴⁰ Nach anhaltender Kritik der Rechts- und Fachaufsicht des BMF bestätigte der Vorstand am 1. Juni 1993 eine Vorlage zur organisatorischen Weiterentwicklung des Vertragsmanagements.³⁴¹ In der Begründung zu dessen organisatorischer Neustrukturierung hieß es:

»Die Anzahl der Verträge wird in den nächsten Jahren auch nach weitgehendem Abschluß der Unternehmensverkäufe stark steigen. [...] Die Anzahl der aktiv zu bearbeitenden Verträge wird voraussichtlich 1993/94 mit über 32 000 Unternehmens- und Liegenschaftsverträgen ihr Maximum erreichen. In der jetzigen Form ist das Vertragsmanage-

340 Vgl. Küpper: Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement der Treuhandanstalt, S. 334.

341 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 1.6.1993, BArch Berlin, B 412/2755.

ment jedoch nur bedingt auf die künftigen Anforderungen eingestellt. Zum einen muß das THA-Vertragsmanagement durch die organisatorische Zusammenfassung in einem Vorstandsbereich gestärkt und auf den Übergang in die Zielorganisation nach 1994 vorbereitet werden. Zum anderen gilt es, sowohl Arbeitsteilung als auch Form der Zusammenarbeit zwischen dem Vertragsmanagement der THA und anderen THA-Bereichen bzw. Tochter/Beteiligungsgesellschaften für die Zukunft neu zu ordnen.«³⁴²

Im Auftrag von Hero Brahms präsentierte McKinsey & Co. im Mai 1993 ein Konzept zur »Weiterentwicklung des Vertragsmanagements als zukünftige Kernaufgabe«, in dem eine Zusammenfassung der Vertragsmanagement-Abteilungen in einem Vorstandsbereich zum 1. Juli 1993 empfohlen wurde.³⁴³ Um ein »schlagkräftiges« Vertragsmanagement aufzubauen, wurden dieses und das Vertragscontrolling der Kaufmännischen Direktorate im Vorstandsressort Vertragsmanagement von Hero Brahms zusammengefasst. Eine solche zentralisierte Variante hatte der Vorstand bislang stets verworfen. Innerhalb des Vorstandsressorts wurden fünf operative Direktorate, ein Controlling-Direktorat und eine Stabsabteilung »Grundsätze« eingerichtet. Die fünf operativen Direktorate waren branchenorientiert organisiert und in Vertragsmanagement-Angelegenheiten für die Niederlassungen jeweils eines Bundeslandes verantwortlich.³⁴⁴ Der Stellenwert des Vertragscontrollings wurde im Dezember 1993 noch einmal erhöht, indem nun ein eigener Vorstandsbereich »Vertragsmanagement, Abwicklung und Reprivatisierung (VAR)« gebildet und den Vorstandsmitgliedern Heinrich Hornef und Wolf R. Klinz zugeordnet wurde.³⁴⁵ Der gewachsene Stellenwert des Vertragsmanagements innerhalb der Behördenstruktur spiegelte sich auch in der sukzessiven Zunahme der Beschäftigten in diesem Bereich wider. Der Personalbestand

342 Vorlage für den Verwaltungsrat zur »organisatorische[n] Weiterentwicklung des Vertragsmanagements« vom 18.6.1993, BArch Berlin, B 412/8873.

343 Vgl. die Anlage zum Gespräch mit Brahms vom 14.5.1993, BArch Berlin, B 412/9206.

344 Vgl. den Beschluss der Vorstandssitzung vom 1.6.1993, ebd.

345 Vgl. das Schreiben Breuels an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom 10.11.1993, BArch Berlin, B 412/8877.

im Bereich Vertragsmanagement erhöhte sich im Unterschied zu den Unternehmensbereichen ständig, wie folgende Tabelle zeigt:³⁴⁶

Die Personalentwicklung in den Vorstands- bzw. Unternehmensbereichen der Zentrale (31. Juli 1993 bis 30. September 1994)

Vorstandsbereich	Juli 1993	Dezember 1993	Juni 1994	September 1994
Präsidentin/Stäbe	328	297	304	287
UB 1	122	116	92	66
Vertragsmanagement	120	312	402	465
UB 2	263	339	344	359
UB 4	190	126	234	242
UB 5	293	301	275	131
UB 6	126	95	86	66
Personal	258	248	198	152
Finanzen	362	355	202	179
THA Zentrale	2062	2189	2137	1947
Niederlassungen	1491	1404	1255	1182
THA Gesamt	3553	3593	3392	3129

Trotz dieses erheblichen Personalzuwachses in den Jahren 1993 und 1994 standen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vertragsmanagements vor schwer zu lösenden Aufgaben. Grundsätzlich hatte das Vertragscontrolling die Funktion, organisatorisch und inhaltlich geordnete Geschäftsabläufe sicherzustellen und die hierfür notwendigen Informationen zeitnah bereitzustellen. Die beschränkte Wirksamkeit des Controllings hing maßgeblich mit der unzureichenden Personalausstattung dieser Abteilungen zusammen. Bis Juli 1993 stieg die Mitarbeiterzahl im Vertragsmanagement der Zentrale auf 120. Darunter befanden sich etwa 20 Prozent Juristen.³⁴⁷ Der Stellenplan sah für diesen Bereich jedoch insgesamt 246 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor.³⁴⁸ Im Dezember 1993 waren im gesamten Bereich des Vertragsmanagements in der Treuhandzentrale

346 Die Tabelle wurde anhand der Monatsberichte des Vorstandes errechnet.

347 Vgl. den Monatsbericht der THA für Juli 1993 vom 31.7.1993, BArch Berlin, B 412/24117

348 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1992 vom 31.12.1992, BArch Berlin, B 412/24110.

312 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Geplant war aber eine Personalausstattung von 400 Planstellen.³⁴⁹ Die allgemein begrenzten Personalressourcen im Bereich Vertragsmanagement und -controlling hatten zu der Situation geführt, dass selbst die geschaffenen Stellen nicht mit qualifizierten Mitarbeitern besetzt werden konnten. Daher blieb die Dokumentation der Geschäftsvorgänge der THA bis zuletzt zu mangelhaft.³⁵⁰ So konnten bis Ende Dezember 1994 lediglich 5,3 Prozent der abgeschlossenen und registrierten Privatisierungsverträge durch das Vertragsmanagement geprüft werden.³⁵¹

Bei den genannten Defiziten ist aber zu berücksichtigen, dass das Vertragsmanagement ein heterogenes und komplexes Arbeitsfeld war. Gerade die in der letzten Privatisierungsphase abgeschlossenen Verträge in der Großchemie stellten aufgrund des Umfangs sowie der Komplexität der von den Investoren eingegangenen Verpflichtungen eine große Herausforderung dar.³⁵² Denn es ging nicht nur um die zugesagten Arbeitsplätze und Investitionen, sondern auch um vertragliche Verpflichtungen im Bereich ökologische Altlasten, die zu einem gewissen Teil von der THA übernommen wurden. Zudem zogen sich Nachverhandlungen und Rechtsstreitigkeiten über das Jahr 1994 hinaus hin. So war die Nachfolgeorganisation Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben mit einer durch ständige Neuzugänge steigenden Anzahl der zu überprüfenden Verträge konfrontiert.

6. Die Eröffnung von Auslandsbüros

Schon während der Amtszeit Rohwedders stand der Vorwurf im Raum, bei der Umsetzung des Privatisierungsauftrages bevorzugt inländische In-

349 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1993 vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

350 Vgl. den Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« vom 31.8.1994, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/8404, S. 227 f.

351 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 376.

352 Vgl. Karlsch: »Das Chemiedreieck bleibt«.

vestoren zu berücksichtigen. Auf diesen Vorwurf antwortete Rohwedder vor dem Haushaltsausschuss des Bundestages am 10. Oktober 1990, dass die Privatisierungspolitik der THA nicht auf Diskriminierung einzelner Investoren – weder im Inland noch im Ausland – ausgerichtet sei. Die THA habe andererseits – den Prinzipien des Wettbewerbs folgend – keine Bringschuld gegenüber einzelnen Investoren.³⁵³

Das Bundeskanzleramt und das BMF legten besonderen Wert darauf, ausländische Investoren an der wirtschaftlichen Restrukturierung Ostdeutschlands zu beteiligen. Anlässlich eines Gesprächs mit dem US-Botschafter am 16. Oktober 1990 notierte der zuständige Referent für Bundesfinanzminister Waigel: »Es wäre sehr wünschenswert, wenn gerade von US-Seite deutliche Signale in dem Umstrukturierungsprozeß in ganz Osteuropa gesetzt würden. Es wäre z. B. wichtig, daß Opel in Eisenach in eine Fertigung investiert. Es darf nicht der Eindruck entstehen, die DDR sei nur Absatzgebiet und kein Produktionsstandort.«³⁵⁴ Tatsächlich investierte die Adam Opel AG dann seit Februar 1991 ca. eine Milliarde DM in den Bau eines neuen Automobilmontagewerkes in Eisenach, das im September 1992 die Produktion des Opel Corsa aufnahm. Zugleich wurde das alte Automobilwerk Eisenach (AWE) stillgelegt und die dortige Produktion eingestellt.³⁵⁵

Auch das BMWi intervenierte zugunsten ausländischer Investoren. In einem Arbeitspapier von Bundeswirtschaftsminister Möllemann für eine »Strategie Aufschwung Ost« vom 12. Februar 1991 hieß es: »Die Treuhandanstalt muss den bereits eingeschlagenen Weg einer aktiven Privatisierungspolitik fortsetzen und verstärken. Zu einer solchen Strategie gehören die umfassende Nutzung von Auslobungsverfahren und die Einschaltung von Investmentbanken über die nationalen Grenzen hinaus.«³⁵⁶ Zu den notwendigen Korrekturen in der bisherigen Geschäftspolitik der

353 Vgl. die Notiz von Siewert, BMF/I C 5, für Bundesminister Waigel vom 14.10.1990, BArch Koblenz, B 126/145221.

354 Ebd.

355 Vgl. Elsner: Enttäuschte Hoffnung.

356 Telefax von Gerhard Ollig, BMWi, an Präsident Rohwedder vom 13.2.1991, BArch Berlin, B 412/3699.

Treuhand gehörte für ihn das verstärkte Bemühen, Auslandskontakte zu potenziellen Investoren aufzubauen.

Nach dem Amtsantritt von Birgit Breuel blieben die Aktivitäten der THA im Ausland wie schon zuvor relativ begrenzt, was im Bundeskanzleramt zunehmend mit Sorge betrachtet wurde. Nicht zuletzt deshalb wurde die Belebung der Beziehungen der Treuhand zu ausländischen Banken und Investoren zur Chefsache erklärt.³⁵⁷ So nahm Bundeskanzler Kohl ein Gespräch mit Unternehmern aus den Vereinigten Staaten zum Anlass, um für mehr Engagement in dieser Frage zu werben. In einem Schreiben von Ende April 1991 an Breuel regte Kohl die Gründung eines Büros in der Weltfinanzmetropole New York an. Er schrieb:

»Im Verlauf dieser Unterredung gewann ich den Eindruck, daß es dringend erforderlich ist, viele Informationen über die Möglichkeiten der Investitionen in den neuen Bundesländern an interessierte Kreise in den USA heranzubringen. Es liegt im dringenden Interesse der deutschen Politik, gerade auch amerikanische Investoren für die neuen Bundesländer zu gewinnen, zumal jede wesentliche amerikanische Investition positive psychologische Wirkungen auf andere Investoren in Europa haben wird.«³⁵⁸

Die Präsidentin antwortete mit dem Hinweis, dass sie demnächst eine Investment-Promotion-Reise in die USA plane und sie zuversichtlich sei, auf diese Weise die Zahl der amerikanischen Investoren in Ostdeutschland in den nächsten Monaten erheblich zu erhöhen.³⁵⁹

Die Präsidentin und der Treuhandvorstand hielten ein Büro in den USA zunächst nicht für zwingend erforderlich, mussten jedoch einlenken, nachdem Bundeskanzler Kohl die Eröffnung eines Büros in New York öffentlich angekündigt hatte.³⁶⁰ In einem Vermerk verwies der Generalbevollmächtigte Mueller-Stöfen im Juni 1991 auf den ursprünglichen Plan

357 Vgl. Allen: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus.

358 Brief von Kohl an Breuel vom 29.4.1991, BArch Berlin, B 412/3171.

359 Schreiben per Fax von Breuel an Kohl vom 30.4.1991, ebd.

360 Während seines USA-Besuchs im Mai 1991 hatte Kohl seinem amerikanischen Gesprächspartner mitgeteilt, dass die THA eine Repräsentanz in den Vereinigten Staaten eröffnen werde. Vgl. Die Zeit Nr. 23/1991 vom 31.5.1991.

für ein New Yorker Büro, in dessen Mittelpunkt zunächst ein Anwaltsbüro gestanden habe. Nach der Erklärung von Bundeskanzler Kohl habe man schnell reagieren müssen und ein neutrales Anwaltsbüro eingerichtet. Nunmehr gehe es darum, die zentrale Persönlichkeit zu finden, die – etwa als Chairman – der Repräsentant des New Yorker Büros sein könnte.³⁶¹

Der Bundeswirtschaftsminister hielt die Bemühungen der Treuhandspitze um ausländische Investoren ebenfalls für unzureichend. In seiner Rede beim »Politischen Abend« des BDI am 3. Juni 1991 erklärte Möllemann: »Die Erfahrungen meiner jüngsten USA-Reise ergeben Hinweise auf Defizite bei der Aktivierung von Auslandskapital. Wenn lediglich rund 15 % der bislang verkauften Unternehmen von Ausländern erworben sind, so ist dies zu wenig. Wir benötigen dringend stärker ausländisches Kapital.«³⁶² Auch die Ministerialbürokratie im BMWi war der Ansicht, dass die Auslandskontakte der THA und in diesem Zusammenhang vor allem die Zusammenarbeit mit dem Ministerium wesentlich verstärkt werden müssten. Auslandsbüros der THA hielt das BMWi allerdings für überflüssig. »Wichtiger wäre, daß innerhalb der THA für Ausländer geeignete permanente Ansprechpartner zur Verfügung stehen, die quasi eine persönliche Betreuung übernehmen. Ein Büro würde nur zur Verselbständigung und Institutionalisierung führen.«³⁶³ Referatsleiter Fritz Homann sah aber auch den Handlungszwang, der durch Kohl entstanden war.³⁶⁴ Im Bundeskanzleramt hielt man die Bildung von zunächst ein oder zwei Auslandsbüros der THA für eine optimale Lösung. Dort wurde häufig die Frage eigenständiger Büros an zentralen Orten wie in New York diskutiert.

Trotz eigener Vorbehalte und der Bedenken im Wirtschaftsministerium diskutierte der Vorstand im Juni 1991 eine Vorlage des Generalbevollmächtigten Mueller-Stöfen zur Bildung eines USA-Büros der THA in

361 Vgl. den Vermerk von Mueller-Stöfen über ein Telefongespräch mit James D. Wolfensohn am 13.6.1991, BArch Berlin, B 412/3235.

362 Beitrag für die Rede Möllemanns auf dem »Politischen Abend« des BDI am 3.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379211.

363 Vermerk von Homann, BMWi/L-D, vom 13.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379213.

364 Vgl. ebd.

New York.³⁶⁵ Die Eröffnung eines Treuhandbüros in den USA wurde darin als ein erster Schritt bezeichnet, um den Anteil internationaler Investoren an den Käufern von Treuhandunternehmen zu erhöhen. Derzeit würden lediglich vier Prozent der privatisierten Unternehmen an internationale Investoren verkauft. In den USA sei ein großes Potenzial an Investoren für die neuen Länder vorhanden. Als Kontaktperson müsse eine Persönlichkeit der nordamerikanischen Business Community gewonnen werden, die über intensive Erfahrungen und Kenntnisse der Spielregeln des US-Marktes und der Mentalität des Landes verfüge. Zudem sei eine Vernetzung in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Verbänden notwendig. Organisatorisch sollte das Büro an den Präsidialbereich angebunden und durch den Generalbevollmächtigten der Präsidentin »geführt« werden. Vorgesehen war, die Mitarbeiter des Auslandsbüros auf der Direktorenebene einzuordnen.

Als die vom Vorstand gewünschte Persönlichkeit der nordamerikanischen »Business Community« bot sich der Investmentbanker James D. Wolfensohn an. Der in Australien geborene Investmentbanker war seit 1981 Präsident seiner in New York residierenden James D. Wolfensohn Inc. Er war zuvor bei der Schroder Bank, London, sowie Salomon Brothers, New York, leitend tätig gewesen und hatte sich auf Finanzanlagenservice, strategischen Beratungsservice und Investmentbanking spezialisiert. Gemeinsam mit Paul Volcker, einem ehemaligen US-Notenbankchef und Chairman von James D. Wolfensohn Inc. brachte sich Wolfensohn für die Vermarktung von Treuhandunternehmen durch seine Gesellschaft ins Gespräch. Während eines Treffens mit Mueller-Stöfen am 24. Juni 1991 in Berlin erklärte er sich bereit, die THA bei der Installierung eines Büros in New York sowie bei der Gestaltung einer Strategie für den amerikanischen Markt zu unterstützen.³⁶⁶ Er bot an, eine PR-Agentur zu engagieren, die allerdings nicht die Aufgabe haben würde, Mitglieder der amerika-

365 Vgl. die Vorlage für die Vorstandssitzung am 11.6.1991, BArch Berlin, B 412/2581.

366 Vgl. den Vermerk von Mueller-Stöfen über das Gespräch mit Wolfensohn am 24.6.1991 in Berlin, BArch Berlin, B 412/3235.

nischen »Business Society« zu kontaktieren. Diese würden durch eine direkte Ansprache eher verschreckt werden.

»Eine PR-Agentur hat die Aufgabe, bestimmte Stories über die THA zu verbreiten, negative Schlagzeilen im Vorfeld zu antizipieren und diese durch entsprechende Maßnahmen zu entkräften. Die PR-Agentur kann somit als Sprachinstrument der Treuhandanstalt-Amerika für alle Low-Level-Bereiche sowie für eine Verbreitung von Treuhandergebnissen genutzt werden.«³⁶⁷

Als PR-Agentur wurde schließlich Burson-Marsteller engagiert, die auch ein Büro in Berlin unterhielt. Die 1953 in New York gegründete amerikanische Kapitalgesellschaft war eine der weltweit größten Public-Relations-Agenturen und betrieb u. a. politisches Lobbying und Public Relations für verschiedene Regierungen und multinationale Unternehmen. Die Agentur stellte zunächst eine faktenbezogene Vorstellung der THA sowie eine Kurzbroschüre für jedes zu vermarktende Unternehmen in englischer Sprache zur Verfügung. Burson-Marsteller half schließlich bei der Vorbereitung des Besuchs der Präsidentin in den USA, die im November 1991 u. a. in New York, Washington und Chicago Gespräche mit Geschäftsleuten, Ökonomieprofessoren und Politikern führte und Vorträge u. a. an der Harvard University hielt.³⁶⁸

Nach ausführlicher Erörterung einer betreffenden Vorlage beschloss der Vorstand schließlich am 11. Juni 1991, ein Büro der THA in New York einzurichten.³⁶⁹ Wolfensohn und Volcker erklärten, Beratungsleistungen ihrer Gesellschaft nur zur Verfügung zu stellen, »wenn ihre kleine und spezialisierte Firma einzelne Vermarktungsaufträge erhält«.³⁷⁰ Das Büro in New York sollte die Verkaufsangebote der THA in den USA verbreiten helfen, Anfragern mit Auskünften zur Verfügung stehen und Interessen schnellstmöglich an die zuständigen Stellen in der Treuhandzentrale

367 Ebd.

368 Vgl. Die Zeit Nr. 48/1991 vom 22.11.1991.

369 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 11.6.1991, BArch Berlin, B 412/2581.

370 Vermerk von Mueller-Stöfen über das Gespräch mit Wolfensohn am 28.8.1991, BArch Berlin, B 412/3235.

weiterleiten. Für einen Vertrieb und die damit verbundenen Vertragsverhandlungen war das Büro nicht zuständig und auch nicht ausgestattet. Für das Büro waren zwei Mitarbeiter der THA mit US-Erfahrungen vorgesehen. Als Leiter setzte der Vorstand Christoph Urban ein, einen ehemaligen Siemens-Manager, der bisher das Direktorat Unternehmensplanung im Vorstandsbereich der Präsidentin geleitet hatte.

Während seines Berlinbesuches Ende August 1991 erläuterte Wolfensohn noch einmal das von ihm bevorzugte Konzept für sein Engagement in den USA. So hielt er marktstrategische Überlegungen des New Yorker Büros für eher unbedeutend. Es gehe ihm um die Identifizierung von verkaufsfähigen Objekten und potenziellen Investoren in den USA durch seine Gesellschaft. Der Leiter des New Yorker Büros habe die prioritäre Aufgabe, Kontakte zu US-Unternehmen durch gezielte Einzelgespräche herzustellen und Vorträge über die Investitionsmöglichkeiten in den neuen Bundesländern zu halten. Daneben müsse ständiger Kontakt mit den von der THA eingeschalteten Investmentbanken gehalten werden. Darüber hinaus sollten sämtliche Aktivitäten der THA bei amerikanischen Investmentbanken analysiert werden, um mithilfe dieser Analysen die Effizienz und Effektivität der einzelnen Investmentbanken bei verschiedenen Treuhandobjekten untersuchen und bewerten zu können. Den Kern der New Yorker Aktivitäten bildete die interne Beratung bei der Vermarktung von Treuhandunternehmen und Grundstücken in den USA. Der Vorstand billigte zudem die Forderung Wolfensohns nach einer aktiven Vermarktung von einem oder zwei Treuhandunternehmen.³⁷¹

Im November 1991 wurde das Treuhandbüro in New York offiziell eröffnet, um potenzielle Investoren aus den USA nach Ostdeutschland zu locken. Zielgruppe bildeten neben den großen US-Firmen auch mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 200 Millionen US-Dollar oder mehr. Ein Jahr später hatte die interne Statistik 34 amerikanische Firmen in Ostdeutschland mit insgesamt 56 Einzeltransaktio-

371 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 9.7.1991, BArch Berlin, B 412/2586.

nen und Investitionszusagen von rund 2786 Millionen DM erfasst.³⁷² Die Coca-Cola-Company war mit einem Engagement von rund 600 Millionen DM zunächst der größte ausländische Investor in Ostdeutschland. In der Rangliste der ausländischen Investoren anhand einer Gewichtung der Beschäftigungszusagen, Investitionszusagen und der Anzahl von Akquisitionen kamen die USA Ende des Jahres 1992 auf Platz drei. Ausländische Unternehmen hatten bis Jahresende 1992 insgesamt 548 Betriebe und Betriebsteile in den neuen Bundesländern gekauft oder waren Beteiligungen eingegangen. Damit verbunden waren Arbeitsplatzzusagen für 121 440 Beschäftigte – das entsprach 9,8 Prozent der gesamten Beschäftigungszusagen – und Investitionszusagen in Höhe von ca. 17 Milliarden DM. Der Investitionsanteil des Auslands lag bei etwa 10 Prozent. Spitzenreiter bei den Investitionszusagen war Frankreich; bei der Anzahl der Akquisitionen stand die Schweiz mit 100 Privatisierungen an der Spitze.³⁷³

Das Ranking der Top Ten wurde im Monatsbericht der THA vom Dezember 1992 anhand einer Gewichtung der Beschäftigungszusagen, Investitionszusagen und der Anzahl von Akquisitionen wie folgt ausgewiesen:³⁷⁴

Rangliste der Herkunftsländer ausländischer Investoren nach der Anzahl der Privatisierungen, Investitionszusagen und Beschäftigungszusagen per 31. Dezember 1992

	Investitionszusagen in Mio. DM	Beschäftigungs- zusagen	Privatisierungen
Frankreich	4 800	21 024	60
Großbritannien	1 531	15 200	73
USA	2 786	12 530	56
Schweiz	917	14 589	100
Kanada	1 820	16 555	6
Niederlande	998	7 231	45

372 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1992 vom 31.12.1992, BArch Berlin, B 412/24110.

373 Vgl. ebd.

374 Vgl. ebd.

	Investitionszusagen in Mio. DM	Beschäftigungs- zusagen	Privatisierungen
Österreich	575	11 364	67
Italien	522	3 583	24
Dänemark	410	2 707	24
Schweden	108	3 500	23
Sonstige	2 513	13 157	70
Gesamt	16 980	121 440	548

Weniger Erfolg zeitigte das Engagement des im Nachgang zur ersten Japanreise³⁷⁵ Breuels im Oktober 1991 in Tokio eröffneten Treuhandbüros. Das von Dietrich Freiherr von Stackelberg geleitete Büro wurde in die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) in Tokio integriert. Insofern war es nicht mit dem Büro in New York vergleichbar. Für das Büro in Tokio wurden eigene Räume angemietet, in denen mehrere deutsche Fachkräfte arbeiteten. Lediglich drei kleine ostdeutsche Betriebe (zwei Glasbetriebe und ein Abschleppdienst) wurden an japanische Investoren verkauft.³⁷⁶ Die japanische Industrie, insbesondere die japanischen Automobilhersteller, setzten eher auf eine Erweiterung ihrer Absatzmärkte in Ostdeutschland.

Neben den Büros in New York und Tokio gab es Länderbeauftragte der THA, die Beziehungen zu ausländischen Investoren, Beratungsunternehmen und Investmentbanken vor Ort pflegten. Derartige Länderbeauftragte gab es in Dänemark, England, Frankreich, Italien, Österreich, Schweden, Spanien und in der Schweiz. Die vor Ort gepflegten Kontakte zielten auch darauf ab, ausländisches Kapital zur Finanzierung der Treuhandbehörde selbst aufzubringen.

Im Kontext verstärkter Auslandsaktivitäten unterbreitete Birgit Breuel im Juli 1991 dem Vorstand Überlegungen zur Einrichtung eines zusätzlichen Direktorats »Investor Services« im Präsidialbereich.³⁷⁷ Im

375 Der Japanbesuch der Präsidentin fand in der Zeit vom 29. Juni bis 4. Juli 1991 statt.

376 Vgl. von Bredow/Jäger (Hg.): Japan. Europa. USA, S. 55.

377 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 30.7.1991, BArch Berlin, B 412/2590.

Herbst 1991 reichte sie eine von Horst Urban³⁷⁸ erarbeitete Vorlage zur Bildung eines solchen Direktorats für die Vorstandssitzung am 8. Oktober 1991 ein.³⁷⁹ Dieses Direktorat sei notwendig, da ausländische Investoren ihre Interessen erfahrungsgemäß nicht nur den Treuhandbüros im Ausland bzw. den Auslandsrepräsentanten mitteilten, sondern auch die Ministerien, Verbände und Auslandsvertretungen ihres Landes in ihre Bemühungen einbezogen. Hier werde sehr häufig das Direktorat Bund/Internationale Beziehungen eingeschaltet, in dem ja die Beziehungen der THA zu ausländischen Regierungsstellen, Industrieverbänden, Kammerorganisationen und ihren entsprechenden Vertretungen in der Bundesrepublik Deutschland verantwortlich betreut würden. Es entstehe damit zwangsläufig ein umfassender Informations- und Harmonisierungsbedarf. Daher müsse das neu zu bildende Direktorat hauptsächlich die Büros in New York und Tokio sowie die Auslandsrepräsentanten betreuen. Im Interesse einer zielgerichteten Verkaufsförderung sollte das Direktorat Branchenmeetings organisieren sowie Informationen über Angebote und Fördermittel anderer Länder in Europa mit Standortkonkurrenz zu den neuen Bundesländern beschaffen.

Der Vorstand billigte das Konzept mit der Ergänzung, dass sich das Direktorat primär als Dienstleister der Branchendirektorate zu verstehen habe und deshalb schnellstmöglich Gespräche mit den Branchendirektoren über die Durchführung von Marketingaktivitäten beginnen solle. Der Personalbedarf wurde auf 28 Mitarbeiter sowie drei weitere Mitarbeiter für die Kontakte zu den Büros in New York und Tokio festgelegt.³⁸⁰ Direktor wurde zunächst Horst Urban, der dieses Amt Ende Juni 1992 an Karlhermann Klöttchen abgab. Seit 1992 wurde das Direktorat strukturell und personell erweitert und bestand Anfang 1993 aus einem Sekretariat und den Abteilungen Investor Relations und Ausschreibungen sowie

378 Horst Urban war seit Mai 1991 als Berater für die THA tätig und übernahm im Oktober 1991 die Leitung des neu geschaffenen Direktorats Investor Services.

379 Vgl. die Vorlage über »Aufgaben und Organisation des Direktorates Investor Services (PI)« vom 4.10.1991, BArch Berlin, B 412/2604.

380 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 8.10.1991, BArch Berlin, B 412/2604.

dem Referat Investmentbanken. Zu den Aufgaben dieses Referats hieß es: »Von den Branchendirektoraten in der Zentrale der THA sind mehr als 300 Investmentbankmandate an über 60 Institute vergeben worden. Die Verhandlungen über die Konditionen, die Betreuung während der Laufzeit des Mandats und Hilfe bei der Abrechnung desselben obliegt dem Referat Investmentbanken.«³⁸¹ Das Direktorat Investor Services war eng an den Präsidialbereich von Birgit Breuel angebunden.

Bis September 1994 hatten ausländische Investoren 855 Unternehmen bzw. Betriebsteile (rund 6 Prozent der gesamten Verkäufe) für 6,21 Milliarden DM von der THA erworben.³⁸² Dennoch war die Privatisierungspraxis der Treuhand viel internationaler geprägt, als es diese relativ bescheidene Zahl nahelegt. Als Ideengeber und direkt involvierte Akteure prägten transnationale Unternehmensberater und Investmentbanker die Privatisierungsaktivitäten in den neuen Bundesländern. Sie knüpften Kontakte zu zentralen Entscheidungsträgern in Bonn, Brüssel und London. Nicht nur westdeutsche Unternehmer und Manager, sondern auch internationale Finanzvermittler hatten direkt oder indirekt Anteil am Verkauf von Treuhandvermögen in Ostdeutschland.³⁸³ Alles in allem ist wenig bekannt, in welchem Umfang und auf welche Weise ausländische Investoren und Wirtschaftsberater die Veräußerung von Treuhandunternehmen und Liegenschaften in den 1990er-Jahren konkret beeinflussten. Auch das Handeln internationaler Consultingfirmen, Investmentbanken und Finanzberater wurde in diesem Zusammenhang bislang kaum zur Kenntnis genommen.³⁸⁴

381 Übersicht des Direktorats Unternehmensentwicklung über das Aufgabenspektrum der THA vom 3.3.1993, BArch Berlin, B 412/3027.

382 Vgl. den Monatsbericht der THA für September 1994 vom 30.9.1994, BArch Berlin, B 412/24129.

383 Vgl. Allen: Die Schweiz im Osten Deutschlands.

384 Vgl. ders.: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus, S. 1.

7. Funktionale Tochtergesellschaften der Treuhandanstalt

Als ein gängiges und letztlich erfolgreiches Modell in der Geschäftspolitik der THA etablierte sich seit Herbst 1990 die Ausgliederung von Geschäftsbereichen in Tochtergesellschaften in Form von GmbHs. Als eine der ersten funktionalen Tochtergesellschaften wurde am 19. November 1990 die »Liegenschaftsdienst für die THA GmbH« gegründet, indem die Gesellschaft die Geschäftsanteile der kurz zuvor durch die Firma Wohnstätten-, Bau- und Betriebsgesellschaft mbH (WBB) Bochum gegründeten »Liegenschaftsdienst der THA Berlin GmbH« übernahm. Im März 1991 wurde die Gesellschaft durch eine Änderung des Gesellschaftsvertrages in »Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt GmbH« umbenannt und als Managementgesellschaft der THA weitergeführt. Zugleich bestätigte der Vorstand Wolfgang Fink, Hans-Joachim Lange und Axel Popkowitz als Geschäftsführer der TLG.³⁸⁵

Der Verwaltungsrat der THA bestellte im Oktober 1991 den Ministerialrat im BMF, Friedrich Blättner, sowie die Mitglieder des THA-Vorstandes Hero Brahms, Wolf R. Klinz, Hans Krämer und Günter Rexrodt zu Mitgliedern des Aufsichtsrates der TLG.³⁸⁶ Den neuen Ländern wurde lediglich das Recht auf Entsendung eines Aufsichtsratsmitglieds zugestanden, wobei die Frage der Besetzung dieses Aufsichtsratspostens den Ländern überlassen blieb. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TLG waren arbeitsrechtlich Beschäftigte der THA und zur »Dienstleistung an die TLG abgeordnet«.³⁸⁷

Aufgabe der Gesellschaft war es, zunächst alle immobilienbezogenen Daten im Rahmen des Treuhandvermögens zu erfassen und zu dokumentieren, sämtliche Immobiliengeschäfte der THA durchzuführen

385 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 26.2.1991, BArch Berlin, B 412/2564.

386 Vgl. den Beschluss der 19. Verwaltungsratssitzung am 18.10.1991, BArch Berlin, B 412/8851.

387 Schreiben von Horst Föhr an die Geschäftsführer der TLG Günter Himstedt, Ilona Krüger und Axel Popkowitz vom 2.4.1993, BArch Berlin, B 412/10846.

sowie als Berater bzw. Dienstleister in Sachen Grundstücksfragen für die Treuhandunternehmen zur Verfügung zu stehen. Bis November 1991 wurden durch die TLG 10 365 Objekte erfasst und für diese eine Verfügbarkeitsprüfung eingeleitet. Dabei handelte es sich bei der Hälfte der Fälle um Wohnobjekte.³⁸⁸ Zu den Aufgaben der Liegenschaftsgesellschaft gehörte es auch zu klären, ob Immobilien an berechtigte Alteigentümer zurückzugeben (Restitution) oder an Kommunen (Kommunalisierung) zu übergeben waren. Hinzu kamen die Bewirtschaftung der verwalteten Immobilien und diverse Verwaltungsleistungen für einzelne Objekte. Hierfür wurden Außenstellen bzw. Geschäftsstellen bei den 15 Niederlassungen der THA gebildet. Die Außenstellen waren für die Restitution, den Verkauf sowie die Verwaltung aller sich nicht im Zuständigkeitsbereich der TLG-Zentrale befindlichen Immobilien (bis zu einem Wert von 10 Millionen DM), die bautechnische Erhaltung aller Immobilien sowie die Organisation von Ordnungs- und Sicherungsmaßnahmen bzw. die Herausgabe von Richtlinien an die Betriebe zuständig. Die Zentrale sollte die Abwicklung der Immobiliengeschäfte der Außenstellen kontrollieren, Richtlinien und Anweisungen erlassen sowie einige große Immobilien (ab einem Wert von 10 Millionen DM) selbst vermarkten.³⁸⁹ Den Auftrag zur Veräußerung sämtlicher Immobilien aus dem Bestand des früheren volkseigenen Vermögens der DDR leitete die Gesellschaft aus der Dritten Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29. August 1990 ab.³⁹⁰ Ausnahmen bildeten die land- und forstwirtschaftlichen Flächen, für deren Verwertung eine weitere Tochtergesellschaft gegründet wurde. Der Treuhandvorstand ging ursprünglich von einem Bestand von rund 40 000 Immobilien aus, deren Gesamtwert auf ca. 3,8 Milliarden DM geschätzt wurde.³⁹¹

Seit Anfang des Jahres 1991 begann die Gesellschaft damit, die ent-

388 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 30.11.1991, BArch Berlin, B 412/24097.

389 Vgl. das Konzept zur Gründung der »Liegenschaftsdienst der Treuhandanstalt Berlin GmbH« vom 5.9.1991, BArch Berlin, B 412/2603.

390 Vgl. die Dritte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29.8.1990, in: Gesetzblatt der DDR, 1990, Teil I, S. 1333.

391 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 410.

sprechenden Wohn- und Gewerbeimmobilien als »nicht betriebsnotwendige Flächen und Gebäude« aus dem Liegenschaftsbestand der einzelnen Treuhandunternehmen herauszulösen und in ihre Verwaltung zu übertragen. Die Einnahmen hieraus standen formell den Treuhandunternehmen zu, in deren Auftrag die Liegenschaftsgesellschaft die Verkäufe vornahm. Da die Formulierung »nicht betriebsnotwendig« breiten Interpretationsspielraum zuließ und potenzielle Investoren naturgemäß auch die »nicht betriebsnotwendigen Flächen« erwerben wollten, entwickelte sich die Verwertung von Liegenschaften zu einem äußerst langwierigen Prozess mit zahlreichen Interessenkonflikten.³⁹² Durch einen Vorstandsbeschluss vom September 1991 erfolgte die Verwertung »nicht betriebsnotwendiger« Grundstücke dann ausschließlich durch die TLG bzw. durch das Direktorat Hotels und Gastehäuser.³⁹³

Die Praxis, Wohn- und Gewerbeimmobilien als »nicht betriebsnotwendige Flächen und Gebäude« aus den Treuhandunternehmen herauszulösen, wurde überwiegend auf jene Unternehmen angewandt, für die der Vorstand bzw. der Verwaltungsrat die Liquidation bzw. die Abwicklung beschlossen hatte. Seit Beginn des Jahres 1992 kamen Verkaufsobjekte aus dem Finanzvermögen des ehemaligen MfS, des Amts für Nationale Sicherheit (AfNS) und der NVA sowie Grundstücke und Objekte aus dem Vermögen der Parteien und Massenorganisationen hinzu, soweit sie zur Verwertung freigegeben waren. Zum Liegenschaftsbestand der TLG gehörten ferner Grundstücke aus der ehemaligen Staatsreserve der DDR (z. B. Lagerstätten für Mineralöl), ausgewählte Grundstücke aus der Land- und Forstwirtschaft, wenn diese anderweitigen Nutzungen zugeführt werden sollten (wie beispielsweise Golfplatz, Freizeitanlage, Wohnbebauung, Industriegelände) und bestimmte Immobilien aus dem Wohnungsbestand der ehemaligen LPG und volkseigenen Güter (z. B. Wirtschaftsgebäude). Der Liegenschaftsbestand der TLG umfasste per 31. Dezember 1993 ins-

392 Vgl. ebd., S. 409 f.

393 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/2599.

gesamt 97 840 Objekte, davon etwa die Hälfte (48 195) Wohnobjekte.³⁹⁴ Davon wurden bis zum 31. Dezember 1993 insgesamt 25 409 Objekte (26 Prozent) verwertet, darunter 9730 Wohnobjekte.³⁹⁵

Der Treuhandvorstand knüpfte an den Verkauf von Treuhandimmobilien von Anfang an große Erwartungen. Im Unterschied zu den stetig schwindenden Hoffnungen auf bedeutende Erlöse aus der Privatisierung von Beteiligungsunternehmen schien der immense Immobilienbestand eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Einnahmequelle der THA zu werden. Bis Ende des Jahres 1991 waren Veräußerungen von Liegenschaften und Immobilien, wie es im Finanzbericht für 1991 hieß, jedoch »noch nicht im erwarteten Umfang kassenwirksam geworden. Ungeklärte Eigentumsverhältnisse, zeitaufwendige Restitutionsverfahren sowie die erst anlaufende Bauplanung in den neuen Ländern führten zu Zahlungsverzögerungen.«³⁹⁶ So gingen bis zum 31. Dezember 1991 von geplanten 250 Millionen DM lediglich 5 Millionen DM an Zahlungen auf TLG-Konten ein.³⁹⁷

Im folgenden Jahr erwies sich der Finanzplan wiederum als zu optimistisch. Bis Ende 1992 nahm die THA aus der Veräußerung von eigenen Immobilien und Liegenschaften von geplanten 3,2 Milliarden DM insgesamt nur 543 Millionen DM ein. Für die Veräußerung der Immobilien und Liegenschaften der ehemaligen staatlichen Handelsorganisation (HO) waren ursprünglich 1,5 Milliarden DM Einnahmen veranschlagt worden. Zugeflossen waren bis Ende 1992 lediglich 470 Millionen DM.³⁹⁸ Hinzu kamen Einnahmen für »sonstige Liegenschaften« von 73 Millionen DM. In seinem Finanzbericht für das Geschäftsjahr 1992 räumte der Vorstand ein, dass der Umfang der Verkäufe von nicht betriebsnotwendigen Grund-

394 Vgl. den Jahresbericht der TLG vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/8881.

395 Vgl. ebd.

396 Finanzbericht des Vorstandes für das Geschäftsjahr 1991 vom 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

397 Vgl. ebd.

398 Vgl. den Finanzbericht des Vorstandes für das Jahr 1992 vom 19.3.1993, BArch Berlin, B 412/8870.

stücken der Unternehmen im Rahmen von Privatisierungen hinter den Erwartungen zurückgeblieben sei.³⁹⁹

Durch die quantitative Erweiterung des verwertbaren Immobilienbestandes konnten 1993 die Verkaufserlöse durch die TLG bedeutend gesteigert werden. Die TLG-Zentrale und die Geschäftsstellen bezifferten den Erlös aus dem Verkauf von Liegenschaften bis Ende 1993 auf insgesamt rund 14,1 Milliarden DM.⁴⁰⁰ Für die Jahre von 1991 bis 1993 machte die THA in ihren Monats- und Jahresberichten folgende Angaben zu den von der TLG erzielten Verkaufserlösen:⁴⁰¹

**Verkäufe und Verkaufserlöse der TLG von 1991 bis 1993,
Stand 31. Dezember 1993**

Zeitraum	Verkäufe	Verkaufserlöse in Mio. DM
1991	6 052	5
1992	7 410	8 168
1993	11 940	5 372
1991 bis 1993 gesamt	25 402	13 545

Die Angaben des Vorstandes zu den monatlichen Einnahmen verdeutlichen zugleich ein grundsätzliches Problem der Finanz- und Jahresberichte der THA. Denn die Monatsberichte der THA wiesen stets die in den Kaufverträgen vereinbarten Summen aus, die jedoch nicht dem realen Zahlungseingang entsprachen. So vereinbarte die TLG bis Ende 1992 in den abgeschlossenen Kaufverträgen Erlöse von etwa 8 Milliarden DM, davon allein 5,5 Milliarden DM im zweiten Halbjahr 1992.⁴⁰² Der Jahresfinanzbericht des Vorstandes schränkte jedoch ein: »Diese Erlöse werden zu über 70 Prozent erst 1993 einnahmewirksam, wobei auch hier ein Großteil der Zahlungen direkt an die THA-Unternehmen fließen und

399 Vgl. ebd.

400 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1993 vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

401 Die Daten sind auf der Grundlage der Monats- und Jahresberichte der THA ermittelt worden. Erfasst wurden die in Kaufverträgen vereinbarten Summen, die allerdings nicht dem realen Zahlungseingang entsprachen.

402 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.12.1992, BArch Berlin, B 412/24110.

sich damit nicht unmittelbar in den Einnahmen und Ausgaben der THA niederschlagen wird.«⁴⁰³ Insgesamt hatte sich der reale Zahlungseingang bei der TLG im Dezember 1993 auf 2267 Millionen DM erhöht.⁴⁰⁴ Das Privatisierungsgeschäft der TLG war insgesamt erfolgreich. Die Gesellschaft veräußerte bis zum 30. September 1994 Liegenschaften mit einem Erlös von 15 447 Millionen DM.⁴⁰⁵ Dies entsprach etwa einem Viertel der Erlöse, die die THA im gleichen Zeitraum aus sämtlichen Privatisierungseinnahmen erzielt hatte.⁴⁰⁶

Die Mitarbeiterzahl in der TLG stieg seit 1991 wie auch in anderen Unternehmensbereichen der THA kontinuierlich an. Im Juni 1991 waren in der TLG-Zentrale und in den Geschäftsstellen 114 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.⁴⁰⁷ Bis Dezember 1993 wuchs der Personalbestand der TLG auf insgesamt 993 Beschäftigte an.⁴⁰⁸ Der Personalzuwachs resultierte hauptsächlich aus der personellen Erweiterung der 15 Geschäftsstellen der Liegenschaftsgesellschaft.

Die Gesellschaft wurde zum 1. Januar 1995 in eine Immobiliengesellschaft des Bundes umgewandelt und damit Eigentümerin der bis dahin lediglich im Auftrag der THA zu verwertenden Immobilien. Die TLG übernahm als unmittelbare Bundestochter zum Stichtag 31. Dezember 1994 rund 40 500 Immobilien in ihr Eigentum.⁴⁰⁹ Bereits seit September 1993 hatte die TLG mit Zustimmung des Verwaltungsrates der THA auch die Vermarktung bundesunmittelbarer Liegenschaften in den neuen Ländern übernommen.⁴¹⁰ Das operative Geschäft, also die Verwertung der Immobilien, erfolgte seitdem überwiegend über fünf Niederlassungen (Dres-

403 Finanzbericht des Vorstandes der THA für das Jahr 1992 vom 19.3.1993, BArch Berlin, B 412/8870.

404 Vgl. den Jahresbericht der TLG vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/8881.

405 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 30.9.1994, BArch Berlin, B 412/24129.

406 Der Monatsbericht für September 1994 wies einen Gesamterlös der THA von rund 64,9 Mrd. DM aus.

407 Vgl. den Halbjahresbericht der THA vom 30.6.1991, BArch Berlin, B 412/24092.

408 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

409 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 407.

410 Vgl. den Beschluss der 39. Verwaltungsratssitzung am 16.7.1993 zur Überführung der THA in neue Strukturen, BArch Berlin, B 412/8874.

den, Erfurt, Magdeburg, Potsdam und Rostock) und in neun Zweigstellen in den ostdeutschen Ländern. Die TLG-Zentrale in Berlin sollte wie eine Finanz- und Managementholding handeln und hauptsächlich administrative Aufgaben übernehmen.⁴¹¹ Vorsitzender der Geschäftsführung wurde Günter Himstedt, der ab Januar 1997 als Präsident der BvS tätig war. Eine geplante Reduzierung des Personalbestandes der TLG konnte seit 1995 nicht umgesetzt werden. Anfang des Jahres 2002 waren noch 1076 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der TLG-Zentrale sowie in den Niederlassungen beschäftigt.⁴¹²

Eine weitere funktionale Tochtergesellschaft der THA wurde für den Bereich der Land- und Forstwirtschaft gegründet. Durch die Dritte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29. August 1990 erhielt die THA die Verfügungsgewalt über die forst- und landwirtschaftlichen Nutzflächen – mit Ausnahme jener Flächen, die durch landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften bewirtschaftet wurden.⁴¹³ Für die bislang von diesen genutzten Flächen von ca. 1,4 Millionen Hektar war hauptsächlich die Rückübertragung der Nutzungs- und Verfügungsrechte zu klären.⁴¹⁴

Für die im August 1990 der THA übertragenen ca. 1,95 Millionen Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche – darunter 512 Volkseigene Güter (VEG) mit ca. 400 000 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche – und einen der Teil der etwa 2 Millionen Hektar Forstwirtschaftsfläche, wovon ca. 1,4 Millionen Hektar an Länder und Gemeinden zurückzugeben waren, mussten dagegen neue Eigentümer gefunden werden.⁴¹⁵ Der übernommene Bestand an landwirtschaftlicher Nutzfläche sowie

411 Beschluss der 50. Verwaltungsratssitzung zu den THA-Nachfolgeorganisationen vom 22.7.1994, BArch Berlin, B 412/8888.

412 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 414.

413 Vgl. die Dritte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29.8.1990, in: *Gesetzblatt der DDR* 1990, Teil I, S. 1333.

414 Vgl. Lehmbruch/Mayer: *Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß*, S. 331–366.

415 Die Angaben beziehen sich auf das vom Verwaltungsrat bestätigte »Konzept für die Verwertung der volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Flächen« vom 26.7.1991, BArch Berlin, B 412/8849.

die 2 Millionen Hektar Wald wurden zunächst der Unternehmensgruppe Land- und Forstwirtschaft der THA übertragen. Hinzu kamen 320 volkseigene Betriebe der sogenannten ersten Verarbeitungsstufe, wie etwa Zucker- und Stärkefabriken, Molkereien, Fleisch-, Getreide-, Geflügel-, Gemüse- und Obstverarbeitungsbetriebe, die im September 1990 vom Landwirtschaftsministerium der DDR der THA übergeben wurden. Die von der THA verwaltete Landwirtschaftsfläche umfasste etwa ein Drittel der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche in den neuen Bundesländern und stammte zum überwiegenden Teil aus Enteignungen in den Jahren 1945 bis 1949, aus denen seinerzeit u. a. Volkseigene Güter gebildet wurden. Aus den der THA übertragenen Flächen waren diejenigen auszuklammern, für die berechnete Rückübertragungsansprüche von Körperschaften oder Privatpersonen bestanden.⁴¹⁶

Die Präsidentin unternahm seit Beginn ihrer Amtszeit mehrere Versuche, den Bereich Land- und Forstwirtschaft organisatorisch aus der THA auszugliedern. Die Gründung einer »Treuhand-Landwirtschaft« war bereits im Juni 1990 intensiv erörtert worden. Zu ihrer Einrichtung kam es allerdings nicht. Im September 1993 unternahm Birgit Breuel einen letzten Versuch, den konfliktbehafteten Bereich Land- und Forstwirtschaft loszuwerden. In einem Brief an Finanzminister Waigel begründete sie die Notwendigkeit für diesen Schritt mit der »Eigengesetzlichkeit« dieses Bereichs, der sich bereits aus dem Treuhandgesetz ableiten lasse. Die Land- und Forstwirtschaft berühre hauptsächlich den Aufgabenbereich des Bundesministers für Landwirtschaft, Forsten und Ernährung. Weiter hieß es:

»Eine Abspaltung des Bereichs Land- und Forstwirtschaft aus der bisherigen THA müßte – jedenfalls durch Bundesgesetz – möglich sein. Politisch sensible Fragen, die den Widerstand der Länder oder gar die Anrufung des im Einigungsvertrag vorgesehenen Schiedsgerichts provozieren würden, sind uns nicht ersichtlich. Die Rechts- und Fachaufsicht könnte dem BML, gegebenenfalls im Benehmen mit Ihrem Hause und weiteren interessierten Bundesressorts übertragen werden.«⁴¹⁷

416 Vgl. Bretschneider: Gescheiterte Erfolgsgeschichten?

417 Schreiben von Breuel an Waigel vom 21.9.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

Zu einer vollständigen organisatorischen Abspaltung der Land- und Forstwirtschaft kam es allerdings nicht. Für den Bereich Forstwirtschaft zeichnete sich im Unterschied zur Landwirtschaft eine schnelle Lösung ab. Am 1. Juli 1991 wurde die Treuhandanstalt-Forstbetrieb GmbH (TFG) als 100-prozentige Tochter der THA gegründet. Der Hauptsitz der Gesellschaft befand sich in Berlin, dem 15 regionale Außenstellen (einschließlich Berlin) angeschlossen waren. Aufgabe der TFG war die Privatisierung bzw. Bewirtschaftung der ca. 720 Nebenbetriebe und ca. 2500 Wohnungen der früheren staatlichen Forstwirtschaft. Die zur Privatisierung anstehenden Nebenbetriebe umfassten holzverarbeitende Betriebe (Sägewerke, Holzöfen), Holzverlade- und Holzausformungsplätze, Werkstätten, Fuhrparks/Garagen, Freizeit- und Erholungsobjekte, Wildverarbeitungs- und -vermarktungsbetriebe, Forstbaumschulen, Holzköhlereien und sonstige Objekte. Der Großteil der Nebenbetriebe wurde stillgelegt und als Immobilie vermarktet. Im Rahmen ihrer Privatisierungstätigkeit erzielte die TFG im Zeitraum vom 1. März 1992 bis zum 31. Dezember 1993 aus der Privatisierung von 385 Betriebsobjekten sowie 1401 Forstgrundstücken/Wohnungen Verkaufserlöse in Höhe von rund 137 Millionen DM.⁴¹⁸

Für die Verwertung und Verwaltung der ehemals volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Nutzflächen, die der THA im August 1990 übertragen worden waren, verabschiedete der Verwaltungsrat am 26. Juli 1991 ein Konzept, in dem »wegen der Menge der zur Verfügung stehenden Flächen sowie der Sensibilität des Bodenmarktes« zunächst die Verpachtung im Vordergrund stand, »um Kredite und eine Förderung mit öffentlichen Mitteln zu erhalten«.⁴¹⁹ Dieser Bereich lag in der Zuständigkeit des Generalbevollmächtigten der Unternehmensgruppe Land- und Forstwirtschaft, Hans-Jürgen Rohr.

Bei der Verpachtung und der Veräußerung landwirtschaftlicher Nutzflächen stieß die THA auf vielfältige Widerstände. Das von Rohr im Juli 1991 dem Verwaltungsrat vorgelegte Konzept sah vor, die Ver-

418 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

419 Konzept für die Verwertung der volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Flächen vom 18.7.1991, BArch Berlin, B 412/8849.

wertung und Verwaltung der betreffenden landwirtschaftlichen Flächen einem Bankenkonsortium zu übertragen.⁴²⁰ Der Abschluss des Treuhand- und Geschäftsbesorgungsvertrages mit diesen Banken war allerdings von der Zustimmung des Bundes und der neuen Bundesländer abhängig. Die Länder Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern erhoben jedoch Eigentumsansprüche auf ehemals volkseigene Flächen, die im Zuge der Bodenreform in den Jahren 1946 bis 1949 enteignet worden waren, sodass die Übertragung der Verwertung und Verwaltung der infrage kommenden Flächen auf das Bankenkonsortium nicht zustande kam. Die THA und die Bundesregierung blieben hingegen bei ihrer Auffassung, dass der Eigentumsanspruch der Länder auf die in der Bodenreform enteigneten Flächen unbegründet sei. Auch wegen des unbestrittenen Privatisierungsauftrags der THA müsse, so lautete deren Argument, die letzte Entscheidung über den Zuschlag der Flächen bei der THA liegen.⁴²¹

Nach dem Scheitern der Verhandlungen mit den Ministerpräsidenten der neuen Länder wurde zum 1. Mai 1992 die Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH (BVVG) gegründet. Am Stammkapital der Gesellschaft von 1 Million DM waren die THA, die Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank (DSLb), Bonn, die Landwirtschaftliche Rentenbank (LR), Frankfurt am Main, und die Landeskreditbank Baden-Württemberg (L-Bank), Karlsruhe, mit gleichen Teilen von 25 Prozent beteiligt. Die Gesellschaft unterhielt in den Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg (einschließlich Berlin), Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen je eine Niederlassung.⁴²² Die BVVG verwaltete zunächst etwa 1 Million Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche sowie 0,4 Millionen Hektar Forstfläche. In diesem Bestand waren jene Flächen nicht enthalten, auf die Länder, Kommunen und Privatpersonen berechnigte Rückübertragungs-

420 Vgl. ebd.

421 Vgl. das Konzept für die Verwertung der volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Flächen vom 9.3.1992. Vorlage für die Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

422 Vgl. ebd.

ansprüche angemeldet hatten, sowie die Flächen der Volkseigenen Güter, die mit ca. 400 000 Hektar erfasst waren.

Der Gesellschaftsvertrag mit der BVVG konnte auf der Verwaltungsratssitzung am 17. März 1992 jedoch nicht – wie vorgesehen – verabschiedet werden. Denn Ministerpräsident Stolpe beharrte weiterhin auf dem Eigentumsrecht des Landes Brandenburg an den betreffenden Flächen aus der Bodenreform und stimmte den Richtlinien für die Verwertung der volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Flächen und damit dem Gesellschaftsvertrag mit der BVVG nicht zu.⁴²³ Für Brandenburg, so erklärte Stolpe, müsse eine gesonderte Vereinbarung ausgehandelt werden, die den berechtigten Interessen des Landes Rechnung trage.⁴²⁴ Der Verwaltungsrat bestätigte daraufhin am 29. Mai 1992 den Gesellschaftsvertrag der BVVG mit der Einschränkung, dass bis zum Inkrafttreten eines Entschädigungsgesetzes bzw. eines Wiedereinrichter-Programms dem Verkauf der landwirtschaftlichen Flächen der Abschluss von Pachtverträgen vorgeschaltet werden müsse. Zudem sollte das jeweilige Land ein Vorkaufsrecht erhalten, »falls sich die Gesellschaft und das Landwirtschaftsministerium über einen von der Gesellschaft beabsichtigten Verkauf nicht einigen können. Ausgenommen sind Verkäufe im Rahmen von Finanzierungsmodellen des Bundes«. ⁴²⁵ Mit der vorgeschalteten Verpachtungsphase erklärten sich alle ostdeutschen Länder einverstanden.⁴²⁶

Für die landwirtschaftlichen Flächen wurden ab dem Wirtschaftsjahr 1992/93 langfristige Pachtverträge – in der Regel bis zu zwölf Jahren – angestrebt, die dem späteren Verkauf vorausgingen. Übergangsweise wurden auch kurzfristige Pachtverträge für bis zu zwei Jahren abgeschlossen. Auch aufgrund des hohen Kapitalbedarfs, der bei der Wieder- und Neueinrichtung landwirtschaftlicher Betriebe gegeben war, stand zunächst grundsätzlich die Verpachtung im Vordergrund. Um Kredite und eine

423 Vgl. das Protokoll der 24. Verwaltungsratssitzung am 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/8858.

424 Vgl. das Schreiben von Stolpe an Odewald vom 16.3.1992, ebd.

425 Protokoll der 26. Verwaltungsratssitzung am 29.5.1992, BArch Berlin, B 412/8862.

426 Vgl. Lohr: Der Kampf um das Volkseigentum, S. 88.

Förderung mit öffentlichen Mitteln zu erhalten, musste die Pacht in der Regel über einen Zeitraum bis zu zwölf Jahren vereinbart werden.⁴²⁷

Mit dem Beschluss vom 14. September 1993, dem der Verwaltungsrat am 23. November 1993 zustimmte, übertrug der Vorstand der THA der BVVG auch die Rechte zur Verpachtung und zum Verkauf von land- und forstwirtschaftlichen Flächen ehemaliger Volkseigener Güter, die Wahrnehmung der Rechte und Pflichten der THA auf dem Gebiet des Jagdrechts sowie die Verwertung und Verwaltung von Gewässer- und sonstigen Flächen aus dem Vermögen der ehemaligen Binnenfischereibetriebe.⁴²⁸ Die der BVVG übertragenen Flächen umfassten etwa 1,5 Millionen Hektar landwirtschaftliche Nutzfläche und etwa 0,8 Millionen Hektar Forstwirtschaftsfläche (Wald).⁴²⁹ Die BVVG handelte im Auftrag der THA, die Eigentümerin der Flächen blieb. Die THA besaß im Einzelfall ein Weisungsrecht gegenüber der BVVG.

Die Privatisierungsbemühungen in der Land- und Forstwirtschaft gestalteten sich aus der Sicht der THA aus unterschiedlichen Gründen wenig erfolgreich. Der Generalbevollmächtigte Norman van Scherpenberg wies in einem Vermerk für das BMF vom November 1993 auf einige Faktoren hin, die eine Verwertung der der Treuhand übergebenen land- und forstwirtschaftlichen Flächen behindert hätten.⁴³⁰ Er nannte hauptsächlich die langwierige Klärung der Eigentumsansprüche zwischen verschiedenen Gebietskörperschaften, insbesondere zwischen Bund und Ländern, sowie die beschlossene Regelung über den bevorrechtigten Landerwerb

427 Mit einem »Wiedereinrichter-Programm« wollte die Bundesregierung den Alteigentümern sowie ortsansässigen Wiedereinrichtern den Erwerb ehemals volkseigener Flächen von der THA zu günstigen Finanzierungsbedingungen ermöglichen. Im Rahmen der Wiedereinrichtungsförderung wurden den Existenzgründern u. a. Zuschüsse, öffentliche Darlehen und Zinsverbilligungen gewährt. Vgl. Lohr: Der Kampf um das Volkseigentum, S. 81 f.

428 Vgl. den Beschluss der 42. Verwaltungsratssitzung zur »Übertragung von Aufgaben von der THA aus dem Bereich der Land- und Forstwirtschaft auf die BVVG« vom 23.11.1993, BArch Berlin, B 412/8877.

429 Vgl. ebd.

430 Vgl. den Vermerk des Generalbevollmächtigten van Scherpenberg für das BMF vom 29.11.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

durch rechtsgültig enteignete Alteigentümer. Auch hätten Unklarheiten über die agrarpolitischen Zielsetzungen bei der Privatisierung von land- und forstwirtschaftlichen Flächen und die Zersplitterung der Zuständigkeiten für die Privatisierung dazu geführt, dass sich letztlich niemand ernsthaft dafür verantwortlich gefühlt habe, den gesetzlichen Auftrag der THA zur Privatisierung in der Land- und Forstwirtschaft wirklich voranzubringen. Gerade deshalb sei es seiner Meinung nach zwingend notwendig, die BVVG vollständig in Bundeseigentum mit der Zuständigkeit des BMF zu überführen, das dann die Verantwortung für eine zügige Privatisierung von Land- und Forstwirtschaft zu tragen habe.

Aufgrund der genannten juristischen und sachlichen Probleme konnten bis Ende Dezember 1994 zwar relativ viele Flächen verpachtet, jedoch nur wenige verkauft werden. Für das Pachtjahr 1992/93 (1. Oktober 1992 bis 30. September 1993) verbuchte die BVVG Pachteinnahmen in Höhe von 178,7 Millionen DM.⁴³¹ Für den Zeitraum 1993/94 (bis einschließlich 30. Juni 1994) vereinbarte die BVVG Pachteinnahmen in Höhe von 189,1 Millionen DM. Bis Juni 1994 erzielte die Gesellschaft jedoch nur Verkaufserlöse in Höhe von 592,7 Millionen DM.⁴³²

Zur Privatisierung der Handelsbetriebe der ehemaligen staatlichen Handelsorganisation (HO) wurde als Tochtergesellschaft der THA am 15. Oktober 1990 die Gesellschaft zur Privatisierung des Handels (GPH) gegründet. Sie sollte die noch zur HO gehörenden Betriebsstätten privatisieren.⁴³³ Zu den Aufgaben der GPH gehörten ferner die Erstellung der D-Mark-Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüsse sowie der Folgebilanzen für den HO-Nachfolgebereich sowie der Aufbau und das Betreiben eines kaufmännischen Vertragsmanagements und Controllings. Von den ursprünglich rund 22 000 Ladengeschäften, Gaststätten und Kaufhallen der staatlichen Handelsorganisation, die zusammen mit den Centrum-Warenhäusern in der DDR ca. 39 Prozent des Umsatzes im Einzelhandel ausmachten, übernahm die GPH im Oktober 1990 nur noch drei Viertel,

431 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

432 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 30.6.1994, BArch Berlin, B 412/24128.

433 Vgl. Jacobsen: Ungesteuerte Expansion auf der grünen Wiese, S. 307.

ca. 16 000 Läden, Kaufhallen und Gaststätten.⁴³⁴ Ein Teil der HO-Einzelhandelsgeschäfte war bereits im Sommer 1990 in »wilden Verkäufen« ohne Beteiligung der THA privatisiert oder geschlossen worden. Die Centrum-Warenhäuser vermarktete die Treuhandzentrale aufgrund ihrer Größe selbst. Ein Großteil der ehemals staatlichen Einzelhandelsbetriebe wurde von der GPH seit Oktober 1990 in sogenannten Paketverträgen an westdeutsche Lebensmittelketten verkauft, die damals zu den Marktführern in der Bundesrepublik gehörten.⁴³⁵

Seit Juni 1991 sollte die DUHO Verwaltungsgesellschaft mbH als Nachfolgegesellschaft der GPH das bis dahin noch vorhandene Anlage- und Umlaufvermögen sowie die Passiva von den verbliebenen 129 HO-Nachfolgegesellschaften verwalten und verwerten. Die funktionale Tochtergesellschaft der THA überwachte und betreute darüber hinaus im Rahmen des Vertragsmanagements ca. 12 000 abgeschlossene Privatisierungsverträge.⁴³⁶ Ferner waren die EXHO Immobilien-Verwaltungs-Gesellschaft mbH sowie die FREHO Immobilien-Verwaltungs-Gesellschaft mbH als 100-prozentige Tochtergesellschaften der THA mit Sitz in Berlin zuständig für die Privatisierung, Reprivatisierung und Kommunalisierung von 4182 Immobilien des Handels und der Gastronomie (EXHO) und von 1210 für Handel und Gastronomie nicht betriebsnotwendigen Immobilien (FREHO) der ehemaligen staatlichen Handelsorganisation der DDR. Aus diesem Bestand wurden bis Dezember 1993 1970 Immobilien verkauft.⁴³⁷

Vor dem Hintergrund wegbrechender osteuropäischer Märkte, was den auf Export ausgerichteten Treuhandunternehmen massive Absatzschwierigkeiten bereitete, versuchte die THA, über eine weitere Tochtergesellschaft Einfluss auf den Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in den ost- und mitteleuropäischen Ländern zu nehmen. Diesem Zweck sollte eine Beratungsgesellschaft in Form einer GmbH dienen.⁴³⁸ Den An-

434 Vgl. ebd., S. 305.

435 Vgl. ebd., S. 307.

436 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1993 vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

437 Vgl. ebd.

438 Vgl. Schäffler: Zwischen Staat und Privat.

stoß dazu gab der Generalbevollmächtigte Wolfgang Mueller-Stöfen mit seinem Konzept zur Bildung einer Tochtergesellschaft, die bei der Privatisierung von staatlichen Unternehmen in Osteuropa bzw. der ehemaligen Sowjetunion mitwirken sollte.⁴³⁹ Die Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft mbH wurde am 25. März 1992 als 100-prozentige Tochter der THA infolge eines Vorstandsbeschlusses vom 16. März 1992 gegründet.⁴⁴⁰ Sie hatte die Aufgabe, das von der THA bei der Privatisierung in den neuen Bundesländern erworbene Know-how an die mittel- und osteuropäischen Staaten nach deren Anforderungen weiterzugeben. Zu ihren Tätigkeitsschwerpunkten gehörten die Unterrichtung der Regierungen und der von den jeweiligen Regierungen geschaffenen Privatisierungsinstitutionen über den Aufbau und die Arbeitsweise der THA, den deutschen Privatisierungsweg am Beispiel von Modellprojekten in einzelnen Industriezweigen, großen Unternehmen oder Wirtschaftsregionen sowie die Durchführung von Privatisierungskongressen, Konferenzen und Workshops.⁴⁴¹ Zwar war sich der Treuhandvorstand darüber einig, dass die in Ostdeutschland gewonnenen Privatisierungserfahrungen an die jeweiligen Bedingungen in Osteuropa angepasst werden müssten. Doch praktisch lief die Beratertätigkeit häufig darauf hinaus, das Treuhandmodell den anderen postsozialistischen Ländern als Vorbild anzuempfehlen. Allerdings hatten sich dort bereits andere Privatisierungsmodelle durchgesetzt, wie die Tschechische Republik und Polen zeigten.⁴⁴²

Die TOB akquirierte, strukturierte und steuerte örtliche Projekte in den jeweiligen Gastländern und setzte zu deren Realisierung Mitarbeiter der THA, eigene Berater oder renommierte private Beratungsunternehmen mit Treuhanderfahrungen ein. In der Region Moskau begann die TOB seit Sommer 1992 mit ihrem größten Beratungsprojekt, bei dem es um die Privatisierung von ca. 3000 Einzelhandels-, 90 Großhandels-

439 Vgl. die Vorlage für den Gesamtvorstand vom 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/3835.

440 Vgl. den Beschluss des Vorstandes vom 16.3.1992, BArch Berlin, B 412/2736.

441 Vgl. die Vorlage für die 27. Verwaltungsratssitzung am 26.6.1992, BArch Berlin, B 412/8861.

442 Vgl. Schäffler: Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand, S. 96–111; Peters: Vom »Polenmarkt« zum Millionär?

betrieben und um 120 Restaurants sowie die Entflechtung eines großen staatlichen Transportunternehmens ging.⁴⁴³ Die TOB war Ende 1993 mit insgesamt 46 Projekten in Staaten bzw. Regionen Mittel- und Osteuropas sowie der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) tätig. Die Verträge mit den Empfängerländern basierten in der Regel auf der Vereinbarung, dass diese die in einheimischer Währung anfallenden Kosten wie für Unterkunft, Verpflegung, Transport und Kommunikation übernahmen. Die TOB beauftragte sowohl eigene Berater als auch Consultants privater Berateragenturen wie McKinsey. In Berlin waren Ende 1993 14 Mitarbeiter beschäftigt und rund 70 Berater im Ausland eingesetzt.⁴⁴⁴

Als erster Geschäftsführer wurde der Generalbevollmächtigte der THA Wolfgang Mueller-Stöfen im Handelsregister eingetragen. Nach seiner Abberufung wurde durch Gesellschafterbeschluss vom 6. Mai 1992 Wolfram Krause als alleiniger Geschäftsführer der TOB bestätigt. Nach dessen Ausscheiden übernahm schließlich Klaus Müller die Geschäftsführung. Die Finanzierung der TOB erfolgte im Wesentlichen aus dem Haushalt des Bundesministers der Finanzen im Rahmen des Zuwendungsverfahrens. So flossen für 1992 ca. 26,3 Millionen DM und für 1993 ca. 32,4 Millionen DM an die Gesellschaft.⁴⁴⁵ Das mittelfristige Ziel bestand in der finanziellen Unabhängigkeit der TOB, indem sie die Kosten ihrer Beratungsleistungen aus den Entgelten für die von ihr übernommenen Aufträge (Projektmittel ihrer Auftraggeber) oder Zuschüsse von dritter Seite (Fördermittel nationaler oder internationaler Institutionen) finanzieren sollte. Die TOB wurde noch vor dem Ende der THA privatisiert. Zum 1. Juli 1994 übernahm die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner aus Nürnberg 51 Prozent der Anteile sowie die Berliner Bank AG 49 Prozent.⁴⁴⁶ Nachdem die TOB in den folgenden Jahren zunehmend

443 Vgl. Schäffler: Zwischen Staat und Privat, S. 15.

444 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1993 vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

445 Vgl. Monatsbericht der THA für Juni 1994 vom 30.6.1994, BArch Berlin, B 412/24128.

446 Vgl. Schäffler: Zwischen Staat und Privat, S. 17.

in finanzielle Schwierigkeiten geriet, beschlossen die Gesellschafter im Juni 2001 die Auflösung der Gesellschaft.⁴⁴⁷

Als eine weitere kleinere Tochtergesellschaft der THA mit sieben Mitarbeitern stand die Maschinenhandel TechnoCommerz GmbH (MTC) vor der Aufgabe, das bewegliche und nicht betriebsnotwendige Anlagevermögen von Treuhandunternehmen, insbesondere Maschinen und Anlagen, zu verkaufen. Es handelte sich überwiegend um Unternehmen, über deren Abwicklung bereits entschieden worden war. Zur Realisierung des Verkaufs wurde eine Maschinenbörse gegründet und ein Maklervertrag zwischen den Liquidatoren und der MTC abgeschlossen. Dieser Maklervertrag enthielt eine Provisionsregelung in Höhe von 10 Prozent des realisierten Verkaufserlös. Die Gesellschaft veranstaltete Versteigerungen und Messen – auch im Ausland (u. a. in Vietnam und St. Petersburg). Im Jahre 1993 wurden von der Gesellschaft Erlöse aus dem Verkauf von Maschinen und Anlagen abgewickelter Treuhandbetriebe in Höhe von insgesamt 13 447,2 TDM erzielt.⁴⁴⁸

Für spezielle Aufgaben gründete die THA weitere Tochtergesellschaften. Zu den Aufgaben der 1992 gegründeten Gesellschaft zur Verwahrung und Verwertung von stillgelegten Bergwerksbetrieben mbH (GVV) mit Sitz in Erfurt gehörte die Stilllegung und Verwahrung von Bergwerksbetrieben (Schachtverwahrung) in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Es handelte sich um Bergwerke unter Tage, in denen die Förderung aus wirtschaftlichen Gründen eingestellt wurde. Die Gesellschaft versuchte, einzelne Betriebsteile und verwertbare Vermögensteile zu privatisieren. Ferner gründete die THA im August 1994 die Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (LMBV) als Gesellschaft für den Auslauf- und Sanierungsbergbau in den Braunkohleregionen der Lausitz und Mitteldeutschlands. Zu den zentralen Aufgaben der Gesellschaft gehörte die Wiedernutzbarmachung der vom Braunkohlenbergbau

447 Vgl. ebd.

448 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1993 vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

in Anspruch genommenen Flächen. 2014 wurde die GVV mit der LMBV zusammengeführt.

Eine gewisse Sonderrolle spielte die vollständige Übernahme der Energiewerke Nord (EWN) GmbH durch die THA 1991. Zentrale Aufgabe der Energiewerke Nord, die aus dem ehemaligen staatlichen Energieunternehmen der DDR hervorgingen, war die Stilllegung und der Rückbau der Kernkraftwerke in Greifswald/Lubmin (Mecklenburg-Vorpommern) und Rheinsberg (Brandenburg) sowie die Entsorgung der anfallenden radioaktiven Abfälle und der abgebrannten Brennelemente. Seit 1995 war die Energiewerke Nord GmbH als THA-Nachfolgesellschaft zu 100 Prozent im Besitz der Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium der Finanzen.

Bis Dezember 1993 wurden folgende funktionale Tochtergesellschaften der THA gegründet:

Überblick über die funktionalen Tochtergesellschaften der THA, Stand Dezember 1993

TLG – Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft mbH,
BVVG – Bodenverwertungs- und -Verwaltungsgesellschaft mbH,
TFG – Treuhandanstalt-Forstbetrieb GmbH,
TOB – Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft mbH,
EXHO – Immobilien Verwaltungs-Gesellschaft mbH,
FREHO – Immobilien Verwaltungs-Gesellschaft mbH,
DUHO – Verwaltungsgesellschaft mbH,
DISOS – Gesellschaft für Informationssysteme, Organisation und Service GmbH,
MTC – Maschinenhandel TechnoCommerz GmbH,
GVV – Gesellschaft zur Verwahrung und Verwertung von stillgelegten Bergwerksbetrieben mbH,
THV – Treuhand-Versicherungsvermittlung GmbH,
EWN – Energiewerke Nord GmbH.

Bis zum Ende des Jahres 1993 hatte sich der Personalbestand in den funktionalen Tochtergesellschaften wie folgt entwickelt:⁴⁴⁹

449 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.1.1994, BArch Berlin, B 412/24123.

**Der Personalbestand in ausgewählten Tochtergesellschaften der THA
(Dezember 1992 bis Dezember 1993)**

Tochtergesellschaft	31.12.1992	30.6.1993	31.12.1993
TLG	298	785	993
DUHO	271	85	42
EXHO	38	53	70
FREHO	2	1	2
MTC	4	6	7
TFG	121	117	111
THV	1	8	7
TOB	11	16	14
BVVG	38	215	296
Zwischensumme	784	1 286	1 542
Funktionalberater	138	172	184
Sachverständige	676	676	499
Gesamt	1 598	2 134	2 225

Mit dem vom Vorstand der THA am 6. Juli 1993 befürworteten Konzept »zur Überführung der Treuhandanstalt in neue Strukturen«⁴⁵⁰ war die Idee verbunden, für diejenigen Aufgaben, die über das für 1994 geplante Ende der THA hinaus wahrgenommen werden mussten, weitere rechtlich selbstständige Organisationseinheiten (GmbHs) zu gründen. Mit der Ausgründung und Privatisierung des Bereiches ORG/EDV der Treuhandzentrale in Berlin (Gesellschaft für Informationssysteme, Organisation und Service GmbH – DISOS) begann dieser Prozess bereits im zweiten Halbjahr 1993.⁴⁵¹ Die Gründung der vorgesehenen privatrechtlichen Gesellschaften erfolgte jedoch nach heftigen Konflikten mit dem Haushaltsausschuss sowie dem Ausschuss Treuhandanstalt des Deutschen Bundestages erst im Laufe des Jahres 1994.

Mit der Gründung funktionaler Tochtergesellschaften war es der THA gelungen, wesentliche Aufgabenfelder im Kernbereich ihrer Tätig-

450 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 6.7.1993, BArch Berlin, B 412/2761.

451 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 2.7.1993, BArch Berlin, B 412/2762.

keit strukturell auszugliedern. Mit dieser Strategie folgte sie den Empfehlungen sowohl der Bundesregierung als auch der von ihr konsultierten Beratungsgesellschaften. Damit konnte zwar formal der Zuwachs im Personalbestand in der Treuhandzentrale beschränkt werden. Allerdings war mit dieser Strategie auch der massive Rückgriff auf private externe Beratungsleistungen verbunden, die finanziert werden mussten. Die Tochtergesellschaften waren eng mit der THA verbunden und letztlich auf Bundesmittel angewiesen. Die Gründung von Tochtergesellschaften machte somit auch die enge Verflechtung zwischen dem staatlichen und dem privaten Sektor in der Geschäftspolitik der THA erkennbar.

8. Der Umbau der Niederlassungen

Seit Mitte des Jahres 1992 deutete sich an, dass die Niederlassungen früher als die Zentrale den Verkauf oder die Abwicklung der ihr zugeordneten Betriebe abschließen würden. Somit rückten jetzt die Kontrolle der Investitions- und Arbeitsplatzzusagen sowie die Begleitung der Abwicklung in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik. Diesem Wandel trug der Vorstand mit seinem sogenannten Konzept zur Phase II Rechnung.⁴⁵² Mit den Beschlüssen vom 16. Juni 1992⁴⁵³ und 22. September 1992⁴⁵⁴ regelte der Vorstand den Umbau der Niederlassungen der THA nach Abschluss der Privatisierung, die Organisation und die Aufgaben der neuen Geschäftsstellen sowie das Überleitungsverfahren. Die Niederlassungen wurden dementsprechend seit Februar 1993 jeweils einzeln in Geschäftsstellen der THA überführt. Die THA-Geschäftsstellen wurden mit den Geschäftsstellen der Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft organisatorisch zusammengelegt. Geleitet wurden die Geschäftsstellen jeweils von einem Geschäftsstellenleiter THA und einem Geschäftsstellenleiter TLG. Diese

452 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg.

453 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung vom 16.6.1992, BArch Berlin, B 412/2671.

454 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung vom 22.9.1992, BArch Berlin, B 412/2698.

besaßen gegenseitige Vertretungsbefugnis und repräsentierten die Geschäftsstelle im Außenverhältnis.⁴⁵⁵

In dieser sogenannten Phase II setzte der Treuhandvorstand neue Leiter der 15 Geschäftsstellen ein. Die bisherigen Niederlassungsleiter beendeten mit dem Beginn der Phase II ihre Tätigkeit. In der Regel rückten bisherige Direktoren auf die neue Position des THA-Geschäftsstellenleiters. Für die Geschäftsstellen wurden folgende Leiter eingesetzt:⁴⁵⁶

Leiter der Geschäftsstellen der THA und der TLG seit Februar 1993

Niederlassung	Beginn Phase II	Leiter THA	Leiter TLG
Berlin	1.2.1993	Wolf-Rüdiger Felgner	Gert Sielaff
Schwerin	1.2.1993	Martin Ahrens	Peter Geisler
Neubrandenburg	1.3.1993	Jürgen Mendritzki	Friedhelm Brinkmann
Halle*	–	Karl-Heinz Rüsberg	Peter Welling
Frankfurt (Oder)	1.4.1993	Klaus Kassner	Ralf-Felix Rosner
Magdeburg	1.4.1993	Wolfgang Pohlmann	Horst Kaminski
Cottbus	1.4.1993	Georg Lohr	Franz Kremer
Gera	1.4.1993	Lothar Holzapfel	Thomas Lips
Rostock	1.4.1993	Christian Weiß	Eberhardt Schmidt
Suhl	1.5.1993	Franz Kerßenboom	Gerd Otto
Dresden	1.7.1993	Karl Nügel	Rainer Schorr
Potsdam	1.7.1993	Hans von Sydow	Henning Reck
Leipzig	1.7.1993	Helmut du Mênil	Wolfgang Eppler
Erfurt	1.10.1993	Werner Heubel	Heinz Brust
Chemnitz	1.12.1993	Ullrich Schluckebier	Alfred Bloch

* Die Niederlassung Halle wurde 1993 aufgrund des Korruptionsskandals noch nicht in eine Geschäftsstelle umgewandelt. Karl-Heinz Rüsberg amtierte seit 1. Juli 1993 als Leiter der Niederlassung.

Da die Niederlassungen bis Februar 1993 ihren zu privatisierenden Unternehmensbestand deutlich reduziert hatten, traten die Aufgabenbereiche Beteiligungsbetreuung und -privatisierung in den Hintergrund. Zudem

455 Vgl. den Vorstandsbeschluss über die TLG-Richtlinie vom 9.6.1992, BArch Berlin, B 412/8350.

456 Vgl. die Übersicht über die Leiter der Niederlassungen/Geschäftsstellen vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/3027.

wurden die Aufgaben des bisherigen Bereiches Land- und Forstwirtschaft jetzt der BVVG und der TFG übertragen. Somit entfiel in den Geschäftsstellen auch der bisherige eigenständige Bereich Land- und Forstwirtschaft. In den Geschäftsstellen verblieben die Aufgabenbereiche Vertragsmanagement, Liegenschaftsverwaltung und -verwertung, Unternehmensabwicklung, Reprivatisierung von Unternehmen und Vermögensgegenständen, Kommunalisierung und Vermögenszuordnung sowie Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Recht und die internen Verwaltungsaufgaben.

Zu einem wesentlichen Schwerpunkt der Arbeit der Geschäftsstellen entwickelten sich im Rahmen des Vertragsmanagements die Kontrolle und Durchsetzung der vertraglichen Rechte der THA sowie die Führung von Nachverhandlungen. Da die durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Liquidation mindestens zwei Jahre betrug, zählten die Überwachung der Verkäufe und Teilverkäufe und die Betreuung der Liquidatoren zu einem weiteren wichtigen Tätigkeitsschwerpunkt. Die Geschäftsstellen hatten bis Ende 1993 ihren Bestand an verfügbaren Unternehmen durch Privatisierung, Reprivatisierung, Kommunalisierung oder auch die Übergabe in die Abwicklung nahezu vollständig abgebaut.⁴⁵⁷ Auch in der Zentrale meldeten die Branchendirektoren einen signifikanten Rückgang im Bestand der von ihnen betreuten Beteiligungsunternehmen. Im Zeitraum von Januar bis Dezember 1993 hatte sich der Nettobestand der THA insgesamt (Zentrale und Niederlassungen/Geschäftsstellen) von 2575 Firmen um 1692 auf 883 Firmen reduziert.⁴⁵⁸ In den Jahren 1996/97 beendeten die Geschäftsstellen endgültig ihre Tätigkeit.

Da die bisherigen Außenstellen der TLG seit dem 1. Januar 1993 als »besondere Abteilungen« der Geschäftsstellen der THA tätig waren, rückte nun dort der Verkauf von Immobilien und Grundstücken in den Vordergrund. Nach Auskunft von Scherpenbergs entbrannte jetzt ein regelrechter Wettbewerb zwischen den TLG-Außenstellen und den Pri-

457 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg.

458 Vgl. den Monatsbericht der THA für Januar 1994 vom 31.1.1994, BArch Berlin, B 412/24123.

vatisierungsdirektoren in den Niederlassungen um den Verkauf der Immobilien und Grundstücke, den bislang die TLG und ihre Außenstellen vornahmen:

»Sie haben sich auch so noch genug bekriegt, mit dem Ergebnis, daß die Privatisierer hemmungslos weiter Grundstücke privatisiert haben, statt das die TLG-Außenstelle machen zu lassen, obwohl sie eindeutige Richtlinien hatten. Aber das war immer ein Treuhandproblem, daß Organisationsregeln erlassen eine Sache war, und ihre Befolgung so durchzusetzen, daß die Arbeit dadurch nicht zum Erliegen kam, eine andere.«⁴⁵⁹

Von der seit Januar 1993 gültigen Regelung profitierten hauptsächlich die Leiter der Niederlassungen bzw. Geschäftsstellen und deren Direktoren. »Damit kriegte sozusagen der Niederlassungsleiter und seine gesamte Direktorenmannschaft bezahlt, als Erfolgsprämie, wenn der TLG-Außenstellenleiter einen guten Job machte.«⁴⁶⁰ Ursprünglich war vorgesehen, dass in Konfliktfällen zwischen Niederlassungsleitung und TLG-Geschäftsführung die jeweils zuständigen Vorstandsmitglieder entscheiden sollten.⁴⁶¹

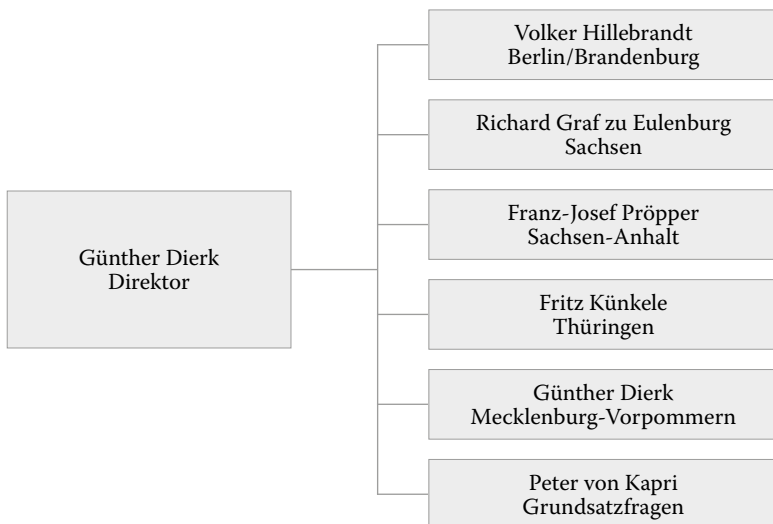
Norman van Scherpenberg, der im April 1992 die Nachfolge von Wolfgang Mueller-Stöfen als Generalbevollmächtigter der THA antrat, übergab sein Amt als Koordinator für die Niederlassungen an Günther Dierk. Dierk war im Januar 1991 von der Deutschen Genossenschafts-Hypothekenbank aus Münster zur THA nach Berlin gekommen und hatte das Land Mecklenburg-Vorpommern zugeteilt bekommen. Im Direktorat Koordination Niederlassungen gab es seit April 1992 folgende regionale Zuordnungen:

459 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

460 Ebd.

461 Vgl. den Vorstandsbeschluss über die TLG-Richtlinie vom 9.6.1992, BArch Berlin, B 412/8350.

Die regionale Zuordnung im Direktorat Koordination Niederlassungen im April 1992



Im Februar 1993 wurde das nunmehrige Direktorat »Koordination Niederlassung/Gesch"ftsstellen/Reprivatisierung« im Unternehmensbereich von Klaus Peter Wild neu strukturiert und in drei Abteilungen unterteilt: Koordination S"ud (J"urgen Werner), Koordination Nord (Wolfram Korn), Koordination Reprivatisierung (Richard Graf zu Eulenburg). Seit Januar 1994 trug das von G"unther Dierk geleitete Direktorat die Bezeichnung »Abschluss Niederlassungsarbeit/Überleitung Gesch"ftsstellen«. Mitte 1994 wurden die Gesch"ftsstellen der THA schlie"lich dem Vorstandsbereich Vertragsmanagement von Heinrich Hornef zugeordnet.

Das Direktorat Koordination Niederlassungen der Treuhandzentrale nahm zu weiten Teilen eine Funktion als Interessenvermittler zwischen Berlin und den regionalen Akteuren wahr. W"ahrend die Branchendirektorate der Zentrale an raschen Privatisierungsentscheidungen interessiert waren, versuchte das Direktorat regionale Interessen in strittigen Privatisierungsf"allen zu ber"cksichtigen. Andererseits setzte das Direktorat das Interesse der Zentrale gegen"ber den Niederlassungs- bzw. Gesch"ftsstellenleitern durch. Zugleich bildete auch das von Hans-J"urgen Allert

geleitete Direktorat Länderfragen im Vorstandsbereich von Birgit Breuel eine wichtige Schnittstelle zwischen Berlin und den regionalen Akteuren, insbesondere den Landesregierungen. Die Einbindung landespolitischer Akteure in Privatisierungsentscheidungen der THA hatte jedoch überwiegend informatorischen Charakter. Die THA bezog die Landesregierungen in ihre Entscheidungen nur dann mit ein, wenn es galt, eine offene Konfrontation über die Privatisierungspolitik der THA zu vermeiden.⁴⁶²

9. Ein neues Sanierungsmodell? Die Management-Kommanditgesellschaften

Im Mai 1992 konstatierte Referatsleiter Homann in einem Vermerk für Möllemann, dass »die Schönwetterperiode der Privatisierung« vorbei sei.⁴⁶³ Denn der THA sei es bislang zwar gelungen, zu einem überwiegenden Teil kleine und mittlere Unternehmen zu privatisieren. Doch stehe sie bei den größeren Unternehmen bzw. Holdings noch vor großen Herausforderungen. Tatsächlich hatte die THA per 31. März 1992 noch 887 Unternehmen mit jeweils über 250 Beschäftigten und 4230 Unternehmen mit jeweils unter 250 Beschäftigten in ihrem Bestand. Insbesondere die 178 Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten wurden aufgrund ihres hohen Sanierungsbedarfs sowie ihrer Abhängigkeit vom Handel mit Osteuropa bzw. Russland als Problemfälle eingestuft.⁴⁶⁴ Insgesamt befanden sich zum 31. März 1992 noch 5117 zu privatisierende Unternehmen mehrheitlich in Treuhandbesitz.⁴⁶⁵

Daher entwickelte der Treuhandvorstand ein Modell zur Gründung von sogenannten Management-Kommanditgesellschaften (Management KGs), in denen Unternehmen mit über 400 bis 500 Beschäftigten und

462 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg.

463 Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, für Möllemann vom 19.5.1992, BArch Koblenz, B 102/410322.

464 Vgl. ebd.

465 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.3.1992, BArch Berlin, B 412/24101.

hohem Sanierungsbedarf zusammengefasst werden sollten.⁴⁶⁶ Es handelte sich um Unternehmen, die zwar grundsätzlich als sanierungsfähig beurteilt wurden, deren Privatisierung jedoch nicht konkret absehbar war. Der Verwaltungsrat stimmte dem Konzept des Vorstandes zur Gründung von Management KGs und der Übertragung von Treuhand-Beteiligungsgesellschaften an diese KGs in seiner Sitzung am 16. Januar 1992 zu.⁴⁶⁷ Dieses Modell zielte darauf ab, sanierungserfahrene Manager zu gewinnen und diese als Geschäftsführer und zugleich als Gesellschafter einer GmbH einzusetzen. Der Anreiz für die Manager bestand in der Aussicht auf eine Gewinnbeteiligung bei einer späteren erfolgreichen Unternehmensveräußerung. Nach Ansicht des Vorstandes hatten sie deshalb ein unmittelbares Interesse daran, die betreffenden Unternehmen zügig zu restrukturieren und durch eine erfolgreiche Sanierung privatisierbar zu machen. Eine Management KG umfasste als Holding mehrere sanierungsfähige Treuhandunternehmen. Kommanditist war die THA.⁴⁶⁸

Der Vorstand begriff die Management KG als eine neue Form der aktiven Sanierungsbegleitung: »Sie ermöglicht die zügige, kompetent durchgeführte Restrukturierung von Unternehmen und sieht eine Privatisierung in zwei Stufen vor: In einem ersten Schritt wird das Management und damit die Lösung der Sanierungsaufgabe privatisiert, nach erfolgreicher Sanierung wird in einem zweiten Schritt das Eigentum an den Unternehmen privatisiert.«⁴⁶⁹ In die Management KGs wurden Beteiligungsgesellschaften eingebracht, deren Sanierungskonzepte vom Leitungsausschuss überwiegend positiv bewertet wurden. Sanierungsfähig hieß in diesem Fall keinesfalls schon saniert, sondern setzte aufwendige Sanierungsmaßnahmen und die zügige Umsetzung der Unternehmenskonzepte voraus. Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmen wurde vom

466 Vgl. grundsätzlich Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt.

467 Vgl. den Beschluss der 22. Verwaltungsratssitzung am 16.1.1992, BArch Berlin, B 412/8856.

468 Vgl. das Handbuch Privatisierung (Stand 31.3.1992), BArch Berlin, B 412/8347.

469 Konzept zur Gründung von Management KG vom 7.1.1992, BArch Berlin, B 412/8856.

Leitungsausschuss in sechs Abstufungen bewertet.⁴⁷⁰ Infrage kamen ausschließlich Unternehmen, die in die Stufe drei, »Unternehmenskonzept scheint erfolgreich«, eingeordnet wurden. Von den bis Ende März 1992 durch den Leitungsausschuss eingestuft und von den Beraterteams überprüften Unternehmen wurden 38 Prozent als sanierungsfähig ohne Kooperationspartner eingestuft. 38 Prozent der Unternehmen galten nur mit Privatisierungspartner als sanierungsfähig. Der Anteil der nicht sanierungsfähigen Unternehmen lag bei 24 Prozent.⁴⁷¹

Das BMWi beurteilte diese Angaben allerdings kritisch. Referatsleiter Homann hielt die von der THA angegebenen Zahlen zu den sanierungsfähigen Unternehmen für unzutreffend.⁴⁷² Auch bei der Gruppe von Unternehmen, die nur mit Privatisierungspartner sanierungsfähig seien, müsse man von Sanierungsunfähigkeit sprechen, da Partner in den meisten Fällen nicht erkennbar seien. Homann beurteilte die Situation wie folgt:

»Besonders gravierend ist, daß bei den sanierungsfähigen Unternehmen durch zu geringe Investitionen (falsche Investitionspolitik der Treuhandanstalt!) ein Substanzabbau eingetreten ist (es wurden nicht einmal die Abschreibungen reinvestiert). Dies ist umso schlimmer, da gleichzeitig bei den nicht sanierungsfähigen Unternehmen Substanzaufbau betrieben wurde (Mittelverschwendung).«⁴⁷³

Wichtig sei es jetzt, die Gründung von Management-KGs zügig voranzutreiben. Angesichts des »Beharrungsvermögens in der Leitung der Treuhandanstalt« hegte er allerdings Zweifel.

470 Stufe 1: Unternehmen arbeitet rentabel. kein Sanierungsbedarf. Privatisierung zügig vorantreiben. Stufe 2: Unternehmen erreicht Rentabilitätsschwelle voraussichtlich 1992. Kaum Sanierungsbedarf. Privatisierung zügig vorantreiben. Stufe 3: Unternehmenskonzept scheint erfolgreich. Stufe 3.1: nur mit Kooperationspartner sanierungsfähig. Stufe 4: Sanierungsfähigkeit erscheint gegeben. Konzept noch nicht ausreichend, Alternativvorschläge sollten erstellt werden. Stufe 5: Sanierung erscheint zweifelhaft. Untersuchung notwendig. Möglicherweise können Bereiche verwertet/privatisiert werden. Stufe 6: Unternehmen nicht sanierungsfähig. Entscheidung ob Konkurs oder stille Liquidation.

471 Vgl. den Monatsbericht der THA vom 31.3.1992, BArch Berlin, B 412/24101.

472 Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, für Möllemann vom 19.5.1992, BArch Koblenz, B 102/410322.

473 Ebd.

Generell sahen sowohl BMWi als auch BMF die Notwendigkeit, Modelle für neue Privatisierungsinstrumente zu entwickeln, die auf verstärkte Sanierungsanstrengungen abzielten. Denn seit Herbst 1991 war der politische Druck auf die Bundesregierung enorm gewachsen. Sowohl die Gewerkschaften als auch die SPD forderten eine Kurskorrektur der Geschäftspolitik der THA, die sich jetzt auf Sanierungsaufgaben konzentrieren sollte. Die IG Metall brachte sogar eine Umwandlung der THA in eine »Treuhand-Industrie-Holding AG« mit umfassendem Sanierungsauftrag ins Gespräch.⁴⁷⁴ Insofern beurteilten die Bonner Ministerien wie auch das Bundeskanzleramt die Überlegungen zur Gründung von Management KGs als reine Sanierungsgesellschaften im Grundsatz durchaus positiv. Allerdings hatte die Haushaltsabteilung des BMF bereits nach Durchsicht der Vertragsentwürfe erhebliche Einwände, da die Risiken bei der THA verblieben und die Kontrollmöglichkeiten deutlich vermindert wurden.

Der Treuhandvorstand kalkulierte mit rund 200 Unternehmen und ca. 160 000 Beschäftigten, die für die Überführung in eine Management KG infrage kamen. Laut dem ursprünglichen Konzept war die Gründung von 10 bis 15 Management KGs im Laufe des Jahres 1992 vorgesehen.⁴⁷⁵ Angestrebt wurde auch die Beteiligung der ostdeutschen Länder bzw. Berlins an der Finanzierung der Management KGs. Diese lehnten jedoch das Modell, bei einzelnen strukturbestimmenden Unternehmen Landesbeteiligungen einzugehen, strikt ab. Während einer Beratung der Staatssekretäre der ostdeutschen Finanz- und Wirtschaftsministerien mit dem Generalbevollmächtigten der THA Mueller-Stöfen und Vertretern des Bundesfinanz- bzw. -wirtschaftsministeriums im Januar 1992 sprachen sie sich eindeutig gegen dieses Modell mit der Begründung aus, es werde dadurch lediglich Strukturerhaltungspolitik betrieben.⁴⁷⁶ Der Vorschlag, die ostdeutschen Länder zu beteiligen, wurde schließlich zurückgezogen.

474 Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 202.

475 Vgl. den Vorstandsentswurf zur Gründung von Management KG vom 7.1.1992, BArch Berlin, B 412/8856.

476 Vgl. die Information von John von Freyend für Köhler vom 27.1.1992, BArch Koblenz, B 126/147819.

Die erste Management KG wurde am 7. Mai 1992 während einer Pressekonferenz vorgestellt. Als Geschäftsführer und Gesellschafter wurde Horst Plaschna eingesetzt. Plaschna war bis 1990 als Vorsitzender der Geschäftsführung für die Sanierung der Deutschen Anlagen-Leasing GmbH zuständig und leitete seit 1990 den THA-Leitungsausschuss. Dort war er für die Bewertung von Unternehmenskonzepten zuständig und besaß damit exklusive Einblicke in die betriebswirtschaftlichen Daten der Treuhandunternehmen. Das BMF hielt den Einsatz von Plaschna nicht nur deshalb für keine glückliche Lösung, wie Referatsleiter Breitenstein in einem Vermerk für Staatssekretär Köhler vom April 1992 notierte: »Die fachliche Qualifikation von Herrn Plaschna ist völlig unbestritten. Allerdings kann erwartet werden, daß es Diskussionen über das Insider-Wissen gibt. Es wird mit Sicherheit unterstellt werden, daß Herr Plaschna aus seinen Kenntnissen heraus sich ein Unternehmensportfolio zusammengestellt hat, das eher bessere Risiken enthält.«⁴⁷⁷ Es werde daher, so vermutete Breitenstein, »unangenehme öffentliche Diskussionen« geben.

Auch gegen den Geschäftsführer einer zweiten Management KG, Horst Urban, könnten seiner Meinung nach Insider-Einwände vorgebracht werden, da dieser zeitweilig in verantwortlicher Position in der Treuhandzentrale, u. a. als Leiter des Direktorats Investor Service im Präsidialbereich, tätig gewesen war. Zudem sei Urban bis Mai 1991 Vorstandsvorsitzender der Continental AG in Hannover gewesen und habe sich bei der Privatisierung der ostdeutschen Reifenfirma Pneumant den Ruf als »Plattmacher« erworben.⁴⁷⁸ Generell hielt es Breitenstein nicht für geschickt, die Führung einer solchen Gesellschaft ausgerechnet Treu-

477 Vermerk von Breitenstein, BMF/VIII A3, zur Bildung von Management KG vom 22.4.1992, BArch Koblenz, B 136/37714.

478 Im BMF war davon die Rede, dass Urban vor dem Hintergrund seiner früheren Führungstätigkeit in der Continental AG als Berater der THA angeblich dafür plädiert habe, alle fünf Werke des früheren DDR-Reifenproduzenten Pneumant in Fürstenwalde, Riesa, Dresden, Heidenau und Neubrandenburg stillzulegen. Der Treuhandvorstand entschied jedoch letztlich, die Werke in Fürstenwalde und Riesa zu erhalten und komplett auf die Produktion von Fahrzeugreifen umzustellen. 1995 übernahm die Dunlop-Tochter SP Reifenwerke GmbH die beiden Produktionsstätten.

handmanagern zu übertragen. Hier sei der Vorwurf eines »Selbstbedienungsladens« zu erwarten. Die Grundidee der Management KG hielt er jedoch für richtig. Es müsse aber dafür gesorgt werden, den zu erwartenden politischen Ärger möglichst kleinzuhalten und erkennbare Angriffspunkte im Vorfeld zu bereinigen. Trotz derartiger Bedenken aus seinem Haus stimmte Staatssekretär Köhler in einem Schreiben an den Treuhandvorstand vom Juli 1992 der Gründung der ersten beiden Management KGs (Plaschna MKG und Urban MKG) im Grundsatz zu.⁴⁷⁹

Bis zum Jahresende konstituierten sich die zwei genannten Management KGs mit insgesamt 16 Unternehmen, die ihnen entsprechend der vom Vorstand am 26. Mai 1992 beschlossenen Richtlinien wirtschaftlich übertragen worden waren.⁴⁸⁰ Ursprünglich war vorgesehen, ihnen 24 Unternehmen (Plaschna 10; Urban 14) zuzuordnen. Aus den Portfolios der beiden Management KGs wurden sieben Unternehmen herausgenommen, da sie entweder bereits privatisiert waren oder für die Management KGs als ungeeignet eingestuft wurden. Als eine Art »Ersatzunternehmen« kam bei der Urban MKG die Agrotechnik GmbH Leipzig hinzu, deren Verkauf an die Hamburger Finanzierungsgesellschaft Eurata zuvor von der THA rückgängig gemacht werden musste. Auf diese Weise änderte sich die Zusammensetzung der jeweiligen Management KG bis zum 1. Juli 1993 mehrfach.⁴⁸¹

Die Management KGs waren keine Branchenholdings, sondern führten Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen und Regionen zusammen. So umfasste die Urban MKG Unternehmen aus den Branchen Schwermaschinen- und Chemieanlagenbau sowie Bauindustrie. Noch deutlicher fiel die Branchenvielfalt bei der Plaschna MKG aus. In diesem Unternehmensbestand befanden sich u. a. ein Unternehmen zur Herstellung von Industrienähmaschinen (Altenburg), eines im Gütertransport

479 Vgl. das Schreiben von Köhler an den Vorstand der THA vom 15.7.1992, BArch Berlin, B 412/3217.

480 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 26.5.1992, BArch Berlin, B 412/2665.

481 Vgl. den Beschluss des Verwaltungsrates über den aktuellen Stand der Portfolio-Zusammensetzung der Management KGs vom 16.7.1993, BArch Berlin, B 412/8874.

(Neubrandenburg), eines zur Herstellung von Verpackungsmaschinen (Dresden) sowie ein weiteres zur Herstellung und zum Vertrieb von Antriebstechnik und Gusseisenerzeugnissen (Dessau). Die Zusammenführung von Unternehmen in einer einzigen Branche sollte nach den Vorstellungen des Treuhandvorstandes in jedem Fall vermieden werden, um alte Kombinatihsstrukturen nicht wiederzubeleben. So hieß es in der Beschlussvorlage des Vorstandes für den Verwaltungsrat vom 16. Januar 1992: »Dem Drang zur Konzernbildung und Verflechtung der Portfoliounternehmen wird entgegengewirkt, indem nur in Ausnahmefällen branchenbezogene Portfolios gebildet werden.«⁴⁸² Auf diese Weise war die angestrebte Nutzung von Synergieeffekten von vornherein illusionär.

Drei weitere Gesellschaften mit insgesamt 53 Unternehmen folgten im ersten Quartal 1993. Reiner Linhard wurde als Geschäftsführer der EREL Verwaltungs GmbH & Co. Management KG eingesetzt. Der Applikations- und Entwicklungsingenieur war seit 1989 Vorsitzender der Geschäftsführung der SWF (Spezialwerkzeugfabrik) Auto-Electric GmbH und Präsident der ITT-SWF⁴⁸³ Auto-Electric. Der Geschäftsführer der EFBE Verwaltungs GmbH & Co. Management KG, Frank Bär, kam als Vorsitzender der Geschäftsführung der Eisenwerk Brühl GmbH – ein Tochterunternehmen der VIAG (Vereinigte Industrieunternehmungen) AG – zur THA. Bär war lange Jahre Vorstandsmitglied und Geschäftsführer der Rheinmetall GmbH Düsseldorf. Bernhard Schröder, Geschäftsführer der Schröder & Partner Management GmbH & Co. KG, war lange Jahre Vorstandsmitglied der Karstadt AG und bis 1990 Projektmanager in der Schuh- und Textilindustrie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums des Landes Rheinland-Pfalz. Schröder konnte wie Urban und Plaschna auf Erfahrungen in der Treuhandzentrale zurückgreifen: Er leitete seit

482 Vgl. die Vorlage des Vorstandes für die 22. Verwaltungsratssitzung am 16.1.1992, BArch Berlin, B 412/8856.

483 ITT ist die Abkürzung für International Telephone and Telegraph Corporation. Das Unternehmen SWF GmbH wurde 1972 an die ITT Corporation verkauft.

Juni 1991 die Unternehmensgruppe Bekleidung/Textil (U6) als Branchendirektor im Vorstandsbereich von Klaus Schucht.⁴⁸⁴

1992 und 1993 wurden folgende fünf Management-KGs mit jeweils 250 Millionen DM Stammkapital gegründet:⁴⁸⁵

**Die Management-Kommanditgesellschaften der Treuhandanstalt,
Stand Februar 1993**

Management Kommandit- Gesellschaft	Betreute Unter- nehmen	Branchen- Schwerpunkt	Beschäftigte	
			02/93	12/93
Horst Plaschna GmbH & Co.	9	Elektroindustrie, Getriebe- und Antriebstechnik	7 221	5 609
Horst W. Urban GmbH & Co.	7	Schwermaschinenbau, Chemieanlagenbau	4 764	4 481
EREL Verwaltungs GmbH & Co.	16	Stahlbau/Walzwerke, Elektrotechnik	7 237	4 810
EFBE Verwaltungs GmbH & Co.	16	Getriebe- und Motorenbau, Maschinen- und Anlagenbau	6 622	3 492
Schröder & Part- ner GmbH & Co.	21	Schuhe, Textil, Möbel, Elektrogeräte	5 767	2 687
Gesamt	69		31 611	21 079

In den betreuten Unternehmen forcierten die Manager den Personalabbau. Beschäftigten die von den Management KGs betreuten Firmen im Februar 1993 noch insgesamt 31 611 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so sank deren Zahl bis zum 31. Dezember 1993 auf 21 079.⁴⁸⁶ Die in die Management KGs eingebrachten Unternehmen sollten innerhalb von drei Jahren saniert und privatisiert werden. Das gelang den Management KGs nicht. In der Regel verliefen die Privatisierungen in Form kleinerer Ausgründungen von Unternehmensteilen bzw. durch den Verkauf von Tochtergesellschaften der Unternehmen. Zudem entschied der Verwaltungsrat im Juli 1993, insgesamt 23 der ursprünglich vorgesehenen Unternehmen

484 Alle biografischen Angaben stammen aus: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 7, S. 681 f.

485 Die Daten der Tabelle wurden übernommen aus: ebd., S. 683–686, 705. Vgl. auch Siegmund: Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, S. 81.

486 Vgl. den Monatsbericht der THA für Dezember 1993 vom 31.12.1993, BArch Berlin, B 412/24122.

den Management KGs nicht zu übertragen. Für die betreffenden Unternehmen lag zum Teil bereits ein Kaufvertrag vor, zum anderen Teil gab es einen Beschluss zur Liquidation bzw. Stilllegung.⁴⁸⁷

Die von den Management KGs verfolgten Sanierungsstrategien waren kostspielig und zeitaufwendig und ohne finanzielle Hilfe des Bundes nicht durchführbar. So flossen bei der Urban Management KG rund 330 Millionen DM in die Sanierung der Unternehmen. Zudem wurden 210 Millionen DM vom Bund für die Modernisierung und Rationalisierung der betreuten Unternehmen zur Verfügung gestellt.⁴⁸⁸ Plaschna und Urban erhielten für die Kapitalsanierung ihrer 16 Unternehmen von der THA im Jahr 1992 ca. 852 Millionen DM.⁴⁸⁹ Ein Teilbetrag hiervon wurde zur Ablösung von Bürgschaften verwendet. Der Mitteleinsatz der THA für die im Februar 1993 gegründeten Management KGs EREL, EFBE und Schröder belief sich bis Ende 1993 auf etwa 675 Millionen DM.⁴⁹⁰

Gleichwohl konnten die Vorteile dieser Organisationsform im Einzelfall genutzt werden. Vergleichsweise kurze Entscheidungswege erlaubten es, Investitionsstaus aufzulösen und Restrukturierungsprojekte schneller umzusetzen. Die Zusammenfassung von mehreren Unternehmen in einer Management KG machte es zudem möglich, Know-how zu nutzen, das ihnen bei isolierter Betreuung nicht zur Verfügung gestanden hätte.⁴⁹¹ Die gewählte juristische Konstruktion erwies sich jedoch von Anfang an als äußerst problematisch. Denn die Sanierungsgesellschaften wurden zwar von privaten Managern als Geschäftsführer einer Management GmbH geführt, die THA trug aber weiterhin als einziger Kommanditist das wirtschaftliche bzw. finanzielle Risiko.⁴⁹²

487 Vgl. den Beschluss des Verwaltungsrates über den aktuellen Stand der Portfolio-Zusammensetzung der Management KGs vom 16.7.1993, BArch Berlin, B 412/8874.

488 Vgl. »Urban hat Auftrag der Treuhand fast erledigt«, in: Die Welt vom 31.5.1995.

489 Vgl. den Finanzbericht des Vorstandes für 1993 vom 18.3.1994, BArch Berlin, B 412/8883.

490 Vgl. ebd.

491 Vgl. Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, S. 209.

492 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 200.

Die Gründung dieser Sanierungsgesellschaften symbolisierte vor der Medienöffentlichkeit die erklärte Absicht der Treuhandspitze, in deutlichem Unterschied zur bisherigen Geschäftspolitik die Sanierung nun doch energischer voranzutreiben. Denn es handelte sich bei den übernommenen Beteiligungsunternehmen ausschließlich um stark sanierungsbedürftige Betriebe. Um die Realisierung des jeweiligen Sanierungskonzepts in Angriff nehmen zu können, hätte es einer Abstimmung der unter dem Dach der Management KGs zusammengefassten Unternehmen bedurft. In vielen Fällen zeigte sich jedoch, dass die Unternehmen unterschiedliche, ja zum Teil gegensätzliche Strategien verfolgten.

Alles in allem brachten die Sanierungs- und Privatisierungsstrategien der Management KGs nicht die erhofften Ergebnisse. Von den insgesamt 69 übernommenen Treuhandunternehmen waren bis September 1995 erst 26 Unternehmen sowie 74 ausgegliederte Teilunternehmen saniert und verkauft worden; das entsprach rund 40 Prozent der von den Management KGs betreuten Treuhandunternehmen.⁴⁹³ Die Ende Dezember 1995 von Urbans MKG betreuten fünf Unternehmen zählten insgesamt noch 1330 Beschäftigte.⁴⁹⁴ Die Urban MKG stellte im März 1996 ihre operative Sanierungsbetreuung ein. Von den neun Unternehmen, die Plaschna 1992 von der THA mit insgesamt 9215 Beschäftigten übernommen hatte, verblieben bis Ende Dezember 1995 noch vier Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 2100.⁴⁹⁵ Die EREL MKG verkaufte bis September 1995 lediglich vier Unternehmen vollständig. Die EFBE MKG wurde zum 1. Januar 1995 mit den noch verbliebenen 1700 Beschäftigten vollständig privatisiert.⁴⁹⁶ Auch die Schröder MKG konnte keine raschen Privatisierungserfolge vorweisen. Sie privatisierte bis September 1995 von den ursprünglich 21 Treuhandunternehmen lediglich zwei Unternehmen vollständig.⁴⁹⁷

493 Vgl. Siegmund: Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, S. 81.

494 Vgl. Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, S. 208.

495 Vgl. ebd.

496 Vgl. Siegmund: Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, S. 81.

497 Vgl. Schmidt: Transformationsprozesse im VEB Thüringer Teppichfabriken, S. 105.

Die Geschäfts- und Gesellschaftsanteile der THA an diesen Gesellschaften wurden mit Wirkung vom 31. Dezember 1994 auf die Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin mbH (BMGB) – eine Treuhandnachfolgeorganisation – übertragen, deren Geschäftsanteile wiederum an den Bund übergingen.⁴⁹⁸ Die BMGB sollte den notwendigen Finanzbedarf der noch verbliebenen vier Management KGs und ihrer Unternehmen, insbesondere für Investitionen, decken. Die letzten drei Management KGs (Plaschna, EREL, Schröder) stellten zum Jahresende 1996 ihre operative Arbeit ein.

Die Gründung von Management KGs kann insgesamt nicht als Kurskorrektur in der Geschäftspolitik der THA bewertet werden. Sie sollten offenbar der zunehmend kritischer werdenden Öffentlichkeit wie dem politischen Umfeld der THA signalisieren, dass die Forderungen nach einer effektiven Sanierungsstrategie von der Treuhandspitze jetzt ernster genommen wurden.⁴⁹⁹ Die Sanierungspraxis der Gesellschaften verdeutlichte aber die damit verbundenen Probleme. Denn der finanzielle Aufwand zur Sanierung der Unternehmen war enorm und für größere Betriebe nicht zu rechtfertigen. Das Scheitern dieses Modells lag vor allem in dem Umstand begründet, dass sich auch die Management KGs auf einzelne Unternehmen konzentrierten, ohne die vormaligen Arbeitsbeziehungen zwischen den Betrieben und Zuliefernetzwerken der ehemaligen Kombinate einzubeziehen. So bildeten wie schon generell in der Privatisierungspolitik der THA die zerstörten Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen ehemaliger Kombinatbetriebe einen gravierenden Konstruktionsfehler der Management KGs.⁵⁰⁰

Die Personalentwicklung war in der Amtszeit Birgit Breuels von einer außerordentlichen Dynamik geprägt. Der Personalstand entwickelte sich jedoch nicht geradlinig, wie in der Personalplanung vorgesehen, sondern

498 Vgl. die Treuhandunternehmensübertragungsverordnung vom 20.12.1994, in: BGBl., I/1994, S. 3910.

499 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 204.

500 Vgl. ebd., S. 206.

von Monat zu Monat sehr unterschiedlich. Sehr große Bewegung wurde durch die zunehmende Fluktuation verursacht. Den höchsten prozentualen Anteil gab es hierbei in der Gruppe der Führungskräfte (Direktoren und Abteilungsleiter). Der Personaldirektor begründete den Trend zu verstärkter Abwanderung hauptsächlich mit unklaren Anschlussperspektiven und einer damit verbundenen Verunsicherung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In der Treuhandzentrale wirkte insbesondere das Problem der Befristung von Arbeitsverträgen demotivierend sowohl auf die Beschäftigten als auch auf potenzielle Bewerber. Umso mehr versuchte Breuel die seit 1993 einsetzende Abwanderung von Führungskräften durch Angebote von verlässlichen Berufsperspektiven innerhalb einer zu gründenden THA-Nachfolgeorganisation zu stoppen.

Während ihrer Amtszeit musste sich Birgit Breuel wiederholt für umstrittene Personalentscheidungen auf der Führungsebene der THA rechtfertigen. Dies betraf hauptsächlich Personen, die früher Leitungspositionen in der zentralen DDR-Wirtschaftsverwaltung oder in zentralen Führungsgremien der SED innegehabt und anschließend in der Treuhandzentrale maßgebliche Entscheidungen mitgetragen bzw. selbst getroffen hatten. Das Thema »alte Seilschaften« hatte den Vorstandsbe- reich Personal in den Jahren 1991 und 1992 in ganz erheblichem Maße beschäftigt, denn das Image der THA war in dieser Zeit stark von dem Vorwurf belastet, personell von ehemaligen SED-Kadern unterwandert zu sein. Hinzu kam der öffentlich immer wieder vorgebrachte Verdacht, »alte Seilschaften« gingen mit »neuen Seilschaften« aus dem Managerpool Westdeutschlands eine unheilige Allianz ein. Die Untersuchung derartiger Vorwürfe lag im ureigenen Interesse des Treuhandvorstandes und band intern personelle Ressourcen, die dem eigentlich notwendigen Controlling der Privatisierungspraxis in den Unternehmensbereichen bzw. der Revision entzogen wurden. Zu Entlassungen von ehemaligen Leitungskadern aus DDR-Ministerien und zentralen wirtschaftsleitenden Einrichtungen ist es in einem größeren Umfang nicht gekommen. Einzelne Mitarbeiter auf der Ebene der Direktoren und Abteilungsleiter, die unter verschiedenen Gesichtspunkten als politisch belastet eingestuft wurden, schieden in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 aus der THA aus

oder wechselten in ausgegliederte Tochtergesellschaften. Wie die internen Untersuchungen zeigten, kam es durch das Wirken »alter Seilschaften« auch nicht zu signifikanten ökonomischen Verlusten. Die diesbezüglichen Vorwürfe prägten jedoch noch lange Jahre die Wahrnehmung der THA in der Öffentlichkeit.

Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer ostdeutschen Berufsbiografie am Gesamtpersonalbestand wurde in den Monatsberichten des Vorstandes stets mit weit über 60 Prozent ausgewiesen. Allerdings war der Anteil der ostdeutschen Beschäftigten auf der mittleren und oberen Leitungsebene (Abteilungsleiter und Direktoren) äußerst niedrig. Insofern muss der beständig hohe Prozentsatz von Beschäftigten aus den neuen Bundesländern in der Gesamtstatistik der Treuhandzentrale differenziert betrachtet werden. Da die Spitzenpositionen der THA mit westdeutschen Managern besetzt waren, hatten ostdeutsche Treuhandmitarbeiter keinen entscheidenden Einfluss auf Privatisierungsentscheidungen. Die Dominanz westdeutscher Führungskräfte und mehr noch das Missverhältnis in der Gehaltsstruktur zwischen West- und Ostdeutschen musste Auswirkungen auf die personalpolitische Binnenintegration sowie auf die Motivation der ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

VI. Die Treuhandanstalt im Kreuzfeuer politischer Auseinandersetzungen

1. Neue Herausforderungen in einem gewandelten politischen Umfeld

Bei der Bewältigung der ökonomischen Folgelasten der Privatisierung in den neuen Bundesländern stand die THA von Anfang an im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik.¹ Angesichts drohender Massenarbeitslosigkeit infolge zahlreicher Betriebsschließungen entstand in der veröffentlichten Meinung rasch der Eindruck, die THA sei an ihrer Aufgabe gescheitert. Auch in der Politik, insbesondere in der ostdeutschen Landespolitik, häuften sich die Vorwürfe gegen die THA. Zu den Hauptvorwürfen zählten die Behauptungen, die THA habe Volksvermögen verschleudert, Steuergelder in Milliardenhöhe verschwendet und den Kollaps der Industrie in der ehemaligen DDR beschleunigt. In öffentlichen Foren stand der generelle Vorwurf im Raum, die durch die Arbeitslosigkeit hervorgerufene wirtschaftliche Not der Menschen sei im Wesentlichen auf die Privatisierungspraxis der THA zurückzuführen. Damit wurde der THA die Hauptverantwortung für die Deindustrialisierung Ostdeutschlands und für die Verschlechterung der sozioökonomischen Lage vieler Menschen zugeschoben.²

Die Regierungskoalition aus CDU/CSU und FDP befand sich in den Jahren von 1991 bis 1993 in einer Art Krisenstimmung, die auch das Ver-

1 Vgl. Böick: Im »Säurebad der Einheit«.

2 Die damaligen medienöffentlichen Diskurse über die Treuhandanstalt hatten nach der Einschätzung von Constantin Goshler und Marcus Böick dazu geführt, dass die THA letztlich zu einer erinnerungskulturellen »Bad Bank« wurde: Goshler/Böick: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt.

hältnis zwischen Treuhandvorstand und Bundesregierung beeinflusste. Hierzu trugen auch die ungeplanten Kabinettsumbildungen bei, nachdem mit Gerhard Stoltenberg Ende März 1992 und Hans-Dietrich Genscher Mitte Mai 1992 zwei Minister die Regierung verlassen hatten. Im Januar 1993 trat auch Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann nach einer Medienkampagne zurück. Anlass für den Rücktritt war die sogenannte Briefbogenaffäre. Möllemann hatte den offiziellen Briefkopf des Bundesministers für Wirtschaft benutzt, um für eine Geschäftsidee eines entfernten Verwandten zu werben.³ Sein Rücktritt kam Kanzler Helmut Kohl allerdings nicht ungelegen. Möllemann hatte sich im Kabinett vehement für eine Haushaltskonsolidierung, einen deutlichen Abbau von Subventionen und Sozialleistungen eingesetzt und damit nicht nur Teile der CDU, sondern auch die FDP-Spitze unter Otto Graf Lambsdorff verärgert.⁴ Zwar unterstützte die FDP-Führung die Forderung Möllemanns nach einer Umkehr in der Haushaltspolitik, doch sprach sich Lambsdorff gegen einen Sozialabbau aus. Auch auf anderen Politikfeldern gab es immer wieder Spannungen zwischen Möllemann und der FDP-Spitze. Insofern sorgten nicht nur die öffentlichen Auftritte Möllemanns permanent für koalitionspolitische Unruhe. Sein Nachfolger wurde am 21. Januar 1993 Günter Rexrodt, der bisher dem Vorstand der THA angehört hatte und als überzeugter Wirtschaftsliberaler galt. Im Bundeskabinett setzte er sich insbesondere für die Deregulierung des Strom- und Gasmarktes ein.⁵

Vor dem Hintergrund sinkender Steuereinnahmen und eines wachsenden Haushaltsdefizits fiel es der Bundesregierung immer schwerer zu erklären, warum aus den Verkäufen der THA kein nennenswerter Gewinn zu erzielen sei. Die THA drohte zu einem Milliardengrab zu werden. Sie war schon seit längerer Zeit zu einem Hassobjekt jener Menschen im Osten geworden, die ihren Arbeitsplatz verloren hatten. In der Wahrnehmung der Bürgerrechtlerin Bärbel Bohley war die Treuhand »für die

3 Vgl. Greiner: Der Mensch und Politiker Jürgen W. Möllemann, S. 188 f.

4 Vgl. ebd., S. 157.

5 Vgl. Schwarz: Helmut Kohl, S. 730.

Menschen im Osten ein gemeinsamer Feind, denn ihre Arbeit scheint die Ursache für viele Probleme zu sein. Obwohl die Treuhand nicht mehr viel zu verteilen hat und ihre Tage gezählt sind, sollte man doch noch einmal darüber nachdenken, ob man nicht aus diesem gemeinsamen Feind etwas Positives machen kann.«⁶ In einem Brief an Bundesfinanzminister Waigel forderte sie im Auftrag des Bundeskoordinierungsrates des »Neuen Forums« im September 1993 die Schließung der Treuhandanstalt und die Übergabe ihrer Vermögensbestände an die ostdeutschen Länder. In diesen, so hieß es in den Forderungen, müssten endlich die auch von Vertretern anderer Parteien vorgeschlagenen staatlichen Holding-Gesellschaften gebildet werden. Die zu bildende Industrieholding sei für den Erhalt der industriellen Kerne zuständig, »wenn das mehr als ein Wort sein soll«.⁷

Die Überführung von sogenannten strukturbestimmenden Unternehmen in eine Industrieholding des Bundes hatten zuvor bereits führende Gewerkschaftsvertreter, insbesondere aber auch die Regierungschefs der ostdeutschen Länder gefordert. Während eines Gesprächs des Bundeskanzlers mit den ostdeutschen Ministerpräsidenten am 5. Dezember 1991 schlugen die Landesvertreter vor, eine »Bund-Länder-Holding« zu bilden.⁸ Der Vorschlag sah vor, »strukturbestimmende Unternehmen« aus der THA auszugliedern und in diese »Bund-Länder-Holding« einzubringen. Als strukturbestimmend wurden u. a. folgende Unternehmen genannt: Buna AG, Leuna AG, Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), Deutsche Waggonbau AG (DWA), Mikroelektronik- und Technologie GmbH (MTG), TAKRAF AG, SKET AG sowie Textima AG. Generell drängten die ostdeutschen Ministerpräsidenten auf eine stärkere struktur- und regionalpolitische Ausrichtung der Geschäftspolitik der THA, um eine Deindustrialisierung Ostdeutschlands zu vermeiden.

6 Schreiben von Bärbel Bohley an Waigel vom 7.9.1993, BArch Koblenz, B 126/14705.

7 Forderungskatalog des Bundeskoordinierungsrates des Neuen Forums vom 21.8.1993, ebd.

8 Vgl. den Vermerk über das Gespräch Kohls mit den Ministerpräsidenten der neuen Länder am 5.12.1991, BArch Koblenz, B 126/147819.

In einem Argumentationspapier für Waigel bezeichnete BMF-Abteilungsleiter John von Freyend die vorgeschlagene Bund-Länder-Holding als den falschen Lösungsansatz für die wirtschaftliche Talfahrt der ostdeutschen Industrie und verwies auf die vermeintlich negativen Erfahrungen mit Staatsbetrieben in der Bundesrepublik. Soziale Marktwirtschaft und historische Erfahrung sprächen eindeutig gegen staatliche Unternehmen und damit auch gegen weitgehende Überlegungen von Opposition und Gewerkschaften zur Bildung einer Industrieholding:

»Bund-Länder-Holding wäre in der Geschichte der Bundesrepublik erstmaliger Einstieg in aktive Verstaatlichung, gleichzeitig bedenkliches Re-Verstaatlichungssignal in den neuen Bundesländern. Signal an In- und Ausland, daß Bundesregierung mit THA Konzept gescheitert ist; verbunden mit Vertrauensverlust. Aufkeimende unternehmerische Mentalität wird gebrochen. [...] Bund-Länder-Holding und Ausgliederung von 10 bis 15 Unternehmen haben präjudizierende Wirkung und wecken weitergehende Forderungen nach Aufnahme in staatliche Hängematte.«⁹

Während eines Treffens des Bundeskanzlers mit Vertretern von Wirtschafts- und Gewerkschaftsverbänden am 2. Juli 1992 brachte Birgit Breuel ähnliche Argumente gegen die Bildung einer Industrieholding vor. Sie wies die Kritik an der bisherigen Sanierungspolitik der THA entschieden zurück und verwies auf den ihrer Meinung nach enormen Sanierungs- und Restrukturierungsaufwand der THA, der sich für 1991 und 1992 zusammen auf ca. 53 Milliarden DM belaufen würde.¹⁰ Durch die Übernahme von Altkrediten, die Anerkennung von Ausgleichsforderungen und Bürgschaften für Bankkredite habe die THA Leistungen für ihre Unternehmen im Gesamtwert von ca. 122,7 Milliarden DM übernommen. Insofern sei eine Kehrtwende in der Sanierungspolitik der THA aus ihrer Sicht überflüssig.

Nicht nur aufseiten der Gewerkschaftsverbände, ostdeutscher Lan-

9 Vermerk von John von Freyend für den Minister vom 9.1.1992, ebd.

10 Vgl. den Vermerk von BMF/I A1 über das Treffen des Bundeskanzlers mit Spitzenvertretern der Wirtschafts- und Gewerkschaftsverbände am 2.7.1992, BArch Koblenz, B 126/147823.

desregierungen sowie Teilen der ehemaligen Bürgerbewegung der DDR nahm die Kritik an der THA zu. Auch im Deutschen Bundestag häuften sich Anträge der Opposition zur Korrektur der Treuhandpolitik hin zu einer aktiven Sanierungspolitik. Mehrere Anträge der Bundestagsgruppen von Bündnis 90/Die Grünen sowie von PDS/Linke Liste zu einem »Kurswechsel bei der Treuhandanstalt«¹¹ scheiterten bereits im Unterausschuss Treuhandanstalt am Widerstand der Koalitionsfraktionen. Im März 1992 brachte die Bundestagsfraktion der SPD einen Entwurf für eine Änderung des Treuhandgesetzes in den Bundestag ein, der darauf abzielte, der Sanierung von Treuhandunternehmen durch den staatlichen Kapitaleigner den Vorrang einzuräumen.¹² Der Bundestag überwies den Gesetzentwurf der SPD in seiner Sitzung am 4. Juni 1992 federführend dem Haushaltsausschuss sowie weiteren Ausschüssen zur Mitberatung.¹³

Erwartungsgemäß lehnte das BMF die Bundestagsvorlage der SPD u. a. mit dem Argument ab, mit dem Vorschlag einer staatlichen Beteiligungsführung wären zusätzliche Aufgaben in Milliardenhöhe verbunden, die derzeit nicht zu rechtfertigen seien. Auf einem von der Abteilung II (Bundeshaushalt) des BMF vorbereiteten »Sprechzettel« für den Minister hieß es:

»Das Hauptanliegen des Gesetzentwurfs besteht darin, den Primat der Sanierung im Treuhandgesetz festzuschreiben. [...] Nach der Präambel und § 2 Abs. 6 des Treuhandgesetzes gehört die Sanierung seit jeher zu den Aufgaben der THA. Die THA hat sich von Anfang an dieser Aufgabe gestellt. Die THA setzt damit wesentliche Sanierungsvorschläge des SPD-Entwurfs bereits aufgrund des THA-Gesetzes in seiner geltenden Fassung um.«¹⁴

11 Vgl. etwa den Antrag der Abgeordneten Klaus-Dieter Feige, Werner Schulz und der Gruppe Bündnis 90/Die Grünen vom 22.5.1992, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/2637.

12 Vgl. den Entwurf der SPD-Fraktion zu einem Gesetz zur Änderung des Treuhandgesetzes vom 18.3.1992, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/2291.

13 Vgl. das stenographische Protokoll der 95. Sitzung des Deutschen Bundestages am 4.6.1992, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Plenarprotokoll Nr. 12/95.

14 Sprechzettel von BMF/II A3 für die Sitzung des Haushaltsausschusses am 16.6.1993, BArch Koblenz, B 126/145468.

Nach längeren Diskussionen in den mitberatenden Bundestagsausschüssen beriet schließlich der Haushaltsausschuss den Gesetzentwurf am 16. Juni 1993 abschließend und lehnte ihn mit der Mehrheit der Koalitionsfraktionen gegen die Stimmen der antragstellenden Fraktion der SPD sowie des Vertreters der Gruppe PDS/Linke Liste ab.¹⁵ Nach Ansicht der Koalitionsfraktionen bedürfe es keiner zusätzlichen Regelung, nach der der Sanierungsauftrag und dessen Konkretisierung ausdrücklich im Treuhandgesetz aufgenommen werden müsse. Die auch danach fortgesetzten parlamentarischen Auseinandersetzungen über die Prioritäten der Treuhandpolitik verdeutlichten indes, wie umstritten die Fixierung des Treuhandvorstandes auf schnelle Privatisierungserfolge nicht nur in der öffentlichen Diskussion, sondern auch im gesamten politischen Umfeld der THA war. Die politischen Rahmenbedingungen der Privatisierungspraxis der THA hatten sich seit 1991 dramatisch verändert.

Angesichts der deutlicher zutage tretenden wirtschaftlichen Strukturprobleme und beginnender Massenarbeitslosigkeit in Ostdeutschland forderten nun auch ostdeutsche Bundestagsabgeordnete der CDU immer drängender gesicherte Zukunftsperspektiven für die Menschen im Osten. Sie stellten hierbei stärker als zuvor parlamentarische Anfragen in den Ausschüssen – ein Instrument der parlamentarischen Arbeit, das bislang vorwiegend die Opposition nutzte. Denn in den ostdeutschen Wahlkreisen sahen sich die Abgeordneten der immer häufiger gestellten Frage, was die Volksvertreter gegen die Schließung großer Treuhandbetriebe in Ostdeutschland unternähmen, und dem Vorwurf der Tatenlosigkeit ausgesetzt.

So verschickte der CDU-Bundestagsabgeordnete Manfred Kolbe im Januar 1992 ein Schreiben an alle Kollegen seiner Fraktion aus den neuen Bundesländern, das die Überschrift trug »Sanierungsfall Treuhand.

15 Vgl. das Protokoll der Sitzung des Haushaltsausschusses vom 16.6.1993, PA-DBT, Bestand Haushaltsausschuss, 3106, 12. Wahlperiode, Protokoll Nr. 69.

Plädoyer für eine vorübergehende Industriepolitik im Osten«. ¹⁶ Darin sprach er sich dafür aus, mithilfe eines Kurswechsels der Treuhandpolitik »eine bestimmte Anzahl eigenständiger größerer Unternehmen im Osten Deutschlands zu erhalten. Das geht in den nächsten Jahren nur im Wege einer Beteiligung der öffentlichen Hände, sei es mittelbar durch die THA oder direkt durch Bund und Länder.« Als besonders ärgerlich empfand er es, dass die THA ständig betone, Strukturpolitik sei nicht ihre Aufgabe. »Dennoch greift sie tagtäglich durch Stilllegungen massiv in Strukturen ein. Die öffentliche Hand wird in den nächsten Jahren nicht daran vorbeikommen, die industrielle Übergangskrise im Osten Deutschlands auch durch eine vorübergehende Industriepolitik zu meistern.« ¹⁷

Bundesminister Waigel und die zuständigen Beamten seines Hauses waren keineswegs erfreut über die Vorstöße aus den eigenen Reihen. Schon seit einigen Monaten forderten ostdeutsche Abgeordnete der Regierungsfractionen einen Kurswechsel hin zu einer vorübergehenden Industriepolitik im Osten Deutschlands in Form aktiver Sanierungspolitik. Die Hauptvorwürfe an die THA kamen in folgenden Schlagworten zum Ausdruck: Deindustrialisierung der ostdeutschen Länder, der Osten als verlängerte Werkbank des Westens, Billigverkäufe ostdeutscher Unternehmen. Für Waigel notierte Referatsleiter Breitenstein nach einer neuerlichen Initiative Kolbes am 22. April 1992:

»Die erneute Kritik von Herrn Kolbe an der unbestreitbar erfolgreichen Arbeit der THA mit bereits von der Diskussion überholten Argumenten muß als wenig konstruktiv bezeichnet werden. Sie birgt vielmehr die Gefahr, Verunsicherung in Ostdeutschland zu schaffen und die bisher erreichten – angesichts der schwierigen Ausgangssituation – als groß zu bewertenden Fortschritte im Anpassungsprozeß unterzubewerten. In der jetzigen Situation wäre gerade das Gegenteil gefragt.« ¹⁸

16 Schreiben des CDU-Bundestagsabgeordneten Manfred Kolbe an alle CDU-Bundestagsabgeordneten aus den ostdeutschen Ländern vom 16.1.1992, BArch Koblenz, B 126/147821.

17 Ebd.

18 Stellungnahme von Breitenstein, BMF/VIII A 3, zum Schreiben von Kolbe vom 22.4.1992, BArch Koblenz, B 126/147821.

Waigel wies in einem Schreiben an Kolbe vom April 1992 die öffentliche Kritik an der Treuhandpolitik entschieden zurück: »Ich halte es für politisch falsch und für den wirtschaftlichen Aufschwung der neuen Bundesländer kontraproduktiv, die Treuhandanstalt ständig in der Öffentlichkeit an den Pranger zu stellen.«¹⁹

Als bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts unterlag die THA nach Artikel 25 Absatz 1 und 2 des Einigungsvertrages einer parlamentarischen Kontrolle durch den Deutschen Bundestag, die über den Haushaltsausschuss bzw. dessen Unterausschuss Treuhandanstalt ausgeübt wurde.²⁰ Die entsprechende Informations- und Auskunftspflicht lag in der Zuständigkeit des Bundesministers der Finanzen. Allerdings bezogen sich die Möglichkeiten des Finanzministers zur Informationsbeschaffung und Einflussnahme gegenüber der THA anfangs hauptsächlich auf das Finanzgebahren. Denn der Wirtschafts- und Finanzplan der THA hing von der Zustimmung des Bundesministers der Finanzen ab. In Anbetracht öffentlicher Diskussionen und vermehrter Anfragen aus dem Bundestag ließ sich Minister Waigel häufiger über Einzelfälle sowie über die Personalentwicklung und die finanziellen Auswirkungen von Liquidationsverfahren unterrichten.

Seit der Konstituierung des 12. Deutschen Bundestages am 20. Dezember 1990 erhielt die Treuhandzentrale zahlreiche Anfragen einzelner Abgeordneter bzw. von Fraktionen oder Gruppen des Parlaments. Seit Beginn ihrer Amtszeit tat sich Breuel damit schwer, dass die ministerielle Fach- und Rechtsaufsicht auch mit einer gewissen parlamentarischen Kontrolle verbunden war, die sich nicht nur auf die Haushaltsbewilligung bezog. Die Präsidentin lehnte es deshalb strikt ab, unkoordinierte Anfragen der Abgeordneten direkt zu beantworten, wie sie in einem Schreiben an Staatssekretär Köhler vom Mai 1991 deutlich machte:

19 Schreiben von Waigel an Kolbe vom 22.4.1992, ebd.

20 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 369.

»Die THA ist nach meiner Auffassung weder verpflichtet noch berechtigt, gegenüber dem Bundestag, seinen Ausschüssen und Mitgliedern ohne Abstimmung mit dem Bundesministerium der Finanzen Auskünfte zu erteilen oder Akteneinsicht zu gewähren. Diese Verpflichtung trifft allein die Bundesregierung. Das Bundesministerium der Finanzen als Rechts- und Fachaufsichtsbehörde kann von der THA insoweit Informationen und Akteneinsicht verlangen.«²¹

Für die unmittelbare Beantwortung von Anfragen und Petitionen der Bundestagsmitglieder war seit April 1991 das Büro Bonn der THA zuständig, das die Auskunftswünsche an die Treuhandzentrale in Berlin weiterleitete. Der Leiter des Büros, Henry Bren d'Amour, rechnete aufgrund der zu erwartenden Massenentlassungen bei den Treuhandunternehmen damit, dass der politische Druck auf die Mitglieder des Bundestages steigen werde. »Diesen Druck wird man versuchen, an uns weiterzugeben.«²² Weiter hieß es in dem Vermerk für Breuel vom Oktober 1991:

»Als Instrument, den politischen Druck aufzufangen, ist das Gespräch in persönlicher Atmosphäre, d. h. in relativ kleinem Kreis besser geeignet als die – zwar zeitsparende – Großveranstaltung oder schriftliche Informationen. Es besteht Grund für die Annahme, daß mit solchen Gesprächen zumindest mittelfristig auch die Anzahl der Eingaben und Anfragen zu reduzieren ist.«²³

Für diese Mission sah Bren d'Amour das Bonner Büro bestens geeignet. Für ihn kamen in erster Linie Gespräche mit den Vorsitzenden der Fraktionen in Betracht. Gespräche mit den Vorsitzenden der Parteien im Bundestag, die wie Bündnis 90/Die Grünen und die PDS nur Gruppenstatus hatten, hielt er hingegen nicht für erforderlich.

Darüber hinaus schlug Bren d'Amour vor, die Vorsitzenden der Fraktionslandesgruppen der neuen Länder jeweils zu einem Meinungsaustausch mit der Präsidentin nach Berlin einzuladen. In diesen Gesprächen sollte einerseits von der Treuhand informiert und andererseits die Mög-

21 Schreiben von Breuel an Köhler vom 7.5.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

22 Vermerk für Breuel vom 29.10.1991, BArch Berlin, B 412/3232.

23 Ebd.

lichkeit geschaffen werden, dass die Abgeordneten »Luft ablassen können«. Der Leiter des Büros bot an, diese Veranstaltungen federführend vorzubereiten.

Im November 1991 berichtete Bren d'Amour über ein Treffen der Kommission »Aufschwung Ost« der CDU/CSU-Bundestagsfraktion mit THA-Vizepräsident Brahms sowie Staatssekretär Grünewald, bei dem es um die Zusammenarbeit zwischen Bundestagsabgeordneten – überwiegend aus ostdeutschen Wahlkreisen – und der THA ging. Bren d'Amour schilderte die Emotionalisierung der Abgeordneten bei der Erörterung dieses Themas, die er anhand folgender Äußerung einzelner Abgeordneter demonstrierte: »Wenn man hier seitens der Bundesregierung nicht auf die Wünsche der Kommission eingehe, sei es denkbar, dass bei der Verabschiedung des Haushalts 1992 die 63 Kommissionsmitglieder dagegen stimmen würden.«²⁴ Es sei während des Gesprächs davon die Rede gewesen, dass die Probleme der THA eskalieren würden, dass es »unter der Haut koche und man sich ohnmächtig fühle«. Man erkenne zwar durchaus die bisherige Arbeitsleistung der THA an, könne jedoch nicht zusehen, wie diese Tag für Tag politische Entscheidungen treffe, die sich der parlamentarischen Einflussnahme entzögen.

Bren d'Amour unterstrich in seinem Bericht über dieses Gespräch noch einmal seine Überzeugung, dass eine persönliche Kommunikation in einer möglichst vertraulichen Atmosphäre im kleinen Kreis hilfreich sei, um den politischen Druck zu mildern. Hierbei käme es auf eine »psychologisch angenehm verpackte Informationspolitik« an. Die Information durch Broschüren, Pressemitteilungen und ähnliche schriftliche Ausarbeitungen würde seiner Meinung nach in der Regel ins Leere laufen. Im Übrigen sei es notwendig, »daß man auf Zeit setzt, so schnell wie möglich weiter seine Arbeit macht und dabei in einer augenblicklich noch von Wahlkämpfen freien Zeit den politischen Druck in Kauf nimmt«.²⁵

24 Bericht des Leiters des Büros Bonn vom 13.11.1991, BArch Berlin, B 412/3232.

25 Ebd.

Dennoch müsse die Gefahr gesehen werden, dass Teile der CDU/CSU-Fraktion »aus dem Ruder laufen«.

In den Jahren 1992 und 1993 bildete der persönliche Kontakt zu ausgewählten Abgeordneten und ihren Mitarbeitern sowie zu den Fraktionen und ihren Arbeitsgruppen das zentrale Tätigkeitsfeld des Büros Bonn. In seiner Arbeitsbilanz hob Bren d'Amour im Januar 1993 insbesondere die Bemühungen hervor, mit besonders wichtigen Funktionsträgern der Fraktionen sowie mit Abgeordneten, die die THA besonders kritisch betrachteten, ins Gespräch zu kommen. Hierbei habe eine differenzierte und mithin gerechtere Bewertung der Arbeit der THA erreicht werden können.²⁶ Als sehr starke »vertrauensbildende Maßnahme« bezeichnete Bren d'Amour die Betriebsbesichtigungen in ostdeutschen Unternehmen, bei denen Mitarbeiter des Büros Bonn die Abgeordneten auf deren Bitte hin begleitet hätten.

Nach dreijähriger Tätigkeit im parlamentarischen Raum zog Bren d'Amour im März 1994 eine positive Bilanz. Durch die ständige Kommunikation mit den Abgeordneten habe man im Parlament zum Abbau des Konfliktpotenzials beitragen und ein in weiten Teilen dialogorientiertes Klima aufbauen können. Abschließend hielt er fest:

»Zu unseren – manchmal für die Zentrale lästigen – Aufgaben hat stets gehört, Informationen aus politischen Kreisen und unsere Prognosen dazu nach Berlin zu übermitteln. Unsere häufig wenig erfreulichen Einschätzungen lagen dabei bedauerlicherweise meistens richtig, wie beispielsweise hinsichtlich des Einsatzes des haushaltspolitischen Hebels oder der Einsetzung eines Untersuchungsausschusses. Wir sind dankbar, daß man uns als Bote solcher schlechten Nachrichten nie so behandelt hat wie in der Antike!«²⁷

In der parlamentarischen Praxis konnte von einem Abbau des Konfliktpotenzials jedoch nicht die Rede sein. CDU-Bundestagsabgeordnete aus Ostdeutschland attackierten die Privatisierungspolitik der THA. Im

26 Vgl. das Schreiben von Bren d'Amour an van Scherpenberg vom 14.1.1993, BArch Berlin, B 412/3233.

27 Schreiben von Bren d'Amour an van Scherpenberg vom 14.3.1994, ebd.

Haushaltsausschuss sowie im Unterausschuss Treuhandanstalt des Bundestages verweigerten Mitglieder der Regierungsparteien immer öfter ihre Zustimmung zu den Haushalts- und Finanzplänen der THA. Vorstandsmitglied Schucht notierte dazu in seinem Tagebuch:

»Die CDU-Abgeordneten der neuen Bundesländer verweigern die Zustimmung zum Haushaltsplan, wenn nicht der Solidarpakt geschlossen wird. Das ganze läuft darauf hinaus, daß keine Entlassungen und Stilllegungen mehr stattfinden sollen. Unsere Prognosen aus 1991 treten nun ein. Man redet von industriellen Kernen, Entlassungsstop. Alles ist so eingetreten, wie man es im vorigen Jahr im Hochsommer schon voraussehen konnte, ohne daß man dabei ein großer Hellseher sein mußte.«²⁸

Die pauschalisierten Vorwürfe gegen die Privatisierungspolitik der Treuhand hatten Mitte 1993 ein Niveau erreicht, das für die Mitglieder des Verwaltungsrates Anlass bot, Bundeskanzler Helmut Kohl zu bitten, mäßigend auf führende Landespolitiker aus den Reihen seiner eigenen Partei einzuwirken.²⁹ So schrieb das Mitglied des Präsidiums des Verwaltungsrates André Laysen im Juli 1993:

»Die ungehemmten öffentlichen Diskussionen haben bei Führungsspitze und Mitarbeitern der Treuhandanstalt zu Verbitterung geführt. Die Treuhandanstalt hat ihre natürliche Rolle als Prellbock zwischen Politik und arbeitender Bevölkerung stets bewußt wahrgenommen. Die Grenzen des Erträglichen scheinen mir nun jedoch überschritten zu sein. Die Treuhandanstalt ist stets Ihrer Unterstützung, Herr Bundeskanzler, sicher gewesen. Dies hat uns immer in unserer Arbeit bestärkt. Ich würde mich freuen, wenn Sie, sehr geehrter Herr Bundeskanzler, eine Möglichkeit sähen, in dem von mir angesprochenen Sinne auf die Landespolitik einzuwirken.«³⁰

28 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 23.11.1992, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 18.

29 Den konkreten Anlass zu dem Brief an Kohl bildete die geplante Fusion der BASF-Tochter Kali + Salz AG in Kassel mit der treuhandeigenen Mitteldeutschen Kali AG im thüringischen Sondershausen bzw. Bischofferode, die von CDU-Ministerpräsident Bernhard Vogel mit dem Argument kritisiert wurde, sie führe zu einem einseitigen Personalabbau zulasten Thüringens. Vogel sprach in diesem Zusammenhang öffentlich von der »häßlichen Fratze des Kapitalismus«, die sich in Bischofferode gezeigt habe. Vgl. Thüringische Landeszeitung vom 29.9.2010.

30 Brief von Laysen an Kohl vom 15.7.1993, BArch Berlin, B 412/3171.

Kohl versicherte in seiner Antwort, jede sich ihm bietende Gelegenheit wahrzunehmen, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der THA gegen ungerechtfertigte Kritik in Schutz zu nehmen. Mit Blick auf seine Parteifreunde in den ostdeutschen Landesregierungen – hier waren, wenn auch nicht namentlich erwähnt, die CDU-Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf und Bernhard Vogel gemeint – fügte er hinzu: »Bei den zunehmenden dramatischen Ereignissen in den neuen Ländern ist es zwar verständlich, daß mancher Zeitgenosse nicht den notwendigen Mut aufbringt, die Wahrheit zu sagen, aber ich bin mit Ihnen der Auffassung, daß sich ein solches Verhalten nicht auszahlt. Ich werde auch in Zukunft in diesem Sinne meinen Einfluß geltend machen.«³¹ In der Regel verhielten sich der Bundeskanzler, aber auch die zuständigen Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen in den öffentlichen Debatten um vermeintliche Fehlentscheidungen der THA allerdings zurückhaltend und reagierten nur bei besonders medienwirksamen Skandalen. Die Reaktionen Kohls beschränkten sich hauptsächlich auf allgemein gehaltene Solidaritätsadressen.³²

Nachdem nun endgültig klar geworden war, dass sich mit den Verkäufen von ostdeutschen Industriebetrieben keine Gewinne erwirtschaften ließen und die finanziellen Verluste der THA früher oder später den Bundeshaushalt belasten würden, brach ein Streit um den Transferbedarf in die östlichen Bundesländer aus. In den Auseinandersetzungen um den Kurs in der Wirtschaftspolitik, in denen es zwischen den Koalitionsparteien CDU, CSU und FDP unterschiedliche Auffassungen gab, bezog der Bundeskanzler zunächst nicht eindeutig Stellung. Dies wurde u. a. deutlich, als sich BDI-Präsident Tyll Necker und der Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Klaus Murmann während einer der regelmäßig stattfindenden Kanzlerrunden im Juni 1993 nicht auf einen gemeinsamen wirtschaftspolitischen Standpunkt einigen

31 Brief Kohls an Leysen vom 22.7.1993, ebd.

32 Vgl. Goschler/Böick: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt, S. 21.

konnten. Die Präsidentin deutete dies als ein Zeichen der Handlungsunfähigkeit der Regierung, wie Schucht in seinem Tagebuch notierte:

»Eine völlig desillusionierte Frau Breuel. Sie fand die Kanzlerrunde schon niederschmetternd, weil offensichtlich Till [sic] Necker und Murmann untereinander stritten, also die Industrie und Wirtschaft verzankt sind, im übrigen auch der Kanzler eine kraftlose Rede hielt und nichts bewegt wurde. Sie hält die Regierung in Bonn für nicht mehr fähig, ihre Geschäfte auszuüben. Ein Vakuum ist entstanden – so meint sie – sie fürchtet für Deutschland und die Nation.«³³

Wenngleich Breuel mit ihrer pessimistischen Deutung übertrieb, hatte die Krisenstimmung inzwischen auch das Kabinett Kohl erfasst. Das Jahr 1993 gehörte zum schlimmsten Krisenjahr in der bisherigen Regierungszeit des Bundeskanzlers.³⁴ Die seit Anfang der 1990-er Jahre herrschende Rezession griff um die Jahreswende 1992/93 massiv auf Deutschland über.³⁵ Wachsende Staatsschulden, hohe Arbeitslosigkeit (8,9 Prozent) und Inflation (4,5 Prozent) sowie ein deutlicher Rückgang des Exportgeschäfts waren 1993 der Hintergrund für das Schrumpfen der Wirtschaft.³⁶

Alles in allem setzte sich Kohl in den öffentlich geführten politischen Debatten bis zum Ende der THA stets für die Belange der Behörde, insbesondere für deren Eigenständigkeit, ein. Dies änderte sich auch nicht, als es aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über den Erhalt »industrieller Kerne« an strukturpolitisch wichtigen Industriestandorten zu heftigen Kontroversen gekommen war. Nach seiner erneuten Wahl zum Bundeskanzler am 15. November 1994 wusste Breuel das Engagement Kohls durchaus zu schätzen. Es war keineswegs nur eine Höflichkeitsfloskel, als sie an Kohl zwei Tage nach seiner Wahl schrieb: »Dafür, daß gerade Sie Ihre schützende Hand immer über uns gehalten haben, möchte ich Ihnen danken. Vielleicht können erst die nachfolgenden Generationen

33 Tagebuchaufzeichnung Klaus Schuchts vom 15.6.1993, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 19.

34 So jedenfalls die Einschätzung von Hans-Peter Schwarz: Helmut Kohl, S. 734.

35 Vgl. Nierhaus/Leibfritz: Westdeutsche Wirtschaft: wie tief ist die Rezession?

36 Vgl. Die Bundesrepublik erlebte fünf Rezessionsjahre, in: Focus vom 9.9.2015.

ermessen, was es bedeutet, in solchen Zeiten nicht populistisch zu argumentieren und der Sache den Vorrang zu geben.«³⁷

Nachdem die Bundesregierung lange Zeit öffentliche Kritik an der Privatisierungspolitik der THA zurückgewiesen hatte, setzte sie mit ihrem Konzept zum Erhalt »industrieller Kerne« eigenständige strukturpolitische Akzente beim Wirtschaftsumbau Ostdeutschlands. Damit vollzog die Bundesregierung im Verlauf des Jahres 1993 Korrekturen in ihrer Wirtschafts- und Strukturpolitik in Ostdeutschland. Bereits im Dezember 1992 hatte Kohl die Treuhandspitze überrascht, als er vor der Presse zusicherte, »industrielle Kerne« in den neuen Bundesländern erhalten zu wollen.³⁸ Dahinter stand die Befürchtung, dass die betreffenden Regionen ohne eine modernisierte industrielle Basis keine ausreichenden Entwicklungsperspektiven haben würden. Dabei lagen die Auffassungen darüber, was unter »industriellen Kernen« zu verstehen war, zwischen Bundesregierung und Treuhandvorstand relativ weit auseinander. Während die Präsidentin vehement an den eindeutig betriebswirtschaftlich ausgerichteten Kriterien der THA für die Sanierungswürdigkeit ihrer Unternehmen festhielt und »industrielle Kerne« als die entwicklungsfähigen Potenziale eines Treuhandunternehmens definierte, sprach sich insbesondere Kohl für Investitionen in Großbetriebe aus, die als bedeutsam für eine regionale Strukturpolitik eingestuft wurden.

Vor dem Hintergrund der erneut aufgeflammt politischen Debatten um den langfristigen Erhalt »industrieller Kerne« sowie eine aktive industrielle Strukturpolitik in Ostdeutschland, die von den Gewerkschaften, der Sozialdemokratie und von Teilen der ostdeutschen CDU angeregt wurden, entschied sich die Bundesregierung im Juni 1993 für staatliche Subventions- und Sanierungsmaßnahmen, die auf den Erhalt »industrieller Kerne« in den ostdeutschen Industriegebieten orientiert waren. In dem vom BMF und BMWi vorgelegten »Konzept zur Sicherung und Erneuerung industrieller Kerne durch die Treuhandanstalt in den neuen

37 Schreiben Breuels an Kohl vom 17.11.1994, BArch Berlin, B 412/3171.

38 Vgl. Danwerth: Die Erhaltung industrieller Kerne in den neuen Bundesländern, S. 125–168; Klodt: Industrielle Kerne, S. 28–33.

Bundesländern« wurde eine »Neuakzentuierung der Sanierungspolitik« der THA angekündigt.³⁹

Darin war vorgesehen, in Zusammenarbeit mit den ostdeutschen Ländern sogenannte strukturbestimmende Unternehmen in bestimmten Branchen zu definieren, die über einen gewissen Zeitraum finanziell gefördert würden, um sie zu sanieren und für eine Privatisierung vorzubereiten. Beispielhaft genannt wurden in dem Papier für die Stahlindustrie die EKO Stahl AG Eisenhüttenstadt, für den Werkzeugmaschinenbau die Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH, für den Schwermaschinen- und Anlagenbau die SKET Maschinen- und Anlagenbau AG Magdeburg sowie für die Großchemie die Erhaltung und Sicherung der Standorte in Bitterfeld-Wolfen, Böhlen, Leuna und Schkopau. Diesen Unternehmen sollten nach Bestätigung eines »integrierten Sanierungs- und Privatisierungskonzepts« die erforderlichen Mittel gemäß dem im Konzept vorgesehenen Zeitplan zur Verfügung gestellt werden. Damit sollten die Unternehmen eine Perspektive und die Chance erhalten, ihre Sanierungsfähigkeit unter Beweis zu stellen und damit die Erfolgsaussichten einer Privatisierung zu verbessern. Zur Finanzierung war vorgesehen, den Kreditrahmen der THA 1993 und 1994 um jährlich bis zu 8 Milliarden DM zu erweitern. Der neue Jahresplan 1993 der THA wurde in diesem Rahmen für sanierungsbedingte Mehrausgaben um 6,4 Milliarden DM aufgestockt.

Das Sanierungskonzept der Bundesregierung blieb umstritten. Als Kohl im Dezember 1992 mit dem Versprechen vor die Presse trat, »industrielle Kerne« in den neuen Bundesländern zu erhalten, löste er eine Kontroverse über den ökonomischen Nutzen eines derartigen Investitionsprogramms aus.⁴⁰ Eine interne Stellungnahme des BDI beurteilte die Vorschläge erwartungsgemäß kritisch. Das Konzept verdeutlichte einmal

39 Vgl. das Konzept der Bundesregierung zur Sicherung und Erneuerung industrieller Kerne vom 21.6.1993, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 11, S. 717–737.

40 Vgl. Danwerth: Die Erhaltung industrieller Kerne in den neuen Bundesländern, S. 125.

mehr die ordnungspolitisch bedenkliche Position der Bundesregierung. Es zeichne sich ganz eindeutig eine Prioritätenverschiebung von der Privatisierung zur Sanierung, zu einzelfallbezogener Subventionsgewährung ohne Deckelung und ohne Regelbindung sowie fehlender zeitlicher Befristung ab.⁴¹ Einzelne ostdeutsche Länder, so beispielsweise Thüringen, verfolgten das Ziel, nicht nur unternehmensbezogene industrielle Kerne zu erhalten, sondern mit einem regionalen industriepolitischen Ansatz industrielle Zentren zu entwickeln. So zielte das Thüringer Modell auf eine völlige Neugestaltung von industriellen Zentren mit sanierungswürdigen Kernbereichen. Dazu gehörten die Ausgliederung von selbstständigen Unternehmensteilen und eine Neuansiedlung von Unternehmen auf dem Grundstück des stillgelegten Treuhandbetriebes.⁴²

Die Präsidentin der THA hielt es nach wie vor für bedenklich, dass die sogenannten strukturbestimmenden Unternehmen nicht durch den Markt, sondern hauptsächlich durch die Länder, also »von oben«, ermittelt und definiert werden sollten. Sie wollte hingegen Entwicklungspotenziale von Unternehmen »von unten« aufspüren, um ihnen die Chance der Bewährung in der Marktsituation einzuräumen. »Dabei spielt es dann keine Rolle, ob man ein solches Unternehmen ›braucht‹ oder ob man überhaupt eine solche industrielle Kapazität ›will‹, sondern es geht einzig und allein um die Lebens- oder Überlebenschance dieses einen Unternehmens allein aus dessen Perspektive.«⁴³ Der Begriff »industrieller Kern« sei lediglich eine Metapher für den Versuch, aus einem zukunfts-fähigen Potenzial eines Unternehmens heraus wieder Wachstum und Regeneration zu ermöglichen.

Diese Interpretation bedeutete das genaue Gegenteil des von der Bundesregierung gewählten Ansatzes, nämlich sanierungsfähige Unter-

41 Vgl. die Stellungnahme der Abteilung Allgemeine Wirtschaftspolitik des BDI zu dem Konzept der Bundesregierung zur Sicherung und Erneuerung industrieller Kerne vom 1.7.1993, BArch Koblenz, B 126/147831.

42 Vgl. das Konzept zur Schaffung industrieller Zentren des Ministeriums für Wirtschaft und Verkehr des Landes Thüringen vom 10.2.1993, BArch Koblenz, B 126/802.

43 Breuel: Überlebensfähigen Unternehmen die Regeneration ermöglichen, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 11, S. 716.

nehmen mit regionaler Bedeutung gezielt auszuwählen und über einen bestimmten Zeitraum zu fördern. Breuel befürchtete eine strukturpolitische Konservierung durch den Erhalt industrieller Kerne. Daher wurde zwischen Treuhandspitze und Bundesregierung um die konkrete Umsetzung der Politik des Erhalts »industrieller Kerne« bis zum Ende der THA heftig gerungen. Wenngleich viele ehemalige Staatsbetriebe unter diesem Slogan erhalten werden konnten, war deren Sanierung und Privatisierung nur mit erheblichen Mitteln aus dem Bundeshaushalt möglich.⁴⁴

2. Im Spannungsfeld zwischen Bonn und Berlin

Vor dem Hintergrund sich wandelnder politischer Rahmenbedingungen fiel es der THA und ihrem Führungspersonal immer schwerer, eine Balance zwischen politischem Druck, operativem Geschäft und der Eigen-
dynamik der organisatorischen Entwicklung zu finden. Im Rahmen dieser Mehrfachbelastung entwickelte sich die sogenannte Haftungsfreistellung zu einem Konfliktfeld zwischen Treuhandvorstand und Bundesministerien. Um das Privatisierungsgeschäft in Gang zu bringen, hatte Rohwedder im Oktober 1990 vom Bundesfinanzminister die Ermächtigung erhalten, die Vorstands- und Verwaltungsratsmitglieder von der Haftung auch für grobe Fahrlässigkeit freizustellen. Da diese Haftungsfreistellung am 30. Juni 1991 fristgemäß endete, befürchteten Verwaltungsrat und Vorstand, künftig unübersehbaren Haftungsrisiken ausgesetzt zu sein.⁴⁵ Insbesondere wurde das Bestimmen der Trennlinie zwischen einfacher und grober Fahrlässigkeit angesichts der differenzierten wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen zunehmend als schwierig angesehen.

Im Juni 1991 rückte die Präsidentin deshalb die Haftungsfreistellung erneut auf die Tagesordnung. Sie schrieb am 24. Juni 1991 an Waigel, dass der Vorstand eine Haftungsfreistellung in Fällen grober Fahrlässigkeit

44 Vgl. Heimpold: Was wurde aus den industriellen Kernen der ehemaligen DDR?.

45 Vgl. das Schreiben von Breuel an Minister Waigel vom 18.12.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

über den 30. Juni 1991 hinaus für erforderlich halte. »Andernfalls kämen die Entscheidungsträger in eine äußerst prekäre Entscheidungslage.«⁴⁶ Die zuständigen Abteilungen im BMF, im BMWi und auch im BMJ sprachen sich in einer interministeriellen Besprechung am 27. Juni 1991 gegen eine Verlängerung der Haftungsfreistellung für grobe Fahrlässigkeit aus. Auch das Bundeskanzleramt äußerte sich ablehnend. Das BMF begründete seine ablehnende Haltung mit dem Argument, dass die THA inzwischen einen hohen Organisationsgrad und eine bedeutende Personalstärke erreicht habe. »Dem Vorstand arbeiten Direktorate und Arbeitsstäbe zu; dadurch ist beim Vorstand ebenso wie beim Verwaltungsrat grobe Fahrlässigkeit kaum denkbar. Für eine Verlängerung der Freistellung von grober Fahrlässigkeit hätten die Öffentlichkeit und die Politiker kein Verständnis.«⁴⁷ Staatssekretär Köhler teilte daraufhin Breuel am 12. Juli 1991 mit, dass die Bundesressorts große Vorbehalte gegen eine Verlängerung der Freistellung für grobe Fahrlässigkeit hätten.⁴⁸

Breuel gab sich mit der Antwort Köhlers nicht zufrieden und wandte sich am 13. August 1991 nochmals an Minister Waigel. Erneut wies sie auf die besonderen Umstände hin, unter denen leitende Mitarbeiter weitreichende Entscheidungen treffen müssten:

»Die THA hat sich in wenigen Monaten konstituiert. Sie hat eine Aufgabe übernommen, die an bisherigen Erfahrungen nicht gemessen werden kann, und sie steht in besonderem Maße im Blickfeld der politischen Kräfte. Je nach deren Gewichtung könnten in Zukunft persönliche Schuldzuweisungen verbunden mit vehement verfolgten Schadenersatzansprüchen eine Ventilfunktion eröffnen.«⁴⁹

Daher bat die Präsidentin den Minister, durch eine Verlängerung der Freistellung von grober Fahrlässigkeit eine baldige Lösung für die betroffenen Mitarbeiter zu finden. Breuel hatte vor allem das Argument angeführt,

46 Schreiben von Breuel an Waigel vom 24.6.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

47 Information von Bubinger, BMF/VIII B, für den Minister vom 2.9.1991, BArch Koblenz, B 102/395212.

48 Vgl. das Schreiben von Köhler an Breuel vom 12.7.1991, BArch Koblenz, B 126/130276.

49 Schreiben von Breuel an Waigel vom 13.8.1991, BArch Berlin, B 412/3172.

in künftigen Gerichtsverhandlungen könnten die Vorstandsmitglieder insbesondere bei vermögensrechtlichen Ansprüchen persönlich in Haftung genommen werden. Waigel sah demgegenüber eine derartige Gefahr nicht. In seiner Antwort wies er nach längeren Diskussionen im BMF die Forderung der Präsidentin zurück. Nach einem Jahr intensiver Privatisierungspraxis lasse sich eine Freistellung von grober Fahrlässigkeit nicht länger verantworten. Der besonderen Situation der THA werde künftig durch die Freistellung des Vorstandes und der leitenden Mitarbeiter von der Haftung für einfache Fahrlässigkeit hinreichend Rechnung getragen.⁵⁰

Die Präsidentin unternahm Mitte Dezember 1991 nochmals einen, allerdings wiederum vergeblichen Vorstoß.⁵¹ Waigel blieb bei seiner ablehnenden Haltung. Dagegen wurde die Haftungsfreistellung für leichte Fahrlässigkeit mehrfach, zuletzt bis zum 31. Dezember 1994 verlängert.⁵² Sicherlich folgte der Bundesminister mit seiner Ablehnung den sachlichen Argumenten aus seinem Ministerium. Eine gewisse Rolle wird darüber hinaus auch der Umstand gespielt haben, dass Breuel mit dieser Forderung, aber auch mit anderen Anliegen relativ forsch an das fachaufsichtsführende Ministerium herantrat. Das Verhältnis zwischen der Präsidentin und dem BMF hatte sich seit der Amtsübernahme Breuels merklich abgekühlt. Insbesondere in den zuständigen Referaten hielt man die fordernde Haltung Breuels in vielen Fällen für unangemessen.

Andererseits beklagte sich Breuel über die vermeintliche Überbeanspruchung der THA durch eine Vielzahl von Anfragen und Anforderungen von Beamten des Wirtschaftsministeriums.⁵³ Im Mai 1991 wurde daraufhin die »Gruppe Treuhandanstalt« in der Abteilung Leitungsstab Neue Bundesländer des BMWi eingerichtet, um die Zusammenarbeit mit der Treuhandzentrale stärker zu koordinieren. Zugleich wandte sich Breuel auch an Finanzminister Waigel, um sich über eine unkoordinierte Flut

50 Vgl. das Schreiben von Waigel an Breuel vom 18.10.1991, ebd.

51 Vgl. das Schreiben von Breuel an Waigel vom 18.12.1991, ebd.

52 Vgl. das Schreiben von Waigel an Breuel vom 6.7.1992, ebd.; Schreiben von Waigel an Breuel vom 21.12.1993, ebd.

53 Vgl. Schreiben von Homann an Möllemann vom 16.5.1991, BArch Koblenz, B 102/379211.

von Informationswünschen aus dem BMF zu beklagen. »Mir ist bekannt, daß in Ihrem Ministerium eine Abteilung für die THA zuständig ist. Dennoch gelangen zahlreiche Anfragen und Wünsche verschiedener Ressorts anscheinend unkoordiniert an Abteilungen der THA.«⁵⁴ Dem Minister legte sie nahe, in seinem Ressort eine »Clearing-Stelle für eine Koordination« zu schaffen. »Ich hoffe damit auch einen weiteren Effekt zu erzielen, nämlich eine gewisse Konzentration und damit Abnahme der verschiedenartigsten Informationswünsche, die uns aus Bonn erreichen.«⁵⁵

Waigel unterstützte in seiner Antwort zwar das Anliegen, die Beziehungen zwischen den zuständigen Ressorts der Bundesregierung 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.«⁵⁶ Zudem verwies er auf die Abteilung VIII seines Hauses als zentrale Stelle für alle Kontakte mit der THA und die jederzeit erreichbaren Ansprechpartner. »Darüber hinaus werde ich dafür Sorge tragen, daß bereits vorhandene Einrichtungen, wie z.B. die Seiters-Runde⁵⁷, sich verstärkt in die Koordinierung einschalten.«⁵⁸

Auch im BMWi vertrat man die Ansicht, den »Klagebrief« Breuels deutlich zurückzuweisen. »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.«⁵⁹ Der Brief Breuels schien aus Sicht des Wirtschaftsministeriums aus der ungerechtfertigten Verallgemeinerung einiger

54 Schreiben von Breuel an Waigel vom 27.5.1991, BArch Koblenz, B 102/379212.

55 Ebd.

56 Brief von Waigel an Breuel vom 10.7.1991, BArch Koblenz, B 102/379215.

57 Jeweils dienstags trafen sich bei Kanzleramtsminister Rudolf Seiters in Bonn die Staatssekretäre und Beamten aus den besonders mit der Vereinigung befassten Bonner Ressorts. Jeweils am Donnerstag kamen in Berlin die Ministerpräsidenten der fünf neuen Bundesländer mit Seiters und den Staatssekretären sämtlicher Bundesministerien zusammen, die in der Hauptstadt eine Außenstelle eingerichtet hatten.

58 Brief von Waigel an Breuel vom 10.7.1991, BArch Koblenz, B 102/379215.

59 Vermerk von Homann für Staatssekretär von Würzen vom 7.6.1991, BArch Koblenz, B 102/379212.

Einzelvorfälle entstanden zu sein. Eine zentrale Anlaufstelle in der Berliner Treuhandzentrale hielt das zuständige Referat ebenso nicht für praktikabel. »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.« Homann empfahl Staatssekretär von Würzen, dies bei dem bevorstehenden Gespräch mit Breuel am 11. Juni 1991 deutlich zu machen. »Wenn THA wichtige wirtschaftspolitische Funktion hat, muß sie sich deshalb Fachaufsicht in eigenem Interesse gefallen lassen.«⁶⁰

Generell beurteilte Bundeswirtschaftsminister Möllemann die personelle Entwicklung der THA kritisch. In einem Schreiben an ausgewählte Mitglieder der FDP-Bundestagsfraktion vom Mai 1991 warnte er vor der sich abzeichnenden Gefahr, dass sich die THA zu einer »Superbehörde« entwickeln könnte. Die THA sollte nicht weiter personell wachsen, sondern Personal abbauen. »Ich bin der Meinung, daß die THA jetzt im Grundsatz voll funktionsfähig ist. Auch die richtigen Zielsetzungen sind gegeben. Ihre Arbeit muß aber effizienter werden.«⁶¹ Eine ähnliche Einschätzung gab er in seiner Rede während des »Politischen Abends« des BDI am 3. Juni 1991: »Im gegenwärtigen Zeitpunkt müssen wir im Gegenteil bereits darauf achten, daß die Treuhandanstalt nicht zu einer Riesenbehörde und einer Art wirtschaftspolitischer Nebeninstanz wird.«⁶²

Seit Beginn des Jahres 1992 änderte sich der politische Handlungsrahmen der THA. Nachdem die Treuhandspitze in den Jahren 1990 und 1991 weitgehend unabhängig von den wirtschafts- und finanzpolitischen Erwägungen der Bonner Ministerien, insbesondere beim Aufbau ihrer Organisationsstruktur, handeln konnte, verengte sich nunmehr ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum, vor allem im Hinblick auf die Fachaufsicht durch das BMF. Dies zeigte sich u. a. daran, dass die vom Vorstand ent-

60 Ebd.

61 Schreiben von Jürgen Möllemann an die Mitglieder des Bundestages Heinrich Kolb, Martin Grüner, Jürgen Türk, Wolfgang Kubicki, Paul Friedhoff, Jörg Ganschow, Horst Friedrich vom 28.5.1991, BArch Koblenz, B 102/379211.

62 Rede Möllemanns auf dem »Politischen Abend« des BDI am 3.6.1991, ebd.

wickelten Konzepte zur Schaffung einer Nachfolgeorganisation in Bonn weitgehend abgelehnt wurden. Nachdem die Bundesregierung ohnehin ihren Einfluss bei größeren Privatisierungsfällen wie der Leuna-Minol-Privatisierung⁶³ geltend gemacht hatte, griffen Bonner Ministerien nun auch bewusst in die Gestaltung der Organisation der Treuhandzentrale ein. So wurde vor dem Hintergrund staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen auch gegen einzelne Vorstandsmitglieder⁶⁴ der personelle und strukturelle Auf- und Ausbau einer Innenrevision sowie des Vertragsmanagements erst auf nachhaltigen Druck der Bonner Fachaufsicht realisiert.

Das Verhältnis zwischen der Treuhandzentrale in Berlin und den Bundesministerien in Bonn gestaltete sich in den ersten Monaten des Jahres 1992 zunehmend schwieriger. In einer Information der Abteilung VIII des BMF für Staatssekretär Köhler vom April 1992 war von »Tendenzen zur Einengung der Auskünfte und damit der Rechts- und Fachaufsicht« die Rede. »Offenbar haben sich Vorstandsmitglieder vorbehalten, daß ihnen Schreiben an die Ministerien vor Abgang vorgelegt werden. Dies führt dazu, daß der schon in der Vergangenheit nicht immer reibungslose Informationsprozeß noch weiter erschwert wird.«⁶⁵

Als besonders ärgerlich betrachtete das BMF die Praxis des Vorstandes, Tochtergesellschaften ohne vorherige Abstimmung bzw. Zustimmung der Fachaufsicht auszugründen. Die Gründung von Tochterunternehmen der THA unterlag generell der Genehmigungspflicht des Bundesfinanzministers. So erfolgte der Vorstandsbeschluss zur Gründung der Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft GmbH vom März 1992 sowie der Eintrag in das Handelsregister ohne vorherige Information des Ministeriums.⁶⁶ Fast einen Monat später bedauerte Abteilungsleiter

63 Vgl. Hertle: Der Leuna/Minol-Deal, S. 29–46; Karlsch: Die Leuna-Minol-Privatisierung.

64 So wurden im Vorstandsbereich von Wolf Klinz, Elektrotechnik und Abwicklung, staatsanwaltschaftliche Ermittlungen wegen Untreue zulasten der THA geführt, die jedoch keine belastbaren Ergebnisse brachten. Vgl. Jürgs: Die Treuhändler, S. 295.

65 Information von Breitenstein, BMF/VIII A 3, für Köhler vom 14.4.1992, BArch Koblenz, B 102/410380.

66 Vgl. den Beschluss des Vorstandes vom 16.3.1992, BArch Berlin, B 412/2736.

John von Freyend in einem Schreiben an den Generalbevollmächtigten Mueller-Stöfen, dass bei der Eintragung in das Handelsregister nicht die Zustimmung des BMF abgewartet worden sei. »Bei Vollzug der Gründung ist eine haushaltsrechtliche Einwilligung gegenstandslos. Ich kann die Gründung der Gesellschaft nurmehr zur Kenntnis nehmen.«⁶⁷ Dieser Vorgang war symptomatisch für das Bestreben des Vorstandes, dem Bundesfinanzminister wesentliche Informationen vorzuenthalten sowie zustimmungspflichtige Ausgründungsentscheidungen ohne Abstimmung mit der Fachaufsicht zu treffen.

Bereits Anfang 1992 hatte sich der Vorstand erfolgreich gegen eine Forderung des BMF gewehrt, dem Ministerium Zugang zu EDV-erfassten Daten der Treuhandunternehmen zu ermöglichen. Der Generalbevollmächtigte Mueller-Stöfen hielt dies auf der Grundlage eines Gutachtens des Direktorats Recht für unverhältnismäßig und nicht für zulässig. In einer Mitteilung an den Vorstand schrieb er im Januar 1992: »Ein Zugriff auf Daten hinsichtlich allgemeiner Geschäftsführung und Personalangelegenheiten der THA ist nicht zulässig. Insofern liegt eine Überschreitung der dem BMF zustehenden fachaufsichtlichen Befugnisse vor. Der Zugang des BMF zum Datenverbund der THA stellt darüber hinaus ein unzulässiges, weil unverhältnismäßiges Mittel der Aufsicht dar.«⁶⁸ Er empfahl deshalb, entsprechende Anfragen aus dem BMF unter Hinweis auf die Rechtslage abschlägig zu beantworten. Für das BMF stellte die Weigerung wiederum unter Beweis, auf welche Weise der Vorstand die Fachaufsicht zu unterlaufen versuchte.

Einzelne Vorstandsmitglieder versuchten, Informationen über laufende Privatisierungsfälle in ihrem Zuständigkeitsbereich vor den Bundesministerien geheim zu halten, wie Klaus Schucht in seinem Tagebuch einräumte. Nachdem Schucht auf eine Frage von Staatssekretär von Wür-

67 Schreiben von John von Freyend an Mueller-Stöfen vom 13.4.1992, BArch Koblenz, B 126/147939.

68 Schreiben von Mueller-Stöfen an die Mitglieder des Vorstandes vom 20.1.1992, BArch Berlin, B 412/3218.

zen über bestimmte Privatisierungsfälle in der chemischen Industrie ausweichend antwortete, hieß es über dessen Reaktion:

»Ganz im Gegenteil, die Sache wird dadurch noch schlimmer, weil von Würzen sehr ärgerlich wird und lauthals darum bittet, diese Angelegenheit nicht wieder als Überraschungscoup vorzutragen. Auch Ludewig fällt in diesen Tenor ein, bezeichnenderweise aber eben auch nur die beiden hohen Beamten, alle anderen schmunzeln eigentlich eher. Beim Verabschieden versuche ich von Würzen klarzumachen, daß die Sache wieder sehr diskret sei. Da wird er noch ärgerlicher, beinahe bleich, und bittet sehr ernsthaft, sehr aggressiv, was dem freundlichen Herrn von Würzen gar nicht steht, nun wirklich um Aufklärung, zumal ja offensichtlich Anweisung bestünde, in meinen Abteilungen nichts bekannt zu geben.«⁶⁹

Einige Tage später habe von Würzen ihn erneut »wutschnaubend angegiffet« und erklärt: »Das kommt nicht in Frage, daß Sie mit uns so umgehen. Sie müssen sich überhaupt einen anderen Stil angewöhnen. Man erhält ja noch nicht einmal Auskunft von Ihren Mitarbeitern. Sie haben ja, wie ich feststelle, ein Auskunftsverbot gegenüber dem Wirtschaftsministerium verhängt.«⁷⁰

Auch vor dem Hintergrund nicht transparenter Privatisierungsentscheidungen wies Köhler gegenüber Breuel im Juni 1992 darauf hin, dass eine ausreichende und zeitnahe Information Voraussetzung für eine gute funktionierende Fachaufsicht sei. In der Vergangenheit sei dies nicht in allen Fällen gewährleistet gewesen. Weiter hieß es:

»Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie veranlassen könnten, daß die Abteilung VIII meines Hauses über alle sich abzeichnenden wichtigen Entscheidungen rechtzeitig unterrichtet wird. Dies gilt insbesondere für Entscheidungen, die später dem Verwaltungsrat vorzulegen sind. Hier wäre ich dankbar, wenn Abteilung VIII spätestens 10 Arbeitstage vor der Sitzung des Verwaltungsrates über Gegenstand und beabsichtigten Inhalt der Entscheidung unterrichtet würde.«⁷¹

69 Tagebuchaufzeichnung Klaus Schuchts vom 27.5.1992, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 16.

70 Tagebuchaufzeichnung Klaus Schuchts vom 31.5.1992, ebd.

71 Schreiben von Köhler an Breuel vom 26.6.1992, BArch Koblenz, B 126/145245.

Immer häufiger beurteilten die zuständigen Referate der Bundesministerien die Finanztätigkeit des Treuhandvorstandes kritischer als in den Jahren zuvor. Referatsleiter Homann notierte für Bundesminister Möllemann in Vorbereitung eines Treffens mit dem Treuhandvorstand: »Die Frage des Finanzgebarens der Treuhandanstalt muß m. E. kritischer analysiert werden. Zwar sind 38 % der Ausgaben aufgrund gesetzlicher Regelungen vorgegeben. Bei den von ihr selbst zu gestaltenden Ausgaben für ihr Kerngeschäft (Privatisierung, Sanierung, Stilllegung) muß aber kritischer hingesehen werden.«⁷² Die THA halte sich nicht an die strikt notwendige Haushaltsdisziplin. Möllemann ging auf den finanziellen Aspekt während seines Treffens mit dem Treuhandvorstand am 9. Juni 1992 in Berlin ein, indem er dazu aufforderte, die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel stärker auf sanierungsfähige Unternehmen zu konzentrieren.⁷³

Da die THA trotz ihres Status als bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts weder als Unternehmen noch als staatliche Behörde fungierte, sorgte die Frage nach ihrer Handlungsautonomie gegenüber der Bundesregierung für potenzielle Konflikte.⁷⁴ Breuel wies in Gesprächen mit Vertretern des Bundes wiederholt darauf hin, dass die THA durch ihre Aufgabenerfüllung an der Schnittstelle zwischen Staat und Wirtschaft eine Sonderstellung einnehme. Während eines Gesprächs mit Möllemann am 22. Juli 1992 in der Treuhandzentrale bat sie darum,

»im politischen Raum weiter Verständnis für die Tatsache zu erhalten, daß die THA kein normales Unternehmen ist. Die Vielzahl der Themen von der Privatisierung über die Reprivatisierung, den Immobilienverkauf, das Parteivermögen, die Kommunalisierung etc. und die Geschwindigkeit der Aufgabenerledigung gestatte nicht, übliche Rechnungshofmaßstäbe anzulegen.«⁷⁵

72 Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, für Möllemann vom 19.5.1992, BArch Koblenz, B 102/410322.

73 Vgl. den Ergebnisvermerk von Homann über das Gespräch Möllemanns mit dem Treuhandvorstand am 9.6.1992, ebd.

74 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 155.

75 Vermerk über das Treffen Möllemanns mit dem Treuhandvorstand am 22.7.1992, BArch Koblenz, B 126/145224.

Möllemann äußerte Verständnis für die außergewöhnliche Situation der THA. Im Verlauf eines Gesprächs mit den Direktoren der THA am selben Tag betonte er, dass er die von Breuel angestrebte schnelle Privatisierung und Beendigung des operativen Geschäfts uneingeschränkt befürworte.⁷⁶

Das BMF, insbesondere Staatssekretär Köhler und Minister Waigel, standen 1992 verstärkt in der Aufmerksamkeit einer kritischen Öffentlichkeit. Auch der Deutsche Bundestag beschäftigte sich zunehmend mit den erkennbaren Defiziten im Geschäftsablauf und im Arbeitsstil der Treuhandzentrale, insbesondere mit dem Fehlen einer arbeitsfähigen internen Revision, sodass Köhler erneut auf den unbefriedigenden Zustand in diesem Bereich hinwies. In einem Schreiben an Breuel vom Mai 1992 machte er zum wiederholten Mal darauf aufmerksam, »daß der Stand der inneren Organisation der Treuhandanstalt noch nicht zufriedenstellend ist und daß namentlich das Rechnungswesen sowie die internen Kontrollen trotz aller Fortschritte nicht dem Normalzustand entsprechen«.⁷⁷ Dies sei seiner Ansicht nach auch ein wesentlicher Grund, warum die finanziellen Risiken für das laufende Jahr 1992 vom Vorstand nicht sachkundig prognostiziert werden könnten. »Ich bitte Sie daher, auf die Weiterentwicklung des Rechnungswesens und des internen Kontrollsystems besonderes Augenmerk zu richten. Für eine gesonderte Unterrichtung darüber, welche Maßnahmen auf diesen Gebieten vorgesehen sind und wann der erforderliche Stand erreicht sein wird, wäre ich Ihnen sehr dankbar.«⁷⁸

Die Zustimmung zum Haushalts- und Finanzplan der THA bildete den zentralen Aspekt bei der Wahrnehmung der Fachaufsicht des BMF. In dieser Hinsicht bemängelte Waigel gegenüber Breuel am 14. Dezember 1992 die ständig steigenden Ausgaben für Personal und Beratertätigkeit, die die im Haushaltsplan für 1992 festgelegten Ausgabepositionen überschreiten würden. Waigel forderte daher eine Einsparung von zehn Prozent der Personal- und Beraterkosten gegenüber den im Planentwurf

76 Vgl. den Vermerk über den Besuch Möllemanns in der Treuhandzentrale am 22.7.1992, ebd.

77 Schreiben von Köhler an Breuel vom 21.5.1992, BArch Berlin, B 412/3217.

78 Ebd.

des Vorstandes für 1993 aufgeführten Größenordnungen.⁷⁹ Breuel rechtfertigte sich in ihrem Antwortschreiben mit dem Argument, dass der für 1992 im Jahresplan genannte Bedarf an Personal- und Beraterkapazität nicht in einer realistischen Größenordnung dargestellt worden sei. Eine Einsparung von zehn Prozent für 1993 hielt Breuel nicht für realistisch.⁸⁰ Waigel hielt dennoch an seiner Forderung fest, die Ausgaben für Personal und Berater um mindestens 10 Prozent im Jahresplan 1993 zu kürzen.⁸¹

Generell hielt der Bundesfinanzminister die steigenden Personalausgaben der THA für bedenklich. Bereits Staatssekretär Köhler hatte den Treuhandvorstand in einem Schreiben vom Juli 1992 aufgefordert, künftige finanzwirksame Regelungen der THA in Gehalts- und Versorgungsangelegenheiten, die über die normale Geschäftstätigkeit der THA hinausgingen, zuvor mit dem BMF abzustimmen.⁸² Köhler mahnte auch eine besondere Sensibilität gegenüber diesem Thema an. Denn Vergütungsfragen der THA würden zunehmend kritisch von der Öffentlichkeit und auch im politischen Raum erörtert. Der Aufforderung Köhlers war ein entsprechender Beschluss des Unterausschusses Treuhandanstalt vorausgegangen.⁸³

Die starke öffentliche Aufmerksamkeit zwang Köhler dazu, auf die zunehmende Kritik an der Wahrnehmung der Fachaufsicht durch sein Ministerium zu reagieren. Vor diesem Hintergrund teilte Köhler der Präsidentin im Juni 1992 »einige allgemeine Gedanken zur Fach- und Rechtsaufsicht« mit, um, wie er hervorhob, »die Entscheidungsabläufe in der THA so zu gestalten, daß sich die notwendige Aufsicht möglichst unauffällig vollziehen kann«.⁸⁴ Die Aufsicht könne sich seiner Ansicht nach im Einzelfall reduzieren, wenn die internen Entscheidungsabläufe so geregelt

79 Vgl. das Schreiben von Waigel an Breuel vom 14.12.1992, BArch Berlin, B 412/3172.

80 Vgl. das Schreiben von Breuel an Waigel vom 15.1.1993, BArch Koblenz, B 126/145242.

81 Vgl. das Schreiben von Waigel an Breuel vom 2.3.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

82 Schreiben von Köhler an den Vorstand der THA vom 16.7.1992, BArch Koblenz, B 126/145242.

83 Vgl. das Protokoll der Sitzung des Unterausschusses THA am 24.6.1992, PA-DBT, 3106 A12, HH-UA-PR 24.

84 Schreiben von Köhler an Breuel vom 26.6.1992, BArch Koblenz, B 126/145245.

würden, dass Fehlentscheidungen durch ein System interner Kontrollen weitestgehend ausgeschlossen werden könnten. »Besonderes Augenmerk ist auf eine qualitativ und quantitativ ausreichend besetzte Innenrevision zu richten. Sie muss neben Einsätzen in besonderen Fällen in ausreichendem Umfang regelmäßige Prüfungen durchführen können.«⁸⁵

Köhler mahnte insbesondere die Einhaltung der festgelegten Grenzwerte bei der Genehmigung von Privatisierungsverträgen durch sein Ministerium an (Genehmigungserfordernisse).⁸⁶ In der Vergangenheit sei dies nicht immer der Fall gewesen. So seien im Gegensatz zu den beschlossenen Regelungen dem BMF von über 5800 Privatisierungsfällen bislang nur 82 Verträge zur haushaltsrechtlichen Einwilligung vorgelegt worden, hiervon nur 21 Fälle wegen Überschreitung der vereinbarten Grenzwerte. Dies seien lediglich etwa 0,4 Prozent aller Privatisierungsfälle. Köhler bat daher dringend darum, künftig ausnahmslos alle Privatisierungsfälle vorzulegen, die die vereinbarten Grenzwerte überschritten.⁸⁷ Allerdings hatte das BMF angesichts der Vielzahl der Privatisierungen bisher in vielen Fällen auf das notwendige Zustimmungserfordernis verzichtet.

In den Privatisierungsverhandlungen über größere Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 2000 Beschäftigten spielten die Bonner Ministerien, insbesondere jedoch das Bundeskanzleramt, eine entscheidende Rolle. Nach außen hin sollte die politische Einflussnahme jedoch nicht in Erscheinung treten, wie etwa bei den Verhandlungen über die Standorte der petrochemischen Industrie in Leuna, Schkopau und Böhlen.⁸⁸ Obgleich sich der Bundeskanzler während der Verhandlungen über diese Standorte persönlich engagierte, unternahm Abteilungsleiter Johannes Ludewig alles, um Kohl aus der öffentlichen Wahrnehmung dieser Vorgänge herauszuhalten. Sehr anschaulich beschreibt Klaus Schucht, der

85 Ebd.

86 Nach den vom Verwaltungsrat am 1. März 1991 verabschiedeten Genehmigungserfordernissen waren Privatisierungen ab einer Größe von 2000 Arbeitnehmern und mehr sowie einem Umsatz von mindestens 300 Millionen DM im laufenden Jahr durch das BMF zustimmungspflichtig.

87 Vgl. das Schreiben von Köhler an Breuel vom 26.6.1992, BArch Koblenz, B 126/145245.

88 Vgl. Karlsch: »Das Chemiedreieck bleibt«.

für die Privatisierung der Großchemie im Treuhandvorstand zuständig war, dieses Vorgehen:

»Ich bewundere die Umsichtigkeit von Ludewig. Er möchte den Kanzler aus jeder wirtschaftlichen Verknüpfung und Verpflichtung heraushalten, möchte die volle Verantwortung für das Problem Ansiedlung neuer Investoren bei der Treuhandanstalt lassen. Was aber Ludewig auf alle Fälle verhindern will ist, daß ein eventueller Fehlschlag später, was ja unvermeidlich wäre, auch auf das Konto des Kanzlers geht. Und da gerade im Hinblick auf Italien Fehlschläge nicht auszuschließen sind, achtet er auf Distanz.«⁸⁹

Während der laufenden Privatisierungsverhandlungen bewegten sich die Kontakte zwischen Treuhandvorstand und BMF in der Regel auf einer nichtoffiziellen Ebene, häufig in Form von Vier-Augen-Gesprächen oder Telefonaten. Der offizielle Weg über Aktenvermerke oder Schriftverkehr sollte tunlichst vermieden werden. Wie Schucht in sein Tagebuch schrieb, war dies der einzig mögliche Weg, um interne Absprachen über beabsichtigte Regelverstöße treffen zu können, ohne Konsequenzen aus Prüfberichten des Bundesrechnungshofes oder Anfragen entsprechender Bundestagsausschüsse fürchten zu müssen.⁹⁰ Für die Behandlung sensibler Absprachen zwischen dem BMF und dem Treuhandvorstand über Privatisierungsverhandlungen schlug Finanzstaatssekretär Grünewald vor, über derartige Telefongespräche lediglich einen internen Aktenvermerk zur persönlichen Verwendung anzufertigen und alles andere auf sich beruhen zu lassen. Schucht war mit dieser Praxis durchaus zufrieden:

»Ich kann damit leben und ich sehe auch ein, daß dies der einzige praktikable Weg ist, um schnell und unbürokratisch über die Runden zu kommen. Also wird ein Aktenvermerk gefertigt. Ich werde ihn Frau Breuel als Kopie geben und sonst keinem. Damit ist für die größtmögli-

89 Tagebuchaufzeichnung Klaus Schuchts vom 4.12.1992, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 18.

90 Vgl. die Tagebuchaufzeichnung Klaus Schuchts vom 12.12.1992, ebd.

che Diskretion gesorgt. Andererseits fühle ich mich genügend gesichert, um meinerseits nicht später Ärger mit dem Bundesrechnungshof zu bekommen.«⁹¹

Das seit Jahresbeginn 1993 einsetzende Bestreben, einzelne Privatisierungsentscheidungen unterhalb der in der Geschäftsordnung vorgesehenen Genehmigungsschwellen zu überprüfen, entwickelte sich zu einem wesentlichen Konfliktfeld im Verhältnis zwischen der Treuhandzentrale und der Abteilung VIII des BMF. So wandte sich der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg im Juli 1993 in einem Schreiben an Abteilungsleiter John von Freyend gegen eine derartige Praxis: »Die Überprüfung der Ordnungsmäßigkeit von kleineren Privatisierungen ist im Grundsatz Aufgabe der Innenrevision der Treuhandanstalt, die diese Aufgabe stichprobenweise und aus gegebenem Anlaß – natürlich auch auf Anforderung durch den BMF – wahrnimmt.«⁹² In seinem Antwortschreiben räumte John von Freyend ein, dass nach den bisherigen Vereinbarungen eine derartige Praxis tatsächlich nicht üblich war. Für Einzelfallprüfungen bestehe jedoch stets ein konkreter Anlass, der sich zumeist auf entsprechende Hinweise des Bundesrechnungshofes stützen würde.⁹³

Die vermehrten Aufforderungen der Abteilung VIII des BMF, über Details zum Stand bestimmter Privatisierungsverhandlungen informiert zu werden, müssen im Kontext nachdrücklicher Anfragen der Bundestagsausschüsse sowie kritischer Prüfberichte des Bundesrechnungshofes gesehen werden. Der Treuhandvorstand empfand jedoch die seit Anfang 1993 noch einmal deutlich gewachsene politische Einflussnahme aus Bonn, die sich zunehmend auf Privatisierungsverhandlungen unterhalb der Zustimmungsebene im Verwaltungsrat ausdehnte, als störend bzw. unverhältnismäßig. So informierte van Scherpenberg die Präsidentin im

91 Ebd.

92 Schreiben von van Scherpenberg an John von Freyend vom 30.7.1993, BArch Berlin, B 412/3218.

93 Vgl. das Schreiben von John von Freyend an van Scherpenberg vom 4.8.1993, ebd.

März 1993 über ungerechtfertigte Eingriffe des BMF durch das Instrument der Fachaufsicht in die Arbeit der THA:

»Die Schwierigkeit dieses Zustandes liegt darin, daß die verwaltungsun-
erfahrenen Mitarbeiter der THA, die überwiegend aus der freien Wirt-
schaft kommen, das BMF so ähnlich als vorgesetzte Behörde ansehen,
wie sie das aus ihrer beruflichen Erfahrung von der Hauptverwaltung
eines Unternehmens gegenüber den einzelnen Werken gewohnt sind.
Dies führt zu dem Irrtum, daß oft schon mündliche Empfehlungen der
zuständigen Referenten oder Referatsleiter als Weisungen angesehen
werden.«⁹⁴

Darum sollte die Präsidentin gegenüber dem BMF noch einmal klarstel-
len, dass Meinungen und Empfehlungen, die im Rahmen der Zusammen-
arbeit geäußert wurden, nicht den Charakter von Weisungen haben könn-
ten. Falls zuständige Beamte des BMF im konkreten Falle eine Weisung
tatsächlich für erforderlich hielten, müsse diese Weisung grundsätzlich
an den Vorstand der THA bzw. an das zuständige Vorstandsmitglied in
schriftlicher Form übermittelt werden, und zwar mit dem eindeutigen
Hinweis, dass es sich um eine Weisung im Rahmen der Fachaufsicht han-
dele. Grundsätzlich, so betonte van Scherpenberg schließlich, müsse die
Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der THA und Beamten des BMF
auf der Basis von Kollegialität und Gleichberechtigung erfolgen. Dies sei
in den letzten Monaten nicht der Fall gewesen.

Diese und weitere Informationen van Scherpenbergs, die auf eine Zu-
nahme der Aufsichtsdichte des BMF auf der Arbeitsebene aufmerksam
machten, nahm die Präsidentin zum Anlass, im Oktober 1993 in einem
Schreiben an Waigel über eine »veränderte Qualität in der Zusammen-
arbeit zwischen unseren Häusern« zu klagen. Mit großer Sorge betrachte
der Vorstand den Umstand, dass sich Form und Stil des Umgangs des
Ministeriums mit der THA in den letzten Wochen in gravierender Weise
verändert habe. Weiter hieß es:

94 Vermerk von van Scherpenberg für Breuel vom 22.3.1993, BArch Berlin, B 412/3217.

»Dies wird insgesamt deutlich in der wachsenden Zahl punktueller aufsichtsrechtlicher Maßnahmen und Anfragen und in dem größeren zeitlichen Rahmen, den Entscheidungsprozesse mit Ihrem Haus beanspruchen. Gleichzeitig berichten mir immer öfter Mitarbeiter, daß auf der Arbeitsebene von seiten des BMF die ursprüngliche Bereitschaft zu einer vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit nachläßt und vermehrt mißtrauische und maßregelnde Töne zu vernehmen sind.«⁹⁵

Breuel erwähnte »symptomatische Vorgänge«, die sie im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Bonn und der Treuhandzentrale für bedenklich hielt. So thematisierte sie das Verhalten der Vertreter des BMF in dem vom Deutschen Bundestag am 30. September 1993 eingesetzten Treuhand-Untersuchungsausschuss, die deutlich auf Distanz zu den Treuhandvertretern im Ausschuss gegangen waren. Breuel schrieb von erheblichen Dissonanzen zwischen den Vertretern des BMF und der THA während der Sitzungen des Untersuchungsausschusses, die jedem Außenstehenden klar vor Augen geführt worden seien. Dies würde die bisher gemeinsam vertretenen Positionen in der öffentlichen Diskussion schwächen. Daher betrachte der Vorstand diese Entwicklung mit großer Sorge:

»Die Entwicklung insgesamt aber kann nicht nur der Arbeit und Aufgabenerfüllung der THA erheblichen Schaden zufügen, sie ist vielmehr auch geeignet, zu Lasten des BMF den Eindruck zu erwecken, daß man durch die plötzlich rasant zunehmende Aufsichtsichte etwas nachzuholen versuche, was in der Vergangenheit versäumt worden wäre. Gleichzeitig führt diese Entwicklung dazu, daß die Treuhandanstalt mehr und mehr aus ihrer Rolle einer weitgehend selbständig entscheidenden, in ihren Organen an einer Aktiengesellschaft orientierten Anstalt in die Abhängigkeit einer nachgeordneten Bundesbehörde gedrängt werden soll.«⁹⁶

Referatsleiter Schick wies in seinem Vermerk für Abteilungsleiter John von Freyend die von Breuel erhobenen Vorwürfe zurück, räumte aller-

95 Schreiben von Breuel an Waigel vom 28.10.1993, BArch Koblenz, B 126/143020.

96 Ebd.

dings ein, dass das BMF seit geraumer Zeit unter erhöhtem Rechtfertigungsdruck stehe: »BMF steht seit einiger Zeit und insbesondere seit der Einrichtung des Untersuchungsausschusses unter dem Druck massiver Anforderungen aus dem parlamentarischen Raum (Bericht an die Ausschüsse, parlamentarische Anfragen), dazu kommt eine zunehmende Intensität der Prüfung durch den Bundesrechnungshof.«⁹⁷ Schick machte auch noch einmal auf die grundlegenden Differenzen zwischen dem Treuhandvorstand und der Fachaufsicht bezüglich der Rechtsstellung der THA gegenüber dem Bundestag aufmerksam. Dabei ging es um die Frage, ob die THA gegenüber dem Parlament durch die Bundesregierung bzw. das BMF vertreten werde oder faktisch wie ein von der Bundesregierung unabhängiges Privatunternehmen auftreten könne. Für das BMF war die Beantwortung dieser Frage eindeutig:

»Aus der Sicht der Bundesregierung kann jedoch kein Zweifel daran bestehen, daß der von der THA kraft Gesetzes wahrzunehmende Aufgabenbereich dem Parlament gegenüber umfassend von der Bundesregierung und speziell von BMF vertreten wird, dem kraft Gesetzes die Rechts- und Fachaufsicht über die THA obliegt. Daß der THA aus guten Gründen zur erfolgreichen Durchführung ihrer Privatisierungs- und Sanierungsaufgabe rechtlich wie fachlich weitgehende Unabhängigkeit zugewillt worden ist, steht hierzu nicht im Widerspruch. Die THA befindet sich nicht im ministerialfreien Raum.«⁹⁸

Zugleich sei das BMF darum bemüht, bei Wahrung des Rechtsstandpunktes der Bundesregierung Auseinandersetzungen zu dieser Rechtsfrage vor allem in der Öffentlichkeit zu vermeiden. Der Treuhandvorstand beharrte dagegen nach wie vor auf seinem Standpunkt, hauptsächlich nach unternehmerischen Gesichtspunkten zu handeln und dabei gegenüber parlamentarischen Gremien, insbesondere auch einem Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages, nicht rechenschaftspflichtig zu sein.

97 Notiz von Schick, BMF/VIII B 1, für John von Freyend vom 25.11.1993, ebd.

98 Ebd.

Dies entsprach dem Selbstverständnis von Präsidentin Breuel, auf das sie seit ihrem Amtsantritt immer wieder hingewiesen hatte.

Symptomatisch für das angespannte Verhältnis zwischen Treuhandspitze und BMF war auch die Kontroverse um die Reichweite des Weisungsrechts der Fachaufsicht. Nachdem sich die Präsidentin darauf berufen hatte, dass sich das Weisungsrecht des Bundesministers der Finanzen ausschließlich auf den Vorstand als Körperschaft beziehe, vertrat Staatssekretär Haller⁹⁹ eine weiter gehende Auffassung. Im Januar 1994 verwies er gegenüber Breuel auf das Recht des BMF als zuständige Fach- und Rechtsaufsicht, die Zweckmäßigkeit einzelner Privatisierungsentscheidungen zu prüfen. Insofern müssten auch Weisungen unterhalb des Vorstandes möglich sein, um die Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu gewährleisten.¹⁰⁰ Die Präsidentin beharrte jedoch auf ihrem Standpunkt, dass Weisungen des BMF an die THA ausschließlich an den Vorstand zu ergehen hätten.¹⁰¹ Haller konnte zwar die von Breuel angeführten Gründe nicht recht nachvollziehen, erklärte sich jedoch damit einverstanden, bis auf Weiteres im Sinne der Präsidentin zu verfahren.¹⁰²

Der ungelöste Konflikt barg in praktischer Hinsicht reichlich Zündstoff, denn Beamte der Bundesministerien versuchten schon seit geraumer Zeit, über die Fachabteilungen und Direktorate der Treuhandzentrale Einfluss auf bestimmte Privatisierungsvorgänge zu nehmen und Entscheidungen im Einzelfall zu korrigieren. Bereits seit September 1991 hatte Referatsleiter Homann im BMWi darauf gedrängt, auch die Privatisierungstätigkeit der Treuhandmitarbeiter stärker zu kontrollieren. »Es kommt immer wieder zu massiven Klagen im Zusammenhang mit der Privatisierung über Interessenskonflikte bzw. nicht transparenter Entscheidungen. Da die meisten Privatisierungen nicht in einem offenen Ausschreibungs-

99 Horst Köhler hatte im Mai 1993 sein Amt als Staatssekretär im BMF aufgegeben. Sein Nachfolger wurde Gert Haller.

100 Vgl. das Schreiben von Haller an Breuel vom 24.1.1994, BArch Berlin, B 412/3172.

101 Vgl. das Schreiben von Breuel an Haller vom 28.1.1994, ebd.

102 Vgl. das Schreiben von Haller an Breuel vom 14.3.1994, ebd.

verfahren erfolgen, sind die Entscheidungen kaum nachvollziehbar.«¹⁰³ Aufgrund der angekündigten Ermittlungen durch die Staatsanwaltschaften, aber auch aufgrund der zahlreichen konkreten Informationen aus dem Ministerium selbst, dass bei Privatisierungen wegen der mangelnden Transparenz des Verfahrens Unzulänglichkeiten aufgetreten seien, sollten die internen Kontrollen verstärkt werden. Generell, so schätzte Homann ein, müsse das interne Kontrollsystem personell und strukturell wesentlich ausgebaut werden.¹⁰⁴

Auch das BMF monierte, wie erwähnt, mehrfach die Schwachstellen im Kontrollsystem der THA und forderte die rasche Durchsetzung von Verbesserungen. Der Vorstand sollte deshalb vom Verwaltungsrat aufgefordert werden, die Innenrevision personell deutlich zu verstärken. Die interne Revision, so die Abteilung VIII des BMF im Oktober 1991, sei in ihrer derzeitigen Personalstärke völlig unzureichend. Auch der vorgesehene Ausbau auf ca. 50 Mitarbeiter sei unter Berücksichtigung der besonderen Aufgabenstruktur der THA ebenfalls nicht ausreichend.¹⁰⁵ Insgesamt müsse sich der Verwaltungsrat als Beratungs- und Kontrollgremium der THA verstärkt mit den umstrittenen sowie zweifelhaften Privatisierungsfällen befassen.

Als die Staatsanwaltschaften in einigen skandalträchtigen Privatisierungsfällen ermittelten,¹⁰⁶ kamen die internen Kontrollmechanismen der THA auf der Verwaltungsratssitzung am 18. Oktober 1991 zur Sprache.¹⁰⁷ Breuel informierte darüber, dass die internen Untersuchungen bei handfesten Verdachtsmomenten im Direktorat Revision nunmehr beschleu-

103 Vermerk von Homann für den Parlamentarischen Staatssekretär Erich Riedl vom 4.9.1991, BArch Koblenz, B 102/379218.

104 Vgl. den Vermerk von Homann für Staatssekretär Köhler vom 10.9.1991, BArch Koblenz, B 102/395211.

105 Vgl. die Information von Breitenstein, BMF/VIII A 3, über das Kontrollsystem der THA vom 17.10.1991, BArch Koblenz, B 126/145223.

106 So beispielsweise im Fall des Verkaufs der Geräte- und Reglerwerke Teltow GmbH an die Firma Clawis GmbH im Juli 1991. Vgl. Flug: Treuhand-Poker, S. 108–111; Der Spiegel Nr. 45/1991 vom 4.11.1991.

107 Vgl. das Protokoll der 19. Verwaltungsratssitzung am 18.10.1991, BArch Berlin, B 412/8851.

nigt würden. Generell seien die strukturellen Voraussetzungen geschaffen worden, die bestehenden Kontrollmechanismen auszubauen. Bei der Bewertung der aktuellen Vorfälle sei zu berücksichtigen, »daß die Treuhandanstalt zu Beginn ihrer Tätigkeit im besonderen Maße gefordert war, schnelle Entscheidungen zu treffen und daß die Organisation erst parallel hierzu langsam aufgebaut werden konnte.«¹⁰⁸ Generell bestehe nach wie vor die Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeiter für die Revision und das Controlling zu gewinnen. Allerdings, so schränkte die Präsidentin ein, müsse eine Lähmung der operativen Tätigkeit der THA durch den Einsatz interner Kontrollinstrumente auf jeden Fall vermieden werden.

Der Verwaltungsrat schloss sich dieser Sichtweise an, indem er erklärte:

»Bei dem vorgelegten Tempo der Privatisierung können Pannen nicht ausbleiben. Es sollen aber jetzt nicht vorrangig Pannen vergangenheitsorientiert aufgearbeitet werden. Eine retrospektive Betrachtung wird dem damaligen Erkenntnisstand nicht gerecht. Wichtiger ist es, daß die Ursachen für diese Pannen abgestellt werden, so daß eine Wiederholung solcher Fehler in Zukunft möglichst ausgeschlossen ist.«¹⁰⁹

Auch Bundeskanzler Kohl wollte bislang bekannt gewordene Fehlentscheidungen nicht als Argumente gegen die THA benutzen. Seinen Besuch in der Treuhandzentrale in Berlin am 16. Januar 1992 wollte er als Wertschätzung für die Arbeit der THA verstanden wissen. Auf der Verwaltungsratssitzung am selben Tag lobte Kohl dann überschwänglich die Arbeit der THA, die eine Pionierleistung ohne jegliches Vorbild erbringe. Zur THA gebe es keine Alternative. Natürlich würden auch Fehler gemacht, aber im Grundsatz sei der eingeschlagene Weg richtig. Weiter hieß es über das Statement des Bundeskanzlers:

»Er habe nichts gegen sachliche Kritik an der THA, insbesondere wenn sie von Betroffenen komme. In der Sache selbst sei die THA inzwischen auch Vorbild für andere Länder. Aus politischer Sicht müsse sie unabhängige sachgerechte Entscheidungen treffen. Natürlich wären diese

108 Ebd.

109 Ebd.

nicht immer ordnungspolitisch mit der reinen Marktwirtschaft in Einklang zu bringen, entscheidend sei im Einzelfall die Sachgerechtigkeit, die gebiete, die jeweils Betroffenen zu hören, die regionalen Gesichtspunkte zu berücksichtigen und gleichzeitig den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten weitgehend Rechnung zu tragen.«¹¹⁰

Es blieb der einzige Besuch des Bundeskanzlers in der Treuhandzentrale. Angesichts der in Politik, Wissenschaft und medialer Öffentlichkeit geführten wirtschaftspolitischen Debatten gab Kohl zu verstehen, dass die THA frei von politischer Einflussnahme Entscheidungen treffen könne. Diese Botschaft war nicht nur an die Adresse des beunruhigten Personals gerichtet, sondern sollte auch die Autorität der Präsidentin stärken, die unter dem öffentlichen Verdacht stand, sich in ihren Entscheidungen politischer Einflussnahme zu unterwerfen. Denn der öffentliche Druck auf den Treuhandvorstand hatte zugenommen, als in der Presse mehrfach über eine von der Bundesregierung verordnete Korrektur des Privatisierungskurses berichtet wurde.¹¹¹ Generell musste bei größeren Unternehmensprivatisierungen wie bei ehemaligen Kombinat der Stahl- und chemischen Industrie sowie auch des Schiffbaus ein Interessenausgleich zwischen Treuhandanstalt, Bundes- und Landespolitik, Gewerkschaften und Betriebsräten sowie der Europäischen Gemeinschaft gefunden werden.

3. Der Streit über die parlamentarische Kontrolle der Treuhandanstalt

Die parlamentarische Kontrolle der THA wurde zunächst durch den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages beziehungsweise seinen Unterausschuss Treuhandanstalt realisiert. Letzterer beschäftigte sich nicht nur mit der Bewilligung von Haushaltsmitteln für die THA, sondern auch mit Schwerpunkten der Geschäfts- und Privatisierungs-

110 Vermerk von Homann über die Verwaltungsratssitzung am 16.1.1992, BArch Koblenz, B 102/410377.

111 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 385.

politik der Treuhand. Hierbei stand u. a. das vom Bundesrechnungshof bemängelte Bonussystem für Führungskräfte im Zentrum der Kritik. In einem Beschluss vom 11. Dezember 1992 forderte der Unterausschuss Treuhandanstalt den Bundesfinanzminister auf, die THA zu einer Revision des Bonussystems zu bewegen. Das Bonussystem für 1993 und 1994 sollte vor seinem Inkrafttreten dem Unterausschuss vorgelegt und dabei den Empfehlungen des Bundesrechnungshofes gefolgt werden.¹¹² Der Unterausschuss Treuhandanstalt ließ sich seit 1992 nach anfänglicher Zurückhaltung auch zur Privatisierungspolitik der THA sowie zu einzelnen Privatisierungsfällen berichten und gab kritische Stellungnahmen bzw. Empfehlungen für den Haushaltsausschuss ab. Vor dem Hintergrund der in der Öffentlichkeit skandalisierten Privatisierungen durch die THA standen immer öfter besonders umstrittene Privatisierungsvorgänge auf der Tagesordnung.¹¹³

Aufgrund medienwirksamer Debatten beschäftigte sich der Unterausschuss zudem mit der Lohn- und Gehaltsstruktur der THA. Mit seinem Beschluss vom 24. Juni 1992 forderte er das BMF auf, »sicherzustellen, daß allgemeine finanzwirksame Regelungen der Treuhandanstalt in Gehalts- und Versorgungsangelegenheiten, die über die normale Geschäftstätigkeit der Treuhandanstalt hinausgehen, nur mit vorhergehender Zustimmung des BMF getroffen werden und der Ausschuß hierüber unterrichtet wird.«¹¹⁴ Im BMF erarbeitete daraufhin Referatsleiter Schick eine Stellungnahme für Staatssekretär Köhler, in der er vorschlug, die Fachaufsicht des Ministers hinsichtlich der Gehaltsfragen nicht weiter zu verstärken. Denn dadurch würde der Minister noch stärker als bisher

112 Vgl. den Beschluss des Unterausschusses Treuhandanstalt vom 11.12.1992, BArch Koblenz, B 126/145242.

113 So beispielsweise der Verkauf der Geräte- und Reglerwerke Teltow GmbH an die Firma Clawis GmbH auf der Grundlage der Vorstandsvorlage vom 18. Juni 1991. Der Verkauf hatte im Herbst 1991 in der Öffentlichkeit für Schlagzeilen gesorgt. In diesem Zusammenhang leitete die Berliner Staatsanwaltschaft ein Ermittlungsverfahren gegen das zuständige Vorstandsmitglied Klinz ein, das jedoch keine Anhaltspunkte für ein schuldhaftes Verhalten ergab.

114 Protokoll Nr. 24 der Sitzung des Unterausschusses THA am 24.6.1992, PA-DBT, 3106 A12, HH-UA-PR 24.

in das Spannungsfeld zwischen fachlicher Notwendigkeit und politischer Erwartung geraten. Zudem betrachte die THA die Personalangelegenheiten zu Recht als autonome Angelegenheit. Dennoch müsse auf die Kritik des Unterausschusses an den Entscheidungsabläufen in Personalangelegenheiten reagiert werden. Daraufhin unterzeichnete Köhler einen von Schick vorbereiteten Brief an die Präsidentin, in dem es hieß: »Daher möchte ich meine Bitte wiederholen, mich über das Direktorat Personal halbjährlich über den jeweiligen Personalstand und die jeweilige Personalplanung unter Einschluß der für die THA tätigen externen Berater, die Maßnahmen zum Abbau sowie über beabsichtigte grundsätzliche Änderungen der Organisationsstruktur unterrichtet zu halten.«¹¹⁵

Nicht selten kam es im Unterausschuss Treuhandanstalt zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Abgeordneten der Regierungsparteien und denen der Oppositionsparteien Bündnis 90/Die Grünen, PDS sowie SPD. Die Ausschusssitzung am 6. November 1992 endete mit einem Eklat, nachdem der Ausschussvorsitzende Arnulf Kriedner einen von der Opposition eingebrachten Antrag nicht zur Abstimmung gestellt hatte. Die Abgeordneten Klaus-Dieter Feige und Werner Schulz sowie die Gruppe Bündnis 90/Die Grünen hatten einen Antrag zum »Kurswechsel bei der Treuhandanstalt« in den Unterausschuss eingebracht. Darin wurde die Bundesregierung aufgefordert, politische Vorgaben für die Arbeit der THA zu machen, damit Arbeitsplätze in der ostdeutschen Industrie gesichert werden könnten. Darüber hinaus müsse überlegt werden, ob die noch zu erledigenden Aufgaben nicht ein völlig anderes Instrumentarium erforderten.

Die sich daran anschließende Debatte über den Antrag zum »Kurswechsel bei der Treuhandanstalt« machte noch einmal die gegensätzlichen Auffassungen zwischen Regierung und Opposition über den wirtschaftspolitischen Kurs in Ostdeutschland sichtbar. Arnulf Kriedner sprach sich im Namen der Regierungsfractionen vehement gegen den Entschließungsantrag aus. SPD und die PDS/Linke Liste bezeichneten

115 Schreiben von Köhler an Breuel vom 16.7.1992, BArch Koblenz, B 126/145245.

diesen Antrag als wichtig und forderten, dass sich der Bundestag im Plenum mit diesem Thema beschäftigen müsse. Der Vertreter der SPD, Heinrich Kuessner, unterstützte den Antrag: »Seiner Meinung nach werde der Umstrukturierungsprozeß in den neuen Ländern politisch nicht richtig begleitet, denn die Sanierung der ostdeutschen Betriebe müsse einen höheren Stellenwert als bisher erhalten. Dieses Ziel werde in dem Antrag zum Ausdruck gebracht.«¹¹⁶

Da ein Mitglied der Regierungsfractionen angekündigt hatte, sich im Falle einer Abstimmung zu enthalten, lehnte der Ausschussvorsitzende unter Hinweis auf die Geschäftsordnung eine Abstimmung ab. Hierdurch wurde eine scharfe – teilweise mit persönlichen Angriffen geführte – Debatte in Gang gesetzt, in der vonseiten der Opposition von einer Bankrotterklärung des Unterausschusses und der Handlungsunfähigkeit dieses Gremiums gesprochen wurde, aus der Konsequenzen zu ziehen seien. Notwendig sei, so hatte schon zuvor die SPD-Fraktion des Bundestages gefordert, aus dem Unterausschuss des Haushaltsausschusses einen vollwertigen Ausschuss Treuhandanstalt zu bilden.¹¹⁷

Bereits zu Beginn der 12. Legislaturperiode hatte die Fraktion der SPD am 26. April 1991 einen Antrag auf Einsetzung eines Vollausschusses Treuhandanstalt in den Bundestag eingebracht. In der Begründung zu diesem Antrag hieß es:

»Angesichts des breitgefächerten Aufgabenspektrums der Treuhandanstalt muß ein Ausschuß, der die Probleme der verschiedenen Fachbereiche bündelt und widerstreitende Interessen aufeinander bezieht, den in hohem Maße von der Treuhandanstalt gestalteten Umbau der Wirtschaft der neuen Länder parlamentarisch kontrollieren und begleiten. Nur ein Vollausschuß, der Fachkompetenz aus den verschiedenen Politikbereichen zusammenbindet, kann dieser Aufgabe genügen und die Pflichten des Parlaments wahrnehmen.«¹¹⁸

116 Vgl. das Protokoll der 31. Sitzung des Unterausschusses THA am 6.11.1992, PA-DBT, 3106 A12, HH-UA-PR 31.

117 Information von Vehse für Breuel, Brahms, Wild, Rexrodt, Klinz, Krämer, Schucht, Föhr und Hornef vom 9.11.1992, BArch Berlin, B 412/3129.

118 Antrag zur Einsetzung eines Ausschusses Treuhandanstalt, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache Nr. 12/433 vom 26.4.1991.

Der damalige Vorsitzende des Unterausschusses Treuhandanstalt, Christian Neuling, lehnte den SPD-Antrag im Namen der CDU/CSU-Fraktion mit dem Argument ab, die unternehmerische Aufgabe als ein Kernstück der Tätigkeit der THA nicht durch eine zu starke politische Einflussnahme aus Bonn aushöhlen zu wollen. »Pluralismus, Stärkung der föderativen Elemente und insbesondere Privatinitiative und unternehmerisches Handeln werden die Elemente sein, die den Aufschwung in den neuen Bundesländern sicherstellen werden.«¹¹⁹

Fast ein Jahr später stellte die SPD erneut den Antrag, einen Vollausschuss des Bundestages einzusetzen. Werner Schulz unterstützte diesen im Namen von Bündnis 90/Die Grünen und verwies während der Bundestagsdebatte am 20. März 1992 darauf, dass es mit der Einsetzung eines derartigen Ausschusses allein noch nicht getan sei. »Der Ausschuss muß wirklich kontrollieren und wirksamen Einfluß ausüben und nicht wie bisher Entwicklungen lediglich nachvollziehen und zur Kenntnis nehmen.«¹²⁰ Der SPD-Antrag wurde von den Fraktionen der Regierungskoalition mit der Begründung abgelehnt, dass ein Vollausschuss nicht mehr erforderlich sei, weil der Unterausschuss THA inzwischen eine Arbeitsleistung und Sitzungshäufigkeit erreicht habe, die einem Vollausschuss entspreche.¹²¹

Vor dem Hintergrund wachsender regionaler wirtschaftlicher Anpassungsprobleme in den neuen Bundesländern und arbeitsmarktpolitisch bedeutsamer Entscheidungen der THA nahm die Diskussion über die Notwendigkeit eines Vollausschusses in der zweiten Jahreshälfte 1992 nicht mehr nur in den Oppositionsfraktionen des Bundestages an Intensität zu. Auch die Fraktionen von CDU/CSU und FDP schlossen sich dem Argument der SPD-Fraktion an, ein Vollausschuss würde der gestiegenen politischen Bedeutung der aktuellen wirtschaftlichen Fragen und

119 Deutscher Bundestag: Stenographischer Bericht der 32. Sitzung am 14.6.1991, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Plenarprotokoll Nr. 12/32, S. 2520.

120 Deutscher Bundestag: Stenographischer Bericht der 86. Sitzung am 20.3.1992, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Plenarprotokoll Nr. 12/86, S. 7148.

121 Vgl. ebd., S. 7136.

Probleme im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern eher gerecht werden als ein Unterausschuss. Arnulf Kriedner begründete den Sinneswandel der CDU/CSU-Fraktion im Bundestag am 22. Januar 1993 mit der Möglichkeit, Kollegen aus anderen Fachbereichen in die parlamentarische Kontrolle der THA einschalten zu können: »Die Zahl der Themen, die über den jetzigen Stand der Treuhandanstalt hinausgehend noch vorhanden ist, ist riesig und bedarf dringlich der weiteren parlamentarischen Begleitung. [...] Es ist vielleicht auch richtig, den Sachverstand anderer, etwa aus den Bereichen Landwirtschaft und Wirtschaft, stärker einzubeziehen.«¹²²

Nach dem Beschluss des Deutschen Bundestages über die Einsetzung eines Ausschusses Treuhandanstalt vom 22. Januar 1993 konstituierte sich am 10. Februar 1993 der bisherige Unterausschuss Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses als vollwertiger Bundestagsausschuss mit ausgedehnten Kontrollrechten und erweitertem Personal. Dem Ausschuss gehörten statt bisher 13 nunmehr 23 Mitglieder des Bundestages an: zehn von der CDU/CSU; acht von der SPD, drei von der FDP; ein Abgeordneter der PDS/Linke Liste sowie ein Abgeordneter von Bündnis 90/Die Grünen.¹²³

Die Mitglieder des Ausschusses Treuhandanstalt (Januar 1993)

Fraktion/Gruppe	Mitglied
CDU/CSU	Josef Hollerith, Arnulf Kriedner, Paul Krüger, Ulrich Petzold, Hermann Pohler, Wilhelm Rawe, Dieter Schulte, Christian Schwarz-Schilling, Werner Skowron, Jürgen Warnke
SPD	Manfred Hampel, Hinrich Kuessner, Christian Müller, Hermann Rappe, Renate Rennebach, Otto Schily, Wieland Sorge, Verena Wohlleben
FDP	Paul Friedhoff, Jürgen Türk, Werner Zywiets
Bündnis 90/Die Grünen	Werner Schulz
PDS/Linke Liste	Fritz Schumann

122 Deutscher Bundestag: Stenographischer Bericht der 135. Sitzung am 22.1.1993, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Plenarprotokoll Nr. 12/135, S. 11738.

123 Vgl. das Schreiben von Arnulf Kriedner an Joachim Grünewald vom 3.3.1993, BArch Koblenz, B 126/145393.

Die 24 ordentlichen und 22 stellvertretenden Mitglieder des Ausschusses rekrutierten sich zum Teil aus den Mitgliedern des Haushaltsausschusses¹²⁴. 13 der 24 ordentlichen Ausschussmitglieder und elf der 22 stellvertretenden Ausschussmitglieder stammten aus den neuen Bundesländern. Zum Vorsitzenden wurde wiederum der CDU-Abgeordnete Arnulf Kriedner gewählt.¹²⁵ Der studierte Volks- und Betriebswirt war von 1981 bis 1989 Bezirksbürgermeister von Berlin-Neukölln und gehörte von 1990 bis 1998 dem Deutschen Bundestag an.¹²⁶ Wieland Sorge (SPD) löste Helmut Wieczorek als stellvertretenden Vorsitzenden ab, der jetzt zum Vorsitzenden des Haushaltsausschusses gewählt wurde. Sorge stammte aus dem Kreis Altenburg in Thüringen und war im Januar 1990 der SDP bzw. SPD beigetreten. Er war von 1963 bis 1990 als Lehrer für Geschichte und Sport in Meiningen tätig, seit März 1990 Abgeordneter der Volkskammer und seit Oktober 1990 Mitglied des Deutschen Bundestages.¹²⁷

Mit der Bildung des Ausschusses wurde die parlamentarische Kontrolle der THA deutlich ausgeweitet. Der neue Ausschuss setzte die Arbeit des früheren Unterausschusses auf einem politisch höheren Niveau und mit einem umfassenderen Kontrollfeld fort. Der Ausschuss übte insbesondere parlamentarische Kontrollfunktionen bei der Beratung von Gesetzentwürfen, parlamentarischen Anträgen und der Jahrespläne der THA aus. Seine Kontrolltätigkeit basierte hauptsächlich auf den Informations- und Auskunftsrechten nach Artikel 43 des Grundgesetzes.

Über den Umfang und die Grenzen der Auskunftspflicht der THA gegenüber dem Deutschen Bundestag, insbesondere gegenüber dem zuständigen Ausschuss, entwickelte sich heftiger politischer Streit. Auf eine entsprechende Aufforderung des Generalbevollmächtigten wies der Leiter des Direktorats Recht der THA in seinem Gutachten vom Mai 1993

124 Seit Juni 1993 gehörte Günther Krause (CDU) als neues ordentliches Mitglied dem Ausschuss an.

125 Vgl. das Kurzprotokoll der 1. Sitzung des Ausschusses THA am 10.2.1993, PA-DBT, 3105 A 12, PR 01.

126 Vgl. Vierhaus/Herbst (Hg.): Biographisches Handbuch der Mitglieder des Deutschen Bundestages, Bd. 1, S. 457.

127 Vgl. ebd., Bd. 2, S. 827.

zwar auf die grundsätzliche und uneingeschränkte Auskunftspflicht gegenüber dem BMF als Aufsichtsbehörde hin. Gegenüber dem Bundestag und seinen Ausschüssen bestehe seiner Auffassung nach jedoch keine Auskunftspflicht: »Auch hat das Parlament keinen Anspruch auf die Anwesenheit bestimmter Vertreter oder Mitarbeiter der Treuhandanstalt. Eine Ausnahme gilt für die Beweiserhebung durch einen Untersuchungsausschuss.«¹²⁸ Der Deutsche Bundestag und seine Ausschüsse könnten im Rahmen des parlamentarischen Zitierungsrechts nach Artikel 43 Absatz 1 des Grundgesetzes vielmehr allein vom BMF Auskünfte verlangen.

Es blieb somit bei dem bisher geltenden Grundsatz, dass allein der Bundesminister der Finanzen für Unterrichtung des Parlaments zuständig war. Heftig umstritten war die Frage, ob er dem Ausschuss Informationen gewähren müsse, die sich mit einzelnen Privatisierungsverträgen befassen. Dies schloss auch detaillierte Angaben über Angebote der potenziellen Investoren sowie das Ergebnis der Vertragsverhandlungen ein. Der Minister verweigerte dem Ausschuss erfolgreich bis zuletzt die Vorlage derartiger Informationen. Er stufte die Angebote von potenziellen Käufern als Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse ein und argumentierte mit dem Hinweis, dass dem Auskunftsrecht des Parlaments die informationelle Selbstbestimmung der an Verkaufsverhandlungen beteiligten Firmen entgegenstehe.

Der Ausschuss forderte bis Oktober 1994 insgesamt über 250 schriftliche Berichte und über 85 mündliche Stellungnahmen der Bundesregierung zur Arbeit der THA an. Schon in seinen ersten Sitzungen ließ er sich vom Bundesminister der Finanzen schriftliche Berichte über die Verwertung der land- und forstwirtschaftlichen Flächen und Betriebe und weitere branchenorientierte Berichte wie zur Kali- und Maschinenbauindustrie sowie der Großchemie vorlegen.¹²⁹ Die finanzielle Situation der THA bildete einen ständigen Beratungspunkt. Zudem forderte der Ausschuss

128 Schreiben von Balz, Leiter des Direktorats Recht, an Scherpenberg vom 3.5.1993, BArch Berlin, B 412/3209.

129 Vgl. den Bericht von Roger Cloes, Sekretär des Ausschusses THA, vom 1.6.1995, BArch Berlin, B 412/3211.

Berichte über das Vertragsmanagement sowie über die Überprüfung der Investorenzusagen im Hinblick auf vereinbarte Arbeitsplätze und Investitionen an. Darüber hinaus ließ sich der Ausschuss über die Zusammenarbeit der THA mit den Treuhandwirtschaftskabinetten in den neuen Ländern berichten. Der Ausschuss befasste sich auch mehrfach mit der Arbeit der Direktorate Abwicklung und Kommunalvermögen der THA. Zudem forderte er Berichte über den Stand der Reprivatisierung der 1972 enteigneten Unternehmen und die dazu erlassenen Richtlinien an. Seit dem Sommer 1993 machte der Ausschuss insbesondere organisatorische Umstrukturierungsmaßnahmen in der THA zu Themen der Beratung. Dazu gehörten beispielsweise die Neustrukturierung der Niederlassungen bzw. Geschäftsstellen sowie das Konzept zur Neuorganisation der THA nach Auslaufen ihres operativen Geschäfts. Die Sitzungen des Ausschusses waren grundsätzlich nicht öffentlich.

Seit der Konstituierung des Ausschusses am 10. Februar 1993 nahmen der Leiter des Direktorats Beziehungen zum Bund/Internationale Beziehungen, Wolfgang Vehse, oder sein Stellvertreter Josef Blank regelmäßig an den Ausschusssitzungen teil. Die Anwesenheit von Vertretern der Treuhandzentrale wurde in Absprache mit dem BMF geregelt. In allen Fällen erfolgte die Einladung zu den Sitzungen durch das BMF, das großen Wert auf eine umfassende Vertretung der THA legte. Nach einer Anregung von Vehse wurden im Vorfeld mit allen Sitzungsteilnehmern der THA vorbereitende Gespräche (Coaching) geführt.¹³⁰

Obgleich der Ausschuss auch als Bühne für den parlamentarischen Schlagabtausch zwischen Opposition und Regierungskoalition diente, unterstützten Vertreter der CDU, insbesondere aus Ostdeutschland, mitunter auch Anträge von SPD-Abgeordneten. Beispielsweise begann Günther Krause (CDU) nach seinem Rücktritt als Bundesverkehrsminister am 6. Mai 1993 sein Mitwirken als neues ordentliches Mitglied im Ausschuss gleich mit einer scharfen Kritik an der Entscheidung der THA

130 Vgl. das Schreiben von Vehse an Breuel vom 13.5.1993, ebd.

zur Privatisierung der Deutschen Seereederei Rostock (DSR).¹³¹ Krause forderte wie auch die Vertreter der SPD im Ausschuss eine nachträgliche Prüfung der Privatisierungsentscheidung durch das BMF.¹³² Nach einer kontroversen Diskussion sagte schließlich Staatssekretär Joachim Grünwald zu, den Privatisierungsvertrag unter Einbeziehung aller Gutachten und der beteiligten Ressorts zu prüfen. Das Prüfergebnis habe allerdings keinen Einfluss mehr auf den abgeschlossenen Privatisierungsvertrag. Denn eine weitere Verzögerung der Privatisierung könne das BMF nicht verantworten.¹³³

Seit dem Frühjahr 1993 forderte die Bundestagsfraktion der SPD eine noch weiter gehende parlamentarische Kontrolle der THA. Sie hielt die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses für angemessen, um die bisherigen Privatisierungs- und Sanierungsentscheidungen zu untersuchen. Die Forderung der SPD-Fraktion sorgte im Treuhandvorstand für Unverständnis und Unruhe. Der Vorstand befürchtete, ein Untersuchungsausschuss Treuhandanstalt würde potenzielle Investoren davon abhalten, Unternehmen von der THA zu erwerben und in den neuen Bundesländern zu investieren. Über die Stimmung im Vorstand notierte Klaus Schucht am 15. Juni 1993:

»Ob es gelingt, den Untersuchungsausschuß abzuwenden? Frau Breuel ist so demotiviert, daß sie an den geschlossenen Rücktritt des Vorstandes denkt, wenn alles daneben gehen sollte. Ich halte dagegen, daß wir uns damit selbst in schlechtes Licht setzen würden, denn gegen einen Parlamentsbeschluß sollten wir nicht protestieren, und darüber hinaus muß es jetzt nach fast getaner Arbeit unser Ziel sein, einen würdigen, dem historischen Anlaß angemessenen Abgang zu finden.«¹³⁴

131 Die Deutsche Seereederei in Rostock war als Staatsreederei der DDR für den zivilen Schiffsbetrieb im Außenhandel verantwortlich. Die THA hatte sich für einen Verkauf an ein mittelständisches Konsortium, die Investorengruppe Horst Rahe und Nikolaus H. Schües aus Hamburg, entschieden.

132 Vgl. den Vermerk von Wunderlich, BMF/VIII A 5, über die Sitzung des Ausschusses am 16.6.1993, BArch Koblenz, B 126/145370.

133 Vgl. das Kurzprotokoll der 13. Sitzung des Ausschusses THA am 16.6.1993, PA-DBT, 3105, A 12, PR 13.

134 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 15.6.1993, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 19.

Im Bundestag sprachen sich die Koalitionsfraktionen der CDU/CSU und der FDP mehrfach gegen den SPD-Antrag auf Einsetzung eines Untersuchungsausschusses aus. Sie führten das Argument an, dass dessen Tätigkeit die laufende Arbeit der THA behindern und potenzielle Investoren abschrecken würde. Mit den Stimmen der SPD-Fraktion und den Abgeordneten von PDS/Linker Liste sowie Bündnis 90/Die Grünen setzte der Deutsche Bundestag schließlich mit einem Beschluss vom 30. September 1993 einen Untersuchungsausschuss ein.¹³⁵ Der Ausschuss sollte untersuchen, »ob und in welchem Umfang durch Maßnahmen oder Unterlassungen der Bundesregierung und der Treuhandanstalt überlebensfähige Treuhandbetriebe geschlossen und in noch existierenden Betrieben, die zur Treuhandanstalt gehören oder gehört haben, Arbeitsplätze vernichtet wurden, die hätten erhalten werden können«. ¹³⁶ Darüber hinaus gehörte es zu seinem Auftrag nachzuprüfen, inwieweit die zuständigen Ressorts der Bundesregierung ihre Rechts- und Fachaufsicht gegenüber der THA ordnungsgemäß wahrgenommen hatten. Auf der konstituierenden Sitzung des Ausschusses wurde Otto Schily (SPD) als Vorsitzender gewählt.¹³⁷ Die im Bundestag vertretenen Gruppen von PDS/Linke Liste und Bündnis 90/Die Grünen entsandten Gregor Gysi bzw. Werner Schulz in den Ausschuss.

Während der insgesamt 54 Sitzungen des Ausschusses standen u. a. interne Kontrollmechanismen der THA, wie die interne Revision, die Stabsstelle für Besondere Aufgaben und die Vertrauensbevollmächtigten, aber auch die Wahrnehmung der Rechts- und Fachaufsicht durch das BMF auf der Tagesordnung. Der Ausschuss befragte darüber hinaus zahl-

135 Vgl. den Antrag auf Einsetzung eines Untersuchungsausschusses vom 28.9.1993, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/5768.

136 Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« vom 29.8.1994, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/8404 vom 31.8.1994, S. 22. Der Bericht ist vollständig abgedruckt in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 13, S. 342–379.

137 Vgl. das Beschlussprotokoll der konstituierenden Sitzung des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« vom 30.9.1993, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 13, S. 235–238.

reiche Zeugen, Sachverständige und Auskunftspersonen. Darunter befanden sich amtierende und ehemalige Bundesminister sowie parlamentarische und beamtete Staatssekretäre der zuständigen Bundesministerien und Vorstandsmitglieder sowie Direktoren der Treuhandzentrale. Der Untersuchungsausschuss bestätigte auf seiner abschließenden Sitzung am 29. August 1994 den Bericht der CDU/CSU- und FDP-Bundestagsfraktion gegen die Stimmen der SPD.¹³⁸ In seinem Mehrheitsbericht vom 29. August 1994 stellte er fest,¹³⁹ dass der Bundesminister der Finanzen die Rechts- und Fachaufsicht grundsätzlich ordnungsgemäß ausgeübt habe und gab dabei zu bedenken, dass die Kontrolle der THA im Großen und Ganzen durch Berichterstattung an die zuständigen Bundesministerien zu erfolgen hatte.¹⁴⁰ Bedeutsam sei weniger die Kontrolle der laufenden Tätigkeit im Privatisierungsgeschäft als die Mitwirkung, Beteiligung und Abstimmung in allen grundsätzlichen Fragen gewesen. So sei die Fachaufsicht nicht in Form strikter Weisungen, sondern in Form von Beratungen erfolgt. Diese Praxis des Bundesministers der Finanzen sei grundsätzlich nicht zu beanstanden.

Erwartungsgemäß fielen die Minderheitsvoten der Opposition in der Beurteilung der Fachaufsicht durch das BMF deutlich kritischer aus. Die Vertreter der SPD kamen in ihrer Bewertung zu dem Schluss, dass die »fachaufsichtliche Kontrolle« des Bundesministeriums der Finanzen grundsätzlich nicht funktioniert habe, was sie mit einem mangelhaften Informationsfluss zwischen BMF und THA erklärten: »Die Treuhandanstalt hat einerseits den Bundesminister der Finanzen selbst über bedeutende Vorgänge nur unzureichend informiert, während andererseits der Bundesminister der Finanzen kaum eigene Aktivitäten entfaltet hat,

138 Vgl. die Mitteilung über die 54. Sitzung des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« vom 29.8.1994, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 13, S. 392.

139 Der Vertreter der PDS/LL (Gregor Gysi) und von Bündnis 90/Die Grünen (Werner Schulz) waren im Ausschuss lediglich »Mitwirkende« und nicht stimmberechtigt.

140 Vgl. den Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« vom 29.8.1994, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/8404 vom 31.8.1994, S. 91.

um die Rechts- und Fachaufsicht gegenüber der Treuhandanstalt durchzusetzen.«¹⁴¹ In dem Bericht der Gruppe PDS/Linke Liste im Deutschen Bundestag hieß es, dass der Bundesfinanzminister seiner gesetzlichen Verpflichtung als Organ der Rechts- und Fachaufsicht nicht in dem gebotenen Umfang nachgekommen sei. »Tatsächlich kontrollierte die THA sich weitestgehend selbst und legte dementsprechend auch selbst fest, was aus den Kontrollergebnissen zu schlussfolgern ist.«¹⁴²

Alle Vertreter der Opposition im Ausschuss waren sich darüber einig, dass die von der Bundesregierung praktizierte »passive Aufsichtsführung« für eine angemessene Kontrolle der THA nicht ausreichend gewesen sei. Hauptsächlich wurde beanstandet, dass das BMF Berichte der THA in der Regel ungeprüft übernommen, keine eigenen Informationserhebungen vorgenommen und darüber hinaus nicht kontrolliert habe, ob die von ihm erteilten Weisungen durchgesetzt wurden. Außerdem habe der Bundesfinanzminister kaum reagiert, wenn ihm offensichtlich Informationen vorenthalten worden seien, wie beispielsweise bei der Gründung von Tochterunternehmen der THA, die generell der Genehmigungspflicht des Bundesfinanzministers unterlagen.

Die im Untersuchungsausschuss vorherrschende scharfe parteipolitische Konfrontation zwischen Koalitionsvertretern von CDU/CSU und FDP und der parlamentarischen Opposition stand bereits ganz im Zeichen des bevorstehenden Bundestagswahlkampfes. Die in den Sitzungen durchgeführten öffentlichen Anhörungen führender Treuhandmanager sowie der Präsidentin Birgit Breuel oder des zuständigen Bundesfinanzministers Theo Waigel trugen maßgeblich zur weiteren medialen Skandalisierung der Privatisierungspraxis der THA bei.¹⁴³ Der umstrittene Abschlussbericht vom August 1994 und die Minderheitsvoten der Opposition konnten den Ausgang der Bundestagswahlen vom 16. Oktober 1994

141 Ebd., S. 481.

142 Abweichender Bericht des mitwirkenden Mitglieds der Gruppe PDS/Linke Liste, Gregor Gysi, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/8404 vom 31.8.1994, S. 523.

143 Vgl. Goschler/Böck: Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt, S. 43.

allerdings nicht spürbar beeinflussen. Im Ergebnis der Wahl wurde die amtierende schwarz-gelbe Regierungskoalition bestätigt.

4. Die Kritik des Bundesrechnungshofes und die Reaktion des Treuhandvorstandes

Schon Ende August/Anfang September 1990 eröffnete der Bundesrechnungshof eine Außenstelle in Berlin.¹⁴⁴ Der Bundesrechnungshof hatte gegenüber der THA ein gesetzlich verankertes Prüfungsrecht. Als rechtsfähige bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts unterlag sie der Bundeshaushaltsordnung, die dem BRH im Paragraphen 111 ein Prüfungsrecht einräumt.¹⁴⁵ Dieses erstreckte sich auf die gesamte Haushalts- und Wirtschaftsprüfung der THA. Im Hinblick auf die öffentliche Finanzkontrolle führte der BRH Orientierungsprüfungen bzw. Schwerpunktprüfungen durch, die sich zunächst auf die Wirtschaftsführung der THA konzentrierten und besondere Empfehlungen zur Relation von Kosten und Nutzen enthielten.¹⁴⁶ Gegenüber den Treuhandunternehmen und den neu gegründeten Gesellschaften zur Erfüllung von speziellen Treuhandaufgaben griff diese Vorschrift jedoch nicht. Nicht zuletzt aus diesem Grund verlagerte der Treuhandvorstand wesentliche Aufgaben in ausgegründete Tochterunternehmen in Form von GmbHs.

Aufgrund der genannten Kontrollrechte hatte die THA Unterlagen vorzulegen und Auskünfte zu erteilen, die der BRH für die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungsführung sowie für die Kontrolle der Finanztätigkeit anforderte.¹⁴⁷ Die Informationspflicht der THA wurde durch eine Vereinbarung praktisch geregelt, wonach die erforderlichen Informationen und Berichte durch den Bundesminister der Finanzen dem

144 Vgl. Marissal: Der politische Handlungsrahmen der Treuhandanstalt, S. 66.

145 Dort heißt es: »Der Bundesrechnungshof prüft die Haushalts- und Wirtschaftsführung der bundesunmittelbaren juristischen Personen des öffentlichen Rechts.« Bundeshaushaltsordnung vom 19.8.1969, in: BGBl., I/1969, S. 1284.

146 Vgl. Kloepfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 67.

147 Vgl. von Unger: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt, S. 454f.

BRH vorzulegen waren.¹⁴⁸ In der Außenstelle Berlin des BRH war Gerd K. Bauer in den folgenden Jahren für die Kontrolle der THA zuständig. Bauer sicherte zu, die Arbeit der THA durch die Prüfung auf keinen Fall zu behindern. Ihn interessierte nicht nur die Einnahmen-Ausgaben-Seite, sondern auch die Vermögensseite. Wenn Privatisierungen darauf geprüft würden, ob dabei auch ein angemessener Gegenwert erzielt worden sei, so würden vom BRH auch externe Sachverständige bzw. Wirtschaftsprüfer herangezogen.¹⁴⁹

Zu einem zentralen Kritik- und Angriffspunkt entwickelte sich die intransparente Lohn- und Gehaltsstruktur der THA, insbesondere das Bonussystem für deren Führungskräfte. Im Vergleich zur freien Wirtschaft, so hieß es häufig, seien die Manager der Treuhand überdurchschnittlich gut bezahlt. Nach öffentlichen Berichten über die scheinbar ungerechtfertigte »Buschzulage« für Treuhandmanager aus Westdeutschland beschäftigte sich im September 1991 die Fachaufsicht erstmals mit den Gehaltseinstufungen der bis dahin in der Zentrale und den Niederlassungen fest angestellten 2830 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹⁵⁰ Nach Auffassung des BMF ergab sich im Vergleich zu einem großen Chemieunternehmen in West-Berlin ein leicht überdurchschnittliches Niveau in allen Stufen.¹⁵¹ Angesichts des hohen Qualifikationsniveaus, der großen Arbeitsanforderung und der zeitlichen Begrenzung der Tätigkeit schien dies dem Ministerium generell keinen Anlass zur Kritik zu bieten.

Aufgrund der seit Anfang 1992 deutlich zunehmenden Anfragen und entsprechenden Forderungen aus den Ausschüssen des Bundestages kontrollierte der BRH schwerpunktmäßig die Ausgaben der THA für Löhne, Gehälter und Beraterhonorare. Im November 1992 legte er eine Mitteilung über die Prüfung des Bonussystems für Führungskräfte vor, in der er feststellte:

148 Vgl. Klopfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 68.

149 Vgl. das Kurzprotokoll der 3. Sitzung des Unterausschusses THA am 7.3.1991, PABT, 3108 A 12/8.

150 Vgl. den Statusbericht der THA vom 5.9.1991, BArch Koblenz, B 102/395212.

151 Vgl. den Vermerk von Homann für den Parlamentarischen Staatssekretär Riedl vom 4.9.1991, BArch Koblenz, B 102/379218.

»Der Vorstand der Treuhandanstalt hat ohne hinreichende Grundlagen, insbesondere auch ohne klare Einschätzung und Steuerung der wirtschaftlichen Auswirkungen, im Jahre 1992 für die Führungskräfte ein Bonussystem eingeführt, das auf Zielvereinbarungen mit konkreten quantitativen und qualitativen Zielkriterien beruht. Der Bundesrechnungshof hat schon frühzeitig darauf hingewiesen, daß die Treuhandanstalt häufig nicht imstande sein würde, die Ziele angemessen einzuschätzen, und daß wesentliche Faktoren in dem System fehlen, die eine wirtschaftliche Aufgabenerfüllung aus der Sicht der Treuhandanstalt und des Bundes hinreichend sichern.«¹⁵²

Damit rückten die Personalkosten der THA ins Zentrum der Kontrolltätigkeit des BRH als unabhängiger und externer Finanzkontrolle des Bundes.

Die Idee zur Einführung eines Bonussystems für Führungskräfte hatte erstmals Christoph Urban, Leiter des Direktorats Unternehmensplanung, im Juli 1991 an die Präsidentin herangetragen.¹⁵³ Er schlug vor, »Zielvereinbarungen« mit leitenden Mitarbeitern zu treffen, denn es sei vor auszusehen, dass der Privatisierungseifer in Zukunft nachlassen werde. Zugleich würde sich der Schwierigkeitsgrad der Privatisierungen deutlich erhöhen. Daher seien Zielgespräche notwendig, um klar erreichbare Teil- und Gesamtziele definieren zu können. Im Vordergrund müssten die Erörterung qualitativer Ziele, die flexible Kommunikation und der Erfahrungstransfer stehen.

Auch die Präsidentin sah in der Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems einen Weg, um die Aufgabendurchführung der THA einerseits zu beschleunigen und andererseits die leitenden Mitarbeiter bis zum Abschluss des Privatisierungsgeschäfts zu motivieren. Eine Voraussetzung dafür war die Formulierung sowohl der Ziele der THA als auch der daraus abzuleitenden Ziele der einzelnen Mitarbeiter. Daraufhin beauftragten die Präsidentin und der Vorstand der THA das Consulting-

152 Mitteilung über die Prüfung der Lohn- und Gehaltsstruktur der Treuhandanstalt vom 2.11.1992, Teil I: Bonussystem für Führungskräfte, BArch Koblenz, B 126/145242.

153 Vgl. Schreiben von Urban an Breuel vom 31.7.1991, BArch Berlin, B 412/2459.

Unternehmen Hay Management¹⁵⁴ mit der Konzipierung eines Bonussystems, um, wie es hieß, einer drohenden Demotivation der Führungskräfte in operativer Funktion entgegenzuwirken und darüber hinaus einen leistungssteigernden Effekt zu erzielen.¹⁵⁵ In der Sache handelte es sich um ein Bonussystem in Form einer jährlichen Sonderzuwendung. Die Höhe des Bonus sollte von dem Ausmaß der Leistungssteigerung abhängig gemacht werden, welche der Betroffene im Vergleich zum Vorjahr erbracht hatte.

Im November 1991 kündigte Personalvorstand Alexander Koch im Vorstand ein neues Bonussystem für Direktoren und Abteilungsleiter der Treuhandzentrale sowie Niederlassungsleiter und -direktoren der THA an.¹⁵⁶ Neben dem festgelegten Jahreseinkommen sollte für »gute Leistungen« eine Prämie gezahlt werden, die bis zu 25 Prozent des Jahresgehalts betragen konnte. Anstelle der linearen Anhebung der Gehälter des betroffenen Personenkreises sah das Konzept die Zahlung eines Bonus vor, dessen Höhe sich im Wesentlichen (zu 70 Prozent) an der Leistungssteigerung orientierte, die der einzelne Mitarbeiter im Vergleich zum Vorjahr erzielte. Zu 30 Prozent sollte für die Bemessung des Bonus maßgeblich sein, inwieweit das durch die Gesamtheit der Leistungsvereinbarungen definierte Gruppenziel der THA erreicht wurde. Die Grundlage für die Ermittlung der individuellen Leistungssteigerung bildete eine Zielvereinbarung, in der die Leistungsvorgaben für das Folgejahr niedergelegt werden sollten.¹⁵⁷ Die jährlichen Gesamtaufwendungen für das Bonussystem schätzte Koch auf 13 186 800 DM. Davon waren 9 279 600 DM für die 209 Abteilungsleiter und 3 907 200 DM für die 64 Direktoren vorgesehen.

154 Die Hay Management Consultants GmbH war eine weltweit operierende Managementberatungsfirma mit Sitz in Philadelphia/USA. Das Beratungsunternehmen verfügte auch über ein Büro in München, das vom Treuhandvorstand mit der Entwicklung und Umsetzung des Bonussystems beauftragt wurde.

155 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 25.11.1991, BArch Berlin, B 412/2616.

156 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 19.11.1991, BArch Berlin, B 412/2614.

157 Vgl. den Vermerk von Schick, BMF/VIII B1, über eine Besprechung mit dem Direktor Personal der THA, Bellwied, am 19.2.1992, BArch Koblenz, B 126/130277.

Dieser Kostenansatz machte rund 4,3 Prozent der im Wirtschaftsplan für 1992 aufgeführten direkten Personalkosten der THA aus.¹⁵⁸

Der Vorstand bestätigte am 25. November 1991 die Vorlage Kochs zur Einführung eines Bonussystems für 1992 nach Zielvereinbarungen (»Management by objectives«).¹⁵⁹ Das BMF betrachtete das beschlossene Bonussystem als grundsätzlich dafür geeignet, einer drohenden Demotivation der Beschäftigten entgegenzuwirken. In der zustimmenden Begründung hieß es:

»Aufgrund des bisher erreichten Standes der Privatisierung zeichnet sich ab, daß die THA im Jahre 1994 das operative Geschäft abgeschlossen haben wird. Diese Erwartung kann auf die Mitarbeiter, insbesondere auf die Führungskräfte in operativer Funktion, eine demotivierende Auswirkung haben. Denn mit jeder bewältigten Aufgabe trägt der Mitarbeiter dazu bei, die von ihm besetzte Stelle überflüssig zu machen.«¹⁶⁰

Auch die Höhe der zusätzlichen jährlichen Zuwendungen hielt das BMF für angemessen. Zugleich wies Abteilungsleiter John von Freyend darauf hin, dass die THA die ihr übertragenen Aufgaben auch weiterhin nur innerhalb des ihr vom Gesetzgeber vorgegebenen Finanzrahmens durchführen könne.¹⁶¹

Obgleich interne Kritiker schon frühzeitig auf die Probleme des neuen Vergütungssystems aufmerksam gemacht hatten,¹⁶² wurde das Konzept von Hay Management Consultants zügig umgesetzt. Nach seiner Einführung beurteilte der BRH das Bonussystem für leitende Mitarbeiter der THA überaus kritisch. In einem Schreiben an den Unterausschuss Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses vom 2. November 1992

158 Vgl. den Bericht des BMF/VIII B 1 über die geplante Einführung eines Bonussystems für leitende Angestellte der THA vom 13.4.1992, ebd.

159 Vgl. das Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 25.11.1991, BArch Berlin, B 412/2617.

160 Bericht des BMF/VIII B 1 über die geplante Einführung eines Bonussystems für leitende Angestellte der THA vom 13.4.1992, BArch Koblenz, B 126/130277.

161 Vgl. das Schreiben von John von Freyend an Koch vom 10.3.1992, ebd.

162 So Friedrich Seifarh, Leiter der Finanzplanung im Vorstandsbereich Finanzen der THA, in einem Schreiben an Personalchef Bellwied vom 31.1.1992, BArch Berlin, B 412/3146.

schätzte er die beabsichtigten Zusatzvergütungen im Vergleich zur freien Wirtschaft als deutlich überhöht ein.¹⁶³ Die von der THA vorgesehenen Bonuszahlungen lägen demnach klar oberhalb der in der freien Wirtschaft üblichen Sätze. Zudem bezweifelte der BRH die Messbarkeit der Leistungen einzelner Beschäftigter. Denn die Aufgaben der THA seien sehr komplex und heterogen, sodass die Leistungen nur in Ausnahmefällen miteinander oder mit der Vorperiode verglichen werden könnten. Viele Leistungen seien auch nicht objektiv messbar und den jeweiligen Führungskräften nur begrenzt zurechenbar. Insgesamt überwogen beim BRH die Zweifel, ob die Anwendung des Bonussystems in der vorgesehenen Art wirtschaftlich sei.

Der BRH erläuterte in seinem Schreiben an den Treuhandvorstand vom November 1992 noch einmal seine Einwände. Kernstück der Kritik sei die Höhe der Bonuszahlungen, die zum Teil gewaltige Gehaltsaufstockungen gegenüber den in der Industrie üblichen Prozentsätzen bedeuteten.¹⁶⁴ In seinen Empfehlungen vom 10. Dezember 1992 erinnerte der BRH den Treuhandvorstand schließlich noch einmal an den politischen Handlungsrahmen, in dem sich die THA bewege:

»Die THA sollte unter Berücksichtigung der Besonderheiten ihrer Aufgabenstellungen und ihrer besonderen Stellung als öffentlich-rechtliche Anstalt bei finanzwirksamen Entscheidungen im Personalbereich moderne, wirtschaftsübliche Standards angemessen verwenden, ihre Umsetzung sachgerecht vorbereiten und derartige Entscheidungen dem Bundesminister der Finanzen so rechtzeitig zur Zustimmung vorlegen, daß auch die vom Parlament erbetene frühzeitige Unterrichtung sichergestellt ist.«¹⁶⁵

In einer dem BMF übermittelten Stellungnahme zum Bericht des BRH hielt die THA an ihrer Auffassung fest, dass das eingeführte Bonussystem

163 Vgl. das Schreiben des BRH an den Vorsitzenden des Unterausschusses THA, Kriedner, vom 2.11.1992, BArch Berlin, B 412/3129.

164 Vgl. das Schreiben des BRH an den Vorstand der THA vom 20.11.1992, ebd.

165 Mitteilung des BRH über die Prüfung der Lohn- und Gehaltsstruktur der THA vom 10.12.1992, BArch Berlin, B 412/3143.

die am gesetzlichen Auftrag orientierten Ziele der THA und des Gesetzgebers unterstütze und die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung maßgeblich fördere. Nach Auffassung der THA seien die Bonusleistungen für 1992 in ihrer Höhe vertretbar und durchaus mit anderen Bereichen der Wirtschaft vergleichbar.¹⁶⁶ Die vom BRH geforderte Reduzierung der Bonusleistungen hielt Vorstandsmitglied Föhr aus sachlichen und personalpolitischen Gründen für unvertretbar. Er stellte zugleich in Aussicht, das Zielvereinbarungssystem für 1993/94 zu modifizieren.¹⁶⁷

Anfang Dezember 1992 lag dem BRH ein vom BMF in Auftrag gegebenes Gutachten der Kienbaum Personalberatung GmbH zum Bonussystem vor, das die Vergütung für leitende Mitarbeiter der THA als angemessen einschätzte.¹⁶⁸ Für den BRH war die positive Einschätzung von Kienbaum nicht nachvollziehbar. Als wesentliches Argument für die Angemessenheit der Vergütung nannte das Gutachten den beruflichen Werdegang der Führungskräfte, ihre frühere Managertätigkeit. Der BRH bezweifelte, ob dies den tatsächlichen Verhältnissen bei der THA entspreche. So seien seiner Kenntnis nach allein mindestens 31 Direktoren und Abteilungsleiter Beamte und weitere 27 Abteilungsleiter zuvor in Ostdeutschland bei Behörden und Verwaltungen staatlicher Betriebe beschäftigt gewesen.¹⁶⁹ Schließlich wies der BRH in seinem Prüfbericht vom Dezember 1992 darauf hin, dass das Management der THA bei qualifizierten Arbeiten in hohem Maße – nicht vergleichbar mit der Wirtschaft – durch Berater und Sachverständige unterstützt werde und hierfür beträchtliche Mittel verausgabt würden. So würden die im Jahre 1992 voraussichtlich anfallenden 450 Millionen DM an Beraterhonoraren die gesamten Personalausgaben

166 Vgl. die Stellungnahme zum Bericht des BRH über das Bonussystem für leitende Mitarbeiter der THA vom 22.2.1993, ebd.

167 Vgl. das Schreiben von Föhr an John von Freyend vom 5.11.1992, BArch Berlin, B 412/3129.

168 Vgl. das Gutachten der Kienbaum Personalberatung GmbH über die Angemessenheit der Vergütung der leitenden Mitarbeiter vom 1.12.1992, BArch Koblenz, B 126/145242.

169 Vgl. das Schreiben des BRH an den Unterausschuss THA vom 9.12.1992, BArch Berlin, B 412/3129.

der THA übersteigen. Insbesondere komplexe Vorgänge und Aufgaben, die höhere Anforderungen an die Qualifikation der Bearbeiter stellten, würden häufig an externe Berater delegiert.¹⁷⁰ Der BRH kündigte an, seine Untersuchungen zur Lohn- und Gehaltsstruktur der THA fortzusetzen. Die Ausgaben der THA für Löhne, Gehälter und Beraterhonorare bildeten auch 1993 einen Schwerpunkt der Finanzkontrolle des BRH.

Der Vorstand der THA beschloss in seiner Sitzung am 2. Februar 1993 die Fortführung des Zielvereinbarungssystems in modifizierter Form auch für 1993 und 1994, um so, wie es hieß, einen Anreiz für die zügige und abschließende Aufgabenerledigung zu schaffen.¹⁷¹ Eindeutig festgeschrieben wurde nunmehr der Grundsatz, dass der Bonusanspruch 25 Prozent des individuellen Grundgehalts nicht übersteigen durfte. Diese Regelung entsprach einer Forderung des BRH und des Ausschusses Treuhandanstalt des Bundestages. Abteilungsleiter John von Freyend stimmte im März 1993 der Konzeption einer modifizierten Fortführung des Zielvereinbarungssystems für leitende Angestellte der THA in den Jahren 1993/94 mit der Auflage zu, dass das bewilligte maximale Jahresbudget dafür nicht überschritten werden dürfe.¹⁷² Für 1993 und 1994 wurde ein Gesamtbudget von insgesamt 26,6 Millionen DM bereitgestellt. Die Abschlussbilanz bezifferte die Gesamtsumme der ausgezahlten Bonusbeträge für 1993 und 1994 auf 15,4 Millionen DM.¹⁷³ Diese Summe unterschritt damit deutlich den vorgegebenen Budgetrahmen. Als Grund nannte Personalvorstand Föhr den fortschreitenden Personalabbau bei den Führungskräften.

Die vom Vorstand ursprünglich erhofften Effekte fielen allerdings bescheiden aus. Zwar führten die auf zwei Jahre veranschlagten Zielvereinbarungen zu einer Verringerung der unerwünschten Fluktuation der

170 Vgl. den Prüfungsbericht des BRH zum Bonussystem für Führungskräfte der THA vom 10.12.1992, BArch Berlin, B 412/3143.

171 Vgl. das Protokoll der Vorstandssitzung am 2.2.1993, BArch Berlin, B 412/2726.

172 Vgl. das Schreiben von John von Freyend an Föhr vom 10.3.1993, BArch Berlin, B 412/3143.

173 Vgl. den Abschlussbericht über das Zielvereinbarungssystem 1993/94 vom 28.12.1994, ebd.

Führungskräfte. Dagegen waren aufgrund der Länge des Zielvereinbarungszeitraums »die nicht unmittelbar mit der Aufgabenerledigung verbundenen Motivations- und Steuerungseffekte des Bonussystems weniger deutlich ausgeprägt.«¹⁷⁴

Die Kritik des BRH sowie die Debatten in den parlamentarischen Kontrollgremien verdeutlichten, dass die THA spätestens zur Jahreswende 1992/93 grundlegende Entscheidungen wie die über die Lohn- und Gehaltsstruktur sowie die Fortführung des 1992 eingeführten Bonussystems nicht mehr wie zuvor weitgehend in eigener Verantwortung treffen konnte. Auch hinsichtlich der Rechts- und Fachaufsicht des BMF verengte sich der Handlungsspielraum der Treuhandspitze merklich.

Nicht nur die Lohn- und Gehaltsstruktur, sondern auch zentrale Geschäftsbereiche der THA rückten in den Blickpunkt der Prüftätigkeit des BRH. Nachdem der BRH zunächst sogenannte Orientierungsprüfungen veranlasst und sich mit bestimmten Arbeitsbereichen der THA beschäftigt hatte, führte er seit 1992 auch Schwerpunktprüfungen und sogenannte Systemprüfungen durch. Hierbei ging es hauptsächlich um die Zweckmäßigkeit von Richtlinien, Regelwerken, Vorstandsbeschlüssen und Privatisierungsverfahren in bestimmten Arbeitsbereichen.¹⁷⁵ Zum Abschluss der jeweiligen Prüfung schickte der BRH eine Prüfmitteilung an den Treuhandvorstand, die spezielle Empfehlungen zur Korrektur von bestimmten Geschäftspraktiken enthielt. Die Präsidentin sah darin allerdings auch eine Form politischer Einflussnahme auf die Geschäftstätigkeit der THA, wie sie dem Generalbevollmächtigten van Scherpenberg im April 1993 anvertraute:

»Mit dieser Prüfungsmitteilung greift der BRH bemerkenswert aktiv in eine politische Diskussion ein. Mit verkürzten Zitaten aus Richtlinien und Zitaten von den berühmten unbekannten TH-Direktoren versucht der BRH, die TH als womöglich nicht ganz gesetzeskonform darzustel-

174 Ebd.

175 Vgl. Kloepfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 67.

len. Mit seinen Schlußfolgerungen fordert er dann, perfekte Regelmechanismen einzuführen und keine Einzelfallentscheidungen mehr zuzulassen.«¹⁷⁶

Auch das Direktorat Revision beurteilte die Tätigkeit des BRH außerordentlich kritisch. In einer Information für den Generalbevollmächtigten van Scherpenberg vom Juli 1993 hielt Direktor Günther Schneiders den traditionellen Prüfungsansatz, wie er bei einer formellen Behördenprüfung durchgeführt werde, nicht für gerechtfertigt, da er dem allgemeinen Unternehmensziel der THA widerspreche.¹⁷⁷ Der BRH stellte seiner Ansicht nach mit seinen Prüfberichten grundsätzlich unternehmerische Entscheidungen der THA infrage. Er verwies hierbei auf die Kritik des BRH an der Konzeption des Beteiligungscontrollings, an den Grundsätzen der Sanierungspraxis (Präferenz Privatisierung gegenüber Sanierung) sowie an der Besoldungspraxis für Führungskräfte. Die Arbeitsfähigkeit der THA werde durch die Tendenz beeinträchtigt, Sicherheitsdenken vor unternehmerische Risikobereitschaft zu stellen, was sich an der mangelnden wirtschaftlichen Betrachtungsweise des Bonussystems gezeigt habe. Die deutlich spürbare Tendenz, auf perfekte Ergebnisse hin zu prüfen, wirke zunehmend kontraproduktiv und für Beschäftigte demotivierend. Der Treuhandvorstand müsse dem BRH klarmachen, dass Privatisierungsentscheidungen äußerst komplexe Vorgänge seien. Insofern grenze denn auch die Befassung des BRH mit einzelnen Verfahrensschritten an unzulässige Präventivkontrolle. Zudem seien die Auseinandersetzungen mit der Berichterstattung des BRH (Prüfungsmitteilungen und -bemerkungen) sehr arbeitsintensiv und bänden Personalpotenzial zulasten der Kernaufgaben. Schließlich, so argwöhnte Schneiders, werde der BRH auch von unterlegenen Privatisierungsbewerbern missbraucht, um Privatisierungsentscheidungen in Misskredit zu bringen.

Scherpenberg informierte Breuel über die schwierige Kooperation

176 Schreiben von Breuel an van Scherpenberg vom 13.4.1993, BArch Berlin, B 412/175.

177 Vgl. die Mitteilung des Direktorats Revision vom 20.7.1993, BArch Berlin, B 412/3221.

mit dem BRH. Das entscheidende Hindernis in der Zusammenarbeit mit diesem sei dessen traditionelles Selbstverständnis, aus dem heraus der Bundesrechnungshof den Auftrag und die Arbeitsweise der THA nicht nachvollziehen und nicht verstehen könne.

»Der BRH prüft die THA wie jede Bundesbeteiligung bzw. jede Behörde. So stehen im Vordergrund aller BRH-Feststellungen und Empfehlungen Forderungen an die Organisation und das Regelwerk der THA, die man so nur stellen kann, wenn es sich um ein lange eingerichtetes, normalem Wandel unterworfenen Unternehmen mit Zukunft handelt, von dessen Organisation und Regelwerk man einen hohen Optimierungsgrad und Lückenlosigkeit erwarten muß.«¹⁷⁸

Es sei aufgrund der Notwendigkeit zu fortlaufender schneller Anpassung demgegenüber in der THA nicht möglich gewesen, vor Beginn der jeweiligen operativen Tätigkeit Regelwerke, Stellenbeschreibungen und -pläne vorzulegen. So mussten auch Mängel in der Ordnungsmäßigkeit der operativen Arbeitsabläufe in Kauf genommen werden. Im Gegensatz zu traditionellen Bundesbehörden, so unterstrich van Scherpenberg, sei die Arbeitsweise der THA ganz wesentlich von Intuition, Improvisation und »mitgehender Delegation von Verantwortung« geprägt. Seiner Ansicht nach müsse die THA in der Zusammenarbeit mit dem BRH ihren Standpunkt in folgender Weise vertreten:

»Die THA betreibt ein für öffentliche Einrichtungen in vielerlei Hinsicht atypisches Geschäft, dessen Wesen sich aus den gesetzlichen Grundlagen und den besonderen sachlichen Umständen ergibt. Entsprechend ist die Haushalts- und Wirtschaftsführung der THA in vielerlei Hinsicht atypisch und mag in der isolierten Einzelfallbetrachtung oft auch als unzulänglich erscheinen. Die Orientierung an Einzelfällen verbunden mit den üblichen Maßstäben öffentlicher Haushalte birgt die Gefahr des Fehlurteils, sofern daraus Schlüsse auf die THA insgesamt abgeleitet werden. Die Zulässigkeit unvollkommenen Arbeitens ist die Existenz- und Erfolgsgrundlage der THA schlechthin.«¹⁷⁹

178 Schreiben van Scherpenbergs an Breuel vom 16.7.1993, ebd.

179 Ebd.

Das in diesem Schreiben dokumentierte Selbstverständnis brachte auch die Präsidentin in ihrem Schriftwechsel sowie den offiziellen Stellungnahmen zu den Prüfberichten klar zum Ausdruck. Sie verstand die THA ganz grundsätzlich als unternehmerisch geprägte Institution, die nicht an den Maßstäben einer Bundesbehörde gemessen werden und dementsprechend auch Freiräume für unternehmerisches Handeln in Anspruch nehmen könne.

Zu einem dauerhaften Streitpunkt entwickelte sich daher auch die Auskunft- und Berichtspflicht der THA gegenüber dem BRH. Dies betraf in besonderer Weise die Befugnis des BRH, zur Ausübung seiner Kontrollrechte interne Unterlagen mit betriebswirtschaftlicher Relevanz anzufordern und Auskünfte einzuholen, die ggf. auch Betriebsgeheimnisse umfassten. Der BRH pochte auf sein Recht, Unterlagen zur Privatisierung von Beteiligungsgesellschaften der THA einsehen zu können, da diese seiner Meinung nach zentrale haushaltsrechtliche Aspekte berührten.¹⁸⁰ Die Präsidentin verweigerte die Übergabe betriebswirtschaftlicher Unterlagen der Beteiligungsgesellschaften und verwies dabei auf die Wahrung der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse.

Den Anlass für die jetzt grundsätzlicher werdenden Kontroversen bot ein Bericht des BRH zur Behandlung von Investitionen und Arbeitsplätzen bei Privatisierungen durch die THA vom April 1993.¹⁸¹ Darin wurde insbesondere bemängelt, dass die mündlich vereinbarten Arbeitsplatz- und Investitionszusagen in einer Reihe von Privatisierungsverträgen nicht erwähnt worden und somit auch nicht einklagbar seien. Darüber hinaus unterscheide die THA bei ihren Berichten über Investitions- und Arbeitsplatzzusagen nicht deutlich genug zwischen vertraglich garantierten, juristisch durchsetzbaren Zusagen und »bloßen Erwartungen«. Tatsächlich bildeten die nicht schriftlich fixierten Beschäftigungs- und Investitionszusagen der Kaufinteressenten einen prekären Punkt, der auch intern vom Direktorat Revision immer wieder kritisch angesprochen wurde. Auch

180 Vgl. Kloepfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 68.

181 Vgl. den Bericht des BRH vom 13.4.1993, BArch Berlin, B 412/3221.

der Treuhandvorstand war sich bewusst, dass die Angaben in seinen monatlichen statistischen Berichten über diese Zusagen mit vielerlei Unsicherheiten verbunden waren.

Da die Kritik des BRH nunmehr den Kern der Privatisierungspraxis der THA berührte, rechtfertigten Vizepräsident Brahms und der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg in einem Schreiben an den BRH im Mai 1993 die bisherige Geschäftspolitik der THA. Darin unterstrichen sie ihren Standpunkt, dass die von der THA abgeschlossenen Privatisierungsverträge kein vorherbestimmbares Ergebnis standardisierter Organisationsabläufe, sondern stets das Ergebnis individueller Verhandlungsprozesse seien. Weiter hieß es:

»Dieses Ergebnis hängt wesentlich von der Verhandlungsmacht, den Alternativen, dem Informationsstand und dem Entscheidungsdruck der beteiligten Personen ab. Die Treuhandanstalt befindet sich zwangsläufig in vielen Verhandlungen von vornherein in der objektiv schlechteren Ausgangssituation, ohne daß sie dieses zu verantworten hat. Folgerichtig lautete die Frage oftmals nicht, was wäre wünschenswert, sondern was läßt sich gerade noch durchsetzen. Dies erfordert unter anderem ein hohes Maß an Flexibilität der Privatisierungsarbeit und der Vertragsgestaltung.«¹⁸²

Die Argumentation der Treuhandspitze war einerseits durchaus nachvollziehbar. Zweifellos räumte das Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 der THA bei der Erfüllung der Privatisierungsaufgabe und bei Privatisierungsentscheidungen des Vorstandes einen weiten Ermessensspielraum ein. Dennoch war sie zugleich an ihren öffentlich-rechtlichen Auftrag und demzufolge beim Abschluss von Privatisierungsverträgen an den Grundsatz der wirtschaftlichen und sparsamen Verwendung der ihr übertragenen Mittel gebunden.¹⁸³ Insofern waren die Beanstandungen des BRH vollauf gerechtfertigt. Einige der vom BRH geprüften Kaufverträge enthielten keine schriftlich fixierten Zusagen über Arbeitsplätze und Inves-

182 Schreiben von Brahms und von van Scherpenberg an den BHR vom 10.5.1993, ebd.

183 Vgl. Schmidt: Strategien der Privatisierung, S. 214.

titionen. Dadurch konnte später die Einhaltung dieser Zusagen, die die THA teilweise mit beträchtlichen Nachlässen beim Kaufpreis honoriert hatte, nur schwer bis kaum eingefordert werden. In der Regel entstand dadurch ein wirtschaftlicher Schaden, der nur in seltenen Fällen durch Nachverhandlungen ausgeglichen werden konnte.

Generell fiel es dem BRH außerordentlich schwer, aufgrund mangelnder Transparenz der Privatisierungsentscheidungen sachgerechte Maßstäbe für die Bewertung von Privatisierungsverträgen anzuwenden. Es war für den BRH nahezu unmöglich, das Zustandekommen von Privatisierungsbeschlüssen nachzuvollziehen. Daher blieb letztlich nur der Hinweis auf die Einhaltung der von der THA sich selbst gesetzten Richtlinien, die die formale Vorgehensweise bei Privatisierungsverfahren vorschrieben. Diese sahen vor, Investitions- und Beschäftigungszusagen in den Privatisierungsverträgen auszuweisen.¹⁸⁴ Daher empfahl der BRH in seinem Bericht vom April 1993, die Investitions- und Arbeitsplatzzusagen bei Privatisierungen künftig hinreichend abzusichern und auf die Einhaltung der Zusagen im Rahmen des Vertragsmanagements zu achten.¹⁸⁵

Ein weiterer Kritikpunkt des BRH war der Umgang mit ökologischen Altlasten bei Privatisierungen, der in zahlreichen Fällen unzureichend vertraglich geregelt worden sei. Mit der Zusage, die Kosten für die Beseitigung von Umweltschäden teilweise zu übernehmen, gehe die THA ein unvertretbares finanzielles Risiko ein. Weiterhin bemängelte der BRH das Fehlen eines organisatorischen und verfahrenstechnischen Konzepts für das Vertragsmanagement der THA. Insbesondere vermisste er grundsätzliche Überlegungen zu der erforderlichen Personalausstattung dieses Bereichs. Außerdem seien nach Auffassung des BRH die vom Beteiligungscontrolling der THA wahrzunehmenden Aufgaben nicht hinreichend verbindlich und inhaltlich bestimmt beschrieben und würden somit keine wirksame Unterstützung der für die Beteiligungsführung verantwortlichen Branchendirektorate gewährleisten. Bemängelt wurde

184 Vgl. das Handbuch Privatisierung, Stand 3/1992, BArch Berlin, B 412/8347.

185 Vgl. die Bemerkungen des BRH zur Haushalts- und Wirtschaftsführung der THA vom 13.4.1993, BArch Berlin, B 412/8876.

schließlich auch, dass die THA nicht in dem gebotenen Umfang an der Umsetzung von Unternehmenskonzepten und Sanierungsmaßnahmen der Treuhandunternehmen mitgewirkt habe.¹⁸⁶

Der BRH beschränkte seine Kontrolltätigkeit somit keineswegs nur auf die Wirtschaftsführung der THA, sondern dehnte sie auf wesentliche Arbeitsbereiche im Rahmen von sogenannten Schwerpunktprüfungen aus. Hierbei machte der BRH von seinem Recht Gebrauch, umfassende Auskünfte und Berichte von der THA einzufordern. Dies betraf sämtliche Tätigkeiten mit haushaltsrechtlicher Relevanz, zu denen der gesamte Komplex der Privatisierung von Beteiligungsgesellschaften gehörte. Somit konnten auch von der THA praktizierte Verfahren wie der Umgang mit ökologischen Altlasten in Privatisierungsverträgen in die Kontrolltätigkeit mit einbezogen werden. Mit seiner Kritik an der Privatisierungspraxis machte der BRH auf Defizite und Mängel in der Geschäftspolitik der THA aufmerksam, auf die bereits die interne Revision und die von Breuel selbst angeregten internen Strukturanalysen hingewiesen hatten. Während der Treuhandvorstand in seinen Stellungnahmen zu den Prüfberichten stets versuchte, der Kritik die eigene Sichtweise entgegenzustellen, strebte das BMF nach einem Übereinkommen mit dem BRH.¹⁸⁷ Nach den in der Öffentlichkeit bekannt gewordenen Auseinandersetzungen über Personalthemen wie das Bonussystem und die Altersversorgung der Treuhandbeschäftigten sollte vermieden werden, dass die Frage der Geschäftspolitik zum Gegenstand eines öffentlich geführten Streits mit dem BRH gemacht werde.

In einem seiner letzten Prüfberichte beschäftigte sich der BRH schließlich auch mit der Rechts- und Fachaufsicht des BMF über die THA. Darin hielt er dem BMF hauptsächlich vor, auf wichtigen Tätigkeitsfeldern der THA keine eigenen Erhebungen durchgeführt zu haben, um die Um-

186 Vgl. ebd.

187 Vgl. das Schreiben von Schick, BMF/VIII B 1, an Personaldirektor Dorenberg vom 4.1.1993, BArch Koblenz, B 126/145244.

setzung seiner Anweisungen zu kontrollieren.¹⁸⁸ Auf diese Weise habe die unvollständige Übermittlung von Informationen bzw. Unterlagen durch die THA zu erheblichen Lücken im Informationsstand des BMF geführt. Somit habe die Fachaufsicht auch über keine eigenen Erkenntnisse hinsichtlich der Leistungsfähigkeit THA-interner Kontrollmechanismen verfügt. Insgesamt, so lautete die Schlussfolgerung des BRH, sei das BMF seinen Verpflichtungen als Rechts- und Fachaufsicht nicht in dem erforderlichen Maß nachgekommen.

Erwartungsgemäß widersprach das BMF. Referatsleiter Schick legte dar, dass eigene Aufsichtserhebungen nicht mit dem Konzept einer »mittelbaren Aufsichtsführung« des BMF kompatibel seien.¹⁸⁹ Die Kritik des BRH daran verdeutliche, dass nach dessen Vorstellungen ein erheblich höherer bürokratischer Aufwand mit den entsprechenden investitions- hemmenden Folgen erforderlich sei. Im Unterschied zum Standpunkt des BRH hätten die vom BMF installierten Informations- und Kontrollmechanismen intensiv gegriffen:

»Das BMF ist im Verwaltungsrat und in dessen Ausschüssen ständig vertreten. Der Wirtschaftsplan der THA kann nur im Einvernehmen mit dem BMF in Kraft treten. Daneben existiert eine Vielzahl nicht formalisierter Kontakte zwischen dem BMF und der THA, z. B. regelmäßige Gespräche der Referatsleiter mit den zuständigen Direktoren und Abteilungsleitern. Insgesamt ergibt sich hieraus ein dichtes Informations- und Einflußnetz, das weit über ein formales monatliches Berichtswesen – wie es die THA ohnehin vorlegt – hinausgeht.«¹⁹⁰

Die Kontrollpraxis des BRH war insgesamt ambivalent. Einerseits wies der BRH zu Recht in seinen Prüfberichten auf Schwachstellen und Defizite in der Privatisierungspraxis hin. Andererseits behandelte er die THA faktisch als eine Behörde des Bundes. Mit dieser Herangehensweise konnte

188 Vgl. die Bemerkungen des BRH zur Rechts- und Fachaufsicht des BMF über die THA vom 22.2.1994, BArch Koblenz, B 126/145253.

189 Vgl. den Vermerk von Schick, BMF/VIII B 1, zu den Bemerkungen des BRH vom 2.5.1994, ebd.

190 Ebd.

der BRH den unternehmerischen Aktivitäten, die sich nicht nach traditionellen Behördenregeln richteten, nicht gerecht werden. Zudem wurde der BRH in immer stärkerem Maße mit Forderungen aus den Oppositionsfractionen des Deutschen Bundestages konfrontiert, die Tätigkeit der THA nicht nur mit haushaltstechnischen Maßstäben zu messen, sondern deren Privatisierungspraxis zugunsten der Sanierungsaufgaben zu korrigieren. Der Tätigkeit des BRH waren jedoch durch die eingeschränkte politische Einbettung der THA und deren haushaltsrechtlichem Sonderstatus deutliche Grenzen gesetzt. Mit seinen Prüfberichten konnte der BRH die Defizite in der parlamentarischen Kontrolle der THA nicht ausgleichen.

Auf der anderen Seite beharrte der Treuhandvorstand hartnäckig auf dem unternehmerischen Charakter der THA und ignorierte dabei wesentlich, dass auch die Anstalt trotz ihrer besonderen Aufgaben indirekt parlamentarischer Kontrolle unterlag. Ein Kompromiss zwischen den gegensätzlichen Auffassungen über die Reichweite parlamentarischer und politischer Kontrolle konnte bis zuletzt nicht gefunden werden. Ungeachtet der zunehmend grundsätzlicher werdenden Kritik des BRH gelang es dem Treuhandvorstand, die unternehmerischen Handlungsspielräume der THA zu verteidigen. In der Regel folgte die THA den Empfehlungen des BRH nur in sehr eingeschränktem Maß. Rückblickend schätzte Birgit Breuel dessen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der THA als eher gering ein.¹⁹¹ Von größerer Bedeutung war dagegen das Bild, das auf der Basis von Berichten des BRH in der Öffentlichkeit bzw. im politischen Raum präsentiert wurde.¹⁹²

191 Vgl. die Notiz des Autors über ein Gespräch mit Birgit Breuel am 9.10.2018 im Haus Rissen in Hamburg.

192 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 163 f.

5. Der Streit über die Nachfolgeorganisationen

Bereits im Sommer 1991 unterbreitete Christoph Urban, Leiter des Direktorats Unternehmensplanung, der Präsidentin und einigen Vorstandsmitgliedern Überlegungen zur Zukunft der THA. Vorstandsmitglied Klaus Schucht hielt den Vorschlag Urbans in einer Tagebuchnotiz vom 8. August 1991 wie folgt fest: »Im Grunde genommen will er diskutieren die Frage, soll man die Treuhandanstalt aufteilen in zwei Bereiche, einen, der sich hoheitlich als Behörde ausweist, und einen, der die Funktion einer Industrie-Holding hat, und wie könnte so etwas dann gegliedert werden.«¹⁹³ Breuel war von diesem Vorschlag durchaus angetan und forderte Urban auf, ein diskussionswürdiges Arbeitspapier für den Vorstand auszuarbeiten.

Ein Jahr später, im Sommer 1992, beschäftigte sich der Vorstand mit den Organisationsperspektiven bzw. der Zukunft der THA. Für die Sitzung des Präsidiums des Verwaltungsrates am 12. September 1992 legte die Präsidentin die vom Vorstand während einer Klausurtagung im August 1992 diskutierten »Leitlinien für die Entwicklung der Treuhandanstalt« als Tischvorlage vor.¹⁹⁴ Darin war vorgesehen, bis Ende 1993 die Treuhandunternehmen im Wesentlichen zu privatisieren bzw. zu liquidieren. Im Hinblick auf die sonstigen Aufgaben der THA wie die Verwertung der Liegenschaften, Kommunalvermögen, Reprivatisierung und Vertragscontrolling sollten die bestehenden Organisationseinheiten in neue Trägerschaft übertragen werden. Für die dann noch verbleibenden Aufgaben der Treuhand musste ein Rechtsnachfolger gebildet werden:

»Auch nach Übertragung der verbleibenden Aufgaben auf neue Träger bedarf es einer Bundeseinrichtung mit geringer Mitarbeiterzahl, die als Rechtsnachfolger für die THA die Gläubiger- und Schuldnerfunktion übernimmt und ggfs. Prozesse führt und die weiteren rechtlichen Aufgaben übernimmt sowie ein ordnungsmäßiges Finanz- und Rechnungswesen gewährleistet.«¹⁹⁵

193 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 8.8.1991, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 12.

194 Vgl. die Leitlinien für die Entwicklung der Treuhandanstalt vom 7.9.1992, BArch Koblenz, B 102/410329.

195 Ebd.

Den Kern dieser Leitlinien bildete die Idee einer Dezentralisierung bzw. Ausgliederung verschiedener Geschäftsbereiche. Der Vorstand hatte sich bei seinen Überlegungen zu einer dezentral orientierten Nachfolgeregelung auch von den zunehmenden Motivationsproblemen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leiten lassen: »Diese Aussicht auf einen längerfristigen Arbeitsplatz dürfte auch ein wichtiger Anreiz für qualifizierte Fachkräfte zum Bleiben sein.«¹⁹⁶ Referatsleiter Homann informierte Wirtschaftsminister Möllemann über diese Überlegungen in einem Vermerk vom Oktober 1992, in dem er den Grundsatz der Dezentralisierung zwar begrüßte. »Kritisch bleibt, daß die Treuhandanstalt zeitliche Festlegungen vornimmt und sie diese an die Öffentlichkeit trägt. Kritisch bleibt auch, daß die Treuhandanstalt versucht, Positionen in eigener Sache festzulegen.«¹⁹⁷

Die zuständigen Bundesministerien bestanden darauf, im Unterschied zur Konstituierungsphase der THA im Frühjahr 1990 die Erarbeitung von Nachfolgekonzepten der Organisation federführend zu leiten. Staatssekretär Köhler sprach sich im September 1992 gegenüber Breuel dafür aus, eine gemeinsame Arbeitsgruppe unter Leitung von John von Freyend zu bilden, die sich mit dem Konzept »Treuhandanstalt nach 1994« befassen sollte.¹⁹⁸ Für die Ausarbeitung des Konzepts zur Neuorganisation der THA sollten alle Schritte und Maßnahmen zwischen BMF und Treuhandvorstand eng abgestimmt werden. Damit gab Köhler zu verstehen, dass sein Ministerium eigenmächtige Schritte des Treuhandvorstandes zu präjudizierenden Strukturveränderungen oder organisatorischen Ausgliederungen nicht mehr tolerieren werde.

So wurden in einer Besprechung im BMF am 12. Oktober 1992, an der Vorstandsmitglied Föhr sowie der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg teilnahmen, Grundsätze für die Erarbeitung einer Perspektive der THA vereinbart. Darin hieß es:

196 Ebd.

197 Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, für den Minister vom 16.10.1992, BArch Koblenz, B 102/410329.

198 Vgl. das Schreiben von Köhler an Breuel vom 14.9.1992, BArch Berlin, B 412/3172.

»Die Frage der zukünftigen Gestaltung der Arbeit der Treuhandanstalt (inhaltlich und organisatorisch) ist eine politische Aufgabe. Sie muß in der Verantwortung der Bundesregierung geschehen (BMF, BMWi, BK¹⁹⁹). Die THA sollte in die Beratungen mit einbezogen werden, aber in keinem Fall selbst mit eigenen Vorschlägen an die Öffentlichkeit gehen.«²⁰⁰

Die Annahme der Präsidentin, bis Ende 1993 das Privatisierungsgeschäft beenden zu können, war nach Ansicht der Teilnehmer der Besprechung im BMF nicht zu halten. In jedem Fall würden sich noch über 1993 hinaus sanierungsfähige Unternehmen im Bestand der THA befinden, die noch nicht privatisiert seien. Darüber hinaus müsse mit der weiteren Existenz von sogenannten Abwicklungsgesellschaften vor allem im Bereich Braunkohle und Chemie gerechnet werden. Insofern könne sich der Zeitpunkt des Übergangs in eine neue Organisationsstruktur nicht nach den Wünschen der THA, sondern müsse sich nach dem jeweiligen Stand der Aufgabenerfüllung richten.

Die Vertreter von BMF, BMWi und Bundeskanzleramt einigten sich am 12. Oktober 1992 darauf, eine »Bundesanstalt Ostdeutschland« zu bilden, die als Rechtsnachfolger der THA die Gläubiger- und Schuldnerfunktion wahrnehmen sollte. Die verbleibenden Unternehmensbereiche könnten entweder in einer »verkleinerten THA in angepasster Form« fortgeführt oder in bestehende Bundeseinrichtungen (BMF bzw. Bundesvermögensamt) überführt werden. Im Hinblick auf eine Überführung der Unternehmensbereiche in bestehende Bundeseinrichtungen gab es sowohl Argumente dafür als auch dagegen. Eine Übertragung der Aufgaben auf das BMF würde zweifellos eine politische Gewichts Zunahme des Bundesministers der Finanzen bedeuten. »Dagegen spricht die politische Psychologie: Ein erfolgreicher Abschluß der THA in 1994 wäre für die Bundesregierung zu diesem Zeitpunkt politisch psychologisch sicherlich

199 Bundeskanzleramt.

200 Vermerk von Homann, BMWi/L-D/THA, für den Minister vom 16.10.1992, BArch Koblenz, B 102/410329.

vorteilhaft. Man muß aber gleichfalls sehen, daß keine Debatte entsteht unter dem Motto »nach mir die Sintflut.«²⁰¹

Noch im Oktober 1992 konstituierte sich eine Arbeitsgruppe aus Vertretern des Treuhandvorstandes, des BMF sowie des BMWi, um gemeinsam ein zustimmungsfähiges Konzept für eine Nachfolgeorganisation zu erarbeiten.²⁰² Wie sich allerdings sehr schnell zeigte, waren die Vorstellungen hierzu zwischen Treuhandvorstand und Bundesministerien zunächst sehr unterschiedlich. Die Überlegungen des Treuhandvorstandes über das Ende der THA liefen ursprünglich auf eine Auflösung der Privatisierungsbehörde hinaus. Das BMF sprach sich jedoch entschieden gegen eine vollständige Auflösung aus, die unabsehbare rechtliche und praktische Schwierigkeiten auslösen würde. Die THA sollte daher als bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts bestehen bleiben.²⁰³

Die Bundesministerien gingen davon aus, dass spätestens am 1. Januar 1995 eine neue Organisationsstruktur geschaffen sein müsste. Denn Ende 1994 lief das Treuhandkreditaufnahmegesetz (THAKredG) aus, das seit Juli 1992 die gesetzliche Grundlage für die Finanzierung der THA bildete.²⁰⁴ Bis zu diesem Zeitpunkt könnte, so die Annahme, auch ein wesentlicher Teil der Kernaufgaben der THA abgeschlossen werden. Dem entsprechend erkannten die Bundesministerien die Notwendigkeit, rasch Lösungen vorlegen zu müssen, um sowohl einen ausreichenden zeitlichen Vorlauf zu haben als auch die erkennbaren Motivationsprobleme der Beschäftigten der THA aufzufangen. Strittig waren vor allem der juristische Status und die Struktur einer Nachfolgeorganisation. Auch auf deren offizielle Bezeichnung konnte man sich zunächst nicht einigen. Mit dem vom BMF vorgeschlagenen Namen »Treuhandanstalt in Abwicklung« konnte sich die Treuhandspitze nicht anfreunden, da diese Bezeichnung der THA ein ausgesprochen schlechtes Image verleihen würde. Stattdessen schlug

201 Ebd.

202 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 322.

203 Vgl. den Vermerk von Referatsleiter Bierwirth, BMF/VIII A 4, vom 14.1.1993, BArch Koblenz, B 136/37718.

204 Vgl. das Gesetz zur Regelung der Aufnahme von Krediten durch die Treuhandanstalt (THAKredG) vom 3.7.1992, in: BGBl., I/1992, S. 1190.

der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg den Namen »Bundesanstalt zur Regelung der verbleibenden Aufgaben des Treuhandgesetzes« (BARVAT) vor, den das BMF wiederum für unglücklich hielt.²⁰⁵ Nach längerer Diskussion im internen Kreis plädierte der Treuhandvorstand für eine Aufspaltung der THA und die Bildung privatrechtlicher Wirtschaftsunternehmen – in der Regel in Form einer GmbH. Hierzu lag in der Vorstandssitzung am 9. März 1993 ein Konzept zur »Überführung der Treuhandanstalt in die Phase II« vor, das auf privatrechtliche Lösungen orientierte. Es sah vor, die Aufgaben der THA in einzelne Blöcke aufzuteilen, »die jeweils für sich genommen eine abgeschlossene Einheit mit definierter Aufgabe« in Form einer GmbH umfassten.²⁰⁶ Die Struktur der Nachfolgeorganisationen sollte im Wesentlichen aus drei Säulen bestehen. Den personalstärksten Bereich bildeten die Verwaltung und Verwertung der Liegenschaften für gewerbliche und Wohnzwecke. Ein zweiter Bereich sollte sich mit der Verwaltung und Verwertung land- und forstwirtschaftlicher Nutzflächen befassen. Zu diesem Zweck sollte die bereits bestehende Bodenverwertungs- und -Verwaltungsgesellschaft mbH Eigentümerin der bislang im Auftrag der THA verwalteten ehemals volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Nutzflächen werden. Die dritte Säule bildete das Vertragsmanagement, das als rechtlich selbstständige Organisation in eine GmbH überführt werden sollte. Dieser Gesellschaft sollte die Aufgabe übertragen werden, die Einhaltung der abgeschlossenen Verträge zur Veräußerung von Unternehmen zu kontrollieren. Hierzu gehörte neben der Kontrolle der Zahlungseingänge vor allem die Überprüfung der Einhaltung von Arbeitsplatz- und Investitionszusagen.²⁰⁷ Der Gesellschaft zugeordnet waren auch die noch verbliebenen Arbeiten bei der Unternehmensprivatisierung sowie die Betreuung von Liquidationsfällen.

205 Vgl. das Telefax van Scherpenbergs an Bierwirth vom 1.12.1992, BArch Berlin, B 412/9180.

206 Konzept zur Nachfolgeorganisation vom 2.3.1993. Vorlage zur Vorstandssitzung am 9.3.1993, BArch Berlin, B 412/2734. Das Konzept ist abgedruckt in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 15, S. 167–176.

207 Vgl. Konzept zur Nachfolgeorganisation vom 2.3.1993, BArch Berlin, B 412/2734.

Als eigentliche Nachfolgeorganisation zur Erfüllung der »Kernaufgaben« war eine Anstalt des öffentlichen Rechts vorgesehen. Sie sollte hauptsächlich die Schuldner- und Gläubigerfunktion wahrnehmen. Der zu bildenden Anstalt wurden die verbleibenden »hoheitlichen Aufgaben«²⁰⁸ sowie die Betreuung von größeren Abwicklungsfällen zugeordnet. Die Finanzierung sollte das BMF übernehmen. Darüber hinaus war die Bildung von Service-Gesellschaften zur Wahrnehmung von Gesellschaftsfunktionen vorgesehen, da auch nach dem Abschluss der Privatisierungstätigkeit die THA noch Gesellschafterrechte in einer Reihe von Gesellschaften wahrzunehmen hatte, die gegebenenfalls auch mit Finanzierungsentscheidungen verbunden waren. Dies betraf insbesondere die Management-KGs, die Auslaufgesellschaften, Minderheitsbeteiligungen (wie an der Kali und Salz GmbH) sowie einige Einzelfälle von nicht privatisierten sanierungsfähigen Großunternehmen. Schließlich war im Nachfolgekonzept des Vorstandes vorgesehen, den Bereich EDV/Organisation der THA in eine eigene Gesellschaft als 100-prozentige Tochter der THA auszulagern, die für die THA-Nachfolgeorganisation Organisations- und EDV-Leistungen bereitstellen sollte.

Insgesamt kalkulierte das Organisationskonzept des Vorstandes mit ca. 2800 Beschäftigten. Die Gründung der Gesellschaften und die Übernahme des Personals sollten bis Dezember 1993 abgeschlossen werden. In einem Brief an die Beschäftigten der THA vom 30. März 1993 warb die Präsidentin für das vom Treuhandvorstand beschlossene Nachfolgekonzept.²⁰⁹ Darin teilte sie mit, dass der Vorstand mit dem Einverständnis des Bundesfinanzministers anstrebe, ganze Organisationseinheiten und deren Mitarbeiter auf andere Träger überzuleiten.

Breuel drängte auf schnelle Entscheidungen. Sie begründete den Zeitdruck in einem Schreiben an Finanzminister Waigel vom März 1993 mit

208 Dazu zählten: Vermögenszuordnung, Investitionsvorrangentscheidungen, Grundstücksverkehrsgenehmigungen, Kommunalvermögenszuordnung.

209 Vgl. den Brief Breuels an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom 30.3.1993, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 15, S. 162–164.

der zunehmenden Fluktuation von Leistungsträgern, die seit geraumer Zeit von außen umworben wurden:

»Aufgrund ihrer Leistungen bei der THA erhalten die Mitarbeiter Angebote mit langfristigen Perspektiven, Aufstiegsmöglichkeiten und teilweise auch finanziellen Verbesserungen. Da wir diesen Mitarbeitern heute noch keine Perspektive für eine künftige Tätigkeit im THA-Nachfolgebereich aufzeigen können, beginnen sie zunehmend, sich auch aktiv auf dem Arbeitsmarkt umzusehen und sich bietende Chancen dann auch zu einem Wechsel zu nutzen.«²¹⁰

Es gehe jetzt vor allem darum, nicht nur qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Nachfolgeorganisationen zu sichern, sondern auch mit denjenigen, für die eine Weiterbeschäftigung in Nachfolgegesellschaften nicht infrage komme, verbindliche Vereinbarungen über ihr Verbleiben bis zur Erledigung ihrer Aufgabe zu treffen. Vorstand und Direktoren der THA sollten darum durch schnelle Entscheidungen über die in Aussicht genommenen organisatorischen Maßnahmen für die Zeit nach 1994 in die Lage versetzt werden, geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zusagen über die Weiterbeschäftigung in Nachfolgeeinrichtungen, insbesondere denen in einer privaten Rechtsform, zu geben. Deshalb, so appellierte die Präsidentin an den Bundesminister der Finanzen, sollte der Vorstand ermächtigt werden, die Organisationsplanung, also die Ausgründung von privaten Nachfolgegesellschaften, umgehend umzusetzen. »Da unser Problem aber ist, eine qualifizierte, leistungsfreudige, aber eben auch sehr mobile Mannschaft zusammenzuhalten, um die Aufgaben zu erledigen, brauchen wir die notwendigen Organisationsentscheidungen jetzt.«²¹¹

Das von Breuel in ihrem Brief an die THA-Mitarbeiter vom März 1993 erwähnte Einverständnis des Bundesfinanzministers lag allerdings nicht vor. Nach dem Austausch verschiedener Konzepte im Rahmen der gemeinsamen Arbeitsgruppe »Treuhandaanstalt nach 1994« fand am 15. Ap-

210 Schreiben von Breuel an Waigel vom 26.3.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

211 Ebd.

ril 1993 ein Treffen zwischen Vertretern des BMF und Hartmut Maaßen in der Treuhandzentrale statt.²¹² Maaßen leitete das bei der Präsidentin angesiedelte Direktorat Unternehmensentwicklung und koordinierte im Auftrag des Vorstandes das Mitte 1992 begonnene Projekt zur Entwicklung eines Nachfolgekonzepts der THA. Das Gespräch diente dem Zweck, die aktuellen Vorstellungen der Treuhandspitze über die Bildung von Nachfolgeorganisationen auszuloten und Differenzen auszuräumen. Siegfried Bierwirth wies als Vertreter der Abteilung VIII des BMF insbesondere auf die Finanzierungsrisiken bei der Gründung von privatrechtlichen Vertragsmanagement-Gesellschaften hin. Er schlug vor, das gesamte Organisationskonzept nochmals in der gemeinsamen Arbeitsgruppe Treuhandanstalt zu besprechen. Staatssekretär Köhler notierte handschriftlich zu diesem Gesprächsvermerk: »Herr Bierwirth, die THA stellt sich das alles zu simpel vor.«²¹³ Köhler bewertete das Ausgründungskonzept des Treuhandvorstandes außerordentlich skeptisch, da er befürchtete, dass auf den Bund eine unkalkulierbare Finanzlast zukommen würde. Das Ministerium wollte das Finanzierungsrisiko des Bundes so gering wie möglich halten.²¹⁴

Im Finanzministerium wurde inzwischen weiter über den Namen einer Nachfolgegesellschaft nachgedacht. Gegen den Namen »Treuhandanstalt in Abwicklung« protestierte Breuel bei Staatssekretär Köhler ganz entschieden.²¹⁵ Ihrer Meinung nach sollte unbedingt vermieden werden, dass die Öffentlichkeit mit diesem Namen konfrontiert werde. Sie begründete ihre Ablehnung insbesondere mit den voraussehbaren Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme bzw. Refinanzierung der THA:

»Allein die Nachricht, daß die Treuhandanstalt ab 1.1.1995 ›Treuhandanstalt in Abwicklung‹ heißen könnte, würde am Markt bereits heute einen außerordentlich negativen Effekt auf das Emissionsstanding der

212 Vgl. den Ergebnisvermerk von Bierwirth, BMF/VIII A4, vom 20.4.1993, BArch Koblenz, B 126/145224.

213 Ebd.

214 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 323.

215 Vgl. das Schreiben von Breuel an Staatssekretär Köhler vom 3.5.1993, BArch Berlin, B 412/3172.

Treuhandanstalt haben. [...] Jede Störung im Image des Emittenten wird bei der Sensibilität unserer Kapitalmärkte sofort registriert und löst bei Anlegern die Frage aus, warum sie Papiere eines Emittenten kaufen sollten, den es bald nicht mehr geben wird. Das positive Image der Treuhandanstalt, das in den letzten Monaten national und international in den Geld- und Kapitalmärkten aufgebaut worden ist, würde zerstört.«²¹⁶

Das BMWi unterstützte die Pläne des Treuhandvorstandes, die Betreuung der nach 1994 noch nicht privatisierten Unternehmen sowie die verbleibenden Abwicklungsaufgaben privatrechtlichen Gesellschaften zu übertragen. Bundeswirtschaftsminister Rexrodt setzte sich dafür ein, die noch nicht privatisierten Beteiligungsunternehmen künftig durch private Gesellschaften verkaufen zu lassen, um, wie er Waigel im Juni 1993 schrieb, »die Bundesregierung gerade in schwierigen Sanierungs- und Privatisierungsfällen nicht unmittelbar in die politische Verantwortung zu bringen«.²¹⁷ Oberstes Ziel bei der anstehenden Gründung von Nachfolgegesellschaften sollte es deshalb seiner Ansicht nach sein, »so viele Aufgaben wie möglich in private Hände zu überführen und damit zu einem deutlichen Personalabbau beizutragen«. Rexrodt sprach sich zudem dafür aus, vor einer politischen Entscheidung über die Zukunft der THA gemeinsame Eckwerte der beiden Häuser auf fachlicher und politischer Ebene abzustimmen.

Anfang Juli 1993 stimmten BMF und BMWi dem überarbeiteten Ausgründungs- und Privatisierungskonzept der Treuhandspitze schließlich zu. Das vom Vorstand der THA am 6. Juli 1993 befürwortete Konzept »zur Überführung der THA in neue Strukturen« legte Breuel dem Verwaltungsrat am 16. Juli 1993 vor, das dort allerdings auf Widerstand stieß.²¹⁸ Breuel begründete noch einmal die grundlegende Idee des Organisationskonzepts, dass diejenigen Aufgaben, die über 1994 hinaus wahrgenommen werden müssten, in mehreren rechtlich selbstständigen

216 Ebd.

217 Schreiben (Telefax) von Rexrodt an Waigel vom 1.6.1993, BArch Berlin, B 412/3216.

218 Vgl. das Protokoll der 39. Verwaltungsratssitzung am 16.7.1993, BArch Berlin, B 412/8874.

Organisationseinheiten (GmbHs) zusammengefasst werden sollten. Eine zeitnahe Entscheidung über die neue Organisationsstruktur sei nötig, da ohne eine Perspektive über 1994 hinaus eine erhebliche Personalerosion, vor allem bei den Leistungsträgern, zu befürchten sei. So müsse auch mit der Gründung der vorgesehenen GmbHs bald begonnen werden.²¹⁹

In der Aussprache zur Vorstandsvorlage kritisierten Vertreter der Gewerkschaften und der ostdeutschen Länder den Umstand, dass die gewünschte Zustimmung zum Organisationskonzept parlamentarischen Abstimmungsvorgängen und Abstimmungen zwischen Bund und Ländern vorgreife. Hermann Rappe, Vorsitzender der IG Chemie-Papier-Keramik, wandte sich gegen eine Beendigung des gesetzlichen Auftrages der THA unter Zeitdruck und beantragte eine Vertagung der Vorlage. Auch Heinz-Werner Meyer, Vorsitzender des DGB, sprach sich gegen eine Beschlussfassung über die neue Organisationsstruktur aus, »solange in der eigentlich entscheidenden Frage, was mit dem Restbestand der Unternehmen und ihren Beschäftigten geschehen solle, nicht ebensolche Klarheit geschaffen sei wie für die übrigen Aufgabenbereiche der Treuhandanstalt«.²²⁰ Meyer fragte insbesondere nach der unternehmerischen Verantwortung für die langfristig nicht privatisierbaren Unternehmen der »industriellen Kerne«.²²¹ Sachsens Ministerpräsident Kurt Biedenkopf sprach sich vehement gegen eine Übertragung der Sanierungsverantwortung auf privatrechtliche Service-Gesellschaften aus. Der Bund müsse, so forderte er, »seine Verantwortung für die über 1994 hinaus bestehenden Sanierungsaufgaben als öffentliche Hand uneingeschränkt wahrnehmen«. Zudem dürfe der Bund aus seinen Verpflichtungen zur Bewahrung der »industriellen Kerne« nicht entlassen werden.

Breuel verwies in ihrer Antwort auf diese Bedenken erneut auf die »zu erwartende Fluktuation bei qualifizierten Treuhand-Kräften«, wenn

219 Vgl. ebd.

220 Dieses und die folgenden Zitate ebd.

221 Im Juni 1993 hatte sich die Bundesregierung für staatliche Subventions- und Sanierungsmaßnahmen entschieden, die auf den Erhalt ausgewählter sanierungsfähiger Unternehmen in den ostdeutschen Industriegebieten als »industrieller Kerne« orientiert waren.

ihnen vor der Sommerpause keine Perspektive aufgezeigt werden könne, zumal aktuell bereits nur noch 60 Prozent der am 1. Juli 1992 beschäftigten Führungskräfte der THA zur Verfügung stünden. Auch andere Verwaltungsratsmitglieder wie Gerold Tandler, Vorsitzender des Ausschusses Organisation und Personal, warnten davor, »auf das notwendige Signal an die Mitarbeiterschaft zu verzichten«. Staatssekretär Köhler verteidigte das vorliegende Organisationskonzept, da der gesetzliche Auftrag, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu sanieren und zu privatisieren, im Grundsatz erfüllt sei. Die Sicherung der »industriellen Kerne« sei ein strukturpolitisches Problem, das zwischen Bund und Ländern, nicht jedoch von der THA zu klären sei.

Der Verwaltungsrat stimmte der Beschlussvorlage über das THA-Nachfolgekonzept am 16. Juli 1993 zu, nachdem der Antrag Rappes, die Beschlussfassung zu vertagen, mit 3 Ja-Stimmen²²² und 9 Gegenstimmen abgelehnt worden war. Auch die Vertreter der ostdeutschen Länder hatten trotz ihrer mit Vehemenz vorgebrachten Einwände der Beschlussvorlage des Vorstandes zugestimmt. In einem gesonderten Beschluss befürwortete der Verwaltungsrat die Ausgründung des gesamten Bereichs Organisation/EDV und die Gründung der Gesellschaft für Informationssysteme, Organisation und Service GmbH (DISOS-GmbH).²²³

Während sich Treuhandvorstand und BMF rasch über die Modalitäten der Ausgründung des Bereichs Organisation/EDV einigen konnten, blieb die künftige Rechts- und Organisationform anderer Bereiche nach wie vor ein Streitfall. Gegenüber Bundesfinanzminister Waigel setzte sich Breuel im Oktober 1993 vehement dafür ein, die noch verbleibenden Aufgaben in dem Bereich Vertragsmanagement, Abwicklung und Reprivatisierung nach kaufmännischen Grundsätzen in der Form von Privatrechtsgesellschaften zu organisieren.²²⁴ Es müsse ihrer Ansicht nach unbedingt verhindert werden, dass ein eher auf Permanenz und normative Vorgaben

222 Vermutlich waren es die Gewerkschaftsvertreter Rappe, Meyer und Dieter Schulte.

223 Vgl. den Beschluss der 39. Verwaltungsratssitzung am 16.7.1993, BArch Berlin, B 412/8874.

224 Vgl. das Schreiben von Breuel an Waigel vom 22.10.1993, BArch Berlin, B 412/3219.

ausgerichtetes Denken einer Behörde die Arbeit der Nachfolgeeinrichtungen bestimme. Der Vorstand habe sich daher darauf geeinigt, diesen auch künftig einen unternehmerischen Auftrag zu belassen. Im BMF wurden dagegen Überlegungen angestellt, die Nachfolgeeinrichtungen haushalts-technisch ab 1995 als Zuwendungsempfänger des Bundes zu führen.

Die bisherigen Überlegungen des Treuhandvorstandes standen noch einmal während einer Beratung zwischen Vertretern des BMF, des BMWi, der THA sowie von McKinsey Mitte November 1993 in Bonn zur Disposition.²²⁵ Abteilungsleiter John von Freyend brachte vor allem Einwände gegen das vom Vorstand präferierte Konzept vor, die Bereiche Vertragsmanagement, Abwicklung und Reprivatisierung (VAR) in die vorgesehene private Gesellschaft zu überführen, da dann die Kontrolle durch das BMF zusätzlich erschwert würde. Auch Referatsleiter Homann vom BMWi bezweifelte die Realisierbarkeit der geschilderten Privatisierungspläne für die VAR-Gesellschaft. Die grundsätzlichen Bedenken der Bundesministerien, die keinen Nutzen bei einer Auslagerung der VAR-Aktivitäten in eine private Gesellschaft erkannten, konnten vorerst nicht ausgeräumt werden.

Inzwischen meldeten auch die Bundestagsfraktionen von CDU/CSU und FDP Bedenken gegen die Pläne des Vorstandes zu den Treuhand-Nachfolgeeinrichtungen an. Nach einem Brief der Präsidentin an die Beschäftigten der THA vom 10. November 1993²²⁶ hatte sich bei ihnen der Eindruck verfestigt, die THA schaffe im Hinblick auf die Struktur der Nachfolgeeinrichtungen Fakten, ohne das Parlament angemessen zu beteiligten. Diese Bedenken fanden ihren Niederschlag in einem gemeinsamen Papier der Arbeitsgruppe Treuhandanstalt der CDU/CSU- und FDP-Fraktion, in dem sie sich dafür aussprach, Entscheidungen über die Struktur und Aufgaben der Nachfolgeeinrichtungen von der Zustimmung

225 Vgl. den Vermerk von Bierwirth über die Besprechung im BMF am 19.11.1993, ebd.

226 In dem Schreiben hatte Breuel angekündigt, bis zum 1. Juli 1994 innerhalb der THA sechs in sich geschlossene Struktureinheiten zu bilden, um eine ordnungsgemäße Übergabe zum 31. Dezember 1994 sicherzustellen. Vgl. das Schreiben von Breuel an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der THA vom 10.11.1993, BArch Berlin, B 412/3176.

des Bundestages abhängig zu machen.²²⁷ Die Ausgründung des Bereichs Organisation/EDV und die Gründung der DISOS-GmbH scheiterte daher vorerst am Widerstand parlamentarischer Gremien, insbesondere am Veto des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages. Dieser beschloss auf seiner Sitzung am 2. Dezember 1993, dass keine Ausgründungen von selbstständigen GmbHs ohne seine Genehmigung stattfinden dürften.²²⁸

Am 6. Januar 1994 erteilte das BMF auf Anregung von Abgeordneten der Arbeitsgruppe Treuhandanstalt der Bundestagsfraktionen von CDU/CSU und FDP einen Gutachterauftrag an die Unternehmensberatung Kienbaum. Der Parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister der Finanzen, Joachim Grünewald, schrieb am 11. Januar 1994 dazu an Birgit Breuel: »Der Gutachtenauftrag stellte darauf ab, das von der Bundesregierung und der THA entwickelte Konzept zur Neustrukturierung der THA daraufhin zu überprüfen, ob auf dieser Grundlage wie angestrebt, die Ende 1994 verbleibenden Aufgaben möglichst zügig und wirtschaftlich zu Ende geführt werden können.«²²⁹ Insbesondere müsse durch das Gutachten überprüft werden, ob die haushaltsmäßigen Kontrollrechte der Bundesregierung und des Parlaments mit diesem Konzept gesichert seien.

Das Anfang März 1994 vorliegende Kienbaum-Gutachten wich in einem entscheidenden Punkt von dem vom BMF befürworteten und dem Haushaltsausschuss vorgelegten Konzept ab:²³⁰ Die Ausgründung einer Vertragsmanagement GmbH wurde darin nicht befürwortet. Zudem wurde die Gründung der DISOS-GmbH an verschiedene Bedingungen geknüpft. Breuel appellierte daraufhin noch einmal an den Chef des

227 Vgl. den Vermerk von Bierwirth für John von Freyend vom 30.11.1993, BArch Berlin, B 412/3218.

228 Vgl. die Chronologie der DISOS-GmbH. Protokoll der 49. Verwaltungsratssitzung am 24.6.1994, BArch Berlin, B 412/8886.

229 Schreiben Grünewalds an Breuel vom 11.1.1994, BArch Berlin, B 412/3143.

230 Vgl. das Gutachten der Kienbaum Unternehmensberatung GmbH vom 3.3.1994, BArch Berlin, B 412/3219.

Bundeskanzleramt, Friedrich Bohl, die THA im Haushaltsausschuss in dieser Frage zu unterstützen.

»Gerade die Ausgründung der VAR GmbH und deren Freigabe durch den Haushaltsausschuss nächste Woche ist aber eine entscheidende Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Treuhandanstalt in den nächsten Monaten. Nur wenn es gelingt, den Leistungsträgern für VAR (und auch DISOS) kurzfristig eine Perspektive einzuräumen, dürften drohende Erosionsprozesse vermieden werden.«²³¹

Gegenüber Abteilungsleiter Ludewig vom Bundeskanzleramt unterstrich Breuel noch einmal eindringlich ihre Auffassung, dass Vertragsmanagement, Unternehmensabwicklung und Reprivatisierung innerhalb einer privatrechtlichen Organisationsform betreut werden müssten, da diese für das dort besonders wichtige unternehmerische Denken förderlicher sei als eine Bundesbehörde. Diesen Standpunkt Breuels teilte Ludewig auch Bundeskanzler Kohl mit: Die Erhaltung unternehmerisch orientierter Betreuungsmechanismen habe für Breuel allererste Priorität. Sie habe indirekt mit dem Rücktritt des gesamten Treuhandvorstandes gedroht, falls man sie zur Umsetzung eines »nicht praktikablen Konzepts« zwingen würde.²³²

Diesem zentralen Anliegen des Treuhandvorstandes, der Überführung des Vertragsmanagements sowie der Reprivatisierungs- und Abwicklungsaufgaben in eine privatrechtliche Organisationform, verweigerte der Haushaltsausschuss des Bundestages mit seinem Beschluss vom 9. März 1994 endgültig seine Zustimmung:

»Der Haushaltsausschuß stellt fest, daß angesichts des Gutachtens der Kienbaum-Unternehmensberatung GmbH vom 3. März 1994 und des Berichtes des Bundesrechnungshofes vom 22. Februar 1994 keine nachvollziehbaren Vorteile durch die Ausgründung der beabsichtigten VAR-GmbH gegeben sind. Der Haushaltsausschuß lehnt jetzt die geplante

231 Schreiben von Breuel an Bohl vom 4.3.1994, BArch Berlin, B 412/3171.

232 Schreiben von Johannes Ludewig an Helmut Kohl vom 9.3.1994, BArch Koblenz, B 136/47611.

Ausgründung der VAR-GmbH ab und erwartet von der Bundesregierung bis zum 15. April 1994 zu dieser Problematik einen neuen Vorschlag.«²³³

Der Verwaltungsrat erklärte daraufhin am 18. März 1994, sich für die Organisation des Bereichs Vertragsmanagement, Reprivatisierung und Abwicklung auch eine öffentlich-rechtliche Organisationsform (Anstalt) vorstellen zu können.²³⁴

Die Gründung einer Vertragsmanagement GmbH, also die Überführung einer Kernaufgabe der THA in eine private Nachfolgesellschaft, scheiterte somit am Widerstand der parlamentarischen Gremien und wurde schließlich auch vom BMF gänzlich verworfen. Abteilungsleiter Ludewig schrieb an Bundeskanzler Kohl am 11. April 1994:

»Mit dem neuen Konzept, das dem Haushaltsausschuss für die Sitzung am 20. April 1994 vorgelegt wird, schwenkt die Bundesregierung praktisch voll auf die von den Abgeordneten unterstützte Linie des Kienbaum-Gutachtens ein. [...] Die ursprüngliche Idee der Trennung hoheitlicher und unternehmerischer VAR-Aufgaben durch Ausgründung des VAR-Bereichs in eine private GmbH wurde aufgegeben, da dieses Konzept innerhalb der engen, vom Haushaltsausschuß belassenen Spielräume nicht mehr attraktiv war.«²³⁵

Damit wurde ein noch immer wichtiges Aufgabenfeld der THA, Vertragsmanagement, Reprivatisierung und Abwicklung, durch den Beschluss des Haushaltsausschusses vom 20. April 1994 gegen den erklärten Willen des Treuhandvorstandes und entgegen einer zentralen Forderung der Präsidentin schließlich der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben als Nachfolgeorganisation zugeordnet.²³⁶ In einem Schreiben an Waigel, Rexrodt und Bohl vom 30. März 1994 brachte Breuel unmissver-

233 Beschluss des Haushaltsausschusses vom 9.3.1994, BArch Berlin, B 412/8883.

234 Vgl. den Beschluss der 46. Verwaltungsratsitzung vom 18.3.1994, ebd.

235 Schreiben von Ludewig an Kohl vom 11.4.1994, BArch Koblenz, B 136/47611.

236 Vgl. den Beschluss des Haushaltsausschusses vom 20.4.1994, BArch Berlin, B 412/3172.

ständig ihre Enttäuschung darüber zum Ausdruck, dass ihr Konzept der Übertragung des Vertragsmanagements auf privatrechtliche Träger am Veto der Politik gescheitert war. Der Beschluss des Haushaltsausschusses werde dazu führen, so prophezeite sie, »daß die bürokratischen Entscheidungsmechanismen die unternehmerischen, kaufmännischen Verfahren verdrängen – und nicht umgekehrt«. ²³⁷ Ludewig hielt das Konzept der Bundesregierung im Rahmen der Vorgaben des Haushaltsausschusses dagegen für die »bestmögliche Lösung«. An Kohl schrieb er:

»Die Kritik von Frau Breuel ist für uns nur schwer nachvollziehbar. Die von ihr abgelehnte Koexistenz von hoheitlicher Tätigkeit und des VAR-Bereichs findet ja bereits heute unter dem Dach der Treuhandanstalt statt, ohne daß uns besondere Nachteile bekannt geworden wären. Ebenso unrichtig ist ihre Behauptung, die Treuhandanstalt werde unter anderem Namen praktisch fortgeführt.« ²³⁸

Dennoch musste Joachim Grünewald in einem Schreiben an Birgit Breuel einräumen, dass es sich bei der Nachfolgeorganisation BvS lediglich um eine Umbenennung der Treuhandanstalt handle, in deren Verantwortung die Erfüllung ihrer verbliebenen Aufgaben liegen werde. ²³⁹

Die vom Bundesminister der Finanzen mit der Vorlage 23/94 vom 11. April 1994 vorgeschlagene Organisationsstruktur für die Treuhand-Nachfolgeorganisationen, die vom Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages am 20. April 1994 bestätigt wurde, sah im Einzelnen wie folgt aus: ²⁴⁰

237 Schreiben von Breuel an Waigel, Rexrodt und Bohl vom 30.3.1994, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 15, S. 288.

238 Schreiben von Ludewig an Kohl vom 11.4.1994, BArch Koblenz, B 136/47611.

239 Vgl. das Schreiben von Grünewald an Breuel vom 25.4.1994, BArch Berlin, B 412/3172.

240 Vgl. ebd.

Die Nachfolgeorganisationen der THA

Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS)
Vertragsmanagement, Reprivatisierung, Abwicklung; Umweltschutz;
ökologische Altlasten; Finanzvermögen; Vermögenszuordnung

Liegenschaftsgesellschaft (TLG)
Verwaltung und Verwertung der Immobilien und Grundstücke

Bodenverwertungs- und -Verwaltungs GmbH (BVVG)
Verwaltung u. Verwertung der land- und forstwirtschaftliche Flächen

Beteiligungs-Management-Gesellschaft mbH (BMG)
Finanzierung, Sanierung u. Privatisierung der Beteiligungsunternehmen

DV-Informationssysteme, Organisation u. Service GmbH (DISOS)
Ausgründung des ORG/EDV-Bereichs der THA

Im Zuge der Umsetzung der Pläne zur Gründung der Nachfolgeorganisationen gab es erneut unterschiedliche Auffassungen zwischen Bonn und der Treuhandzentrale. Das BMF wollte die bereits bestehenden Projektgruppen der einzelnen Strukturbereiche unbedingt unter das Dach des Leitungsausschusses führen, der im direkten Zuständigkeitsbereich des Ministeriums lag. So forderte John von Freyend die Präsidentin im März 1994 auf, dem Leitungsausschuss sowohl die Leitung der bestehenden Projektgruppen als auch die Koordinierung des »Gesamtprojekts Neuorganisation der Treuhandanstalt« zu übertragen.²⁴¹ Breuel lehnte dieses Ansinnen erwartungsgemäß ab, da sie sich die Leitung des Prozesses der Neuorganisation bis zum Ende der THA nicht aus der Hand nehmen lassen wollte.²⁴² Nach den bisherigen Erfahrungen mit der Eigensinnigkeit der Präsidentin und verschiedenen Sach- und Personalentscheidungen des Vorstandes, die nicht mit dem BMF abgestimmt waren,

241 Vgl. das Schreiben (FAX) von John von Freyend an Breuel vom 16.3.1994, BAArch Berlin, B 412/3219.

242 Vgl. das Schreiben von Breuel an John von Freyend vom 23.3.1994, ebd.

wollte Abteilungsleiter John von Freyend Alleingänge der Präsidentin in Organisationsfragen unbedingt vermeiden. Dies umso mehr, als es sich nun um Grundsatzentscheidungen handelte, die die Tätigkeit der BvS für die nächsten Jahre maßgeblich prägen würden. Daher bestand er darauf, die konzeptionellen und praktischen Arbeiten zur Gründung der THA-Nachfolgegesellschaften dem Leitungsausschuss zu übertragen.

Am 22. Juli 1994 nahm der Verwaltungsrat das von den parlamentarischen Gremien bestätigte Organisationskonzept für die THA-Nachfolge zur Kenntnis und beschloss bei drei Enthaltungen dessen Umsetzung.²⁴³ Der DGB-Vorsitzende Dieter Schulte erhob im Verwaltungsrat noch einmal Einwände gegen den Organisationsbeschluss und beantragte die Vertagung der Beschlussfassung, da seiner Auffassung nach die Interessen der Länder und der Gewerkschaften noch nicht ausreichend berücksichtigt worden seien.²⁴⁴ Breuel lehnte jedoch eine weitere Vertagung und eine damit zusammenhängende Verzögerung ab. Der Verwaltungsrat stimmte mehrheitlich gegen den Antrag Schultes und eine Vertagung.

Ein weiteres parlamentarisches Tauziehen beeinflusste im ersten Halbjahr 1994 die strukturelle und konzeptionelle Vorbereitung für die Gründung von Treuhand-Nachfolgeorganisationen. Der Bundestag stimmte am 28. April 1994 dem Regierungsentwurf für ein »Gesetz zur abschließenden Erfüllung der verbliebenen Aufgaben der Treuhandanstalt« mit den Stimmen der Regierungskoalition zu.²⁴⁵ Damit sollte die Bewältigung der verbliebenen Treuhandaufgaben erleichtert und die Struktur der THA an die geänderte Situation angepasst werden. Die damit verbundene Novellierung des Treuhandgesetzes sah vor, die Fach- und Rechtsaufsicht über die Nachfolgeorganisation beim Bundesministerium der Finanzen zu belassen, das die Fachaufsicht, wie bereits bei der THA, im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft

243 Vgl. den Beschluss der 50. Verwaltungsratssitzung am 22.7.1994, BArch Berlin, B 412/8888.

244 Vgl. das Protokoll der Verwaltungsratssitzung vom 22.7.1994, ebd.

245 Vgl. den Stenographischen Bericht der 225. Sitzung des Deutschen Bundestages am 28.4.1994, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Plenarprotokoll 12/225, S. 19509.

wahrnehmen sollte.²⁴⁶ Die Bundesregierung wurde mit dem Gesetz ermächtigt, durch Rechtsverordnung die THA umzubenennen sowie nach vollständiger Erfüllung oder vollständiger Übertragung ihrer Aufgaben an andere Stellen aufzulösen. Dabei verbliebene Vermögenswerte waren auf den Bund zu übertragen. Eine Zustimmung des Bundesrates hielt die Bundesregierung zunächst nicht für erforderlich.

Als äußerst umstritten erwies sich die Regelung zur Ländermitwirkung in den einzelnen THA-Nachfolgegesellschaften. Bei der BvS war die Mitwirkung aller neuen Länder im Verwaltungsrat vorgesehen. Die Länder forderten darüber hinaus eine Stärkung ihres Einflusses durch die Einrichtung von einzelnen, länderbezogenen Beiräten, um Einzelfälle mitzugestalten und mitzuentcheiden. Da sowohl die westdeutschen als auch die ostdeutschen Länder die Rechtsauffassung vertraten, dass das Gesetz gemäß Artikel 87 Absatz 3 Satz 2 des Grundgesetzes im Bundesrat zustimmungspflichtig sei, erhob der Bundesrat grundsätzliche Einwände gegen das Gesetz der Regierungskoalition und legte Ergänzungsvorschläge vor. So forderte der Bundesrat u. a. die Mitwirkung der Länder in allen zu bildenden Aufsichtsratsgremien der Nachfolgegesellschaften.

Sowohl der Bundesfinanzminister als auch das Bundeskanzleramt lehnten die Forderungen des Bundesrates entschieden ab. Der Bundestag nahm schließlich am 15. Juni 1994 den im Vermittlungsausschuss gefundenen Kompromiss zum Gesetz zur abschließenden Erfüllung der verbliebenen Aufgaben der Treuhandanstalt an.²⁴⁷ Der Bundesrat gab am 8. Juli 1994 seine Zustimmung.²⁴⁸ Die Länder konnten sich mit ihrer Forderung nach weitreichenden Mitwirkungsrechten in den Nachfolgegesellschaften nicht durchsetzen. In den Artikel 1 des Gesetzes wurde folgender unverbindlicher Passus eingefügt: »Die in Artikel 1 des Einigungsvertra-

246 Vgl. das Gesetz zur abschließenden Erfüllung der verbliebenen Aufgaben der Treuhandanstalt vom 28.4.1994, BArch Koblenz, 136/47622.

247 Vgl. das Schreiben der Präsidentin des Deutschen Bundestages an den Präsidenten des Bundesrates vom 24.6.1994, BArch Koblenz, B 136/47622.

248 Vgl. den Beschluss des Bundesrates über das Gesetz zur abschließenden Erfüllung der verbliebenen Aufgaben der Treuhandanstalt vom 8.7.1994, Drucksache 645/94 (Beschluss) vom 8.7.1994.

ges genannten Länder wirken im Rahmen der Finanzverantwortung des Bundes an der Erfüllung der Aufgaben der Treuhandanstalt mit. Die näheren Einzelheiten werden in einer Verwaltungsvereinbarung geregelt.«²⁴⁹

In der Kabinettsitzung am 29. September 1994 wurde schließlich der Entwurf des BMF zu einer Verordnung zur Umbenennung der THA bestätigt und trat am 1. Januar 1995 in Kraft.²⁵⁰ Den neuen Namen »Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben« begründete Bundesfinanzminister Waigel mit folgendem Argument: »In verkleinerter Form wird die THA nur noch Aufgaben des Vertragsmanagements, der Abwicklung und der Reprivatisierung sowie hoheitliche Aufgaben wahrnehmen. Diese einschneidende Zäsur in ihrer Aufgabenstellung soll durch eine neue Bezeichnung auch nach außen dokumentiert und verdeutlicht werden.«²⁵¹ Damit stellte er zugleich klar, dass die THA nicht aufgelöst, sondern in eine neue Organisationsform unter anderem Namen überführt wurde. Die Präsidentin konnte sich hingegen mit der Entscheidung für die Fortführung der THA unter anderem Namen bis zuletzt nicht anfreunden.²⁵²

Das vom Treuhandvorstand geplante und speziell von Birgit Breuel favorisierte Vorhaben, die nach 1994 noch nicht privatisierten Unternehmen, die verbleibenden Abwicklungsaufgaben sowie das Vertragsmanagement privatrechtlichen Gesellschaften zu übertragen, konnte gegen den Widerstand des Deutschen Bundestages und der Bonner Ministerien nicht durchgesetzt werden. In der Wahrnehmung Klaus Schuchts hatte sich die Präsidentin außerordentlich stark, doch letztlich vergeblich für eine privatrechtliche Organisationsform des Bereichs Vertragsmanagement, Abwicklung und Reprivatisierung eingesetzt:

249 Gesetz zur abschließenden Erfüllung der verbliebenen Aufgaben der Treuhandanstalt vom 9.8.1994, in: BGBl., Teil I/1994, Nr. 54, S. 2062.

250 Verordnung über die Umbenennung und die Anpassung von Zuständigkeiten der Treuhandanstalt (Treuhandumbenennungsverordnung) vom 20.12.1994, in: BGBl., I/1994, Nr. 92, S. 3913.

251 Schreiben von Waigel an Bohl vom 13.9.1994, BAArch Koblenz, B 136/47612.

252 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 290.

»Ich versuche Frau Breuel zu überzeugen, daß es sich überhaupt nicht lohnt, hier große Kämpfe aufzuführen. Die VAR ist eine sehr vergängliche Einrichtung. In fünf bis acht Jahren läuft sie aus. Ob sie richtigerweise unternehmerisch oder mehr beamtenhaft organisiert ist, spielt für die weitere Entwicklung der Bundesrepublik überhaupt keine Rolle, kann lediglich die Effizienz der Arbeit beeinflussen.«²⁵³

Zugleich sah Schucht in der Hartnäckigkeit der Präsidentin in dieser Frage auch ein Indiz für ihre wirtschaftsliberale Grundhaltung, die schnell als wirtschaftspolitischer Dogmatismus ausgelegt werden konnte:

»Hier wird die alte dogmatische Ader unserer lieben Birgit wieder sichtbar. Sie möchte partout eine aus ihrer Sicht unternehmerische Variante, also die Selbständigkeit der VAR im Rahmen einer Privatisierung als GmbH durchsetzen. Die Bonner wollen keine privatisierte VAR, sondern das Instrument an BvS anbinden, aber die Arbeit privatisieren, indem im BvS die Arbeit an selbständige Wirtschaftsprüfer vergeben wird. Sie nennt das die Verteilung der Arbeit von Ost nach West. Ich kann mich für diesen Krieg der Dogmen nicht erwärmen.«²⁵⁴

Bei der BvS verblieben die bisherigen Kernaufgaben der THA: Vertragsmanagement, Reprivatisierung, Abwicklung, Vermögenszuordnung, Finanzplanung und -kontrolle sowie die Verwaltung und Verwertung des Vermögens von Parteien und Massenorganisationen der DDR. Die bislang noch nicht privatisierten Unternehmen bzw. Beteiligungsgesellschaften, zumeist große ehemalige Kombinate, gingen in Bundeseigentum über und wurden in der Beteiligungs-Management-Gesellschaft mbH unter Beteiligungsführung des BMF verwaltet.²⁵⁵ Die Gesellschaft befand sich zu 100 Prozent in Bundeseigentum.

BVVG und TLG existierten als Besitzgesellschaften unter unmittelbarer Beteiligungsführung des BMF weiter. Die TLG, die als GmbH zu annähernd 100 Prozent in Bundeseigentum überführt wurde, übernahm

253 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 12.3.1994, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 21.

254 Ebd.

255 Es handelte sich u. a. um die die Buna-Werke und das ehemalige Schwermaschinenbau-Kombinat »Ernst Thälmann« (SKET).

die Liegenschaften aus dem Bestand der THA nun als Eigentum. Sie sollte mit starker Dezentralisierung in den TLG-Niederlassungen ausgestaltet und durch entsprechende Länderbeiräte begleitet werden.²⁵⁶ Die BVVG konzentrierte sich auf die Verwaltung und Verwertung land- und forstwirtschaftlicher Flächen. Somit können lediglich die Gesellschaft für Informationssysteme, Organisation und Service GmbH (DISOS) als privatrechtliche Tochtergesellschaft sowie die Beteiligungs-Management-Gesellschaft mbH als Neugründungen in der Nachfolge der THA bezeichnet werden.

Mit der vollständigen Einbindung in den Bundeshaushalt waren der Sonderstatus der THA und damit deren relative Unabhängigkeit beendet. Die noch laufenden Privatisierungsverhandlungen bei Großprojekten der Stahl- und Chemieindustrie mussten durch die BMG mbH abgeschlossen werden. Die THA-Nachfolger wurden nunmehr stärker als zuvor der politischen Kontrolle durch das BMF und die Bundestagsausschüsse unterworfen. Möglicherweise hatte gerade das vehement vorgetragene Plädoyer des Vorstandes und der Präsidentin für privatrechtliche Träger-schaften dazu beigetragen, den Sonderstatus der THA nach dem Auslaufen des Treuhandkreditaufnahmegesetzes nach dem 31. Dezember 1994 nicht weiter fortzuführen.²⁵⁷

Zum Ende der Tätigkeit der THA hatte sich deren Bild in der medialen Öffentlichkeit weiter verschlechtert. Angesichts der deutlicher zutage tretenden wirtschaftlichen Strukturprobleme und beginnender Massenarbeitslosigkeit in Ostdeutschland wurde der Unmut über das Ausbleiben des versprochenen wirtschaftlichen Aufschwungs direkt an die THA und ihre Nachfolgeorganisation BvS adressiert. Breuel brachte im Vorstand deshalb die Überlegung ein, mithilfe einer Befragung durch ein Meinungsforschungsinstitut herauszufinden, wie die öffentliche Wahrnehmung der Behörde positiv beeinflusst werden könnte. Der Vorstand hielt jedoch nicht allzu viel von dieser Idee. Schucht schlug stattdessen vor,

256 Vgl. den Bericht zu den THA-Nachfolgeorganisationen vom 8.7.1994. Vorlage zur Verwaltungsratssitzung am 22.7.1994, BArch Berlin, B 412/8888.

257 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 347 f.

selbst über die Medien aktiv zu werden, um eine erfolgreiche Bilanz der Treuhandtätigkeit aufzuzeigen:

»Wir sollten ohne Rücksicht auf analytische Überlegungen versuchen, das selbst durchzusetzen, was Frau Breuel von der Politik verwehrt worden ist: Den heroischen Abgang des Vorstandes. Dies leuchtet allen ein und wir entwerfen ein Programm, das insbesondere natürlich auf Öffentlichkeitsarbeit beruht. Jeder Vorstand wird versuchen, Pressebeiträge zu liefern. Wir werden erfolgreiche Investitionen gemeinsam mit den Investoren herausstellen (bei mir insbesondere die Pharma-Industrie). Grundlage des Ganzen ist: Aufrechten Hauptes erklären, daß die Arbeit beendet ist und daß der augenblickliche Vorstand am Jahresende von der Bühne des Weltgeschehens abtreten wird.«²⁵⁸

Ganz in diesem Sinne verlief die letzte Veranstaltung der THA am 16. Dezember 1994, die der Vorstand unter das einprägsame Motto »Stabwechsel '94« stellte.²⁵⁹ Auf dem gemeinsam mit dem Kölner Institut der deutschen Wirtschaft organisierten Symposium bezeichnete der Verwaltungsratsvorsitzende Manfred Lennings die THA als ein »gelungenes Experiment«.²⁶⁰ Nach Ansicht des Verwaltungsratsmitglieds André Leysen machte die THA ihre Arbeit »nach abgewogenen und fairen Gesichtspunkten. Sie suchte gewissenhaft nach dem Schnittpunkt, wo das sozial Erträgliche mit dem finanziell Tragbaren zu vereinbaren war.«²⁶¹ In einem öffentlichen Podiumsgespräch zwischen Richard Schröder²⁶² und Birgit Breuel bilanzierte die Präsidentin die vergangenen vier Jahre ihrer Tätigkeit. Auch sie zog trotz einiger Fehler, die angesichts des ungeheuren Zeitdrucks in einigen Fällen gemacht worden seien, eine positive Bilanz: »Auf

258 Tagebuchnotiz Klaus Schuchts vom 1.6.1994, BArch Koblenz, N 1585, Bd. 21.

259 Symposium »Stabwechsel '94. Von der Treuhandanstalt zur Marktwirtschaft«, 16. 12. 1994, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990 – 1994, Bd. 15, S. 19–140.

260 Ebd., S. 26.

261 Ebd., S. 33.

262 Richard Schröder wurde im April 1990 Mitglied und SPD-Fraktionsvorsitzender der ersten frei gewählten DDR-Volkskammer und gehörte von Oktober bis Dezember 1990 dem Deutschen Bundestag an. 1991 wurde er an die Humboldt-Universität Berlin berufen, wo er 1993 den Lehrstuhl für Philosophie an der Theologischen Fakultät übernahm und bis Mitte 2000 Vizepräsident war.

der Habenseite steht, daß die Privatisierung, die Reprivatisierung praktisch abgeschlossen ist. [...] Und auf der Sollseite steht, daß viele Leute ihren Arbeitsplatz verloren haben, viele sich neu qualifizieren mußten, viele Brüche in ihrem Leben hinnehmen mußten. Aber insgesamt, der Weg zeigt nach oben.«²⁶³

Auch nach dem offiziellen Ende der THA, das durch das Entfernen des Schildes am Eingang der Treuhandzentrale in Berlin am 30. Dezember 1994 durch Birgit Breuel symbolisiert wurde, blieb die Privatisierungsbehörde bevorzugte Zielscheibe der kritisch gestimmten Öffentlichkeit. Die THA blieb ein manifestes Symbol für die Enttäuschungen und negativen Erfahrungen, die viele Ostdeutsche während der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Transformation seit 1990 erlebt hatten. In ihrer Geschäftspolitik hatte die Bundesregierung der THA zwar weitgehende Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugestanden. Zugleich sollte sie die alleinige Verantwortung für die Misserfolge der wirtschaftlichen Transformation und die Massenarbeitslosigkeit im Osten Deutschlands tragen.

Es lag im Interesse der Bundesregierung, wenn die THA für alle Fehler und Pannen beim »Aufbau Ost« verantwortlich gemacht wurde. Ganz ähnlich sahen dies einige Direktoren in der Treuhandzentrale damals offenbar selbst, denn in deren Äußerungen im internen Kreis wurde durchaus der Begriff des Sündenbocks benutzt, um deutlich zu machen, welche politische Funktion die THA für die Bundesregierung hatte. Direktor Vehse erklärte auf eine entsprechende Frage in einem Interview vom August 1992 vielsagend: »Aber es ist offensichtlich sehr leicht für die Politik, sich hinter dem Strohmann Treuhandanstalt zu verstecken.«²⁶⁴ Die Frage, ob die THA eine Funktion als Prügelknabe gehabt und wenig politischen Schutz genossen habe, beantwortete Vehse mit einem knappen »ja«. Der Generalbevollmächtigte van Scherpenberg benutzte in einem Interview vom Februar 1993 das Bild vom Sündenbock: Die THA habe eine ganz

263 Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 15, S. 63.

264 Interview mit Wolfgang Vehse vom 5.8.1992, in: Interviewreihe Dietmar Rost (1992/93). Von Marcus Böick zur Verfügung gestellt.

wichtige politische Funktion gehabt, »nämlich die des Sündenbocks, das heißt, alles, was hier schiefeht, das kriegen wir aufgeladen, und dann werden wir, wenn es voll ist, in die Wüste geschickt, das ist die alttestamentarische Funktion des Sündenbocks«.²⁶⁵

Tatsächlich vollzog sich die Privatisierungspraxis der THA maßgeblich unter dem Einfluss der Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung. Insofern wurde der Handlungsspielraum der THA auch durch die politischen Einflussnahmen der Bonner Ministerien stark beeinflusst. Zwar wurde die Fachaufsicht durch das Bundesfinanzministerium zunächst relativ großzügig umgesetzt und auf die Auskunftspflicht sowie die Kontrolle der Jahres- und Finanzpläne 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 beschränkte sich jetzt nicht mehr nur auf die Einhaltung haushaltsrechtlicher Bestimmungen, sondern dehnte sich auf Privatisierungsverhandlungen unterhalb der Zustimmungsebene im Verwaltungsrat aus. Daraus ergaben sich rasch Konfliktfelder zwischen dem Treuhandvorstand und den Bundesministerien.

265 Interview mit Norman van Scherpenberg vom 10.2.1993, ebd.

Resümee

Die ursprüngliche Idee zur Gründung der Treuhandanstalt im November/Dezember 1989, die von oppositionellen Gruppen der DDR entwickelt und am 12. Dezember 1989 dem Zentralen Runden Tisch unterbreitet wurde, zielte auf den Erhalt und nicht auf die Privatisierung des »volkseigenen Vermögens« und ging von einer Fortexistenz der DDR aus. Die THA wurde am 1. März 1990 durch einen Beschluss der DDR-Regierung unter Ministerpräsident Hans Modrow gegründet. Bis zur ersten freien Volkskammerwahl am 18. März und der Bildung der Regierung unter Lothar de Maizière (CDU) Anfang April 1990 fristete sie jedoch ein Schattendasein. Die neue Regierung setzte andere ordnungspolitische Prioritäten und schwenkte auf einen Kurs des Übergangs zur sozialen Marktwirtschaft ein. Somit bekam die THA einen neuen Auftrag: Nicht mehr die Bewahrung des staatlichen Eigentums, sondern dessen Privatisierung hatte nunmehr Priorität. Doch auf welche Weise der Übergang zur Marktwirtschaft organisiert werden sollte, blieb so unklar wie umstritten. Absicht war es in der Regierungszeit Lothar de Maizières, die staatlichen Betriebe und Kombinate in marktwirtschaftliche Strukturen zu überführen und zu privatisieren. Dieses Vorhaben kam über zaghafte Ansätze nicht hinaus, da die THA bis zum Sommer 1990 weitgehend handlungsunfähig war.

Bei einer vorurteilsfreien Bewertung der Treuhandtätigkeit ist stets zu berücksichtigen, dass die Handlungsfähigkeit der THA vor dem Hintergrund des Erbes der DDR-Zentralverwaltungswirtschaft und der Defizite der ostdeutschen Kommandowirtschaft nicht nur in der Aufbau-

phase, sondern ebenso in der Profilierungsphase deutlich eingeschränkt war. Das galt auch für die im Sommer 1990 neu gebildeten Führungsorgane der THA, also Verwaltungsrat, Vorstand und Direktorate, da die Währungsunion zu enormen Liquiditätsproblemen der Treuhandbetriebe geführt hatte. Grundsätzlich vollzog sich die Tätigkeit der THA nicht nur unter dem Einfluss der Wirtschaftspolitik der Bundesregierung, sondern auch im Umfeld von kontroversen, nicht selten von Politikern und Wirtschaftswissenschaftlern in der Öffentlichkeit geführten Debatten über das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Insofern wurden der Handlungsrahmen sowie die inhaltliche Ausrichtung der THA auch durch die öffentlichen Debatten und Interaktionen zwischen Politik, Wissenschaft und medialer Öffentlichkeit von Anfang an stark beeinflusst.

Die Auffassung, die Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen sowie auch das Bundeskanzleramt hätten direkten Einfluss auf den Entstehungsprozess der THA im Frühjahr und im Sommer 1990 gehabt, ist weit verbreitet. Die Bonner Beamten versuchten durchaus, die juristischen Rahmenbedingungen für die Arbeit der THA (Treuhandgesetz und Treuhandstatut) maßgeblich zu bestimmen. Sowohl die Regierung unter Ministerpräsident Lothar de Maizière als auch die Treuhandspitze lehnten dies zunächst ab. Obwohl es zahlreiche Treffen und Besprechungen in Bonn und Berlin zwischen Vertretern der DDR-Regierung und Vertretern der Bundesministerien für Wirtschaft und Finanzen sowie des Bundeskanzleramts gab, folgten sowohl das Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 als auch das Treuhandstatut vom 18. Juli 1990 nicht uneingeschränkt den Empfehlungen und Vorgaben der Bonner Regierungsbeamten.

Denn in einer zentralen Frage, der Rechtsform der THA, konnten sich die Bonner Ministerien nicht durchsetzen. Die Grundidee im ursprünglichen Entwurf des Bundeswirtschaftsministeriums für ein Treuhandgesetz, den gesamten gewerblichen Bereich der Treuhand in eine vom Staat unabhängige Aktiengesellschaft umzuwandeln, hatten das Büro des Ministerpräsidenten und Ministerpräsident de Maizière selbst verworfen. Auch bei der künftigen Organisationsstruktur der THA hielt die DDR-Seite trotz mehrfach vorgetragener Einwände westdeutscher Regierungsbeamter an ihrem Konzept fest. Die vorgesehene Verknüp-

fung von zentraler und dezentraler Organisationsstruktur innerhalb einer öffentlich-rechtlichen Anstalt bildete die grundlegende Idee des am 17. Juni 1990 von der Volkskammer beschlossenen Treuhandgesetzes. Eine parlamentarische Kontrolle war nicht vorgesehen.

Unter der Präsidentschaft Detlev Karsten Rohwedders wurde die THA neu profiliert und für die Umsetzung ihrer Aufgaben qualifiziertes Personal angeworben. Die bislang vorherrschende Annahme, dass die THA nach ihrer Neuorganisation in den sieben Monaten seiner Amtszeit bis zu ihrer Auflösung Ende 1994 weitgehend unverändert bestehen blieb, muss allerdings korrigiert werden. In der im April 1991 beginnenden Amtszeit Birgit Breuels wurde die THA entgegen bisheriger Annahmen weiter umstrukturiert. Die Gründe dafür waren einerseits die anfängliche Ineffizienz der Behörde und andererseits veränderte und erweiterte Aufgabenstellungen. So mussten wegen der Zuordnung von Vermögensgegenständen nach dem vom Deutschen Bundestag im März 1991 verabschiedeten Vermögenszuordnungsgesetz personelle Ressourcen akquiriert werden, die den Branchendirektoraten entzogen wurden. Dadurch wurden ganze Vorstands- und Unternehmensbereiche umstrukturiert bzw. aufgelöst. Seit Anfang 1992 kam der Bereich »Vertragsmanagement« als wesentliches Organisationselement der Behörde hinzu, der schließlich nahezu ein Drittel des Personals der Treuhandzentrale umfasste. Zudem wurden seit 1991/92 wesentliche Aufgaben der THA auf ausgegliederte Tochtergesellschaften in Form von GmbHs übertragen, so für Land- und Forstwirtschaft sowie Liegenschaften.

Auch nach dem organisatorischen und personellen Umbau der Anstalt war deren Arbeitsalltag von mangelhafter Effizienz geprägt. Die Ineffizienz der Behörde wurde in den vom Präsidenten bzw. von der Präsidentin veranlassten internen Untersuchungen kritisiert. Die Defizite in den Arbeitsabläufen der Treuhandzentrale entwickelten sich intern zu einem Dauerthema. Noch im Sommer 1992 bezeichneten viele Direktoren und Abteilungsleiter die Arbeitsweise der THA zwar als äußerlich bürokratisch, aber wenig effizient. Das Problem mangelhafter Information und Kommunikation konnte lange Zeit nicht zufriedenstellend gelöst werden. Verschiedene Direktorate bearbeiteten ähnliche Aufgaben und oft auch

die gleichen Vorgänge. Dieser wohl behördentypische Aspekt von Dysfunktionalität konnte bis zur Auflösung der THA nicht korrigiert werden. Ferner kamen interne Berichte zu dem Schluss, dass Stabsabteilungen der Zentrale ihnen nicht zustehende operative Aufgaben wahrnahmen, was ebenfalls Doppelstrukturen begünstigte. Das interne Kontrollsystem war bis zuletzt unzureichend geregelt und schwer nachvollziehbar. Das Direktorat Revision war aufgrund des eklatanten Personalmangels bis zum Ende der THA nur eingeschränkt arbeitsfähig.

Eine Sonderprüfung ausgewählter Privatisierungen durch die von Breuel beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuarbeit AG hatte bei fast 90 Prozent der untersuchten Veräußerungen zu Beanstandungen geführt. Der Bericht über die im Jahre 1991 abgeschlossenen Privatisierungsverträge beurteilte die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, insbesondere die Beteiligung der jeweiligen Abteilung Controlling der Kaufmännischen Direktorate, beim Abschluss der Privatisierungsverträge allgemein als unzureichend. Insgesamt wies der Bericht auf vielfältige Mängel bei den untersuchten Privatisierungsvorgängen hin: Das in der Öffentlichkeit vom Vorstand stets gelobte Vier-Augen-Prinzip werde nicht flächendeckend umgesetzt. Es gebe erhebliche Mängel bei der Bewertung, d.h. der Ermittlung eines vertretbaren bzw. angemessenen Verkaufspreises. In diesem Zusammenhang äußerten die Prüfer große Zweifel an der Verkaufspreisermittlung sowie der häufigen Verkaufspreisreduzierung, die ohne entsprechende Gutachten und Dokumentation vorgenommen würden. Die Prüfer konstatierten zudem fehlende Bonitätsprüfungen der potenziellen Käufer und hielten die Vertragsgestaltung generell für verbesserungsbedürftig, um zukünftige Auseinandersetzungen mit den Vertragspartnern zu vermeiden. Grundsätzlich wurde die Dokumentation der Privatisierungsvorgänge für unzureichend gehalten. Schließlich mussten die Prüfer feststellen, dass die Privatisierungsrichtlinien des Vorstandes im Oktober 1991 ohne Kenntnis des BMF außer Kraft gesetzt und durch eine Vielzahl nicht überschaubarer spezifischer Arbeitsanweisungen ersetzt worden waren. Die Dokumentation der Geschäftsvorgänge der THA blieb bis zuletzt mangelhaft.

Angesichts des umfangreichen Aufgabentableaus der THA fehlte die

notwendige Koordination der Arbeitsabläufe in der Zentrale. Dies mag auch dem Umstand geschuldet sein, dass der THA im Laufe ihrer Tätigkeit veränderte und erweiterte Aufgaben durch politische Entscheidungen übertragen wurden. Zudem gab es unterschiedliche Auffassungen über die Schwerpunkte der Geschäftspolitik der THA. Während der Vorstand der Privatisierung eindeutig den Vorrang einräumte, richteten einige Branchendirektorate den Fokus stärker auf die Sanierung der von ihnen betreuten Beteiligungsunternehmen.

Das Privatisierungsgeschäft der THA war ohne die Tätigkeit des im August 1990 gebildeten Leitungsausschusses nicht denkbar. Der aus Mitteln des Bundesfinanzministeriums finanzierte und in dessen Auftrag handelnde Leitungsausschuss als unabhängiges Gremium verdeutlicht die kaum zu überschätzende Rolle von Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im gesamten Geschäftsablauf der THA. Der Leitungsausschuss nahm eine Schlüsselstellung bei der Einstufung der Beteiligungsunternehmen als Privatisierungs-, Sanierungs- oder Stilllegungsfall ein. Auf der Grundlage seiner Empfehlungen entschied der Vorstand über das weitere Schicksal der Unternehmen. Experten aus Beratungsgesellschaften waren bis Ende 1994 mit wechselnden Schwerpunkten für die Treuhandzentrale tätig. Im März 1994 übertrug das Finanzministerium dem Leitungsausschuss sogar die Koordination zur Bildung von Treuhand-Nachfolgegesellschaften.

Seit dem Sommer 1990 forcierte Präsident Rohwedder den Personal- ausbau in der Berliner Zentrale. Seine Bemühungen, mithilfe des Bundeskanzlers sowie des Bundesverbandes der Deutschen Industrie kurzfristig neue Führungskräfte aus den führenden westdeutschen Industrieunternehmen für die Treuhandzentrale zu gewinnen, brachten seit Oktober/November 1990 erste Erfolge. So stammten mehr als 60 Prozent der Direktoren in der Treuhandzentrale aus der westdeutschen Privatwirtschaft. Dies entsprach dem von Rohwedder nach außen transportierten Bild von den entscheidungsfreudigen Managern aus dem Westen, die ihren Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Privatisierungsgeschäft aktiv zu nutzen verstünden. Lediglich ein Drittel der Direktoren der THA kam aus dem öffentlichen Dienst. Auf der Ebene der Abteilungsleiter

dominierten mit etwas über 50 Prozent ebenso bundesdeutsche Industriemanager und Unternehmer an der Grenze des Pensionierungsalters oder auch darüber hinaus.²⁶⁶

Die Personalgewinnung unter Rohwedder zeichnete sich durch ein beträchtliches personalpolitisches Ungleichgewicht aus, aus dem sich zahlreiche Konflikte ergaben. Denn der Anteil der Branchendirektoren, Abteilungsleiter und Referatsleiter mit ostdeutscher Berufsbiografie war gering und nahm seit 1992 weiter ab. Im Dezember 1992 waren in der Treuhandzentrale lediglich zwei Branchendirektoren sowie 23 Abteilungsleiter (von insgesamt 155) mit ostdeutscher Herkunft beschäftigt.²⁶⁷ Insofern muss der durchgehend hohe Prozentsatz von Beschäftigten aus den neuen Bundesländern (ca. 70 Prozent) in der Gesamtstatistik der Treuhandzentrale relativiert werden. In den Jahren 1993 und 1994 war deren Anteil gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten in der Treuhandzentrale zwar nach wie vor hoch und wurde auch in den Monatsberichten des Vorstandes besonders hervorgehoben. Allerdings handelte es sich weitgehend um Referenten, Sachbearbeiter sowie das Verwaltungspersonal. Die ostdeutschen Beschäftigten der Treuhandzentrale kamen in ihrer Mehrzahl aus den aufgelösten Industrieministerien, der ehemaligen Staatlichen Plankommission, aus dem Verwaltungsapparat ehemaliger volkseigener Betriebe und aus örtlichen Wirtschaftsverwaltungen.

Im Unterschied zu bisherigen Darstellungen verdienen nicht nur die Initiativen Rohwedders zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Professionalisierungsphase besonderes Interesse. Auch Birgit Breuel versuchte in ihrer Amtszeit, einerseits weiteres qualifiziertes Personal zu gewinnen und andererseits die zunehmende Abwanderung von Führungskräften durch Angebote von verlässlichen Berufsperspektiven innerhalb einer zu gründenden THA-Nachfolgeorganisation zu stoppen. Bemerkenswert ist die Personalentwicklung in der Amtszeit

266 Vgl. hierzu die Angaben bei Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 174f., sowie Böick: *Die Treuhand*, S. 557.

267 Vgl. die Übersicht über die Personalstruktur der THA-Zentrale vom 15.12.1992, BArch Berlin, B 412/24110.

Breuels insofern, als sich der Personalbestand trotz wiederholt angekündigter »Personalanpassung« (sprich Personalreduzierung) von 2608 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Juni 1991 (Zentrale und Niederlassungen) auf 3593 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Dezember 1993 erhöhte. Hinzu kamen die Beschäftigten in den ausgegliederten Tochtergesellschaften der THA. Generell sollten das quantitative Ausmaß des Einsatzes sowie der Einfluss der externen Personal- und Unternehmensberater auf die Privatisierungspraxis der THA stärker als bislang beachtet werden.

Die Personalentwicklung war in der Amtszeit Breuels von einer außerordentlichen Dynamik geprägt. Es gab jedoch keine kontinuierliche Personalentwicklung, wie in der Personalplanung vorgesehen. Vielmehr dominierte eine zunehmende Fluktuation, insbesondere von vielen Führungskräften (Direktoren und Abteilungsleiter). Der Personaldirektor sah hier einen wachsenden Trend zum Wechsel in ein attraktiveres berufliches Umfeld in Westdeutschland mit einem höheren Gehaltsniveau. Die Abwanderung von westdeutschen Mitarbeitern wurde mit fehlenden Karrieremöglichkeiten innerhalb der THA begründet. Auf der anderen Seite gab es aufgrund von unklaren Anschlussperspektiven eine starke Verunsicherung unter den ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In der Treuhandzentrale wirkte insbesondere das Problem der Befristung von Arbeitsverträgen demotivierend, sowohl auf die Beschäftigten als auch auf potenzielle Bewerber. Umso mehr versuchte Breuel die seit 1993 einsetzende Abwanderung von Führungskräften durch Berufsperspektiven in ausgegliederten Treuhand-Tochtergesellschaften zu begrenzen.

Während ihrer Amtszeit musste sich Breuel wiederholt für umstrittene Personalentscheidungen auf der Führungsebene der THA rechtfertigen. Dies betraf hauptsächlich Personen, die früher Leitungspositionen in der zentralen DDR-Wirtschaftsverwaltung oder in zentralen Führungsgremien der SED innegehabt und anschließend in der Treuhandzentrale maßgebliche Entscheidungen mitgetragen bzw. selbst getroffen hatten. Das Thema »alte Seilschaften« hatte den Vorstandsbereich Personal in den Jahren 1991 und 1992 in ganz erheblichem Maße beschäftigt, denn das Image der THA war in dieser Zeit stark von dem Vorwurf belastet, per-

sonell von ehemaligen SED-Kadern unterwandert zu sein. Hinzu kam der öffentlich immer wieder vorgebrachte Verdacht, »alte Seilschaften« gingen mit »neuen Seilschaften« aus dem Managerpool Westdeutschlands eine unheilige Allianz ein. Dies betraf in besonderer Weise die Geschäftsführungen der Treuhandunternehmen. Die Untersuchung derartiger Vorwürfe lag im ureigenen Interesse des Treuhandvorstandes und band intern personelle Ressourcen, die dem eigentlich notwendigen Controlling der Privatisierungspraxis in den Unternehmensbereichen bzw. der Revision entzogen wurden. Zu Entlassungen von ehemaligen Leitungskadern aus Ministerien und zentralen wirtschaftsleitenden Einrichtungen der DDR ist es in einem größeren Umfang nicht gekommen. Einzelne Mitarbeiter auf der Ebene der Direktoren und Abteilungsleiter, die unter verschiedenen Gesichtspunkten als politisch belastet eingestuft wurden, schieden in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 aus der THA aus oder wechselten in ausgegliederte Tochtergesellschaften. Wie die internen Untersuchungen zeigten, kam es durch das Wirken »alter Seilschaften« auch nicht zu signifikanten ökonomischen Verlusten. Die diesbezüglichen Vorwürfe prägten jedoch noch lange Jahre die Wahrnehmung der THA in der Öffentlichkeit.

Zu den bis heute hartnäckig gepflegten Mythen gehört die Annahme, Detlev Rohwedder habe als Präsident andere Akzente in der Geschäftspolitik der THA setzen wollen als seine Nachfolgerin Birgit Breuel. Insbesondere habe Rohwedder doch mehr die Sanierung der Treuhandunternehmen im Auge gehabt, während Breuel als konsequente Wirtschaftsliberale eine Politik der schnellen Privatisierung um jeden Preis verfolgt habe. Dieser angebliche Unterschied in der Geschäftspolitik kann auf der Grundlage der archivalischen Hinterlassenschaften der THA nicht bestätigt werden. Im Grundsatz hatten Breuel und Rohwedder trotz ihrer unterschiedlichen politischen Prägungen und wirtschaftspolitischen Auffassungen eine ähnliche Haltung, wenn es darum ging, schnell zu privatisieren und die Sanierung der Unternehmen den Investoren zu überlassen. Einer Erhöhung des Privatisierungstempos stand zunächst der Umstand entgegen, dass für die meisten Treuhandunternehmen noch keine bewertbaren Unternehmenskonzepte vorlagen. Nachdem in der Amtszeit Breuels deutlich mehr

Sanierungskonzepte der Unternehmen vom Leitungsausschuss eingestuft wurden, konnte das Tempo der Privatisierungen in Form von »Massenprivatisierungen« erheblich forciert werden. Damit begann ein regelrechter Wettbewerb zwischen den Branchendirektoren um den schnellstmöglichen Abschluss von Privatisierungsverträgen.

Seit der Jahreswende 1992/93 zeichnete sich ein Kurswechsel in der Geschäftspolitik der THA ab, die nun stärker als zuvor auf eine aktive Sanierungspolitik gelenkt wurde. Angesichts der deutlicher zutage tretenden wirtschaftlichen Strukturprobleme und beginnender Massenarbeitslosigkeit in Ostdeutschland wuchs im Vorstand die Einsicht, sanierungsfähige Treuhandbetriebe erhalten zu müssen, um Zukunftsperspektiven der Menschen im Osten zu sichern. Zu diesem Zweck wurden seit Mitte 1992 sogenannte Management-KGs gegründet. Die Gründung dieser Sanierungsgesellschaften symbolisierte vor der Medienöffentlichkeit die erklärte Absicht der Treuhandspitze, in deutlichem Unterschied zur bisherigen Geschäftspolitik die Sanierung nun energischer voranzutreiben. Die Gründung von Management-KGs kann insgesamt jedoch nicht als Kurskorrektur in der Geschäftspolitik der THA bewertet werden. Sie sollten offenbar der zunehmend kritischer werdenden Öffentlichkeit wie dem politischen Umfeld der THA signalisieren, dass die Forderungen nach einer effektiven Sanierungsstrategie von der Treuhandspitze jetzt ernster genommen wurden. Die Sanierungspraxis der Gesellschaften verdeutlichte aber die damit verbundenen Probleme. Denn der finanzielle Aufwand zur Sanierung der Unternehmen war enorm und für größere Betriebe nicht zu rechtfertigen. Das Scheitern dieses Modells lag vor allem in dem Umstand begründet, dass sich auch die Management-KGs auf einzelne Unternehmen konzentrierten, ohne die vormaligen Arbeitsbeziehungen zwischen den Betrieben und Zuliefernetzwerken der ehemaligen Kombinate einzubeziehen. So bildeten wie schon generell in der Privatisierungspolitik der THA die zerstörten Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen ehemaliger Kombinatbetriebe einen gravierenden Konstruktionsfehler der Management-KGs.

Mit dem Inkrafttreten des Einigungsvertrages zum 3. Oktober 1990 ging die Fachaufsicht über die THA auf das Bundesfinanzministerium

über, das diese im Einvernehmen mit dem Bundeswirtschaftsminister wahrnehmen sollte. Rohwedder machte seinen Verbleib als Präsident der THA von der Erfüllung seiner Forderung abhängig, den Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Vorstandes nicht durch ständige Weisungen und einzelfallbezogene Eingriffe des Finanzministeriums einzuzengen. Dementsprechend wurde die Fachaufsicht durch das Finanzministerium zunächst relativ großzügig umgesetzt und auf die Auskunftspflicht beschränkt. Strittige Fragen wurden im Vorfeld von Verwaltungsratssitzungen geklärt. Die Fachaufsicht beschränkte sich zunächst auf die Begleitung der Arbeit der THA bei den größeren, politisch relevanten Entscheidungen einerseits und auf die Sicherstellung der organisatorischen, finanziellen und personellen Arbeitsfähigkeit andererseits. Mit dieser Regelung erhielt die THA jenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den Rohwedder für die Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit und Eigenverantwortung gefordert hatte.

Da die THA trotz ihres Status als bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts weder als Unternehmen noch faktisch als staatliche Behörde fungierte, sorgte die Frage nach ihrer Handlungsautonomie gegenüber der Bundesregierung jedoch für potenzielle Konflikte. Sowohl Rohwedder als auch Breuel wiesen in Gesprächen mit Vertretern des Bundes wiederholt darauf hin, dass die THA durch ihre Aufgabenerfüllung an der Schnittstelle zwischen Staat und Wirtschaft eine Sonderstellung einnehme. Breuel tat sich insbesondere mit dem Umstand schwer, dass die Fach- und Rechtsaufsicht durch ein Bundesministerium auch mit einer gewissen parlamentarischen Kontrolle verbunden war, die sich nicht nur auf die Haushaltsbewilligung bezog.

Auch die Kontrolle durch den Bundesrechnungshof empfand der Treuhandvorstand zunehmend als eine Behinderung seiner unternehmerischen Tätigkeit. Die Organaufsicht über die Tätigkeit der THA berührte im Rahmen der Bundeshaushaltsordnung auch die Kontrolle durch den Bundesrechnungshof als unabhängiges Organ der Finanzkontrolle. Dessen Kontrollrechte umfassten die Haushalts- und Wirtschaftsprüfung der THA und damit ihre finanzwirtschaftliche Tätigkeit. Der BRH beschränkte seine Kontrolltätigkeit jedoch keineswegs auf die Wirtschafts-

führung der THA, sondern dehnte sie auf wesentliche Arbeitsbereiche im Rahmen von sogenannten Schwerpunktprüfungen aus. In der Regel folgte die THA den Empfehlungen des Rechnungshofes nur in sehr eingeschränktem Maß. Rückblickend schätzte Breuel dessen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der THA als eher gering ein. Von größerer Bedeutung war dagegen das Bild, das auf der Basis von Berichten des Rechnungshofes in der Öffentlichkeit bzw. im politischen Raum präsentiert wurde.

Zur Jahreswende 1991/92 veränderte sich der politische Handlungsrahmen der THA. Nachdem die Treuhandspitze in den Jahren 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, insbesondere im Hinblick auf die Fachaufsicht des BMF. Bonner Ministerialbeamte griffen nun in die Gestaltung der inneren Organisation der Treuhandzentrale ein. So wurden vor dem Hintergrund staatsanwalt-schaftlicher Ermittlungen gegen einzelne Vorstandsmitglieder und Branchendirektoren und auf nachhaltigen Druck der Bonner Fachaufsicht die Innenrevision und das Vertragsmanagement auf- und ausgebaut.

Seit Jahresbeginn 1992 wies die Präsidentin in mehreren Schreiben an den Bundesfinanzminister auf die vermeintliche Überbeanspruchung der THA durch Beamte der Bundesministerien hin. Angesichts der wachsenden öffentlichen Kritik an der Privatisierungspolitik des Treuhandvorstandes und der zunehmend kritischer werdenden Anfragen parlamentarischer Kontrollgremien verstärkte sich die politische Einflussnahme aus Bonn. Die Fachaufsicht beschränkte sich jetzt 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.

Zu einem regelrechten politischen Kampffeld entwickelte sich der Unterausschuss Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses, der sich als parlamentarisches Kontrollgremium des Deutschen Bundestages im Oktober 1990 in Bonn konstituiert hatte. Er beschäftigte sich nicht nur mit

der Bewilligung von Haushaltsmitteln für die THA, sondern befasste sich auch mit Schwerpunkten von deren Geschäfts- und Privatisierungspolitik. Nicht selten kam es im Unterausschuss sowie in dem Anfang 1993 gebildeten Ausschuss Treuhandanstalt des Bundestages zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Abgeordneten der Regierungsparteien CDU, CSU sowie FDP und den Oppositionsparteien SPD, Bündnis 90/Die Grünen sowie PDS. Mit der Zunahme kritischer Medienberichte standen nicht nur die Ausschussmitglieder der Oppositionsparteien, sondern auch die Abgeordneten aus den Reihen der Regierungskoalition, insbesondere ostdeutsche CDU-Abgeordnete, der THA auffallend kritisch gegenüber. Angesichts der deutlicher zutage tretenden Probleme beim Strukturwandel der ostdeutschen Wirtschaft und der sozialen Folgen des Übergangs zu einer Marktwirtschaft forderten nun auch ostdeutsche Bundestagsabgeordnete der CDU immer drängender gesicherte Zukunftsperspektiven für die Menschen im Osten und gaben den Unmut über das Ausbleiben des versprochenen wirtschaftlichen Aufschwungs direkt an die THA weiter.

Für das spannungsreiche Verhältnis zwischen der Treuhandzentrale in Berlin und den zuständigen Bundesministerien in Bonn bleibt Folgendes festzuhalten: Bei der Privatisierung der ostdeutschen Industriebetriebe spielte die THA in der öffentlichen Wahrnehmung die Hauptrolle, während die Bundesregierung stets im Hintergrund blieb. Der THA wurde eine Rolle übertragen, die die Bundesregierung nicht übernehmen wollte. Sie war offiziell der Träger aller unpopulären Entscheidungen und wurde für alle Fehler und Pannen verantwortlich gemacht. Ganz ähnlich sahen dies einige Direktoren in der Treuhandzentrale selbst. Diese benutzten intern den Ausdruck »Sündenbock«, um deutlich zu machen, welche politische Funktion die THA für die Bundesregierung hatte.

Tatsächlich vollzog sich die Privatisierungspraxis der THA maßgeblich unter dem Einfluss der Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung. Insofern wurde der Handlungsspielraum der THA auch durch die politischen Einflussnahmen der Bonner Ministerien stark beeinflusst. Während der laufenden Privatisierungsverhandlungen beschränkten sich Treuhandvorstand und BMF in der Regel auf eine mündliche Kommunikation, häufig in Form von Vier-Augen-Gesprächen oder Telefonaten. Der

offizielle Weg über Aktenvermerke oder Schriftverkehr sollte tunlichst vermieden werden. In wirtschaftspolitisch und politisch bedeutsamen Privatisierungsfällen engagierte sich Bundeskanzler Helmut Kohl mitunter auf höchster politischer Ebene und schaltete sich in die Verhandlungen ein. Das Bundeskanzleramt unternahm jedoch alles, um Kohl aus der öffentlichen Wahrnehmung dieser Vorgänge herauszuhalten. In der Öffentlichkeit wurde der Eindruck vermittelt, die Treuhandspitze habe allein die Privatisierungsentscheidungen zu verantworten, insbesondere offensichtliche Fehlentscheidungen. In der Regel verhielten sich der Bundeskanzler, aber auch die zuständigen Bundesministerien für Finanzen und Wirtschaft in den öffentlichen Debatten über vermeintliche Fehlentscheidungen der THA zurückhaltend und reagierten nur bei besonders medienwirksamen Skandalen. Die Reaktionen des Bundeskanzlers beschränkten sich hauptsächlich auf allgemein gehaltene Solidaritätsadressen.

In der öffentlichen Wahrnehmung hatte sich die THA in den Jahren von 1990 bis 1994 vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben gewandelt. In der Praxis des Wirtschaftsbaus hatte die Bundesregierung der THA zwar weitgehende Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt. Zugleich musste sie damit aber auch die alleinige Verantwortung für die Misserfolge der wirtschaftlichen Transformation tragen. Sie blieb angesichts andauernder Massenarbeitslosigkeit ein politischer Blitzableiter für enttäuschte Hoffnungen und Erwartungen etlicher Menschen im Osten Deutschlands. Dabei geriet die Wirtschaftspolitik der Bundesregierung, die zu weiten Teilen doch wirtschaftspolitische Strukturpolitik war, aus dem Sichtfeld. Das umso mehr, als die Bundesregierung mit ihrem Programm der »industriellen Kerne«, dem »Solidarpakt« und anderen wirtschaftspolitischen Förderprogrammen wesentliche strukturpolitische Weichen in Ostdeutschland stellte. Darüber hinaus bleiben bei der Fokussierung auf die THA die Rolle der ostdeutschen Landesregierungen und deren wirtschaftspolitische Entscheidungen weitgehend unterbelichtet.

In der gegenwärtigen stark polarisierten Debatte wird der THA entweder pauschal Versagen vorgeworfen oder ihre Tätigkeit wird als alternativlos bezeichnet. Dabei wird übersehen, dass die THA nicht nur die

Privatisierung der volkseigenen Betriebe zu organisieren hatte, sondern zugleich einen Beitrag zum Strukturwandel der ostdeutschen Wirtschaft leistete. Insofern kann die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft nicht nur aus dem Blickwinkel der Deindustrialisierung und des ökonomischen Niedergangs gesehen werden. Sie war auch Bestandteil der Sanierung und Modernisierung regionaler Wirtschaftsstrukturen. Zudem muss die Tätigkeit der THA vor dem Hintergrund der Integration der ostdeutschen Wirtschaft in den europäischen Binnenmarkt und den Weltmarkt gesehen werden. Diese musste unter weit schwierigeren Voraussetzungen organisiert werden als der wirtschaftliche Wiederaufbau in Westdeutschland nach 1945.²⁶⁸ Unter den Bedingungen einer wachsenden Europäisierung und Globalisierung der Außenhandelsbeziehungen verengten sich auch die Spielräume nationaler Wirtschaftspolitik. Die THA verfügte nur über begrenzte Möglichkeiten, in ihrer Privatisierungspolitik auf diesen Trend angemessen zu reagieren.

Auch in ihrem sogenannten Kerngeschäft kamen auf die THA unvorhergesehene Herausforderungen zu. Die Übernahme von Altschulden der DDR-Betriebe und eines Teils der Kosten für die Beseitigung ökologischer Schäden minderten den Verkaufswert der Unternehmen erheblich. Zudem mussten von der THA durch die Zuordnung von Vermögensgegenständen nach dem vom Deutschen Bundestag im März 1991 verabschiedeten Vermögenszuordnungsgesetz zusätzliche Aufgaben bewältigt werden, die personelle Ressourcen erforderten, die den Branchendirektoraten entzogen wurden. Von der THA mussten in vielen Einzelfällen Eigentumsverhältnisse in enger Zusammenarbeit mit den Landesämtern zur Regelung offener Vermögensfragen geklärt werden. Dies traf insbesondere auf Liegenschaften und land- bzw. forstwirtschaftliche Nutzflächen zu. Denn für die im August 1990 der THA übertragenen rund 1,95 Millionen Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche und die etwa 2 Millionen Hektar Forstwirtschaftsfläche, wovon rund 1,4 Millionen Hektar an Länder und Gemeinden zurückzugeben waren, mussten neue Eigentümer gefunden

268 Vgl. Ther: Der Preis der Einheit, S. 401.

werden. Angesichts der ständig wachsenden Aufgaben sowie der Rolle, die ihr während der Transformation von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft seit 1990 zugewiesen wurde, erscheint die THA tatsächlich als »eine überforderte Behörde«.²⁶⁹

Wenngleich der Blick allein auf die THA nicht die wirtschaftliche Transformation Ostdeutschlands erklären kann, bildet die Geschichte der Privatisierungsbehörde einen wesentlichen Teil der ostdeutschen Transformationsgeschichte. Sie nahm an der Schnittstelle zwischen Staat und Wirtschaft eine Sonderrolle ein. Daraus resultierten Konflikte, die bis weit über das Ende der THA hinaus wirkten. Nicht zuletzt haben die noch immer spürbaren Spätfolgen des Wirtschaftsumbaus und der Privatisierungspolitik der THA eine neuerliche Debatte über die damaligen wirtschaftspolitischen Alternativen ausgelöst. Eine wissenschaftliche, differenzierende und zugleich multiperspektivische Betrachtung kann eine dringend notwendige Historisierung dieser bis in die Gegenwart hinein umstrittenen Institution ermöglichen.

269 Vgl. Hoffmann: Von der Plan- zur Marktwirtschaft, S. 189.

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BArch	Bundesarchiv
Bd.	Band
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BFD	Bund Freier Demokraten
BGBL	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMG	Beteiligungsmanagement Gesellschaft mbH
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BRH	Bundesrechnungshof
BStU	Bundesbeauftragter für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
BVVG	Bodenverwertungs- und -verwaltungsgesellschaft mbH
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CSU	Christlich-Soziale Union in Bayern
DA	Demokratischer Aufbruch
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DAL	Deutsche Anlagen-Leasing
DB	Deutsche Bundesbahn
DBD	Demokratische Bauernpartei Deutschlands
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DISOS	Datenverarbeitungs-Informationssysteme, Organisation und Service GmbH
DM	Deutsche Mark
DSL-Bank	Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank
DSU	Deutsche Soziale Union

EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
FDP	Freie Demokratische Partei
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPH	Gesellschaft zur Privatisierung des Handels
HA	Haushaltsausschuss (des Deutschen Bundestages)
IfZ	Institut für Zeitgeschichte München–Berlin
IG	Industriegewerkschaft
IM	Inoffizieller Mitarbeiter (des MfS)
KAF	Kreditabwicklungsfonds
KBA	(interministerieller) Kredit- und Bürgschaftsausschuss
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KoKo	Kommerzielle Koordinierung
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler (Beratungsgesellschaft)
L-D	Leitungstab Deutschland (im Bundeswirtschaftsministerium)
LDP/LDPD	Liberal-Demokratische Partei Deutschlands
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
MfS	Ministerium für Staatssicherheit
Mio.	Millionen
MKG	Management-Kommanditgesellschaft
Mrd.	Milliarden
NDPD	National-Demokratische Partei Deutschlands
NE	Nichteisen
NVA	Nationale Volksarmee
ORG	Organisation
PB	Büro Bonn
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus
PP	Direktorat Bund/Internationale Beziehungen
PR	Public Relations
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
SDP	Sozialdemokratische Partei
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschland
SPK	Staatliche Plankommission
TH	Technische Hochschule
TH/THA/Treuhand	Treuhandanstalt
THAKredG	Treuhandkreditaufnahme-gesetz
TLG	Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt mbH
TOB	Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft mbH
TU	Technische Universität
UB	Unternehmensbereich
VAR	Vertragsmanagement, Abwicklung und Reprivatisierung
VEB	Volkseigener Betrieb
VEG	Volkseigenes Gut
VL	Vereinigte Linke

WIR	Gesellschaft für Wirtschaftsförderungsberatung, Investmanagement, Research, Development und Marketing GmbH
ZERV	Zentrale Ermittlungsstelle für Regierungs- und Vereinigungskriminalität
ZK	Zentralkomitee

Quellen- und Literaturverzeichnis

Archivquellen

Stiftung Archiv der Parteien und Massenorganisationen der DDR
im Bundesarchiv (SAPMO BArch) DY 30

Bundesarchiv in Berlin-Lichterfelde (BArch Berlin)

Abteilung DDR, Bestand DC 20

Sekretariat des Ministerrates der DDR

Beschlüsse des Ministerrates der DDR

Staatliche Plankommission – Wirtschaftskomitee der DDR

Ministerium für Wirtschaft der DDR

Büro des Ministerpräsidenten

Protokolle der Plenartagungen der Volkskammer der DDR

Protokolle der Sitzungen des Volkskammerausschusses für Wirtschaft

Protokolle der Tagungen am »Runden Tisch«

Treuhandanstalt, Bestand B 412

Protokolle der Sitzungen des Verwaltungsrates und des Vorstandes der THA

Organigramme, Strukturanalysen, Personalanalysen, Arbeitsanweisungen,
Richtlinien

Handbücher (Organisationshandbuch, Privatisierungshandbuch)

Monatsberichte, Haushalts-, Finanz- und Personalberichte

Handakten des Präsidenten Rohwedder

Handakten der Präsidentin Breuel

Teilbestand Generalbevollmächtigte Mueller-Stöfen und van Scherpenberg

Vorstandsbereich Personal: Empfehlungen der Vertrauensbevollmächtigten

Vorstandsbereich Personal: Unterlagen der Stabsstelle für Besondere Aufgaben

Teilbestand Unternehmensentwicklung

Bundesarchiv in Koblenz (BArch Koblenz)

Bundesministerium der Finanzen: B 126, Allgemeiner und interner Schriftverkehr
und Vermerke für den Minister

Bundesministerium für Wirtschaft: B 102, Allgemeiner und interner Schriftverkehr
und Vermerke für den Minister

Bundeskanzleramt: B 136, Allgemeiner und interner Schriftverkehr und Vermerke
für den Chef des Bundeskanzleramtes sowie den Bundeskanzler

Tagebuchaufzeichnungen von THA-Vorstandsmitglied Klaus Schucht: N 1585

Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestages in Berlin (PA-DBT)

Sitzungsprotokolle des Haushaltsausschusses

Sitzungsprotokolle des Unterausschusses Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses

Sitzungsprotokolle des Ausschusses Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses
Sitzungsprotokolle des Ausschusses für Wirtschaft

Robert-Havemann-Gesellschaft: Archiv der DDR-Opposition, Berlin (Havemann-Archiv)

Bestand Wolfgang Ullmann (WU)

Unterlagen der Bürgerbewegung sowie der politischen Opposition

Konzepte zur Gründung einer Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung
des Volkseigentums

Archiv Grünes Gedächtnis in der Heinrich-Böll-Stiftung in Berlin

Unterlagen der Opposition für die Sitzungen am »Runden Tisch«

Anträge der Fraktion Bündnis 90/Grüne für die Sitzungen der Volkskammer der DDR

Archiv der PDS in Berlin

Unterlagen der SED/PDS zur Vorbereitung der Sitzungen der Volkskammer der DDR
und ihrer Ausschüsse

Bundesbeauftragter für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR (BStU)

Sekretariat des Ministers

Hauptabteilung XVIII »Sicherung der Volkswirtschaft«

Personalunterlagen und Berichte

Zeitschriften und Zeitungen

Bild am Sonntag

Der Spiegel

Die Welt

Die Wirtschaft

Die Zeit

Focus

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Frankfurter Rundschau

Neues Deutschland

Westfälische Nachrichten

Wirtschaftswoche

Bei Zitaten aus diesen Zeitschriften und Zeitungen wird in der Fußnote die vollständige Quelle angegeben.

Im Buch wurden Internetquellen benutzt, die hier nicht eigens angegeben, aber jeweils an Ort und Stelle in der Fußnote ausgewiesen werden. Dies betrifft insbesondere biografische Angaben (Bundesstiftung Aufarbeitung – Biographische Datenbanken; Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv; Wikipedia).

Literaturverzeichnis

- Allen, Keith R.: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus, in: Deutschland Archiv, 11.12.2019, www.bpb.de/302083 (Zugriff am 22.12.2021).
- Allen, Keith R.: Directing Foreign Investments to Eastern Germany: Swiss Engagements after (and before) 1989, in: Central European History 53 (2020) 1, S. 1–32.
- Allen, Keith R.: Die Schweiz im Osten Deutschlands. Ausländische Investoren nach (und vor) 1989, in: Hoffmann/Brunnenbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 125–141.
- Altenburg, Michael: Gedanken außer der Reihe. Erinnerungen, Norderstedt 2009.
- Baale, Olaf: Abbau Ost. Lügen, Vorurteil und sozialistische Schulden, München 2008.
- Bähr, Johannes/Petzina, Dietmar (Hg.): Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945–1990, Berlin 1996.
- Bahrman, Hannes/Links, Christoph (Hg.): Am Ziel vorbei. Die deutsche Einheit – eine Zwischenbilanz, Berlin 2005.
- Baldus, Michael G. (Hg.): Studium – Beruf – Karriere. Personal-Manager sagen Ihnen, was Sie tun müssen, Wiesbaden 1994.
- Bandyk, Christoph G.: Privatisierung in Polen 1990/91, in: Osteuropa 42 (1992), S. 431–440.
- Bauerkämper, Arnd: Der Kampf um den Boden in den neuen Bundesländern. Die Debatte über die Restitution des Bodenreformlandes und die Privatisierung der Agrarwirtschaft 1989/90, in: Revue d'Allemagne 31 (1999) 1, S. 57–73.
- Behling, Klaus: Die Treuhand. Wie eine Behörde ein ganzes Land abschaffte, Berlin 2015.
- Behrend, Hanna (Hg.): Die Abwicklung der DDR. Wende und deutsche Vereinigung von innen gesehen, Köln 1996.
- Berghoff, Hartmut: Die 1990er Jahre als Epochenschwelle? Der Umbau der Deutschland AG zwischen Traditionsbruch und Kontinuitätswahrung, in: Historische Zeitschrift 308 (2019) 2, S. 364–400.
- Bergmann-Pohl, Sabine: Die frei gewählte Volkskammer, in: Schröder/Misselwitz (Hg.): Mandat für deutsche Einheit, S. 49–65.
- Bergmann-Pohl, Sabine: Ein emotional aufgeladenes Parlament, in: Deutschland Archiv, 19.3.2020, <https://www.bpb.de/306725/ein-emotional-aufgeladenes-parlament> (Zugriff am 2.11.2021).
- Bertram, Hans/Kollmorgen, Raj (Hg.): Die Transformation Ostdeutschlands. Berichte zum sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern, Opladen 2001.
- Best, Heinrich/Holtmann, Everhard (Hg.): Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung, Frankfurt am Main/New York 2012.
- Biedenkopf, Kurt: Ringen um die innere Einheit. Aus meinem Tagebuch August 1992 bis September 1994, München 2015.
- Birchler, Marianne: Halbes Land. Ganzes Land. Ganzes Leben. Erinnerungen, Berlin 2014.
- Bischoff, Barbara: Die Stabsstelle Besondere Aufgaben bei der THA. Ein funktionales Konzept zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität?, Münster 2016.
- Blecher, Jens/John, Jürgen (Hg.): Hochschulumbau Ost. Die Transformation des DDR-Hochschulwesens nach 1989/90 in typologisch-vergleichender Perspektive, Stuttgart 2021.

- Bleckmann, Albert: Zur verfassungsrechtlichen Sanierungspflicht der Treuhandanstalt, Berlin/Bonn/München 1992.
- Boers, Klaus/Nelles, Ursula/Theile, Hans (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Privatisierung der DDR-Betriebe, Baden-Baden 2010.
- Böick, Marcus: Im »Säurebad der Einheit«. Die Treuhandanstalt in den medienöffentlichen Debatten der frühen 1990er Jahre, in: Deutschland Archiv 43 (2010) 3, S. 425–432.
- Böick, Marcus: Grenzgänger des Kapitalismus. Das Westpersonal der Treuhandanstalt, in: Horch und Guck 72 (2011), S. 56–60.
- Böick, Marcus: Präsidentin, Managerin, Sekretärin. Geschlechterbeziehungen und -bilder bei der Treuhandanstalt, in: Marcus Böick/Franziska Kuschel/Anja Hertel (Hg.): Aus einem Land vor unserer Zeit. Eine Leserreise durch die DDR-Geschichte, Berlin 2012, S. 207–218.
- Böick, Marcus: Entdeckung, Expansion, Ernüchterung. Die KPMG/DTG und die deutsche Wiedervereinigung, in: Dieter Ziegler/Johannes Bähr/Jörg Lesczenski (Hg.): Vertrauensbildung als Auftrag. Von der Deutsch-Amerikanischen Treuhand-Gesellschaft zur KPMG AG, München 2015, S. 214–249.
- Böick, Marcus: »Das ist nunmal der freie Markt«. Konzeptionen des Marktes beim Wirtschaftsumbau in Ostdeutschland nach 1989, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 12 (2015) 3, S. 448–473, <https://zeithistorische-forschungen.de/3-2015/5270> (Zugriff am 2.11.2021).
- Böick, Marcus: Das letzte Gefecht? Die ökonomischen Debatten über eine »Wirtschaftsreform« innerhalb der DDR um die Jahreswende 1989/90, in: Markus Gloe/Lutz Haarmann/Tom Thieme (Hg.): Standortbestimmung Deutschlandforschung (= Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Bd. 108), Berlin 2016, S. 113–132.
- Böick, Marcus: Eine Behörde als simuliertes Unternehmen. Die Treuhandanstalt in der Unschärferelation zwischen Transformationspolitik, Wirtschaftsumbau und Umbruchgesellschaft, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 58 (2017) 2, S. 489–512.
- Böick, Marcus: Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung 1990–1994, Göttingen 2018.
- Böick, Marcus: Berater in »blühenden Landschaften«. Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 41–55.
- Böick, Marcus: Vom Blitzableiter zur Bad-Bank. Die Debatten über die Treuhandanstalt und was sich daraus über das Verhältnis von Politikwissenschaft und Zeitgeschichtsforschung lernen lässt, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft 30 (2020), S. 473–482.
- Böick, Marcus: Zwölf Thesen zu Wirtschaftsumbau und Treuhandanstalt. Die Rolle(n) und Folgen des Wirkens der Treuhand, in: Kowalczyk/Ebert/Kulick (Hg.): (Ost) Deutschlands Weg, S. 413–435.
- Böick, Marcus/Goschler, Constantin/Jessen, Ralph (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, Berlin 2020.
- Böick, Marcus/Rau, Christian: Gewerkschaften und Treuhandanstalt nach 1990 in Praxis und Erinnerung. Arbeitspapier aus der Kommission »Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie«, hg. v. d. Hans-Böckler-Stiftung, September 2020.
- Bonkamp, Josef: Die Bedeutung des gemeinschaftsrechtlichen Beihilfeverbots für die Beteiligung der öffentlichen Hand an einer Kapitalgesellschaft, Berlin 2001.

- Bösch, Frank (Hg.): *Geteilte Geschichte. Ost- und Westdeutschland 1970–2000*, Göttingen 2015.
- Bösch, Frank/Hertfelder, Thomas/Metzler, Gabriele (Hg.): *Grenzen des Neoliberalismus. Der Wandel des Liberalismus im späten 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2018.
- Boyer, Christoph/Henke, Klaus-Dietmar/Skyba, Peter (Hg.): *Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945*, Bd. 10: 1971–1989. *Deutsche Demokratische Republik. Bewegung in der Sozialpolitik, Erstarrung und Niedergang*, Baden-Baden 2008.
- Brede, Helmut (Hg.): *Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft* (= Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Bd. 29), Baden-Baden 1988.
- Bredow, Wilfried von/Jäger, Thomas (Hg.): *Japan. Europa. USA. Weltpolitische Konstellationen der neunziger Jahre*, Wiesbaden 1994.
- Bremer, Eckhard: *Treuhandverwaltung und Jurisdiktionsbefugnis. Völkerrechtliche Grenzen staatlicher Rechtssetzung und Rechtsdurchsetzung bei der treuhänderischen Verwaltung von Auslandsvermögen der Parteien der ehemaligen DDR*, Baden-Baden 1998.
- Bretschneider, Uta: *Gescheiterte Erfolgsgeschichten? Die ostdeutsche Landwirtschaft und ihre Akteure im Prozess der Transformation*, in: Hoffmann/Brunnenbauer (Hg.): *Transformation als soziale Praxis*, S. 154–165.
- Breuel, Birgit (Hg.): *Treuhand intern. Tagebuch*, Berlin 1993.
- Breuel, Birgit: *Treuhandanstalt: Bilanz und Perspektiven*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament* (1994) 43–44, S. 14–20.
- Breuel, Birgit: *Überlebensfähigen Unternehmen die Regeneration ermöglichen*, in: *Treuhandanstalt* (Hg.): *Dokumentation 1990–1994*, S. 716–718.
- Breuel, Birgit: *Umwandlung einer Plan- in eine Marktwirtschaft – Marktwirtschaftliche Theorie im Licht aktueller Erfahrungen*, in: Horst Friedrich Wünsche (Hg.): *Soziale Marktwirtschaft als historische Weichenstellung. Ludwig Erhard 1897–1997. Bewertungen und Ausblicke. Eine Festschrift zum 100. Geburtstag von Ludwig Erhard*, Düsseldorf 1997, S. 333–352.
- Breuel, Birgit/Burda, Manfred (Hg.): *Ohne historisches Vorbild. Die Treuhandanstalt 1990 bis 1994*, Berlin 2005.
- Brocke, Bernhard vom: *Kulturministerien und Wissenschaftsverwaltungen in Deutschland und Österreich. Systembrüche und Kontinuitäten 1918/19–1933/38–1945/46*, in: Rüdiger vom Bruch/Brigitte Kaderas (Hg.): *Wissenschaften und Wissenschaftspolitik. Bestandsaufnahmen zu Formationen, Brüchen und Kontinuitäten im Deutschland des 20. Jahrhunderts*, Stuttgart 2002.
- Brücker, Herbert: *Privatisierung in Ostdeutschland. Eine institutionenökonomische Analyse*, Frankfurt am Main 1995.
- Brunner, Detlev/Kuhnhenne, Michaela/Simon, Hartmut (Hg.): *Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation*, Bielefeld 2018.
- Buchheim, Christoph: *Die Defizite der Sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft*, in: Henke (Hg.): *Revolution und Vereinigung 1989/90*, München 2009, S. 81–91.
- Buck, Hansjörg F./Bauer, Hans Georg (Hg.): *Transformation der Wirtschaftsordnung der ehemaligen DDR. Wirtschaftliche Erneuerung in den neuen Bundesländern. Eine Dokumentation des Gesamtdeutschen Instituts*, Bonn 1991.

- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben: Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994, Berlin 1995.
- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): Dokumentation des Symposiums Zwischenbilanz Aufbau Ost, Berlin 1996.
- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«. Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin 2003.
- Bünz, Enno/Gries, Rainer/Möller, Frank (Hg.): Der Tag X in der Geschichte. Erwartungen und Enttäuschungen seit tausend Jahren, Stuttgart 1997.
- Busch, Ulrich: Transfer West-Ost und Ost-West. Wer machte das große Geschäft?, in: Fritz Vilmar (Hg.): Zehn Jahre Vereinigungspolitik, Berlin 2000, S. 161–192.
- Cadel, Georg: Die Kontrolle der Treuhand-Anstalt und ihrer Unternehmen durch das Finanzministerium, den Rechnungshof und das Parlament. Teilbericht II aus dem Projekt »Kontrolle öffentlicher Unternehmen« von Nils Diederich, Ingeborg Haag, Georg Cadel. Freie Universität Berlin (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung), Berlin 1994.
- Cezanne, Wolfgang: Gesamtwirtschaftliche Finanzierungsprobleme der deutschen Einheit. Zur Makroökonomik defizitfinanzierter Staatsausgaben, in: Claus Köhler/Rüdiger Pohl (Hg.): Aspekte der Transformation in Ostdeutschland, Berlin 1996, S. 95–148.
- Christ, Peter/Neubauer, Ralf: Kolonie im eigenen Land. Die Treuhand, Bonn und die Wirtschaftskatastrophe der fünf neuen Länder, Berlin 1991.
- Cointreau, Edouard (Hg.): Privatisierung – Alternativen zur Staatswirtschaft, Düsseldorf 1987.
- Czada, Roland: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 148–173.
- Czada, Roland: Die Treuhandanstalt im politischen System der Bundesrepublik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (1994) 43–44, S. 31–42.
- Czada, Roland: Die Funktionseliten des alten Regimes. Abwicklung – Ausgrenzung – Integration. Das Beispiel Treuhandanstalt Berlin, in: Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Die realexistierende postsozialistische Gesellschaft, Berlin 1994, S. 228–232.
- Czada, Roland: Das Erbe der Treuhandanstalt, in: Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 125–146.
- Czada, Roland/Lehmbruch, Gerhard (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland. Beiträge zur sektoralen Vereinigungspolitik, Frankfurt am Main/New York 1998.
- Danwerth, Markus: Die Erhaltung industrieller Kerne in den neuen Bundesländern – eine kritische Würdigung, in: Hans Bertram/Wolfgang Kreher/Irene Müller-Hartmann (Hg.): Systemwechsel zwischen Projekt und Prozeß. Analysen zu den Umbrüchen in Ostdeutschland, Wiesbaden 1998, S. 125–168.
- Depenheuer, Otto/Paqué, Karl-Heinz (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz. Bilanz der Treuhandanstalt. Gedächtnisschrift zum 20. Todestag von Dr. Detlev Karsten Rohwedder, Heidelberg 2012.
- Deutscher Bundestag (Hg.): Protokolle der Volkskammer der Deutschen Demokrati-

- schen Republik. 10. Wahlperiode (vom 5. April bis 2. Oktober 1990), 3 Bde., Wiesbaden 2000.
- Döring, Karl: EKO Stahl für die DDR – Stahl für die Welt. Kombinatdirektor und Stahlmanager – eine Autobiographie, Berlin 2015.
- Drobnig, Ulrich/Hopt, Klaus J./Kötz, Hein/Mestmäcker, Ernst-Joachim (Hg.): Systemtransformation in Mittel- und Osteuropa und ihre Folgen für Banken, Börsen und Kreditsicherheiten, Tübingen 1998.
- Elsner, Jessica: Enttäuschte Hoffnung. Soziale Ungleichheit im Automobilwerk Eisenach in der Transformationszeit (1989–91), in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 174–187.
- Ensser, Michael Christian: Sensible Branchen – Die Integration ostdeutscher Schlüsselindustrien in die Europäische Gemeinschaft. Eine Prozeßanalyse über die Transformation des Schiffbausektors, Konstanz 1997.
- Engelmann, Roger/Florath, Bernd/Heidemeyer, Helge/Münkel, Daniela/Polzin, Arno/Süß, Walter (Hg.): Das MfS-Lexikon, Berlin 2016.
- Erbe, Joachim: Die Sonderstabsstelle Recht, in: Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 367–378.
- Erdmeier, Peter: Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung. Ausdruck wirtschaftspolitischer Neubesinnung oder finanzpolitischen Zwangs? Freie Universität Berlin, Berlin 2000.
- Falkner, Thomas: Absturz in die Marktwirtschaft. Der schwere Weg durch die ostdeutsche Wirtschaftskrise, München 1994.
- Festschrift der Linde AG. 125 Jahre Linde. Eine Chronik, Wiesbaden 2004.
- Fischer, Dirk: Systemtransformation und Wirtschaftskriminalität. Rechtsfragen der Vereinigungskriminalität am Beispiel der mißbräuchlichen Inanspruchnahme des 1990 fortgeführten Transferrubel-Verrechnungsverkehrs, Berlin 1996.
- Fischer, Wolfram: »Es wäre schön, wenn die Treuhand Deutschland wäre«. Die Zusammenarbeit von Ost und West in der Treuhandanstalt, in: Christian Jansen/Lutz Niethammer/Bernd Weisbrod (Hg.): Von der Aufgabe der Freiheit. Politische Verantwortung und bürgerliche Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert. Festschrift für Hans Mommsen, Berlin 1995, S. 579–598.
- Fischer, Wolfram: »Da mußt Du dabeigewesen sein ...«. Die Treuhandanstalt aus der Sicht ihrer Mitarbeiter, in: Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Hg.): Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1995, S. 552–567.
- Fischer, Wolfram: »Herzlich willkommen in diesem ergötzlichen Chaos«. Die Anfänge der Treuhandanstalt aus der Sicht von Mitarbeitern. Eine Dokumentation, in: Wolther von Kieseritzky/Klaus-Peter Sick (Hg.): Demokratie in Deutschland. Chancen und Gefährdungen im 19. und 20. Jahrhundert. Historische Essays, München 1999, S. 363–393.
- Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans Karl (Hg.): Treuhandanstalt – Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte, Berlin 1993.
- Fischer, Wolfram/Schröter, Harm: Die Entstehung der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 17–40.
- Flug, Martin: Treuhand-Poker: Die Mechanismen des Ausverkaufs, Berlin 1992.
- Franzen, Wolfgang/Haarland, Hans Peter/Niessen, Hans-Joachim (Hg.): Osteuropa

- zwischen Euphorie, Enttäuschung und Realität. Daten zur Systemtransformation 1990–2003, Frankfurt am Main 2005.
- Freese, Christopher: Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt. Strategien und Verfahren der Privatisierung in der Systemtransformation, Frankfurt am Main 1995.
- Frei, Norbert/Süß, Dietmar (Hg.): Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren, Göttingen 2012.
- Frenz, Walter: Beihilfe- und Vergaberecht (Handbuch Europarecht, Bd. 3), Berlin 2007.
- Fritsch, Peter-Michael: Verraten und Verramscht. Das erste Buch zur Treuhand, Berlin 2014.
- Fuder, Katja: No Experiments: Federal Privatisation Politics in West Germany 1949–1989. A thesis submitted to the Department of Economic History of the London School of Economics for the degree of Doctor of Philosophy, London, March 2016.
- Fuder, Katja: Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse. Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft finanziert werden sollte, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 70–83.
- Geiger, Tim/Lillteicher, Jürgen/Wentker, Hermann (Hg.): Zwei plus Vier. Die internationale Gründungsgeschichte der Berliner Republik, Berlin 2021.
- Gellert, Otto: Ostdeutsche Stahlnotizen – EKO 1990 bis 1994, in: Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl, Eisenhüttenstadt 2000, S. 302–305.
- Gellert, Otto: Detlev Rohwedder. Eine unternehmerische Persönlichkeit, in: Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 23–31.
- Gergs, Hanjo/Pohlmann, Markus: Ökonomische Eliten vor und nach der Wiedervereinigung. Die Selektivität des Transformationsprozesses, in: Stefan Hornbostel (Hg.): Sozialistische Eliten. Horizontale und vertikale Differenzierungsmuster in der DDR, Opladen 1999, S. 223–251.
- Glaeßner, Gert-Joachim (Hg.): Der lange Weg zur Einheit. Studien zum Transformationsprozeß in Ostdeutschland, Berlin 1993.
- Gloe, Markus: Planung für die deutsche Einheit. Der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung 1952–1975, Wiesbaden 2005.
- Görtemaker, Manfred: Die Berliner Republik. Wiedervereinigung und Neuorientierung, Bonn 2009.
- Goschler, Constantin/Böick, Marcus: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt – im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Bochum 2017.
- Graf, Rüdiger (Hg.): Ökonomisierung. Debatten und Praktiken in der Zeitgeschichte, Göttingen 2019.
- Greiner, Christoph: Der Mensch und Politiker Jürgen W. Möllemann. Eine wissenschaftliche Analyse, Stuttgart 2012.
- Gröner, Helmut/Kantzenbach, Erhard/Mayer, Otto G. (Hg.): Wirtschaftspolitische Probleme der Integration der ehemaligen DDR in die Bundesrepublik, Berlin 1991.
- Großbölting, Thomas: Wiedervereinigungsgesellschaft. Aufbruch und Entgrenzung in Deutschland seit 1989/90, Bonn 2020.
- Großbölting, Thomas/Lorke, Christoph (Hg.): Deutschland seit 1990. Wege in die Vereinigungsgesellschaft, Stuttgart 2017.
- Grosser, Dieter: Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion. Politische Zwänge im Konflikt mit ökonomischen Regeln, Stuttgart 1998.
- Grosser, Dieter: Verhandlungen zur Deutschen Einheit. Ökonomischer Prozeß, in:

- Weidenfeld/Korte (Hg.): Handbuch zur deutschen Einheit 1949–1989–1999, S. 804–817.
- Gundermann, Hans-Peter: Die Neuordnung der Energiewirtschaft in den fünf östlichen Bundesländern und ihre Probleme, in: Wolfgang Harms (Hg.): Neuordnung der Energiewirtschaft in den ostdeutschen Ländern. Aufbau der Stromwirtschaft, Umbau der Gaswirtschaft, Stellung der Kommunen, Köln/Berlin 1991, S. 3–26.
- Gutmann, Gernot: Die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft. Ausgangslage, Handlungserfordernisse, Perspektiven, Berlin 1995.
- Gutmann, Gernot: In der Wirtschaftsordnung der DDR angelegte Blockaden und Effizienzhindernisse für die Prozesse der Modernisierung, des Strukturwandels und des Wirtschaftswachstums, in: Eberhard Kuhrt in Verbindung mit Hannsjörg F. Buck u. Gunter Holzweißig (Hg.): Die Endzeit der DDR-Wirtschaft. Analysen zur Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik, Opladen 1999, S. 1–47.
- Haendcke-Hoppe-Arndt, Maria: Die Hauptabteilung XVIII: Volkswirtschaft (MfS-Handbuch), Berlin 1997.
- Hahn, Marcus: Das Saarland im doppelten Strukturwandel 1956–1970. Regionale Politik zwischen Eingliederung in die Bundesrepublik Deutschland und Kohlekrise, Saarbrücken 2003.
- Handschuhmacher, Thomas: »Was soll und kann der Staat noch leisten?« Eine politische Geschichte der Privatisierung in der Bundesrepublik 1949–1989, Göttingen 2018.
- Handschuhmacher, Thomas: Eine »neoliberale« Verheißung. Das politische Projekt der »Entstaatlichung« in der Bundesrepublik der 1970er und 1980er Jahre, in: Bösch/Hertfelder/Metzler (Hg.): Grenzen des Neoliberalismus, S. 149–176.
- Hartl, Florian: Die Treuhandanstalt im System der Finanzverfassung des Grundgesetzes, Frankfurt am Main 1995.
- Hartmann, Ralph: Die Liquidatoren. Der Reichskommissar und das wiedergewonnene Vaterland, Berlin 2008.
- Heimpold, Gerhard: Was wurde aus den industriellen Kernen der ehemaligen DDR? Einige Fallbeispiele, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 161–173.
- Henke, Klaus-Dietmar (Hg.): Revolution und Vereinigung 1989/90. Als in Deutschland die Realität die Phantasie überholte, München 2009.
- Henzler, Herbert: Immer am Limit. Der Spitzenmanager von McKinsey erinnert sich, Berlin 2011.
- Hertfelder, Thomas/Rödder, Andreas (Hg.): Modell Deutschland. Erfolgsgeschichte oder Illusion?, Göttingen 2007.
- Hertle, Hans-Hermann: Der ökonomische Untergang des SED-Staates, in: Deutschland Archiv 25 (1992), S. 1019–1030.
- Hertle, Hans-Hermann: Der Weg in den Bankrott der DDR-Wirtschaft. Das Scheitern der »Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik« am Beispiel der Schürer-Mittag-Kontroverse im Politbüro 1988, in: Deutschland Archiv 25 (1992), S. 127–131.
- Hertle, Hans-Hermann: Die Diskussion der ökonomischen Krisen in der Führungsspitze der SED, in: Pirker/Lepsius/Weinert/Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 314–345.
- Hertle, Hans-Hermann: Der Leuna/Minol-Deal. Raffiniertes Geschäft oder industriepolitisches Lehrstück?, in: Potsdamer Bulletin für zeithistorische Studien (2000) 20/21, S. 29–46.

- Heß, Johannes: Unternehmensverkäufe der Treuhandanstalt. Verträge im Spannungsfeld zwischen Arbeitsplatzsicherung und Alteigentümerschutz, Berlin 1997.
- Heydemann, Günther/Paqué, Karl-Heinz (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft. Wirtschaftsordnung und -entwicklung in der SBZ/DDR und den Neuen Bundesländern 1945–1994, Göttingen 2017.
- Heydemann, Günther/Vodička, Karel (Hg.): Vom Ostblock zur EU. Systemtransformationen 1990–2012 im Vergleich, Göttingen 2013.
- Hickel, Rudolf/Priewe, Jan: Der Preis der Einheit. Bilanz und Perspektiven der deutschen Vereinigung, Frankfurt am Main 1991.
- Hoffmann, Dierk (Hg.): Die zentrale Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR. Akteure, Strukturen, Verwaltungspraxis. (= Werner Abelshauser/Stefan Fisch/Dierk Hoffmann/Carl-Ludwig Holtfrerich/Albrecht Ritschl (Hg.): Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917–1990, Bd. 3), Berlin 2016.
- Hoffmann, Dierk: Im Laboratorium der Marktwirtschaft: Zur Geschichte der Treuhandanstalt 1989/90 bis 1994. Ein neues Forschungsprojekt des Instituts für Zeitgeschichte, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 66 (2018) 1, S. 167–185.
- Hoffmann, Dierk (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, Berlin 2020.
- Hoffmann, Dierk: Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Die Treuhandanstalt und die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft, in: Böick/Goschler/Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 187–205.
- Hoffmann, Dierk/Brunnenbauer, Ulf (Hg.): Transformation als soziale Praxis. Mitteleuropa seit den 1970er Jahren, Berlin 2020.
- Hoffmann, Dierk/Schwartz, Michael (Hg.): Sozialstaatlichkeit in der DDR. Sozialpolitische Entwicklungen im Spannungsfeld von Diktatur und Gesellschaft 1945/49–1989, München 2005.
- Hofmann, Dieter/Steppan, Rainer (Hg.): Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche, Wiesbaden 2011.
- Hommelhoff, Peter (Hg.): Treuhandunternehmen im Umbruch. Recht und Rechtswirklichkeit beim Übergang in die Marktwirtschaft, Köln 1991.
- Hommelhoff, Peter/Krebs, Walter (Hg.): Treuhandanstalt und Treuhandgesetz, Köln 1990.
- Huhn, Klaus: Raubzug Ost. Wie die Treuhand die DDR plünderte, Berlin 2010.
- Ipsen, Dirk/Nickel, Egbert (Hg.): Ökonomische und rechtliche Konsequenzen der deutschen Vereinigung. Wirtschaftspolitische sowie arbeits- und unternehmensrechtliche Gestaltungsaspekte der Systemtransformation, Marburg 1992.
- Jacobs, Olaf (Hg.): Die Treuhand – ein deutsches Drama, Halle/Saale 2020.
- Jacobsen, Heike: Ungesteuerte Expansion auf der grünen Wiese: Der Einzelhandel, in: Czada/Lehmbruch (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland, S. 301–330.
- Janson, Carl-Heinz: Totengräber der DDR. Wie Günter Mittag den SED-Staat ruinierte, Düsseldorf 1991.
- Jarausch, Konrad H.: Die unverhoffte Einheit 1989–1990, Frankfurt am Main 1995.
- Jarausch, Konrad H./Sabrow, Martin (Hg.): Weg in den Untergang. Der innere Zerfall der DDR, Göttingen 1999.
- Jenkis, Helmut: SKET Magdeburg – eine gescheiterte Privatisierung, in: Heiner Timmermann (Hg.): Das war die DDR. DDR-Forschung im Fadenkreuz von Herrschaft,

- Außenbeziehungen, Kultur und Souveränität (Dokumente und Schriften der Europäischen Akademie Otzenhausen), Münster 2004, S. 43–74.
- Jessen, Ralph: Revolution und Transformation, in: Böick/Goschler/Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 24–45.
- John von Freyend, Eckart: Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (Hg.): Beschränkung des staatlichen Einflusses in der Wirtschaft. Referate des 26. FIW-Symposiums, Köln 1993.
- Judt, Matthias: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung. Das DDR-Wirtschaftsimperium des Alexander Schalck-Golodkowski – Mythos und Realität, Berlin 2013.
- Jürgs, Michael: Die Treuhändler. Wie Helden und Halunken die DDR verkauften, München/Leipzig 1997.
- Kampe, Dieter: Wer uns kennenlernt, gewinnt uns lieb. Nachruf auf die Treuhand, Berlin 1993.
- Kapferer, Stefan: Entstehung und frühe Entwicklung der Treuhandanstalt. Zur Renaissance anfänglicher Lösungskonzeptionen für die Transformation der volkseigenen Betriebe der DDR, Diplomarbeit, Fakultät für Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz, Konstanz 1992.
- Karlsch, Rainer: Leuna – 100 Jahre Chemie, Döbel (Saale) 2016.
- Karlsch, Rainer: Industrielle Kerne in Ostdeutschland. Entstehung, Erhalt und Wandel, in: Stefan Grüner/Sabine Mecking (Hg.): Wirtschaftsräume und Lebenschancen. Wahrnehmung und Steuerung von sozialökonomischem Wandel in Deutschland 1945–2000, Berlin/Boston 2017, S. 149–167.
- Karlsch, Rainer: Einheitsgewinner. Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 112–129.
- Karlsch, Rainer: Die Leuna-Minol-Privatisierung: Skandalfall oder Erfolgsgeschichte? in: Deutschland Archiv, 26.5.2020, www.bpb.de/310467 (Zugriff am 22.12.2021).
- Karlsch, Rainer: »Das Chemiedreieck bleibt«. Die Privatisierung der ostdeutschen Chemie- und Mineralölindustrie 1990–2000 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Karlsch, Rainer/Schäfer, Michael: Wirtschaftsgeschichte Sachsens im Industriezeitalter, Leipzig 2006.
- Karlsch, Rainer/Stokes, Raymond: Die Chemie muß stimmen. Bilanz des Wandels. 1990–2000, Leipzig 2000.
- Keller, Dietmar: »Wir lernten Demut, Diskussionsfähigkeit, Toleranz und Demokratie«, in: Eckhard Jesse/Thomas Schubert (Hg.): Friedliche Revolution und Demokratie. Perspektiven nach 25 Jahren, Berlin 2015, S. 73–87.
- Kemmler, Marc: Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums, Frankfurt am Main/New York 1994.
- Klein, Sebastian: Strategien der Großbanken in den neuen Bundesländern, Wiesbaden 1993.
- Klenke, Olaf: Ist die DDR an der Globalisierung gescheitert? Autarke Wirtschaftspolitik versus internationale Weltwirtschaft – am Beispiel der Mikroelektronik, Frankfurt am Main 2001.
- Klodt, Henning: Industrielle Kerne: Ein Konzept zur Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft?, in: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Hg.): Investitionen prägen den Strukturwandel: Regionale und sektorale Entwicklungen in Deutschland, Frankfurt am Main 1994, S. 28–33.

- Kloepfer, Michael unter Mitwirkung von Jobst-Friedrich von Unger: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 41–83.
- Knauss, Fritz: Privatisierungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Nr. 160, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln 1988.
- Knauss, Fritz: Bericht über das Vorstandstreffen der Bundesbeteiligungen 1988, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 11 (1988) 4, S. 467–469.
- Knauss, Fritz: Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland 1983–1990. Bilanz und Perspektiven, Köln 1990.
- Knauss, Fritz: Privatisierung in der Bundesrepublik Deutschland 1983–1990, in: ders. (Hg.): Privatisierungs- und Beteiligungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden 1993, S. 121–194.
- Knoll, Thomas: Das Bonner Bundeskanzleramt. Organisation und Funktionen von 1949–1999, Wiesbaden 2004.
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Zwischen Abbruch und Aufbruch. Die Treuhandanstalt und der Verkauf der Stahlwerke Hennigsdorf und Brandenburg im Kontext der europäischen Stahlkrise, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 143–160.
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Mehr als ohnmächtig? Zur Zusammenarbeit zwischen Treuhandanstalt und Brandenburg, in: Deutschland Archiv, 16.6.2020, www.bpb.de/311498 (Zugriff am 3.12.2021).
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Die Treuhandanstalt in Brandenburg. Regionale Privatisierungspraxis 1990–2000, Berlin 2022 (in Vorbereitung).
- Koch, Alexander: Der Manager. Menschen aus der Wirtschaft, Frankfurt am Main 2007.
- Köhler, Claus/Pohl, Rüdiger (Hg.): Aspekte der Transformation in Ostdeutschland. IEW-Tagungsband anlässlich eines Symposiums in Leipzig im September 1995, Berlin 1996.
- Köhler, Horst: Alle zogen mit, in: Waigel/Schell (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten, S. 129–134.
- Köhler, Otto: Die große Enteignung. Wie die Treuhand eine Volkswirtschaft liquidierte, Berlin 2011.
- Kohte, Wolfhard: Der Einfluß der Treuhandanstalt auf die Gestaltung der arbeits- und sozialrechtlichen Verhältnisse, Opladen 1997.
- Kollmorgen, Raj: Ostdeutschland: Beobachtungen einer Übergangs- und Teilgesellschaft, Wiesbaden 2005.
- Kollmorgen, Raj: Wende – Umbruch – Beitritt. Die ostdeutsche Transformation und ihre Verortung im postsozialistischen Raum, in: Thomas Großbölting / Raj Kollmorgen / Sascha Möbius / Rüdiger Schmidt (Hg.): Das Ende des Kommunismus. Die Überwindung der Diktaturen in Europa und ihre Folgen, Essen 2010, S. 151–176.
- Kollmorgen, Raj: Eine ungeahnte Renaissance? Zur jüngsten Geschichte der Transformations- und Vereinigungsforschung, in: Böick/Goschler/Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 46–72.
- Kollmorgen, Raj/Merkel, Wolfgang/Wagner, Hans-Jürgen (Hg.): Handbuch Transformationsforschung, Wiesbaden 2015.

- Köpping, Petra: Integriert doch erst mal uns! Eine Streitschrift für den Osten, Berlin 2018.
- Kornai, János: Das sozialistische System. Die politische Ökonomie des Kommunismus, Baden-Baden 1995.
- Kosta, Jiri: Die ökonomische Transformationsstrategie Tschechiens im Vergleich zur Slowakei, Ungarn und Polen. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Discussion Paper FS-II (1997) 602, Berlin 1997.
- Kowalczyk, Ilko-Sascha: Endspiel. Die Revolution von 1989 in der DDR, München 2009.
- Kowalczyk, Ilko-Sascha: Die Übernahme. Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde, München 2019.
- Kowalczyk, Ilko-Sascha/Ebert, Frank/Kulick, Holger (Hg.): (Ost)Deutschlands Weg. 45 Studien & Essays zur Lage des Landes, Teil I: 1989 bis heute, Bonn 2021.
- Krieger, Albrecht: Begegnung mit der politischen Vergangenheit im Osten Deutschlands. Als Vertrauensbevollmächtigter beim Vorstand der Treuhandanstalt 1990–1992, in: Marcus Bierich / Peter Hommelhoff / Bruno Kropff (Hg.): Festschrift für Johannes Semler zum 70. Geburtstag. Unternehmen und Unternehmensführung, Berlin 1993, S. 17–66.
- Krieger, Albrecht: Als Vertrauensbevollmächtigter beim Vorstand der Treuhandanstalt 1990–1993. Der freiheitliche Rechtsstaat in der Begegnung mit der politischen Vergangenheit im Osten Deutschlands, in: Klaus Letzgus / Hermann Hill / Hans Hugo Klein / Detlef Kleinert / Georg-Berndt Oschatz / Hans de With (Hg.): Für Recht und Staat. Festschrift für Herbert Helmich zum 60. Geburtstag, München 1994, S. 15–36.
- Küpper, Hans-Ulrich unter Mitwirkung von Robert Mayr: Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 315–353.
- Laabs, Dirk: Der deutsche Goldrausch. Die wahre Geschichte der Treuhand, München 2012.
- Laak, Dirk van: Der Tag X. Vorbereitungen für die deutsche Wiedervereinigung vor 1989, in: Bünz/Gries/Möller (Hg.): Der Tag X in der Geschichte, S. 256–286.
- Laschewski, Lutz: Von der LPG zur Agrargenossenschaft. Untersuchungen zur Transformation genossenschaftlich organisierter Agrarunternehmen in Ostdeutschland, Berlin 1998.
- Lehmbruch, Gerhard/Mayer, Jörg: Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß: Der Agrarsektor, in: Czada/Lehmbruch (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland, S. 331–366.
- Lembke, Dagmar: Vereinigung Interhotel. Odyssee einer Hotelkette, in: Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus ihnen geworden ist. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin 1993.
- Liedtke, Rüdiger (Hg.): Die Treuhand und die zweite Enteignung der Ostdeutschen, München 1993.
- Liehmann, Paul: Führungssoziologische Grundlagen des Betriebsmodells im ökonomischen Systems des Sozialismus, Habil.-Schrift, Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung, Berlin 1968.
- Liehmann, Paul: Der sozialistische Leiter und die Initiative der Werktätigen, Berlin 1970.
- Löffler, Bernhard: Soziale Marktwirtschaft und administrative Praxis. Das Bundeswirtschaftsministerium unter Ludwig Erhard, Stuttgart 2002.

- Löhr, Hanns C.: Der Kampf um das Volkseigentum. Eine Studie zur Privatisierung der Landwirtschaft in den neuen Bundesländern durch die Treuhandanstalt (1990–1994), Berlin 2002.
- Ludewig, Johannes: Unternehmen Wiedervereinigung. Von Planern, Machern, Visionären, Hamburg 2015.
- Luft, Christa: Wir haben ein gemeinsames Konzept für den Übergang zur Marktwirtschaft, in: Die Wirtschaft. Wochenzeitung für Politik, Wirtschaft und Technik vom 1.2.1990.
- Luft, Christa: Zwischen Wende und Ende. Eindrücke, Erlebnisse, Erfahrungen eines Mitglieds der Modrow-Regierung, Berlin 1991.
- Luft, Christa: Treuhandreport. Werden und Vergehen einer deutschen Behörde, Berlin/Weimar 1992.
- Luft, Christa: Die Lust am Eigentum. Auf den Spuren der deutschen Treuhand, Zürich 1996.
- Luft, Christa: Die Treuhand – die größte Vernichtung von Produktivvermögen in Friedenszeiten, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand-Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung, Berlin 2019, S. 16–21.
- Lütkemeyer, Eva: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung. Die Transformation der ost-deutschen Werftindustrie nach der »Wende« (1989/90–1994), in: Hoffmann/Brunnenbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 52–64.
- Lütkemeyer, Eva: Gezeitenwechsel an der Ostsee. Die Privatisierung des DDR-Schiffbaus, in: Deutschland Archiv, 5.6.2020, www.bpb.de/311111 (Zugriff am 22.12.2021).
- Maaßen, Hartmut: Transformation der Treuhandanstalt. Pfadabhängigkeiten und Grenzen einer kompetenten Führung, Wiesbaden 2002.
- Maier, Harry: Die Innovationsträgheit der Planwirtschaft in der DDR – Ursachen und Folgen, in: Deutschland Archiv 26 (1993) 7, S. 806–818.
- Maizière, Lothar de: Ich will, dass meine Kinder nicht mehr lügen müssen. Meine Geschichte der deutschen Einheit, Freiburg 2010.
- Malycha, Andreas: Ungeschminkte Wahrheiten. Ein vertrauliches Gespräch von Gerhard Schürer, Chefplaner der DDR, mit der Stasi über die Wirtschaftspolitik der SED im April 1978, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 59 (2011), S. 283–305.
- Malycha, Andreas: Die SED in der Ära Honecker. Machtstrukturen, Entscheidungsmechanismen und Konfliktfelder in der Staatspartei 1971 bis 1989, München/Berlin 2014.
- Malycha, Andreas: Staatssicherheit und Wirtschaftskrise. Warnungen des MfS vor dem ökonomischen Niedergang der DDR in den 1980er Jahren, in: Totalitarismus und Demokratie. Zeitschrift für internationale Diktatur- und Freiheitsforschung 11 (2014) 2, S. 251–265.
- Malycha, Andreas: Die Staatliche Plankommission (SPK) und ihre Vorläufer 1945 bis 1990, in: Hoffmann (Hg.): Die zentrale Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR, S. 17–132.
- Malycha, Andreas: Konsumsozialismus: Kontroversen um die Wirtschaftsstrategie im SED-Politbüro unter Erich Honecker, in: Indes. Zeitschrift für Politik und Gesellschaft (2016) 4, S. 80–87.
- Malycha, Andreas: Der »Konsumsozialismus« Honeckers. Kontroversen um die Wirtschaftsstrategie im SED-Politbüro in den 1970er und 1980er Jahren, in: Uwe Ba-

- ckes/Günther Heydemann/Clemens Vollnhals (Hg.): Staatssozialismen im Vergleich. Staatspartei – Sozialpolitik – Opposition, Göttingen 2019, S. 247–260.
- Malycha, Andreas: Im Schlepptau der Bonner Behörden? Die Treuhand und die Einflussnahme der Bundesregierung im Frühjahr/Sommer 1990, in: Deutschland Archiv, 20.4.2020, www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/307832/im-schlepptau-der-bonner-behoerden (Zugriff am 22.12.2021).
- Malycha, Andreas: Politische Kontrolle? Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 27–40.
- Marissal, Matthias J.: Der politische Handlungsrahmen der Treuhandanstalt. Analysen zum Wandel politisch-ökonomischer Systeme, Frankfurt am Main 1993.
- Mau, Steffen: Lützen Klein. Leben in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft, Berlin 2019.
- Mayer, Florian: Vom Niedergang des unternehmerisch tätigen Staates. Privatisierungspolitik in Großbritannien, Frankreich, Italien und Deutschland, Wiesbaden 2006.
- Metzler, Gabriele: »Ein deutscher Weg«. Die Liberalisierung der Telekommunikation in der Bundesrepublik und die Grenzen politischer Reformen in den 1980er Jahren, in: Woyke (Hg.): Wandel des Politischen, S. 167–194.
- Meyer, Cord: Die Sozialplanrichtlinien der Treuhandanstalt, Opladen 1996.
- Milev, Yana: Entkoppelte Gesellschaft – Ostdeutschland seit 1989/90, Bd. 1: Anschluss, Berlin 2018.
- Milev, Yana: Das Treuhand-Trauma. Die Spätfolgen der Übernahme, Berlin 2020.
- Müller, Markus M./Sturm, Roland: Wirtschaftspolitik kompakt, Wiesbaden 2010.
- Münch, Rainer/Bauerschmidt, Reinhard: Chronik 10 Jahre BVVG. Land in Sicht – Die BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH und die Privatisierung des ehemals volkseigenen land- und forstwirtschaftlichen Vermögens in den fünf neuen Bundesländern, Berlin 2002.
- Münzberg, Günter Heribert: Zu treuen Händen. Ein Insider-Bericht, Leipzig 2001.
- Nägele, Frank: Strukturpolitik wider Willen? Die regionalpolitischen Dimensionen der Treuhandpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (1994) 43–44, S. 43–52.
- Neugebauer, Gero: Die SDP/SPD in der DDR. Zur Geschichte und Entwicklung einer unvollendeten Partei, in: Niedermayer/Stöss (Hg.): Parteien und Wähler im Umbruch, S. 75–104.
- Neugebauer, Gero/Niedbalski, Bernd (Hg.): Die SPD in der DDR 1989–1990. Aus der Bürgerbewegung in die gesamtdeutsche Sozialdemokratie. Text, Chronik und Dokumentation, Berlin 1992.
- Niedermayer, Oskar/Stöss, Richard (Hg.): Parteien und Wähler im Umbruch. Parteiensystem und Wählerverhalten in der ehemaligen DDR und den neuen Bundesländern, Wiesbaden 1994.
- Nierhaus, Wolfgang/Leibfritz, Willi: Westdeutsche Wirtschaft: wie tief ist die Rezession? in: ifo (Institut für Wirtschaftsforschung), Schnelldienst (1993) 46, Nr. 7, S. 10–15.
- Nolte, Dirk/Sitte, Ralf/Wagner, Alexandra (Hg.): Wirtschaftliche und soziale Einheit Deutschlands. Eine Bilanz, Köln 1995.
- Oelze, Dorothea: Birgit Breuel, in: Konrad-Adenauer-Stiftung/Archiv für Christlich-Demokratische Politik (ACDP), <https://www.kas.de/de/web/geschichte-der-cdu/personen/biogramm-detail/-/content/birgit-breuel-v1> (Zugriff am 17. 12. 2021).

- Overmann, Marcus: DDR-Wirtschaftspolitik und der Mauerfall, Dissertation, Bonn 2001.
- Pannen, Sabine: Wo ein Genosse ist, da ist die Partei! Der innere Zerfall der SED-Parteibasis 1979–1989, Berlin 2018.
- Paqué, Karl-Heinz: Die Bilanz. Eine wirtschaftliche Analyse der Deutschen Einheit, München 2009.
- Peters, Florian: »Rette sich, wer kann!« Die wirtschaftlichen Reformanläufe der polnischen Kommunisten in den 1980er Jahren, in: Jahrbuch für Historische Kommunismusforschung 2020, Berlin 2020, S. 105–119.
- Peters, Florian: Vom »Polenmarkt« zum Millionär? Der Markt als Erfahrungsraum und Ordnungsmodell der Transformationszeit in Polen, in: Hoffmann/Brunnenbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 108–124.
- Pilz, Frank/Ortwein, Heike: Das vereinte Deutschland. Wirtschaftliche, soziale und finanzielle Folgeprobleme und die Konsequenzen für die Politik, Stuttgart/Jena 1992.
- Pirker, Theo/Lepsius, M. Rainer/Weinert, Rainer/Hertle, Hans-Hermann (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen, Opladen 1995.
- Plumpe, Werner/Scholtyssek, Joachim (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft. Vom Kaiserreich bis zur Berliner Republik, Stuttgart 2012.
- Plumpe, Werner/Steiner, André (Hg.): Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960–1990, Göttingen 2016.
- Pohl, Rüdiger: Die Einführung der D-Mark in der DDR. Mythos D-Mark – Ernüchterung – Wiedervereinigung, in: Heydemann/Paqué (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft, S. 229–242.
- Pollack, Detlef: Das unzufriedene Volk. Protest und Ressentiment in Ostdeutschland von der friedlichen Revolution bis heute, Bielefeld 2020.
- Pötzl, Norbert F.: Der Treuhand-Komplex. Legenden. Fakten. Emotionen, Hamburg 2019.
- Priebe, Jan: Die Folgen der schnellen Privatisierung der Treuhandanstalt, eine vorläufige Schlußbilanz, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (1994) 43–44, S. 21–30.
- Quaisser, Wolfgang: Ausländische Direktinvestitionen im polnischen Transformationsprozeß, München 1995.
- Raab, Jörg: Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990–1994, Wiesbaden 2002.
- Ragnitz, Joachim: Wohl und Wehe von 20 Jahren Wirtschaftspolitik. Ostdeutschland als Beispiel für die Grenzen wirtschaftspolitischer Interventionen, in: Astrid Lorenz (Hg.): Ostdeutschland und die Sozialwissenschaften. Bilanz und Perspektiven 20 Jahre nach der Wiedervereinigung, Opladen/Berlin 2011, S. 153–168.
- Raithel, Thomas: Jugendarbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland, München 2012.
- Rappe, Hermann: Die Privatisierung aus Sicht der Gewerkschaften, in: Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild, S. 153–159.
- Rau, Christian: Ein »gewerkschaftsfreier Raum«? Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland in den frühen 1990er Jahren, in: Hoffmann/Brunnenbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 80–92.

- Rau, Christian: Die Treuhandanstalt und die Gewerkschaften. Eine widersprüchliche Beziehung, in: Deutschland Archiv, 27.4.2020, www.bpb.de/308289 (Zugriff am 2.12.2021).
- Rau, Christian: Die verhandelte »Wende«. Die Gewerkschaften, die Treuhand und die Neuordnung Deutschlands nach dem Kalten Krieg, Berlin 2022 (in Vorbereitung).
- Rauschnabel, Markus: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt. Das Modell der Management-KG, Wiesbaden 1996.
- Reißig, Rolf: Die gesplante Vereinigungsgesellschaft. Bilanz und Perspektiven der Transformation Ostdeutschlands und der deutschen Vereinigung, Berlin 2000.
- Renken, Kai/Jenke, Werner: Wirtschaftskriminalität im Einigungsprozess, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 32–33/2001, S. 23–29.
- Ritschl, Albrecht: Soziale Marktwirtschaft in der Praxis, in: Werner Abelshauser (Hg.): Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der sozialen Marktwirtschaft, Berlin/Boston 2016, S. 265–389.
- Ritter, Gerhard A.: Der Preis der deutschen Einheit. Die Wiedervereinigung und die Krise des Sozialstaates, München 2006.
- Ritter, Gerhard A.: Rahmenbedingungen der innerdeutschen Einigung, in: ders. (Hg.): Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Bd. 11: Bundesrepublik Deutschland 1989–1994. Sozialpolitik im Zeichen der Vereinigung, Baden-Baden 2007, S. 1–106.
- Ritter, Gerhard A.: Sozialpolitische Denk- und Handlungsfelder im Einigungsprozess, in: ders. (Hg.): Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Bd. 11, S. 107–339.
- Rödder, Andreas: Deutschland einig Vaterland. Die Geschichte der Wiedervereinigung, München 2009.
- Rohnstock Biografien (Hg.): Die Kombinatdirektoren. Jetzt reden wir. Was heute aus der DDR-Wirtschaft zu lernen ist, Berlin 2013.
- Roesler, Jörg: Zwischen Plan und Markt. Die Wirtschaftsreform in der DDR zwischen 1963 und 1970, Freiburg 1990.
- Roesler, Jörg: Ostdeutsche Wirtschaft im Umbruch, 1970–2000, Bonn 2003.
- Roesler, Jörg: Die Treuhandpolitik. Verkauf und Abwicklung statt Sanierung und Umwandlung mit dem Ergebnis einer weitgehenden Deindustrialisierung des Ostens, in: Bahrmann/Links (Hg.): Am Ziel vorbei, S. 93–106.
- Roesler, Jörg: Vom Kombinatbetrieb zur verlängerten Werkbank. Beabsichtigte und unbeabsichtigte Folgen der Treuhandprivatisierung, in: Deutschland Archiv 42 (2009) 3, S. 466–474.
- Roesler, Jörg: Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet? Autokratische Züge und demokratische Ansätze der Treuhandprivatisierung, in: Deutschland Archiv 44 (2011) 2, S. 230–237.
- Roesler, Jörg: War das Vorgehen der Treuhand alternativlos? Die Antwort des Wirtschaftshistorikers, Helle Panke e.V., Berlin 2019.
- Sarrazin, Thilo: Die Entstehung und Umsetzung des Konzepts der deutschen Wirtschafts- und Währungsunion, in: Waigel/Schell (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten, S. 160–225.
- Sarrazin, Thilo: Die Vorbereitung der deutsch-deutschen Währungsunion 1989/90 oder: Mein Beitrag zur deutschen Einheit, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 80 (2011) 1, S. 119–130.

- Sarrazin, Thilo: »Es war keiner da, dem etwas einfiel ...« Die deutsch-deutsche Währungsunion 1990. Thilo Sarrazin im Gespräch mit Jens Schöne, in: Deutschland Archiv 43 (2010) 3, S. 419 – 425.
- Sattler, Friederike: Unternehmensstrategien und Politik. Zur Entwicklung der mittel-deutschen Chemieindustrie im 20. Jahrhundert, in: Hermann-Josef Rupieper / Friederike Sattler / Georg Wagner-Kyora (Hg.): Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert, Halle 2005, S. 119–175.
- Schäffler, Eva: Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand. Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt durch Škoda Plzeň, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 96–111.
- Schäffler, Eva: Zwischen Staat und Privat. Die Treuhand Osteuropa Beratungsgesellschaft, in: Deutschland Archiv, 17.2.2020, www.bpb.de/305396 (Zugriff am 22.12.2021).
- Schäffler, Eva: Privatisierung in der Tschechischen Republik der 1990er Jahre. Zwischen Pfadabhängigkeit und Kontingenz (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schäuble, Wolfgang: Der Vertrag. Wie ich über die deutsche Einheit verhandelte, Stuttgart 1991.
- Schluchter, Wolfgang / Quint, Peter E. (Hg.): Der Vereinigungsschock. Vergleichende Betrachtungen zehn Jahre danach, Weilerwist 2001.
- Schmidt, Kathrin: Transformationsprozesse im VEB Thüringer Teppichfabriken, Wiesbaden 1999.
- Schmidt, Klaus-Dieter unter Mitwirkung von Uwe Siegmund: Strategien der Privatisierung, in: Fischer / Hax / Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 211–239.
- Schmidt, Reiner: Aufgaben und Struktur der Treuhandanstalt im Wandel der Wirtschaftslage, in: Hommelhoff (Hg.): Treuhandunternehmen im Umbruch, S. 17–38.
- Schmidt, Rudi (Hg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ost-deutschen Industrie, Berlin 1993.
- Schmidt, Rudi / Lutz, Burkart (Hg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin 1995.
- Schmieding, Holger / Kostrzewa, Wojciech: Währungsreform, Anpassungs-inflation oder Privatisierung von Staatsvermögen? Drei Optionen zur Sanierung der DDR-Mark im Vergleich, in: Deutschland Archiv 23 (1990) 2, S. 212–219.
- Schölzl, Patrick: Treuhandanstalt Berlin. Beobachtungen zwischen März 1990 und Juli 1991, Magisterarbeit, Geschwister-Scholl-Institut für Politische Wissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München, München 1992.
- Schorkopf, Frank / Schmoeckel, Mathias / Schulz, Günther / Ritschl, Albrecht (Hg.): Gestaltung der Freiheit. Regulierung von Wirtschaft zwischen historischer Prägung und Normierung, Tübingen 2013.
- Schröder, Richard: Die wichtigsten Irrtümer über die deutsche Einheit, Freiburg 2007.
- Schröder, Richard: Die Bedeutung der Treuhandanstalt für den Prozeß der Wiedervereinigung, in: Depenheuer / Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 7–15.
- Schröder, Richard: Die Treuhand und das Ende der DDR-Wirtschaft, in: Heydemann / Paqué (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft, S. 27–40.
- Schröder, Richard / Misselwitz, Hans (Hg.): Mandat für deutsche Einheit. Die 10. Volkskammer zwischen DDR-Verfassung und Grundgesetz, Opladen 2000, S. 49–65.
- Schürer, Gerhard: Gewalt und verloren. Eine deutsche Biografie, Berlin 2014.

- Schürer, Gerhard/Wenzel, Siegfried: »Wir waren die Rechner, immer verpönt«, in: Pirker / Lepsius / Weinert / Hertle (Hg.): *Der Plan als Befehl und Fiktion*, S. 67–120.
- Schütterle, Peter: Treuhandanstalt und EG-Beihilfenkontrolle, in: *Zeitschrift für Vermögens- und Immobilienrecht* 2 (1992) 1, S. 16–18.
- Schwalbach, Joachim: Begleitung sanierungsfähiger Unternehmen auf dem Weg zur Privatisierung, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): *Treuhandanstalt*, S. 177–210.
- Schwarz, Hans-Peter: *Helmut Kohl. Eine politische Biographie*, München 2012.
- Seibel, Wolfgang: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): *Treuhandanstalt*, S. 17–40.
- Seibel, Wolfgang: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern? Zur Entwicklung der Treuhandanstalt 1990–1993, in: *Politische Vierteljahrsschrift* 35 (1994) 1, S. 3–39.
- Seibel, Wolfgang: Das zentralistische Erbe. Die institutionelle Entwicklung der Treuhandanstalt und die Nachhaltigkeit ihrer Auswirkungen auf die bundesstaatlichen Verfassungsstrukturen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament* (1994) 43–44, S. 3–13.
- Seibel, Wolfgang: Innovation, Imitation und Persistenz – Muster staatlicher Institutionenbildung in Ostdeutschland, in: Andreas Eisen/Hellmut Wollmann (Hg.): *Institutionenbildung in Ostdeutschland. Zwischen externer Steuerung und Eigendynamik*, Opladen 1996, S. 359–407.
- Seibel, Wolfgang: Die Treuhandanstalt – eine Studie über die Hyperstabilität, in: Hellmut Wollmann / Hans-Ulrich Derlien / Klaus König / Wolfgang Renzsch / Wolfgang Seibel (Hg.): *Transformation der politisch-administrativen Strukturen in Ostdeutschland*, Opladen 1997, S. 166–222.
- Seibel, Wolfgang: Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt am Main/New York 2005.
- Seibel, Wolfgang: Die gescheiterte Wirtschaftsreform in der DDR 1989/1990, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament* (2010) 11, S. 34–40.
- Seibel, Wolfgang: *Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*, Berlin 2016.
- Siegmund, Uwe: *Privatisierungspolitik in Ostdeutschland. Eine politökonomische Analyse der Treuhandanstalt*, Wiesbaden 2001.
- Sinn, Gerlinde/Sinn, Hans-Werner: *Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung*, Tübingen 1991.
- Skyba, Peter: Sozialpolitik als Herrschaftssicherung. Entscheidungsprozesse und Folgen in der DDR der siebziger Jahre, in: Clemens Vollnhals/Jürgen Weber (Hg.): *Alltag und Herrschaft in der SED-Diktatur*, München 2002, S. 39–80.
- Spoerr, Wolfgang: *Treuhandanstalt und Treuhandunternehmen zwischen Verfassungs-, Verwaltungs- und Gesellschaftsrecht*, Köln 1993.
- Stark, Isolde: Wirtschaftspolitische Vorstellungen der DDR-Opposition 1989, in: *Deutschland Archiv* 28 (1995) 11, S. 1183–1193.
- Steiner, André: *Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz- und Machtkalkül*, Berlin 1999.
- Steiner, André: Weder Plan noch Markt. Bilanz der DDR-Wirtschaftsreformen der sechziger Jahre, in: Christoph Boyer/Peter Skyba (Hg.): *Repression und Wohlstandsver-*

- sprechen. Zur Stabilisierung von Parteiherrschaft in der DDR und ČSSR, Dresden 1999, S. 29–36.
- Steiner, André: Leistungen und Kosten. Das Verhältnis von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Sozialpolitik in der DDR, in: Hoffmann/Schwartz (Hg.): Sozialstaatlichkeit in der DDR, S. 31–45.
- Steiner, André: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, Bonn 2007.
- Steiner, André: Möglichkeiten und Grenzen einer Planwirtschaft, in: Helga Schultz/Hans-Jürgen Wagener (Hg.): Die DDR im Rückblick. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Berlin 2007, S. 135–153.
- Steiner, André: Faktoren des wirtschaftlichen Niedergangs der DDR, in: Deutschland Archiv 42 (2009), S. 459–465.
- Steiner, André: Zwischen Konsumversprechen und Innovationszwang. Zum wirtschaftlichen Niedergang der DDR, in: Jarausch/Sabrow (Hg.): Weg in den Untergang, S. 153–192.
- Steiner, André: Die DDR als ökonomische Konkurrenz: Das Scheitern des »zweiten deutschen Staates« als Vergleichswirtschaft, in: Plumpe/Scholtyssek (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft, S. 151–178.
- Steiner, André: Ost-West-Doppelunternehmen und die Treuhandanstalt. Der Fall Carl Zeiss Jena, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 130–142.
- Steiner, André/Pahlow, Louis (Hg.): Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung und Globalisierung 1989–2004, Göttingen 2017.
- Stober, Rolf: Zum Sanierungsauftrag der Treuhandanstalt, Köln 1993.
- Stoltenberg, Gerhard: Gesamtkonzept für die Privatisierungs- und Beteiligungspolitik des Bundes, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 8 (1985) 2, Baden-Baden 1985, S. 203–211.
- Streit, Manfred E./Mummert, Uwe: Grundprobleme der Systemtransformation aus institutionenökonomischer Perspektive, in: Drobnig/Hopt/Kötz/Mestmäcker (Hg.): Systemtransformation in Mittel- und Osteuropa und ihre Folgen für Banken, Börsen und Kreditsicherheiten, S. 3–36.
- Suhr, Heinz: Der Treuhandskandal. Wie Ostdeutschland geschlachtet wurde, Frankfurt am Main 1991.
- Süß, Dirk: Privatisierung in Polen, der Tschechischen Republik und Ungarn. Das Erlösparadoxon und seine Auflösung, in: Frankfurter Institut für Transformationsstudien: Arbeitsberichte (1997) 15, Frankfurt an der Oder 1997.
- Techmeier, Ingo: »Verkaufen um jeden Preis«. Korruption in der Treuhandniederlassung Halle, in: Deutschland Archiv 43 (2010) 5, S. 816–824.
- Techmeier, Ingo: Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie. Eine empirische Studie am Beispiel der Privatisierung ehemaliger DDR-Betriebe, Wiesbaden 2012.
- Teichert, Olav: Die Treuhandanstalt im politischen und wirtschaftlichen Vereinigungsprozess Deutschlands, Magisterarbeit, Universität Gesamthochschule Kassel, Kassel 2001.
- Thaysen, Uwe: Der Runde Tisch, oder: Wo blieb das Volk? Der Weg der DDR in die Demokratie, Opladen 1990.
- Thaysen, Uwe (Hg.): Der Zentrale Runde Tisch der DDR. Wortprotokoll und Dokumente, Bde. 1–5, Wiesbaden 2000.
- Ther, Philipp: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neo-liberalen Europa, Berlin 2014.

- Ther, Philipp: Das andere Ende der Geschichte. Über die Große Transformation, Berlin 2019.
- Ther, Philipp: Der Preis der Einheit. Die deutsche Schocktherapie im ostmitteleuropäischen Vergleich, in: Deutschland Archiv, 2.3.2020, <http://www.bpb.de/305972> (Zugriff am 2.11.2021).
- Ther, Philipp: Der Preis der Einheit. Die Transformation Deutschlands und Ostmitteleuropas nach 1989, in: Kowalczuk/Ebert/Kulick (Hg.): (Ost)Deutschlands Weg, S. 395–410.
- Thomas, Stefan: Die Haftungsfreistellung von Organmitgliedern. Bürgerlichrechtliche, gesellschaftsrechtliche und versicherungsrechtliche Grundlagen der Freistellung und Versicherung von organschaftlichen Haftungsrisiken im Kapitalgesellschaftsrecht, Tübingen 2010.
- Tietmeyer, Hans: Erinnerungen an die Vertragsverhandlungen, in: Waigel/Schell (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten, S. 57–117.
- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, 15 Bde., hg. von der Treuhandanstalt, Berlin 1994.
- Tüffers, Bettina: Die 10. Volkskammer der DDR. Ein Parlament im Umbruch. Selbstwahrnehmung, Selbstparlamentarisierung, Selbstauflösung (= Beiträge zur Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien, hg. v. d. Kommission für Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien, Bd. 173), Düsseldorf 2016.
- Unger, Jobst-Friedrich von: Staatliche Kontrolle über die Treuhandanstalt (Berliner Juristische Universitätsschriften), Berlin 2002.
- Vec, Miloš/Hütt, Marc-Thorsten/Freund, Alexandra M. (Hg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln 2006.
- Veen, Hans-Joachim (Hg.): Alte Eliten in jungen Demokratien. Wechsel, Wandel und Kontinuität in Mittel- und Osteuropa, Köln 2004.
- Vierhaus, Rudolf (Hg.): Deutsche Biographische Enzyklopädie, Bd. 9, Berlin 2008.
- Vierhaus, Rudolf/Herbst, Ludolf (Hg.): Biographisches Handbuch der Mitglieder des Deutschen Bundestages, 1949–2002, München 2002.
- Volze, Armin: Zur Devisenverschuldung der DDR. Entstehung, Bewältigung und Folgen, in: Kuhrt/Buck/Holzweißig (Hg.): Die Endzeit der DDR-Wirtschaft, S. 151–177.
- Wagener, Hans-Jürgen: Zur Innovationsschwäche der DDR-Wirtschaft, in: Bähr/Petzina (Hg.): Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen, S. 21–48.
- Wagner, Matthias: Ab morgen bist du Direktor. Das System der Nomenklatur in der DDR, Berlin 1998.
- Waigel, Theo/Schell, Manfred (Hg.): Tage, die Deutschland und die Welt veränderten. Vom Mauerfall zum Kaukasus. Die deutsche Währungsunion, München 1994.
- Wandel, Eckhard unter Mitwirkung von Marcus W. Mosen: Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 283–314.
- Weber, Christiana: Treuhandanstalt – eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer, Wiesbaden 1996.
- Wehler, Hans-Ulrich: Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 5: Bundesrepublik und DDR 1949–1990, München 2008.
- Weidenfeld, Werner/Korte, Karl-Rudolf (Hg.): Handbuch zur deutschen Einheit 1949 – 1989 – 1999, Frankfurt am Main/New York 1999.

- Weil, Francesca: Verhandelnde Demokratisierung. Die Runden Tische der Bezirke 1989/90 in der DDR, Göttingen 2011.
- Weil, Francesca: Die Runden Tische in der DDR 1989/1990, Erfurt 2014.
- Weinert, Rainer: Wirtschaftsführung unter dem Primat der Parteipolitik, in: Pirker / Lepsius / Weinert / Hertle (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 285–308.
- Wentker, Hermann: Die Deutschen und Gorbatschow. Der Gorbatschow-Diskurs im doppelten Deutschland 1985–1991, Berlin 2020.
- Wenzel, Siegfried: Was war die DDR wert? Und wo ist dieser Wert geblieben? Versuch einer Abschlußbilanz, Berlin 2000.
- Werz, Nikolaus: Abwanderung aus den neuen Bundesländern von 1989 bis 2000, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 51 (2001) 39/40, S. 23–31.
- Westphal, Andreas/Herr, Hansjörg/Heine, Michael/Busch, Ulrich (Hg.): Wirtschaftspolitische Konsequenzen der deutschen Vereinigung, Frankfurt am Main 1991.
- Wilms, Dorothee: Ungeahnte Dimensionen. Deutschlandforschung und der Prozess der Wiedervereinigung, in: Die Politische Meinung, Nr. 475 vom 1. 6. 2009, S. 67–71.
- Windolf, Paul: Die wirtschaftliche Transformation. Politische und ökonomische Systemrationalitäten, in: Schluchter/Quint (Hg.): Der Vereinigungsschock, S. 392–413.
- Wirsching, Andreas: Abschied vom Provisorium. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1982–1990, München 2006.
- Wirsching, Andreas: Der Preis der Freiheit. Geschichte Europas in unserer Zeit, München 2012.
- Wirsching, Andreas: »Neoliberalismus« als wirtschaftspolitisches Ordnungsmodell? Die Bundesrepublik Deutschland in den 1980er Jahren, in: Plumpe/Scholtyssek (Hg.): Der Staat und die Ordnung der Wirtschaft, S. 139–150.
- Wolfrum, Edgar: Der Aufsteiger. Eine Geschichte Deutschlands von 1990 bis heute, Stuttgart 2020.
- Wöller, Roland: Der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands 1952–1975. Zur politischen und wissenschaftlichen Diskussion der wirtschaftlichen Wiedervereinigung, Düsseldorf 2004.
- Wollmann, Hellmut / Hans-Ulrich Derlien / Klaus König / Wolfgang Renzsch / Wolfgang Seibel (Hg.): Transformation der politisch-administrativen Strukturen in Ostdeutschland, Opladen 1997.
- Woyke, Meik (Hg.): Wandel des Politischen. Die Bundesrepublik während der 1980er Jahre, Bonn 2013.
- Zinsmeister, Florian: Die Finanzierung der deutschen Einheit. Zum Umgang mit der Schuldenlast der Wiedervereinigung, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 78 (2009) 2, S. 146–160.

Personenregister

- Ahrens, Martin 589
Albers, Hans 172
Albrecht, Ernst 442 f., 448
Allert, Hans-Jürgen 265, 592 f.
Annecke, Horst 138
Apel, Erich 511
Artzt, Matthias 63, 66, 68
Austermann, Dietrich 509

Bachsleitner, Peter 201, 235, 282
Balz, Manfred 201, 235 f., 309
Bangemann, Martin 110
Bär, Frank 599
Bargmann, Norbert 237
Baronius, Wolfgang 511
Bauer, Christian 142, 151
Bauer, Gerd K. 658
Beck, Hermann B. 261
Bellwied, Walter 450 f., 508, 523, 529
Bergmann, Olaf 484 f.
Biedenkopf, Kurt 204, 208, 210 f., 265,
393, 470, 480, 495, 619, 683
Bierwirth, Siegfried 372, 681
Birner (BMW) 349
Blank, Josef 237, 652
Blättner, Friedrich 569
Bloch, Alfred 589
Bogisch, Frank 112 f., 117, 476
Bohl, Friedrich 359 f., 510, 686–688
Bohley, Bärbel 608 f.
Böhm, Tatjana 84
Böck, Marcus 14, 16–18, 607
Bonnenberg, Heiner 550
Brahms, Hero 203, 272, 291, 457–461,
466–468, 472, 501, 537, 541 f., 546,
548 f., 556, 569, 616, 669
Brändle, Richard 261
Breitenstein, Peter 147, 530, 597 f., 613
Bren d'Amour, Henry 333–335, 337,
615–617
Breuel, Birgit 29, 32, 153, 197, 199 f., 202,
221, 224 f., 233, 245 f., 252, 254 f.,
258, 260, 264, 301, 308, 313 f., 318,
331, 335, 340, 379–382, 395–397,
401, 406, 422, 427–429, 433, 437,
439–448, 454, 459–461, 463,
466 f., 473, 488–490, 495, 510 f.,
516, 521 f., 531, 542, 545, 553, 560,
566–568, 576, 593, 603 f., 610, 614 f.,
620, 624–628, 631–634, 636, 639,
642, 653, 656, 666, 671, 673–675,
679–691, 693–697, 701 f., 704–706,
708 f.
Brinkmann, Friedhelm 589
Brück, Wolfram 449
Brückner, Christian 477
Brust, Heinz 589
Bubinger, Hans 347 f.
Bülöw Erich 479 f., 484, 492 f., 514
Burkhardt, Lothar 95

Carstens, Manfred 411
Coqui, Helmuth 261

Dickerhof, Michael 261
Dierdorf, Josef 227
Dierk, Günther 253, 591 f.
Dorenberg, Kristian 253, 265 f., 400,
451 f., 523
Döring, Karl 161, 163, 168, 207, 209, 305
Dube, Martin 52 f., 142
Duchač, Josef 204, 208

Ebeling, Fred 62
Eilert, Hans 243
Engel (BMW) 349
Engelmann, Gottfried 71
Engelmann, Ulrich 172
Eppelmann, Rainer 84
Eppler, Wolfgang 589
Erhard, Ludwig 16
Esters, Helmut 330
Eulenburg, Richard Graf zu 253, 592

Feige, Klaus-Dieter 646
Felgner, Wolf-Rüdiger 589
Fels, Gerhard 110
Fenske, Kurt 96 f.

- Fink, Wolfgang 569
 Firnhaber, Ulrich 235
 Fischbeck, Hans-Jürgen 61
 Fischer, Alfred 487
 Föhr, Horst 203, 465–467, 492, 508 f.,
 520, 523, 528, 532, 537 f., 663 f., 675
 Förster, Alfred 113
 Freudenmann, Helmut 261
 Fried, Joachim 237
 Friedhoff, Paul K. 354, 649
 Friewe, K. 100
 Fulghum, Patrick 272
- Ganschow, Manfred 496
 Gauck, Joachim 483
 Gebhardt, Gerd 63, 66, 68
 Geil, Rudolf (Rudi) 358
 Geisler, Peter 589
 Gellert, Otto 161, 168, 172, 197, 207,
 209 f., 304 f., 309, 470 f.
 Genscher, Hans-Dietrich 608
 Gering, Eckard 261
 Gienow, Herbert 171 f., 213
 Gies, Gerd 204, 208
 Gimbel, Wolfgang 265
 Gohlke, Reiner Maria 127, 153, 167, 169,
 185, 195 f., 202, 211, 216, 226, 272
 Gomolka, Alfred 204, 208, 498
 Gorbatschow, Michail S. 37
 Göring, Hermann 231
 Goschler, Constantin 16 f., 607
 Götte, Gerhard 260
 Greß, Wolfgang 45, 48
 Grimm, Gerd-Rainer 161, 163, 207
 Großbölting, Thomas 25
 Grünewald, Joachim 346, 348, 360, 521,
 523 f., 616, 636, 653, 686, 689
 Grünheid, Karl 44 f., 132
 Gundermann, Hans-Peter 201, 224, 274,
 449, 454 f., 457
 Gysi, Gregor 482, 654 f.
- Hadrys, Paul 381, 450
 Haller, Gert 209, 343, 360, 472 f., 641
 Halm, Gunter 50–53, 98, 142, 168–170,
 195, 200, 203, 224, 226, 234, 331,
 446, 458, 474, 476, 497–499, 546
- Hampel, Manfred 649
 Haussmann, Helmut 145 f., 148, 154,
 171 f., 343
 Heinrichs, Wolfgang 72
 Hemme, Helmut 505
 Henkel, Hans-Olaf 110, 161, 207, 210,
 302, 468
 Henzler, Herbert A. 157, 216 f.
 Herbst, Knut 265 f.
 Hertwig, Volker 532 f.
 Heubel, Werner 589
 Hillebrandt, Volker 253, 592
 Himstedt, Günter 575
 Holland, Witho 71, 75, 85
 Hollerith, Josef 649
 Holzapfel, Lothar 589
 Holzwarth, Fritz 114
 Homann, Fritz 225, 348–353, 360, 378,
 394 f., 423 f., 434, 561, 593, 595, 628,
 632, 641 f., 675, 685
 Hommelhoff, Peter 138
 Honecker, Erich 35, 38, 40 f., 484 f.
 Höppner, Reinhard 208
 Hornef, Heinrich 203, 465–468, 556,
 592
- Issen, Roland 206, 208, 210 f., 470
- Jaffke, Susanne 330
 Jagoda, Bernhard 132
 Jessen, Gerhard C. 261
 Jessen, Ralph 478
 Johannsmann, Hubert 271
 John von Freyend, Eckart 345, 348, 360,
 387, 455, 536, 610, 629 f., 637, 639,
 661, 664, 675, 685, 690 f.
- Kaminski, Horst 589
 Kaminsky, Horst 132
 Kapri, Peter von 592
 Kassner, Klaus 589
 Kellner, Michael 265
 Kemmler, Marc 21 f.
 Kerßenboom, Franz 589
 Kinkel, Klaus 147 f., 235, 479
 Klaus, Horst 206, 209–211
 Klein, Thomas 112, 117

- Klemm, Peter 360
 Klemmer, Paul 113
 Klinz, Wolf R. 190, 199 f., 203, 224, 233,
 272, 444–446, 459–462, 466–468,
 502, 546, 549, 556, 569, 629, 645
 Klopfer, Heinz 75
 Klöttschen, Karlhermann 567
 Klug, Dietrich 537
 Knauss, Fritz 142, 146, 151, 156, 180,
 215–217, 230, 287, 326, 346, 348,
 369, 411, 422
 Knizia, Klaus 172
 Koch, Alexander 199 f., 203, 224, 268,
 272–274, 276 f., 282 f., 446, 451, 460,
 465, 478 f., 492, 496, 503, 660 f.
 Koebler, Manfred 201, 234
 Kohl, Helmut 29, 61, 82, 106 f., 131 f.,
 152 f., 159, 166, 175, 181, 197 f., 229,
 274 f., 297, 299, 321, 323, 325, 338 f.,
 342 f., 357, 359, 376, 380 f., 392, 407,
 411, 459, 478, 485, 492, 549, 560 f.,
 608–610, 618–622, 635, 643 f.,
 687–689, 703, 711
 Köhler, Claus 161, 207, 210, 470
 Köhler, Hans-Joachim 477
 Köhler, Horst 132–135, 141, 143 f., 159,
 175, 204, 209–211, 230, 238, 287,
 295, 298, 326, 342 f., 345–348, 360,
 364, 374–376, 379, 382, 384, 395 f.,
 405 f., 422, 429, 440, 455 f., 470,
 472, 515, 553, 597 f., 614, 625, 629,
 631, 633–635, 641, 645 f., 675, 681,
 684
 Kolbe, Manfred 612–614
 König, Klaus 477
 Köpping, Petra 14
 Körber, Stefan 52 f., 113, 142
 Korn, Wolfram 592
 Kowalczuk, Ilko-Sascha 25
 Krämer, Hans 199 f., 203, 224, 304, 331,
 384, 446, 459 f., 466 f., 546, 549, 569
 Kraus, Karl 288
 Krause, Günther 107, 144, 150, 359, 406,
 650, 652 f.
 Krause, Wolfram 68, 72 f., 75, 77, 80,
 84–86, 88, 91–93, 99–101, 113 f.,
 116, 118, 135, 137, 142, 148, 155, 157,
 168 f., 173, 182 f., 200, 203, 224, 278,
 331, 373, 381, 384, 388, 395, 446,
 460, 464 f., 474, 476 f., 497, 510–515,
 584
 Krebs, Walter 138
 Kremer, Franz 589
 Krenz, Egon 37–39
 Kriedner, Arnulf 330, 387, 522,
 646, 649 f.
 Krieger, Albrecht 265, 479–481,
 484, 490–493, 514 f.
 Kröning, Iris 265
 Kropff, Bruno 141 f., 345
 Krüger, Paul 359, 649
 Kuessner, Hinrich 330, 647, 649
 Kuhnke, Hans-Helmut 171 f., 213
 Künkele, Fritz 253, 592
 Lambsdorff, Otto Graf 321, 351,
 608
 Lamby, Werner 166
 Lang, Harald 461
 Lange, Hans-Joachim 569
 Langner, Peter 261
 Lehment, Conrad-Michael 497 f.
 Leibinger, Berthold 207, 210, 470
 Lennings, Manfred 207, 210,
 470–472, 696
 Leysen, André 161 f., 207, 209 f.,
 374, 470, 618, 696
 Liehmann, Paul 99, 288, 477,
 502–504, 542
 Lindstaedt, Wolfgang 261
 Linhard, Reiner 599
 Link, Günther 265
 Lippmann, Frieder 113
 Lips, Thomas 589
 Lohr, Georg 589
 Löhr, Hanns C. 21
 Lohße, Harri 94 f.
 Lorke, Christoph 25
 Ludewig, Johannes 159, 166–168,
 343, 357–360, 429, 491–493,
 510, 536, 631, 635 f.,
 687–689
 Ludwig, Karl-Heinz 486
 Luft, Christa 79, 82 f., 88

- Lühmann, Günter 261
 Lukowitz, Rainhard 208
 Lürken, Hans-H. 261
- Maaßen, Hartmut 245 f., 447, 681
 Mäder, Jürgen 161, 163, 207
 Maizière, Lothar de 18, 21, 32, 47, 49, 52, 54, 71, 87, 96, 101 f., 104–106, 109, 114, 116, 119, 127 f., 134, 149 f., 153, 155, 159–165, 167 f., 170, 175, 182, 191 f., 196, 205, 215, 217, 278, 294 f., 305, 497, 699 f.
 Maizière, Thomas 114, 148
 Maleuda, Günther 97
 Mandermann, Heinrich 189
 Marissal, Matthias J. 23
 Martini, Eberhard 381 f.
 Meckel, Markus 57
 Meier, Lothar 113
 Mendritzki, Jürgen 589
 Mênil, Helmut du 589
 Meyer, Heinz-Werner 206, 209–211, 453, 465, 470, 683 f.
 Meyer-Bodemann, Werner 112
 Meyer-Sebastian, Hans-Michael 348
 Milev, Yana 13, 15
 Mittag, Günter 35, 225, 476, 511 f.
 Modes, Lutz 161, 163, 207
 Modrow, Hans 18, 21, 28, 32, 41 f., 48, 59, 69–73, 77, 79 f., 82 f., 88 f., 91, 99, 101, 103, 131, 134 f., 169, 458, 476, 497 f., 512, 699
 Molitor, Bernhard 141
 Molitor, Helmut 201, 239
 Möllemann, Jürgen W. 349, 351, 353–355, 360, 422 f., 425 f., 433 f., 436 f., 455, 516, 547, 559, 561, 593, 608, 628, 632 f., 675
 Moreth, Peter 99–101, 135, 153, 157, 165, 202
 Mueller-Stöfen, Wolfgang 245 f., 311, 358, 438, 445, 447, 560–562, 583 f., 591, 596, 630
 Müller (BMW) 349
 Müller, Christian 649
 Müller, Klaus 584
 Münch, Werner 208, 469
- Mund, Klaus 288
 Murmann, Klaus 619 f.
- Naumann, Konrad 511
 Nawrocki, Axel 495–497, 505–507
 Necker, Tyll 61, 145, 619 f.
 Neukirchen, Karl-Josef (Kajo) 166
 Neuling, Christian 110, 330 f., 648
 Niethammer, Frank 161, 208, 210, 470
 Nilgens, Michael 201
 Nitsch, Johannes 222
 Noa, Daniel 310
 Noack, Ingolf 132
 Nooke, Günter 112 f., 116 f., 126, 158 f., 161, 208, 215
 Nugel, Karl 589
- Odewald, Jens 167, 196 f., 207, 209 f., 274 f., 297 f., 303 f., 429, 442, 455, 465, 470 f., 488 f., 498, 513
 Ofterding, Helmuth 261
 Ortleb, Rainer 87
 Otto, Gerd 589
 Overhaus, Manfred 132
- Paetow, Barbara 496
 Pakull, Claus 477
 Papier, Hans-Jürgen 227
 Pastuszek, Horst 161, 208, 210, 468
 Peiner, Wolfgang 208
 Penig, Ludwig 114, 118, 142, 148
 Petzold, Ulrich 649
 Pflugbeil, Sebastian 84
 Pieroth, Elmar 110, 204, 208, 470
 Piltz, Klaus 161, 208, 210, 470, 472
 Plaschna, Horst 201, 286–289, 291, 427, 597–603
 Platzek, Matthias 84
 Plessing, Wolf-Dieter 349, 360, 415, 433 f.
 Pohl, Gerhard 51–53, 73, 95 f., 105, 110, 112, 116 f., 146, 155, 170, 195, 497, 543
 Pohl, Wolfgang 87
 Pohler, Hermann 649
 Pohlmann, Wolfgang 589
 Popkowitz, Axel 569
 Poppe, Gerd 84

- Poppe, Ulrike 63
 Pötzl, Norbert 14
 Prietzel, Dieter 52 f.
 Pröpper, Franz-Josef 592

 Rahe, Horst 653
 Ramisch, Rolf Peter 181
 Rappe, Hermann 110, 206, 209–211,
 470, 649, 683 f.
 Rauchfuß, Wolfgang 476
 Rawe, Wilhelm 649
 Reck, Henning 589
 Rehberger, Horst 208, 469 f.
 Reichenbach, Klaus 105, 165, 475
 Reinicke, Georg 227
 Rennebach, Renate 649
 Rexrodt, Günter 203, 360, 458–460,
 466 f., 549, 569, 608, 682, 688
 Richter, Hans 309–311, 316
 Richter, Herbert 113
 Rickert, Dieter 263, 271–273
 Riedl, Erich 349, 360
 Ringstorff, Harald 113
 Rohr, Hans-Jürgen 127, 226, 243 f.,
 449, 577
 Rohwedder, Detlev Karsten 29, 32, 146,
 153, 157–159, 161, 165–168, 171–173,
 175, 185, 189, 195–198, 200–202,
 206 f., 211, 213, 216 f., 220–222,
 224 f., 231, 233, 250 f., 268, 270 f.,
 275, 278, 294–297, 299 f., 303–305,
 309, 318, 331, 334, 341 f., 344 f.,
 348, 351, 363 f., 375 f., 394 f., 405 f.,
 408–412, 417, 421 f., 427 f., 439–441,
 443, 451 f., 457, 471, 475–477, 481,
 483, 495, 543, 558 f., 624, 701, 703 f.,
 706, 708
 Romberg, Walter 84, 94, 105, 119, 131,
 135, 175, 195
 Rosner, Ralf-Felix 589
 Rossmanith, Kurt 330
 Rost, Harald 43 f., 77–79, 477
 Roth, Adolf 330
 Rüsberg, Karl-Heinz 261 f., 589

 Sarrazin, Thilo 146 f., 152, 343, 346 f.,
 366

 Schabowski, Günter 512
 Schäuble, Wolfgang 150
 Scherpenberg, Norman Hjalmar van
 33, 252–255, 258 f., 261–267, 336 f.,
 381, 447–449, 500 f., 580, 590 f.,
 637 f., 665–667, 669, 675, 678, 697 f.
 Scheunert, Detlef 502, 542 f.
 Scheven, Gerd von 384
 Schick, Werner 347, 536, 639 f., 645 f.,
 672
 Schiffbauer, Siegfried 208, 471 f.
 Schily, Otto 649, 654
 Schimmelbusch, Heinz 172
 Schirner, Karl 168 f., 200, 203, 224,
 302 f., 391, 395, 406, 446, 456 f., 546
 Schlecht, Otto 343
 Schlesinger, Helmut 132
 Schluckebier, Ullrich 589
 Schlüter, Klaus 84
 Schmidt, Eberhardt 289
 Schmidt, Hilmar 201
 Schmude, Michael von 330
 Schneider, Horst 67
 Schneiders, Günther 239, 666
 Schnurr (BMW) 353, 423 f.
 Schöde, Wolf 201, 238
 Schorr, Rainer 589
 Schraufstätter, Ernst 280 f.
 Schröder, Bernhard 599
 Schröder, Richard 696
 Schucht, Klaus 203, 240, 245, 274, 305,
 367, 374, 442–444, 446, 452–457,
 459–463, 466 f., 471, 499, 501, 503 f.,
 541 f., 546, 549, 600, 618, 620, 630 f.,
 635 f., 653, 674, 693–696
 Schües, Nikolaus H. 653
 Schulte, Dieter 209, 470, 649, 684, 691
 Schulz, Erhard 477
 Schulz, Manfred 477
 Schulz, Werner 499, 646, 648 f., 654 f.
 Schumann, Fritz 649
 Schürer, Gerhard 38–44, 79
 Schwabe, Rainer 75, 86, 96 f.
 Schwarz-Schilling, Christian 229, 649
 Seibel, Wolfgang 20, 129, 541
 Seifarth, Friedrich 661
 Seite, Berndt 208, 470

- Seiters, Rudolf 145, 154, 166, 360, 627
 Seufert, Elisabeth 190
 Siegert, Walter 132, 142, 150
 Sielaff, Gert 589
 Siewert, Jürgen 504
 Skowron, Werner 649
 Sorg, Klaus-Günther 505
 Sorge, Wieland 649 f.
 Stackelberg, Dietrich Freiherr von 566
 Stamm, Wolfgang 477
 Steinecke, Jochen 112, 116, 121, 158, 161, 208
 Steinitz, Klaus 112 f.
 Steinkühler, Franz 206
 Stief, Eberhard 62
 Stolpe, Manfred 204, 208, 210 f., 470, 480 f., 579
 Stoltzenberg, Gerhard 322, 326, 608
 Stoph, Willi 69, 497
 Strauß, Franz Josef 179
 Strauß, Max Josef 179 f.
 Strenger, Hermann J. 208
 Strohnert, Pavel 61
 Struck, Peter 330
 Supranowitz, Stephan 114, 118
 Sydow, Hans von 589
- Tandler, Gerold 208, 468–470, 684
 Tausch-Marton, Harald 161, 163, 207 f., 210, 468
 Techmeier, Ingo 24
 Tegtmeier, Werner 360
 Ther, Philipp 16, 26
 Thom, Hans-Dieter 400
 Tietmeyer, Hans 107, 132, 143 f.
 Tilburg, Johan van 160–162, 208, 468
 Töppel, Joachim 209
 Tränkner, Ludwig M. 190, 240 f., 537
 Tüffers, Bettina 23
 Türk, Jürgen 649
- Ulbricht, Walter 40
 Ullmann, Leopold 201
 Ullmann, Wolfgang 63 f., 66, 68, 84, 94, 363
 Unger, Jobst-Friedrich von 24
- Urban, Christoph 234, 243–245, 447, 564, 659, 674
 Urban, Horst 567, 597–602
 Utz, Karl 261
- Vehse, Wolfgang 198, 201, 230, 232, 236 f., 335 f., 338, 417, 428, 501, 652, 697
 Vennegerts, Christa 330
 Vogel, Bernhard 208, 470, 618 f.
 Vogelgesang, Hans-Thilo 288
 Volcker, Paul 562 f.
 Volkhardt, Michael 276 f.
 Völter, Jochen 99 f.
 Voss, Rüdiger von 138
- Wagner, Hermann 243, 452
 Waigel, Theodor (Theo) 179 f., 297–299, 301, 314, 324, 326, 338, 343, 348, 353 f., 360, 400 f., 407, 440, 469, 477, 482, 516, 531, 559, 576, 609 f., 613 f., 624–627, 633 f., 638, 656, 679, 682, 684, 688, 693
 Walther, Rudolf (Rudi) 330
 Wambutt, Horst 97
 Warnke, Jürgen 649
 Weber, Christiana 17
 Weber, Manfred 381
 Wefelscheid, Dirk 261 f.
 Weiß, Christian 589
 Weiß, Konrad 63
 Weiss, Heinrich 435
 Welling, Peter 589
 Weng, Wolfgang 330
 Wenzel, Siegfried 52
 Werner, Jürgen 592
 Wiczorek, Bertram 333
 Wiczorek, Helmut 330, 509, 650
 Wild, Klaus Peter 168 f., 199 f., 203, 224 f., 237, 240, 251 f., 290, 331, 395, 420, 446, 451–453, 459 f., 462–464, 466–468, 543, 546, 549, 592
 Wilms, Jürgen M. 288
 Wohlleben, Verena 649
 Wolf, Janos 63
 Wolf, Martin 67
 Wolf, Wolfgang 75 f.

Wolfensohn, James D. 562–564
Wotte, Helmut 261
Wulf, Uwe 161, 163, 208
Würzen, Dieter von 55, 132, 147, 154 f.,
159, 173, 181 f., 204, 209–211, 298,
307, 341 f., 348–351, 360, 394 f.,
429, 455, 470, 628, 631

Zeh, Klaus 208, 210
Zehner, Günter 493
Zeißig, Siegfried 95 f., 99, 142
Zywietz, Werner 330, 649

Dank

Dieses Buch entstand im Rahmen meiner Untersuchungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft von Juli 2016 bis Juni 2019 gefördert wurde. Dieses DFG-Projekt kann jedoch nicht als Einzelprojekt betrachtet werden. Denn mein DFG-Forschungsvorhaben war in ein größeres Forschungsprojekt des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin zur Geschichte der Treuhandanstalt eingebunden, das im Frühjahr 2017 in Berlin und München begonnen hatte und von Prof. Dierk Hoffmann geleitet wurde.* Nach dem Abschluss meines DFG-Projekts im Juni 2019 wurde mein Forschungsvorhaben im Rahmen der Projektgruppe des IfZ weitergeführt und im Dezember 2021 abgeschlossen. Mit diesem IfZ-Projekt soll die Debatte über den historischen Ort der Treuhandanstalt im vereinigten Deutschland auf eine wissenschaftlich fundierte und empirisch abgesicherte Grundlage gestellt werden. Das Projekt des IfZ wurde vom Bundesministerium der Finanzen gefördert und besteht aus vier komplementär aufeinander bezogenen Teilprojekten. Insbesondere wird die Treuhandanstalt als Instrument zur Lösung ökonomischer Probleme untersucht und die Folgen und Wirkungen der Privatisierungspolitik werden in mehreren Einzelstudien anhand ausgewählter Themenfelder analysiert. Die konstruktive Zusammenarbeit und die motivierende Atmosphäre dieser Forschungsgruppe lieferten für mich wichtige Impulse, um methodische Ansätze zu überdenken und Argumente zu schärfen.

Ohne die vielfältige Unterstützung in den verschiedenen Archiven hätte dieses Buch nicht entstehen können. Vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesarchivs an den Standorten Koblenz und Berlin haben meine Recherchen maßgeblich unterstützt. Insbesondere hat Frau Dr. Maria von Loewenich als Leiterin des Projekts zur Aufarbeitung der Überlieferung der Treuhandanstalt/Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) am Standort Berlin-Lichterfelde mit Um-

* Vgl. Hoffmann: Im Laboratorium der Marktwirtschaft.

sicht und persönlichem Engagement dafür gesorgt, dass die von der BvS übernommen Akten für die Forschung bearbeitet und zur Benutzung vorgelegt werden konnten. Für die fachkundige Unterstützung meiner Recherchen bin ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesarchivs zu großem Dank verpflichtet.

Darüber hinaus möchte ich Herrn Prof. Hermann Wentker und Herrn Prof. Dierk Hoffmann dafür danken, dass sie mit wertvollen Manuskripthinweisen sowie weiterführenden Anregungen und Ratschlägen zum Gelingen meines Projektvorhabens wesentlich beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt Dr. Daniel Bussenius als Lektor im Auftrag des Ch. Links Verlages für sein sorgfältiges und sachkenntnisreiches Lektorat. Frau Dr. Julia M. Nauhaus übernahm die Korrektur der Druckfassung. Nicht zuletzt danke ich dem Ch. Links Verlag und insbesondere Frau Jana Fröbel für die kompetente Betreuung des Buchprojekts.

Berlin im Januar 2022

Andreas Malycha

Der Autor

© Aufbau Verlage, Foto: Manuela Zydor



Andreas Malycha, Jahrgang 1956, hat in Leipzig Geschichte studiert und anschließend an verschiedenen Universitäten und Forschungsinstituten zur Geschichte des politischen Systems der DDR sowie zur deutsch-deutschen Wissenschafts- und Wirtschaftsgeschichte gearbeitet. Seit 2010 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte München–Berlin. Gegenwärtig forscht er zur Geschichte der Treuhandanstalt. Wichtige Publikationen: »Die SED. Geschichte ihrer Stalinisierung 1946–1953« (2000), »Die SED in der Ära Honecker. Machtstrukturen, Entscheidungsmechanismen und Konfliktfelder in der Staatspartei 1971 bis 1989« (2014).



Marcus Böick, Constantin Goshler, Ralph Jessen (Hg.)

Jahrbuch Deutsche Einheit

2020

360 Seiten, 15 Abbildungen,
Festeinband
ISBN 978-3-96289-102-2
25,00 € (D) · 25,70 € (A)

Beiträge von Frank Bösch,
Kerstin Brückweh, Detlev Brun-
ner, Heinz Bude, Anna Eckert,
Jörg Ganzenmüller, Dierk Hoff-
mann, Raj Kollmorgen, Christiane
Kuller, Thomas Lindenberger,
Christoph Lorke, Christina Mo-
rina, Philipp Ther, Stefan Wolle
u. a.

2021

288 Seiten, 11 Abbildungen,
Festeinband
ISBN 978-3-96289-129-9
25,00 € (D) · 25,70 € (A)

Beiträge von Uta Bretschneider,
Astrid M. Eckert, Thomas Groß-
bölting, Hope M. Harrison, Béa-
trice von Hirschhausen, Thorsten
Holzhauser, Anna Kaminsky,
Carolin Leutloff-Grandits,
Wiebke Reinert, Marie-
Christin Schönstädt, Krijn
Thijs u. a.

www.christoph-links-verlag.de

Ch.Links



Max Trecker
Neue Unternehmer
braucht das Land
Die Genese des ostdeutschen
Mittelstands nach
der Wiedervereinigung

320 Seiten, Festeinband
ISBN 978-3-96289-154-1
30,00 € (D) · 30,90 € (A)

Mit dem Beitritt der DDR in den Geltungsbereich des Grundgesetzes wurde auch das System der »sozialen Marktwirtschaft« übernommen. Doch woher sollten in einem vormals sozialistischen Land die Unternehmer kommen? Die Akzeptanz des neuen politischen und ökonomischen Systems hing entscheidend von seiner regionalen Verankerung ab. »Mittelstand« war das Zauberwort, das für die Stärke der westdeutschen Volkswirtschaft stand. Mit der Privatisierung der ostdeutschen Staatsbetriebe durch die Treuhandanstalt bot sich die einmalige Chance, das vermeintliche Erfolgsmodell in Rekordzeit auf Ostdeutschland zu übertragen. Es handelte sich um ein soziales Experiment par excellence, das Max Trecker an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft genau analysiert.

www.christoph-links-verlag.de

Ch. Links