

# **Transformation einer Volkswirtschaft**

**Neue Forschungen zur Geschichte  
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von  
Dierk Hoffmann



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Weitere Informationen finden Sie unter [www.ifz-muenchen.de](http://www.ifz-muenchen.de)

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

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

Umschlagabbildung:

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

Arbeiter aus dem Stahlwerk Hennigsdorf

© picture alliance/ZB/Paul Glaser

ISBN: 978-3-86331-535-1

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

# Inhalt

DIERK HOFFMANN

<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
-------------------------	----------

ANDREAS MALYCHA

<b>Politische Kontrolle?</b> Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt .....	<b>27</b>
---	-----------

MARCUS BÖICK

<b>Berater in „blühenden Landschaften“</b> Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt .....	<b>41</b>
--	-----------

JANN MÜLLER

<b>Partner der Treuhandanstalt?</b> Die Interessenverbände der Wirtschaft und die Transformation in Ostdeutschland .....	<b>56</b>
--	-----------

KATJA FUDER

<b>Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse</b> Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft finanziert werden sollte .....	<b>70</b>
---	-----------

MAX TRECKER

<b>Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des ostdeutschen Mittelstands?</b> Über verpasste Chancen .....	<b>84</b>
---	-----------

EVA SCHÄFFLER

<b>Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand</b> Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt durch Škoda Plzeň .....	<b>96</b>
---	-----------

RAINER KARLSCH

**Einheitsgewinner**

Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie ..... 112

ANDRÉ STEINER

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

Der Fall Carl Zeiss Jena ..... 130

WOLF-RÜDIGER KNOLL

**Zwischen Abbruch und Aufbruch**

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

GERHARD HEIMPOLD

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

Einige Fallbeispiele ..... 161

JESSICA ELSNER

**Enttäuschte Hoffnung**

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

DIERK HOFFMANN

**Der selbst ernannte Musterschüler**

Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie  
der sächsischen Landesregierung ..... 188

**Abkürzungen** ..... 201

**Autorinnen und Autoren** ..... 203

## **Berater in „blühenden Landschaften“**

### **Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt**

#### **Einleitung: 1989/90 – (auch) eine *beratene Revolution*?**

In den letzten Jahren loderten immer wieder erinnerungskulturelle Debatten um das Alleinstellungsmerkmal der revolutionären Umbrüche von 1989 und 1990 in Ostmitteleuropa auf. Dabei fanden in den vergangenen Jahrzehnten einige griffige Attribute Verwendung: *Verhandelt* sollten die Revolutionen sein, weil die realsozialistischen Eliten den Herrschaftsübergang in besonderen Gremien wie den Runden Tischen mit Oppositionskräften aushandelten; als *verratene* Revolutionen erschienen sie im Rückblick hingegen enttäuschten früheren Revolutionären und Linken mit Blick auf einen nicht realisierten „Dritten Weg“ zwischen Kommunismus und Kapitalismus; als *friedlich* wiederum galten und gelten die Revolutionen demgegenüber mit Blick auf den weitgehenden Gewaltverzicht der protestierenden Bevölkerungen – was mithin als Spezifikum dieser Umbrüche in der Forschung kontrovers diskutiert wurde und wird.<sup>1</sup>

Eine andere Perspektive, die vor allem die umfassenden Ost-West-Verflechtungen<sup>2</sup> in den Fokus rückt, könnte am Begriff einer *beratenen* Revolution ansetzen. Dies würde gerade im deutsch-deutschen Kontext den Blick auf eine Konstellation richten, die für die osteuropäischen Umbrüche 1989/90 spezifisch erscheint. Insbesondere westliche Berater und Experten spielten in den konkreten wie alltäglichen Umgestaltungsprozessen quantitativ wie auch qualitativ eine maßgebliche Rolle, gerade auch hinter den Kulissen. Diese besondere Rolle von West-Beratern in Revolution und Transformation ist – sieht man von berühmt-berüchtigten neoliberalen Gruppen

wie den „Chicago Boys“ in Moskau oder anderswo ab<sup>3</sup> – bislang kaum systematisch erforscht worden.<sup>4</sup>

Diese Lücke zu schließen erscheint umso dringlicher, da die besonders heterogene und zugleich schwer abgrenzbare Gruppe an westlichen Transfereliten maßgeblichen Anteil daran hatte, das im Herbst 1989 unvermittelt erkennbar gewordene ideenpolitische Vakuum nach dem plötzlichen Machtverfall der realsozialistischen Diktaturen mit neuen Konzepten und praktischen Handlungsanweisungen zu füllen.<sup>5</sup> Etwas salopp formuliert: Zwar schienen Ende der 1980er Jahre sämtliche Akteure in Ost und West vom vollständigen wie abrupten Zusammenbruch der sowjetischen Machtsphäre überrascht, aber geübte Politik-, Wirtschafts- und Unternehmensberater drangen nun eilig durch den gelüfteten *Eisernen Vorhang*, um den vermuteten und auch bestehenden Orientierungs- und Beratungsbedarf auf allen Ebenen zu stillen und letztlich für sich zu nutzen.<sup>6</sup>

Im deutsch-deutschen Fall führte die räumliche, sprachliche wie auch kulturelle Nähe zu einer raschen und ausgeprägten Präsenz von zahlreichen ab Ende 1989 durch die erodierende DDR streifenden West-Beratern unterschiedlichster politischer Couleur oder professioneller Provenienz. Sie wurden teils als allwissende Heilsbringer empfangen, teils bald auch als windige Betrüger beäugt.<sup>7</sup> In Ingo Schulzes 2005 erschienenem Roman „Neue Leben“ mutiert der Hauptheld Enrico Türmer unter dem unheilvollen Einfluss des mephistophelischen West-Beraters Clemens von Barrista von einem anfangs schwärmerisch-idealistisch sozialistischen Theatermann binnen kurzer Zeit zu einem knallhart kalkulierenden kapitalistischen Medienmanager.<sup>8</sup>

Der West-Berater wurde nun rasch zu einem zentralen Topos der Vereinigungsgesellschaft – aber nicht unbedingt im positiven Sinne, war doch die anfängliche Hochachtung gegenüber westlichem *Know-how* in Ostdeutschland im Zuge der „Vereinigungskrise“ rasch in wachsende Skepsis oder gar offenes Misstrauen umgeschlagen.<sup>9</sup> Dies betrifft gerade die in jüngster Zeit mit Blick auf allmähliche Aktenöffnungen, runde Jahrestage und rechtspopulistische Wahlerfolge in Ostdeutschland intensiv politisch diskutierte wie auch wissenschaftlich wiederentdeckte Treuhandanstalt.<sup>10</sup> Denn gerade in dieser nach wie vor hochumstrittenen Organisation war die gehäufte wie

markante Präsenz oft auch jüngerer Berater im Osten in den frühen 1990er Jahren zahlreichen zeitgenössischen Medienvertretern aufgefallen. Junge Adlige tummelten sich als Berater dutzendweise und sehr gut bezahlt im „Schloss Breuel“, wie es in einem kritischen Artikel aus dem Jahr 1992 hieß.<sup>11</sup> Auch der direkt im Gebäude der Treuhandzentrale untergebrachte Bundesrechnungshof kritisierte ab 1991 immer wieder die hohen Kosten für den umfassenden Berater-einsatz bei der Treuhand.<sup>12</sup>

Doch jenseits medialer oder politischer Kritik von außen ist über die konkrete Rolle von Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern gerade auch im Innenleben der Treuhandanstalt bis heute wenig bekannt; systematisch untersucht wurde diese professionelle Gruppe noch nicht – was mit der disparaten Quellenlage seitens der Beratungsunternehmen zusammenhängt. Dabei forcierten die Berater, so die These, als zentrale Expertengruppe im Gefüge des heterogenen Treuhandpersonals die beschleunigte Umsetzung ökonomischen, insbesondere betriebswirtschaftlichen Wissens in die konkrete Alltagspraxis der Treuhand und des von ihr gestalteten, hochdynamischen wie konfliktreichen Betriebsumbaus.<sup>13</sup>

Im Folgenden sollen exemplarisch einige Bereiche und Phasen identifiziert werden, in denen externe Berater entscheidenden Einfluss auf die Geschicke von Treuhand und Wirtschaftsombau nahmen. Exemplarisch geht es hierbei, erstens, um die Rolle von Beratern als kurzfristige Aufbauhelfer im Jahr 1990, bevor in einem zweiten Schritt verschiedene Aktions- und Handlungsfelder in der Treuhandpraxis der Jahre nach 1991 herausgestellt werden.

### **Aufbauhelfer der Treuhandanstalt (1990/91)**

Mit der Maueröffnung am 9. November 1989 wurde der ehemalige Todesstreifen nicht nur durchlässig für millionenfache ostdeutsche Westbesuche nebst Begrüßungsgeld; gleichermaßen bedeutsam erschien bald auch der Verkehr in die entgegengesetzte Richtung von West nach Ost, der nicht zuletzt viele westdeutsche Experten in die nun offene DDR führte. Hatten sich die Debatten im Spätherbst 1989 noch um graduelle Reformen innerhalb der DDR und einen

„Dritten Weg“ zwischen Plan und Markt bewegt, erhöhte sich mit der wachsenden Orientierung am vermeintlichen bundesdeutschen Erfolgsmodell im Frühjahr 1990 der konkrete Beratungsbedarf in der DDR.<sup>14</sup>

Mit dem Jahreswechsel von 1989 auf 1990 stieg die Zahl an freien oder institutionell gebundenen Experten und Beratern aus der alten Bundesrepublik sprunghaft an. Sie kamen in einen aus ihrer Sicht meist sehr wilden und rauen Osten. In Ministerien, Verwaltungen, Betrieben oder Städten herrschte zu diesem Zeitpunkt tatsächlich immenser Bedarf an westlichem *Know-how*, wie die eintreffenden Berater schnell feststellen sollten. Der mit großem Aktenkoffer und ebenso üppigem Mobiltelefon auf holprigem Straßenbelag im Mercedes-Benz reisende West-Berater avancierte so zu einer regelrechten, in den Medien oft gebrauchten Chiffre der unmittelbaren Umbruchszeit – und nicht wenige dieser Berater waren gekommen, um letztlich auch längerfristig in Ostdeutschland zu bleiben.<sup>15</sup>

Gerade in der Wirtschaft wuchs die Zahl an beratenden Interventionen massiv. So meldete sich im Januar 1990 prominent der Sachverständigenrat beim Bundeswirtschaftsministerium – die sogenannten Wirtschaftsweisen – mit einem ausführlichen Sondergutachten zum bevorstehenden Umbau der ostdeutschen Zentralplanwirtschaft zu Wort und empfahl der DDR einen möglichst konzentrierten und konsequenten Nachbau des westdeutschen Erfolgsmodells.<sup>16</sup> Aber auch auf zahlreichen, in großer Eile organisierten Ost-West-Tagungen, -Konferenzen und -Kongressen wurden etliche Vorschläge diskutiert: Hierbei meldeten sich westdeutsche Experten ausführlich zu Wort.<sup>17</sup>

Nur einige Beispiele aus dem Frühjahr 1990: Der linke Volkswirt Peter Bofinger empfahl die Bildung einer „DDR-Holding AG“, deren Aktien kostenlos mit einer Fünf-Jahres-Sperrfrist an die ostdeutsche Bevölkerung ausgegeben werden sollten. Der Hamburger Unternehmer Peter Körber schlug vor, das DDR-Volkseigentum komplett an eine gemeinnützige „Sozialkapital-Stiftung“ zu übertragen. Der Münchner Unternehmensberater Albrecht Graf Matuschka brachte eine spektakuläre „Kapitalreform“-Initiative ins Gespräch, bei der das volkseigene Vermögen zum einen zu 40 Prozent an die Bevölkerung beziehungsweise zu neun Prozent an die



Belegschaften verteilt werden sollte. Die Mehrheit der Anteile sollte zum anderen unter seiner Leitung an Privatinvestoren verkauft werden.<sup>18</sup>

Auch jenseits öffentlicher Debatten oder ökonomischer Fachkongresse wuchs der praktische Einfluss von Beratern in den ersten Monaten des Jahres 1990 deutlich. Der Beratungs- und Erneuerungsbedarf in der DDR schien unerschöpflich. Dabei bestimmten fast ausschließlich westdeutsche Berater die ostdeutsche Szenerie. Deutlich wird dies etwa an einer Randepisode aus dem Januar: Dabei trafen sich ostdeutsche Oppositionsvertreter in der Schweiz demonstrativ mit japanischen Bankberatern, um so alternative Sichtweisen und mögliche Investoren akquirieren zu können. Kurz darauf schlug diese Gruppe am Zentralen Runden Tisch die Einrichtung einer neuartigen „Treuhand-Stelle“ zur Bewahrung und Verteilung des „Volksvermögens“ vor, um es auf diese Weise vor dem befürchteten Zugriff östlicher „Seilschaften“ oder westlicher „Kapitalinteressen“ zu schützen.<sup>19</sup>

Gerade diese im Februar 1990 im improvisierten Zusammenspiel von Oppositionsvertretern und der Modrow-Regierung binnen weniger Tage eingerichtete Treuhandstelle wurde bald selbst zum Gegenstand ökonomischer Beratungsaktivitäten. Den folgenden Volkskammerwahlkampf bestritten die sich rasch transformierenden Parteien in der DDR dann bereits – mit Ausnahme der Oppositionsgruppen – mit maßgeblicher Unterstützung der von ihren westlichen Schwesterparteien entsandten Politikberater. Der überraschend deutliche Wahlerfolg der konservativen Kräfte am 18. März 1990 wurde auch von den Zeitgenossen als klares Plebiszit für eine rasche Vereinigung gedeutet. Als unmittelbare Konsequenz kehrten das Treuhandgesetz vom 17. Juni sowie die am 1. Juli in Kraft getretene Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion das Aufgabenspektrum der Organisation nicht nur diametral von der Bewahrung zur Verwertung um, sondern wiesen der bis dato noch randständigen Organisation eine entscheidende Rolle beim raschen Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft zu.<sup>20</sup>

Die Regierungen in Bonn beziehungsweise Ost-Berlin strebten zugleich eine personelle Umbesetzung der Treuhandspitze an: Künftig sollte die Organisation von erfahrenen westdeutschen

Managern und Unternehmern geführt werden. Zum Gründervater dieser neuen Treuhand als Privatisierungsagentur avancierte schließlich ab Juli 1990 Detlev Karsten Rohwedder. Bereits im Frühjahr 1990 war der Vorstandschef der Dortmunder Hoesch AG selbst immer wieder in die DDR gereist und hatte dort prominent seinen Rat als erfahrener wie zupackender Sanierer angeboten. Im Juni 1990 wurde Rohwedder nun zum ersten Chef des neu gebildeten Verwaltungsrates berufen – und geriet dabei unversehens in einen scharfen Konflikt mit dem ersten Treuhandpräsidenten Rainer Maria Gohlke, dem vormaligen Bundesbahnchef und früheren IBM-Manager.<sup>21</sup>

Der Konflikt zwischen Gohlke und Rohwedder, der schließlich mit Gohlkes überraschendem Rücktritt nach nur wenigen Wochen endete, war auch in starkem Maße auf Führungs- und Beratungsfragen bezogen. Während Gohlke alle Fäden selbst in der Hand behalten wollte, drängte Chefaufseher Rohwedder auf eine verstärkte Delegation der Aufgaben sowie einen umfassenden personellen, konzeptionellen wie organisatorischen Aus- und Umbau der Organisation. Dieses Programm nahm Rohwedder – ab dem 22. August 1990 als Gohlkes Nachfolger im Präsidentenamt – zielstrebig in Angriff. Für den Umbau der Treuhandanstalt, die zu diesem Zeitpunkt lediglich über eine mit knapp 100 einstigen Planwirtschaftskadern besetzte DDR-Behördenorganisation verfügte, holte sich Rohwedder prominente Unterstützung: den Münchner Unternehmensberater Roland Berger.<sup>22</sup>

Der mit Rohwedder bereits aus Hoesch-Zeiten bekannte Berater spielte in dieser Frühphase der Treuhand eine entscheidende Rolle. So erarbeiteten Bergers Experten im Sommer 1990 kurzfristig eine Reihe von grundlegenden Struktur- und Konzeptpapieren, die auf eine dramatische Umgestaltung der Organisation abzielten – ganz nach den damals gängigen Mustern moderner Unternehmensführung. Einzig die Privatisierung müsse, wie es etwa in einem Papier vom August hieß, als „primäres Ziel“ der Organisation gelten, dem die „Sanierung und Strukturanpassung“ sowie die Stilllegung nachzuordnen seien. Diese Zielstellung sei durch eine „dezentrale Durchführung“ zu erreichen, die durch eine „Investmentbank-ähnliche Struktur und Arbeitsweise“ geprägt werden sollte. Die Zentrale

habe demgegenüber die „Erfolgskontrolle“ und die Wahrung „einheitlicher Prinzipien“ zu gewährleisten. Für die „organisatorische und personelle Ausgestaltung“ bedeute dies, die Organisation „so ‚schlank‘ wie möglich“ auszuformen: durch den „extensiven Einsatz externer Spezialisten“ sowie eine „Selbstbeschränkung im operativen Controlling“ – womit die Berger-Experten auch ein lukratives Geschäftsfeld für sich selbst im Blick hatten.<sup>23</sup>

Auch andere Unternehmensberater unterstützten die neue Treuhand-Führung um Rohwedder vor allem in der Frühphase als Struktur- und Strategiehelfer. Dabei forcierten sie den organisationsstrukturellen wie auch kulturellen Umbau von einer funktionalen Behörden- in eine divisionale Unternehmensstruktur. Auf personalpolitischer Ebene gaben ebenfalls externe Experten dem neuen Präsidenten entscheidende Impulse: So war es der bestens vernetzte Münchner Personal-Headhunter Dieter Rickert, der aus eigener Initiative die später bekannte Werbekampagne „Profis für die DDR!“ anstieß, die in den Führungsetagen der Deutschland AG erhebliches Aufsehen erregte. Rickert, unter Treuhand-Managern später als „Jäger '90“ regelrecht mystifiziert, hatte dem neuen Präsidenten vorgeschlagen, gezielt vor allem ältere und jüngere Führungskräfte in Westdeutschland ins Visier zu nehmen und mithilfe patriotischer Apelle sowie professioneller Herausforderungen kurzfristig für ein persönliches Treuhandengagement zu begeistern.<sup>24</sup>

Der von Rohwedder massiv vorangetriebene Aus- und Umbau der Treuhandanstalt von einer DDR-Verwaltungsstelle in eine unternehmerisch agierende Privatisierungsagentur, der ab Oktober 1990 deutlich an Tempo aufnahm, wäre also ohne das umfassende Engagement von Beratern wie Roland Berger, Dieter Rickert oder auch aus den Reihen von McKinsey kaum denkbar gewesen. Im Sommer 1990 lieferten sie kurzfristig vor allem Konzepte und Vorschläge für eine radikale Umgestaltung der Organisation: Die Berater halfen somit, die Treuhandanstalt in jene spezifisch unternehmerische Ausnahmeorganisation im Schnittfeld von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu verwandeln, die durch ihre beschleunigte Privatisierungs- und Stilllegungspraxis bald schon zur „bestgehassten“ Organisation des Ostens mutierte.<sup>25</sup>

## **Interessenkonflikte? Berater in der Treuhand-Praxis (1991/92)**

Doch auch neben anfänglichen Konzept-, Struktur- und Personalfragen wurde der Einfluss von externen Experten auf den Geschäftsalltag zügig institutionalisiert und verstetigt. Dabei erwies sich die Liquiditätskrise, die nach der Wirtschafts- und Währungsunion über die Treuhand und ihre Betriebe hereinbrach, als Katalysator: Im Juli und August 1990 benötigte das Gros der über 8000 Treuhandbetriebe mit ihren rund vier Millionen Mitarbeitern dringend kurzfristige Kredite für die Auszahlung von Löhnen und Gehältern. Die neu formierte Treuhandspitze um Rohwedder musste dann auch aus politischen Erwägungen ohne jedwede belastbaren Informationen für diese kurzfristigen Kreditanfragen in zweistelliger Milliardenhöhe bürgen.<sup>26</sup>

Diese finanzpolitische Ausnahmesituation, die aus Bonner Perspektive untragbar erschien, führte zur Einrichtung eines neuen Sondergremiums: Im unabhängig verfassten Leitungsausschuss der Treuhand sollten im Auftrag des Bundesfinanzministeriums externe Unternehmensberater und unabhängige Wirtschaftsprüfer versammelt werden. Sie sollten dort die von den Treuhandbetrieben erarbeiteten Unternehmenskonzepte nach betriebswirtschaftlichen Kriterien prüfen und mithilfe einer ausdifferenzierten Skalierung deren jeweilige mögliche Zukunftsaussichten im Modus von Privatisierung, Restrukturierung oder Stilllegung bewerten. Damit wurde zugleich auch über deren finanzielle Ausstattung entschieden. Der Ausschuss wurde im Herbst 1990 unter Leitung des langjährigen Finanzmanagers Horst Plaschna mit Dutzenden Vertretern und Experten der wichtigsten westdeutschen Finanz- und Beratungsinstitutionen wie DTG/KPMG, Treuarbeit, McKinsey oder Roland Berger & Partner besetzt. Er avancierte zu einem weitgehend im Hintergrund agierenden Schlüsselgremium im ab dem Jahreswechsel von 1990 auf 1991 einsetzenden Massengeschäft von Privatisierung und Abwicklung.<sup>27</sup>

Doch auch jenseits dieses Leitungsausschusses, über dessen vermeintliche „Todeslisten“ bald in Öffentlichkeit, Politik und Betrieben wild spekuliert wurde, waren externe Berater für die Alltagspraxis

der sich nun formierenden Privatisierungsagentur von immenser Bedeutung.<sup>28</sup> So hatten im September 1990 externe Personalberater eilig mit dem Suchprofil „mittelständische Unternehmerpersönlichkeiten“ die neuen Leiter für die 15 Treuhand-Niederlassungen rekrutiert. Unablässig drängten die aus Westdeutschland stammenden Vorstände, Direktoren oder Abteilungsleiter, in kritischen Konstellationen oder aufbrechenden Skandalfällen externe Berater-Teams als Krisenmanager einzusetzen. Vor allem 1991 beschleunigte das gezielte Engagement von Beratern in Privatisierungsteams das nun anlaufende Massenprivatisierungsgeschäft und erbrachte so einen „zusätzlichen professionellen Privatisierungspush“<sup>29</sup>, wie es der Breuel-Vertraute und Treuhand-Generalbevollmächtigte Norman van Scherpenberg griffig formulierte.

Der kurzfristige Einsatz von oft kostspieligen Beratern schien der Treuhandspitze unerlässlich, weil die umfassende Rekrutierung von Westpersonal im Herbst 1990 zunächst nur schleppend anliefe und erst durch entsprechende Kanzlerappelle und Leihmanager-Aktionen des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) beschleunigt werden konnte.<sup>30</sup> Es ist daher auch kein Zufall, dass die Treuhandspitze im Januar 1991 eine ihrer ersten zentralen Richtlinien auf den Beratereinsatz bezog – und sogleich dessen alltagspraktische Ambivalenz herausstellte: Mithilfe der Privatisierungs-Beraterrichtlinie sollte einerseits eine gezielte „Beschleunigung des Privatisierungsprozesses“ durch „professionelle externe Dienstleistungsressourcen“ ermöglicht werden. Es gelte dabei jedoch andererseits die entscheidende Maßgabe, dass „für alle Stadien des Privatisierungsverfahrens“ die jeweilige „Entscheidungskompetenz“ zwingend beim festangestellten Treuhandpersonal selbst verbleiben müsse.<sup>31</sup>

Dass der Einsatz von Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern im Geschäftsalltag durchaus bedenkliche Loyalitätskonflikte und Interessenkollisionen erzeugte, zeigte sich gerade auch aus der Gegenperspektive der im Osten aktiven Beratungsunternehmen. Die von mir exemplarisch untersuchte DTG/KPMG, eine führende westdeutsche Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft, drängte bereits ab dem Frühjahr 1990 auf den ostdeutschen Markt. Mit scharfem Seitenblick auf die ebenfalls ostwärts expandierende

Konkurrenz strebte die KPMG nun gezielt umfassende Engagements beim Wirtschaftsombau in der ostdeutschen Industrie an – und antizipierte auch sehr rasch die künftige Schlüsselrolle der Treuhandanstalt in diesem Prozess. Entsprechend intensiv bemühte man sich um adäquate Beratungs- und Prüfungsaufträge im Umfeld dieser Organisation – und das durchaus mit erheblichen Anfangserfolgen beziehungsweise Auftragseingängen.<sup>32</sup>

Doch hierbei schlug die Euphorie des Jahres 1990 oft schon nach kurzer Zeit in Ernüchterung um: Der Wirtschaftsombau im Osten erwies sich, gerade auch nach dem Zusammenbruch der zuvor viel beschworenen Ostmärkte 1991 und 1992, als komplexes, teures wie krisenhaftes Geschäft mit vergleichsweise geringen Margen – beispielsweise bei der anspruchsvollen Erstellung und Testierung von D-Mark-Eröffnungsbilanzen für Tausende Betriebe. Zugleich erwies sich das Engagement auch als veritable Gefahr für die eigene Reputation: So geriet die KPMG ins Zwielficht, als „Der Spiegel“ die vielfältigen Engagements von westdeutschen Beratungsunternehmen im Osten problematisierte: Sie standen einerseits in Diensten der Treuhandzentrale oder des Bundesfinanzministeriums, waren aber andererseits im Auftrag von Treuhandbetrieben sowie von potenziellen, zumeist westdeutschen Investoren aktiv – entsprechende Interessenkonflikte oder Spekulationen über undurchsichtige interne Informationsflüsse lagen auf der Hand. Eine an die Öffentlichkeit gelangte interne Anweisung des KPMG-Vorstands, dass bei Privatisierungsverträgen darauf geachtet werden solle, im Falle von Mehrfachengagements nicht ein und dieselbe Person einen Vertrag sowohl für die Käufer- als auch Verkäuferseite unterzeichnen zu lassen, sorgte für erhebliches Aufsehen und Kritik.<sup>33</sup>

### **Fazit: Berater in „blühenden Landschaften“?**

Erwies sich die wirtschaftliche Wiedervereinigung in Deutschland am Ende als eine Art *Bonanza* für westdeutsche Berater in „blühenden Landschaften“? Diese Frage lässt sich schwer pauschal beantworten. Deutlich wird jedoch, dass sich gerade für westdeutsche Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater als vermeintliche

„Engel der Effizienz“<sup>34</sup> nach 1990 im Osten ein breites Betätigung- und Aktionsfeld eröffnete, das diese auch aktiv für ihre Expansion zu nutzen verstanden. Schon rasch nach der Maueröffnung im November 1989 erschien der Beratungs- und Orientierungsbedarf in der DDR fast unerschöpflich. Dies zog eine im Detail schwer überschaubare Schar an teils hochprofessionellen, teils aber auch wenig seriösen Westberatern an, die im Osten zahlreichen Betrieben, Verwaltungen, Kommunen oder auch Einzelpersonen ihr entsprechendes *Know-how* anboten.

Dementsprechend avancierte die ab dem Sommer 1990 zentrale Organisation für den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft zu einem Hauptbetätigungsfeld für Westberater: die Treuhandanstalt und mit ihr Tausende Betriebe, aber zugleich auch die mit ihr verhandelnden Westinvestoren. Die Zahl der direkt für die Treuhandzentrale tätigen Berater lässt sich schwer beziffern, dürfte aber in den Jahren 1991 und 1992 im niedrigen vierstelligen Bereich gelegen haben.<sup>35</sup> Doch nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ ist die Entwicklung der Treuhandanstalt eine Geschichte umfassender Beratungsdienstleistungen: Schon in der Aufbauphase gaben Berater wie Roland Berger oder Dieter Rickert der Treuhand maßgebliche Impulse bei Organisationsaufbau, Strategiefindung oder Personalrekrutierung. Wenig später wurde die unabhängige Beratung in Form des für die Privatisierungspraxis entscheidenden Leistungsausschusses dauerhaft institutionalisiert. Und auch jenseits dessen setzte die Treuhand immer wieder auf das gezielte Engagement von Beraterteams, vor allem in kritischen Privatisierungs-, Skandal- oder Abwicklungsfällen.

Begreift man die Treuhandanstalt als wesentlichen Akteur einer wirtschaftlichen beziehungsweise gesellschaftlichen Eigentumsrevolution in Ostdeutschland, die im Grunde erst nach der staatlichen Einigung am 3. Oktober 1990 begann, dann bietet der Begriff einer *beratenen Revolution* durchaus einigtes Potenzial – zumal bei der vergleichenden Analyse des deutsch-deutschen Sonderfalls. Er sensibilisiert vor allem für die Tatsache, dass der umfassende Austausch und Transfer der wirtschaftlichen Eliten – und mithin von Ideen, Organisationen und Wissensordnungen – in Ostdeutschland in den Jahren nach 1990 ein vielschichtiger Prozess mit unterschiedlichen

Akteuren war. Und er verweist perspektivisch auch auf entsprechende Ko-Transformationen, denn letztlich dürfte das umfassende Engagement Tausender Berater in der öffentlichen Sphäre auch die politische Bedeutung der bereits seit den 1980er Jahren aufstrebenden Beratungsbranche im vereinten Deutschland erheblich gesteigert haben.<sup>36</sup>

Insgesamt wird man konstatieren können, dass vor allem die westdeutschen Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer die Treuhand als Organisation insbesondere in ihrer expansiven Frühphase in ein Gebilde transformierten, das sich stark als unternehmerisch-betriebswirtschaftlich verstand. Ihre Konzepte und Dienstleistungen speisten ein umfassendes betriebswirtschaftlich-ökonomisches *Know-how* in die nun rasch anlaufende Alltagspraxis des ostdeutschen Wirtschaftsumbaus ein – und dies durchaus mit ambivalenten Folgen für die Praxis: Die hierdurch befeuerte Professionalisierung und Dynamisierung des Treuhandgeschäfts ermöglichte der Organisation einerseits ihre zügige Aufgabenerledigung über rasche Privatisierungen und Abwicklungen sowie letztlich auch die wohlinszenierte Selbstauflösung im Jahr 1994. Andererseits verursachte der umfassende Einsatz von Beratern nicht nur hohe Kosten, sondern beschädigte durch medienöffentliche beziehungsweise politische Kontroversen die ohnehin prekäre Legitimität der Privatisierungsprozesse.

Dass die Treuhandanstalt nach fast drei Jahrzehnten noch immer als negativer Umbruchsmythos in der ostdeutschen Erinnerungskultur hochvirulent ist, hat letztlich auch mit dem technokratischen, sich als apolitisch beziehungsweise rein betriebswirtschaftlich verstehenden Management der konkreten Umbruchsprozesse durch Experten zu tun. Diese konnten oder wollten auf kulturelle beziehungsweise soziale Folgewirkungen der krisenhaften Vorgänge bei Belegschaften oder in der Bevölkerung kaum Rücksicht nehmen.<sup>37</sup> Die in vielfältigen Zusammenhängen für die Treuhand tätigen Berater haben den grundlegenden Trend zum technokratisch-ökonomischen Dezisionismus im Kontext der deutsch-deutschen Schocktherapie maßgeblich vorangetrieben.



## Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu Martin Sabrow (Hrsg.), 1989 und die Rolle der Gewalt, Göttingen 2012.
- 2 Vgl. hierzu konzeptionell Frank Bösch (Hrsg.), *Geteilte Geschichte: Ost- und Westdeutschland 1970–2000*, Göttingen 2015.
- 3 Als Überblick: Dietmar Süß, *Idee und Praxis der Privatisierung. Eine Einführung*, in: Norbert Frei/Dietmar Süß (Hrsg.), *Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren*, Göttingen 2012, S. 11–31.
- 4 Vgl. dazu weiterführend Marcus Böick, *Entdeckung, Expansion, Ernüchterung. Die KPMG/DTG und die deutsche Wiedervereinigung*, in: Dieter Ziegler/Johannes Bähr/Jörg Lesczenski (Hrsg.), *Vertrauensbildung als Auftrag. Von der Deutsch-Amerikanischen Treuhand-Gesellschaft zur KPMG AG*, München 2015, S. 214–249.
- 5 Vgl. Philipp Ther, *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa*, Berlin 2014.
- 6 Vgl. dazu Quinn Slobodian, *Globalists. The End of Empire and the Birth of Neoliberalism*, Harvard (MA) 2018.
- 7 Vgl. als explorative Studie: Friedrich Thiessen (Hrsg.), *Die Wessis. Westdeutsche Führungskräfte beim Aufbau Ost*, Köln 2009.
- 8 Vgl. Ingo Schulze, *Neue Leben. Roman*, Berlin 2005.
- 9 Vgl. Thomas Großbölting/Christoph Lorke (Hrsg.), *Deutschland seit 1990: Wege in die Vereinigungsgesellschaft*, Stuttgart 2017; Jürgen Kocka, *Vereinigungskrise. Zur Geschichte der Gegenwart*, Göttingen 1995.
- 10 Vgl. dazu Dierk Hoffmann, *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), S. 167–188.
- 11 *Junge Grafen und Freiherren tummeln sich auf „Schloß Breuel“*, in: *Morgenpost*, 2. 2. 1992.
- 12 Exemplarisch hierzu: *Zu schnelle Beförderung, zu viel Geld*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 6. 6. 1992; *Rechnungshof rügt Treuhand*, in: *Frankfurter Rundschau*, 6. 6. 1992.
- 13 Vgl. dazu methodisch: Hartmut Berghoff/Jakob Vogel, *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Ansätze zur Bergung transdisziplinärer Synergiepotentiale*, in: Dies. (Hrsg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivwechsels*, Frankfurt a. M. 2004, S. 9–41.
- 14 Vgl. hierzu die diversen Beiträge in: Klaus-Dietmar Henke (Hrsg.), *Revolution und Vereinigung 1989/90. Als in Deutschland die Realität die Phantasie überholte*, München 2009.
- 15 Vgl. hierzu autobiografisch: Christopher Schwarzer, *Inside Ost. Vom West-Berater zum Ost-Unternehmer*, München 2014.
- 16 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, *Zur Unterstützung der Wirtschaftsreform in der DDR:*

- Voraussetzungen und Möglichkeiten. Sondergutachten vom 20. Januar 1990, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 1, Berlin 1994, S. 852–864, und Bd. 2, S. 1–62.
- 17 Vgl. dazu als Dokumentation: Günter Nötzold (Hrsg.), Die Stunde der Ökonomen. Prioritäten nach der Wahl in der DDR und die Zukunft der europäischen Wirtschaftsbeziehungen, Essen 1990.
  - 18 Zitate in: Marc Kemmler, Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums, Frankfurt a. M. 1994, S. 90 ff.
  - 19 Vgl. Dirk Laabs, Der deutsche Goldrausch. Die wahre Geschichte der Treuhand, München 2012, S. 41 ff.
  - 20 Vgl. dazu das Standardwerk Wolfgang Seibel, Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt a. M. 2005.
  - 21 Vgl. ausführlich Marcus Böick, Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung, Göttingen 2018, hier S. 268 ff.
  - 22 Vgl. Michael Jürgs, Die Treuhändler. Wie Helden und Halunken die DDR verkauften, München 1997, S. 83.
  - 23 Roland Berger & Partner GmbH, Aufgaben, Struktur und Funktionsweise der Treuhandanstalt der DDR, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 393–406.
  - 24 Vgl. weiterführend Böick, Die Treuhand, S. 287 ff.
  - 25 Vgl. zu diesem Thema Marcus Böick, Im „Säurebad der Einheit“. Die Treuhandanstalt in den medienöffentlichen Debatten der frühen 1990er Jahre, in: Deutschland Archiv 43 (2010), S. 425–432.
  - 26 Vgl. Treuhandanstalt, Vermerk für den Ministerpräsidenten. Betr.: Ausreichung von Liquiditätskrediten, 12. 7. 1990, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 105 f.
  - 27 Vgl. Birgit Breuel (Hrsg.), Treuhand intern. Tagebuch, Frankfurt a. M. 1993, S. 89 ff.
  - 28 Vgl. Jürgs, Die Treuhändler, S. 167; Kemmler, Die Entstehung, S. 327.
  - 29 Interview-Protokoll von Dietmar Rost mit Norman van Scherpenberg, 28. 1. 1993.
  - 30 Vgl. Unternehmen sagen Kanzler Kohl Hilfe für die Treuhandanstalt zu, in: Die Welt, 9. 10. 1990.
  - 31 Richtlinie zur Einschaltung von Beratern im Privatisierungsverfahren, Berlin, 14. 1. 1991, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 11, S. 134–138.
  - 32 Vgl. hierzu mit detaillierten empirischen Belegen Böick, Entdeckung, Expansion, Ernüchterung.
  - 33 Vgl. dazu: Mischung aus Marx und Mafia, in: Der Spiegel, 9. 9. 1991.
  - 34 Florian Hoof, Engel der Effizienz. Eine Mediengeschichte der Unternehmensberatung, Konstanz 2015.
  - 35 Vgl. exemplarisch aus der Spätphase: Personalbericht der THA, Dezember 1993, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 11, S. 194–215.

- 36 Vgl. zu den Ko-Transformationen: Philipp Ther, Das „neue Europa“ seit 1989. Überlegungen zu einer Geschichte der Transformationszeit, in: *Zeit-historische Forschungen* 6 (2009), S. 105–114.
- 37 Vgl. Marcus Böick/Constantin Goshler, *Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt* (Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie), Bochum 2017, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/wahrnehmung-bewertung-der-arbeit-der-treuhandanstalt-lang.html> [26. 3. 2020].