

Marcus Böick

**Die Treuhandanstalt
1990-1994**

Titelbild: Eingang der Treuhandanstalt in Berlin
Ullstein Bild 00197144

Marcus Böick ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Zeitgeschichte am Historischen Institut der Ruhr-Universität Bochum. Geboren 1983 in Aschersleben, studierte er zwischen 2004 und 2009 Geschichte, Politikwissenschaft, Soziologie und Sozialpsychologie in Bochum. Seit 2010 promoviert er, unter anderem als Stipendiat der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur, über die Geschichte der Treuhandanstalt und ihres Personals. Veröffentlichung u.a.: Aus einem Land vor unserer Zeit. Eine Lesereise durch die DDR-Geschichte, Berlin 2012 (Mithrsg.).

Diese Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der Landeszentrale für politische Bildung Thüringen dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor die Verantwortung.

Landeszentrale für politische Bildung Thüringen
Regierungsstraße 73, 99084 Erfurt
www.lzt-thueringen.de
2015

ISBN: 978-3-943588-66-8

Inhaltsverzeichnis

Prolog: Ein Rätsel namens Treuhandanstalt	5
Gründung und Aufbau der Treuhandanstalt 1990/91	7
Die Gründung der Treuhandanstalt im März 1990	7
Das „Treuhandgesetz“ vom 17. Juni 1990	13
Detlev Karsten Rohwedder als neuer Treuhand-Präsident	17
Die Treuhandanstalt nach der Wiedervereinigung im Herbst 1990	23
Die Reorganisation und Expansion der Treuhandanstalt ab Januar 1991	31
Die Treuhand im „Tornado“ der Kritiker im Frühjahr 1991	36
Das Rohwedder-Attentat vom 1. April 1991 und die unmittelbaren Folgen	39
Das „Massengeschäft“ der Treuhandanstalt 1991/92	43
Birgit Breuel als Rohwedder-Nachfolgerin	43
Die Zeit der Massenprivatisierungen ab dem April 1991	47
Konflikte und Skandale im Privatisierungsgeschäft des Sommers 1991	51
Wirtschaftspolitische Grundsatzkontroversen im Herbst 1991	56
Sanierung, Marketing und der „Big Bang“ der Massenprivatisierung im Jahr 1992	61
Das lange Ende der Treuhandanstalt 1993/94	69
Der Abschluss der Massenprivatisierungen und der Beginn des Rückbaus	69
Der Skandal um die Niederlassung in Halle	72
Der Hungerstreik von Bischofferode	74
Der Bonner Untersuchungsausschuss „Treuhandanstalt“	81
Die umstrittene Nachfolge der Treuhandanstalt	85
Bundestagswahl, „Stabwechsel“ und Abschlussbilanzen	90
Epilog: Aufstieg, Höhepunkt, Fall und Vermächtnis der Treuhandanstalt	97
Verwendete und weiterführende Literatur	99

Prolog: Ein Rätsel namens Treuhandanstalt

Es scheint zunächst wie ein Rätsel: Wie konnte aus einer kleinen, in den Wirren des Frühjahrs 1990 gegründeten und zunächst noch durchweg randständigen „Behörde“ binnen kürzester Zeit der „größte Konzern der Welt“ und eine der wohl umstrittensten Organisationen in der jüngeren deutschen Geschichte werden? Die Treuhandanstalt hatte in den knapp fünf Jahren ihrer Existenz eine überaus bewegte Geschichte, die Urteile über ihre Arbeit fallen extrem unterschiedlich aus: Entweder man lobt(e) sie für ihre „historischen“ Leistungen beim beschleunigten Umbau einer Plan- in eine Marktwirtschaft oder man verachtet(e) sie als bedenkenlose, marktradikale „Plattmacherin“ der ostdeutschen Betriebe und ihrer Mitarbeiter. Differenzierende Zwischentöne konnten sich im schrillen Meinungs- und Deutungsstreit um die Treuhand und ihr Vermächtnis nur selten Gehör verschaffen. Auch 25 Jahre nach ihrer Gründung dominieren daher altbekannte Muster.

Die Treuhandanstalt war und ist in diesem Sinne auch zwei Jahrzehnte nach ihrem Ende ein Phänomen unzähliger Superlative: Schulden in dreistelliger Milliarden-, Entlassungen in Millionen- und Betriebsverkäufe in zehntausendfacher Höhe stehen in den hunderten Veröffentlichungen zum Thema zu Buche – und das alles neben zahlreichen, meist von findigen Journalisten aufgearbeiteten Skandalen und undurchsichtigen Verwicklungen im massenhaften Alltagsgeschäft. In der Folge soll demgegenüber versucht werden, aus genuin zeithistorischer Perspektive einen allgemeinen Überblick über die wesentlichen Grundlinien der Geschichte der Treuhandanstalt zwischen 1990 und 1994 zu skizzieren, der allerdings keines-

falls Vollständigkeit beansprucht. In drei großen Schritten sollen dabei Gründung und Aufbau, Expansion und Höhepunkt ihres Geschäfts sowie das Ende der Berliner Treuhandanstalt nachgezeichnet werden. Insbesondere werden hierfür wichtige Personen, entscheidende Ereignisse, zentrale Arbeitsschwerpunkte und maßgebliche Auseinandersetzungen im Kontext des von der Treuhand verantworteten Wirtschaftsumbaus in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft des soeben wiedervereinten Deutschland vorgestellt.

Gründung und Aufbau der Treuhandanstalt 1990/91

Die Gründung der Treuhandanstalt im März 1990

In ihren frühesten Anfängen deutete noch wenig auf die spätere Bedeutung der „Treuhand-Stelle“ hin, die von der DDR-Regierung unter Ministerpräsident Hans Modrow am 1. März 1990 wenig spektakulär per Dekret ins Leben gerufen wurde. Im Grunde war die Gründung dieser neuen Verwaltungsstelle, der kurzfristig die „Bewahrung“ des „volkseigenen Vermögens“, also: fast der kompletten DDR-Industrie aufgetragen wurde, ein eher zufälliges Neben- bzw. Endprodukt der revolutionären Umbrüche und hieran anschließenden Reformdiskussionen innerhalb der DDR seit dem Herbst 1989. Bereits seit Anfang Oktober 1989 hatten Planwirtschaftsexperten, Generaldirektoren und Ökonomie-Professoren eine intensive Debatte um eine mögliche „Wirtschaftsreform“ innerhalb der durchweg als marode und reformbedürftig eingeschätzten Zentralplanwirtschaft geführt. Einig war man sich über deren langfristige Umgestaltung.

Die „Wirtschaftsreform“-Debatte 1989/90: Trotz aller Unterschiede im Detail, gab es in den im Herbst 1989 in der DDR diskutierten Wirtschaftsreform-Ideen zahlreiche Gemeinsamkeiten: Im Anschluss an die Ende der 1960er-Jahre abgebrochenen sozialistischen Reform-

debatten sollten durch eine schrittweise Einführung von Markt- und Wettbewerbselementen, eine vergrößerte Selbstständigkeit der Betriebe (bzw. der Betriebsleitungen) sowie eine generelle Durchsetzung des „Leistungsprinzips“ die Effektivität und Produktivität der DDR-Wirtschaft gesteigert werden. Gleichermaßen wollten die meisten Autoren am „Volkseigentum“, einer dominanten Rolle des Staates in Wirtschaftsfragen sowie insbesondere den hiermit verbundenen „Sozialen Errungenschaften“ der DDR festhalten – wie etwa einem „Recht auf Arbeit“ oder der ausgedehnten sozialen und kulturellen Infrastruktur im Umfeld der sozialistischen Kombinate bzw. Großbetriebe.

Nach dem endgültigen Abschied der alten SED-Führungsrige um Erich Honecker und Günter Mittag rückte die neue Regierung aus Reformkommunisten um den Dresdner Parteichef Hans Modrow Mitte November 1989 eine umfassende „Wirtschaftsreform“ in den Mittelpunkt ihres Regierungsprogramms. Modrow ging zu diesem Zeitpunkt davon aus, dass beim „Volkvermögen“ – trotz aller erkennbaren Defizite der Planwirtschaft – über immense Wertbestände zu verfügen war. So schätzte der Ministerpräsident im Frühjahr 1990 den „Wert“ des industriellen Staatseigentums auf über eintausend Milliarden D-Mark. Zu dessen künftiger Weiterentwicklung hatte Modrow eigens die Hochschulrektorin und Ökonomie-Professorin Christa Luft als Wirtschaftsministerin für sein neues Kabinett gewinnen können, die im Dezember 1990 eine Arbeitsgruppe aus Ökonomen und Planwirtschaftsexperten zur zügigen Ausarbeitung einer „Wirtschaftsreform“ ins Leben rief. Diese sollte bis Ende Januar 1990 einen eigenen Entwurf für den langfristigen Umbau der Planwirtschaft in eine „sozialistische Marktwirtschaft“ innerhalb einer eigenständigen DDR vorlegen.

Christa Luft, geboren 1939, absolvierte an der Hochschule für Ökonomie in Berlin-Karlshorst ein Ökonomie-Studium, das sie mit Promotion und Habilitation abschloss. 1971 wurde sie zur Professorin für sozialistische Außenwirtschaft berufen, zwischen 1982 und 1988 war sie Dekanin ihres Fachbereichs und ab 1988 die Direktorin der Hochschule. Im November 1989 trat sie als Wirtschaftsministerin und stellvertretende Ministerpräsidentin in das neue Kabinett von Hans Modrow ein und suchte bis zu ihrer Ablösung im April 1990 ihre theoretischen Vorstellungen einer „sozialistischen Marktwirtschaft“ in die Praxis umzusetzen. Nach der Auflösung der Hochschule im Jahr 1991 war Luft als prägende Wirtschaftspolitikerin für die PDS aktiv, die sie zwischen 1994 und 2002 auch im Bundestag vertrat, zuletzt als stellvertretende Fraktionschefin.

Bei den meisten Exponenten der ostdeutschen Oppositionskräfte, die sich bevorzugt für politische bzw. gesellschaftliche Fragestellungen interessierten, fristete die „Wirtschaftsreform“ hingegen eher ein Schattendasein: Erst im Dezember 1989 befasste sich der zentrale „Runde Tisch“ der DDR auf Antrag einer soeben gegründeten „AG Wirtschaftsfragen“ in einer Sitzung schwerpunktmäßig mit diesem Themenkreis, wobei die meisten Oppositionsvertreter jedoch kaum eigene Vorschläge vorbringen konnten. Dies sollte sich erst im Februar 1990 ändern, als sich die Situation bereits radikal gewandelt hatte: Anfang Februar 1990 bot die Bonner Bundesregierung, die sich bislang mit Initiativen mit Blick auf die DDR-Wirtschaft zurückgehalten hatte, der DDR-Regierung sofortige Verhandlungen über die zügige Herstellung einer „Währungsunion mit Wirtschaftsreform“ an. Die DDR sollte die D-Mark erhalten, im Gegenzug aber ihre Planwirtschaft in eine „soziale Marktwirtschaft“ nach bundesdeutschem Vorbild überführen. Damit

hatte die Bundesregierung unter Helmut Kohl sich für eine offensive Gangart entschieden und vor allem der ostdeutschen Bevölkerung im Vorfeld der Volkskammerwahlen vom März 1990 eine klare (System-)Alternative präsentiert: Den seit Oktober 1989 diskutierten, langfristigen „Reformen“ innerhalb einer eigenständigen DDR(-Wirtschaft) setzte das „Angebot“ also eine kurzfristige Währungs- und Wirtschaftseinheit gegenüber.

Die Ursachen der Krise der DDR-Planwirtschaft: Über die Gründe für den Verfall der sozialistischen Zentralplanwirtschaften in Osteuropa haben bereits mehrere Forschergenerationen wie auch damalige Experten nachgedacht. Als gesichert gilt, dass eine Kombination innerer Strukturen wie äußerer Entwicklungen den ökonomischen Niedergang in den 1980er-Jahren befeuert haben: Das bürokratische System einer zentralen „Planung und Lenkung“ der Produktion sowie der Waren- und Güterströme führte in der Praxis zu erheblichen Koordinations- und Kommunikationsproblemen, da die einzelnen Kombinate und Betriebe gegenüber den Plankommissionen eigene Interessen entwickelten, „weiche Pläne“ aushandelten sowie Rohstoffe und Arbeitskräfte horteten. Zudem setzten politische Vorgaben maßgebliche Fehlanreize und hemmten so wichtige Innovationsprozesse, weshalb in Osteuropa ein technologischer Anschluss an die im Westen aufziehende „digitale Revolution“ nicht möglich war und die Länder weiter an internationaler Wettbewerbsfähigkeit einbüßten. Gegen Ende der 1970er-Jahre veränderten sich auch weitere äußere Rahmenbedingungen: Die Ölpreiskrisen und der Afghanistan-Krieg schwächten die Wirtschaft der UdSSR erheblich. Und auch die DDR, die ohnehin im Wettbewerb mit der Bundesrepublik stand, musste

sich in zunehmenden Maße zur Finanzierung ihrer Sozialprogramme im westlichen Ausland verschulden. Für Bevölkerung und Belegschaften wurde die sich zuspitzende wirtschaftliche Krise insbesondere durch wachsende Versorgungsengpässe sowie erhebliche ökologische Belastungen im Alltag deutlich erfahr- und sichtbar. Auf diese Weise trug gerade der ökonomische Niedergang auch ganz erheblich zu den Massenprotesten im Herbst 1989 bei.

Es war eben dieses überraschende Angebot aus Bonn, das nun die Opposition in Ost-Berlin auf den Plan rief. In der Sitzung des Runden Tisches am 12. Februar 1990 brachte der „Demokratie Jetzt“-Vertreter und erst vor wenigen Tagen ins erweiterte Modrow-Kabinett berufene Minister Wolfgang Ullmann eine Vorlage zur Gründung einer neuartigen Behörde ein, die ein oppositionelles „Forschungskollegium“, bestehend aus Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, zuvor erarbeitet hatte: Da „eine baldige Angliederung der DDR an die Bundesrepublik“ zu erwarten sei, gelte es, noch vor der bevorstehenden Volkskammerwahl organisatorische Sicherungsmaßnahmen einzuleiten, „damit 40 so schrecklich fehlgeleitete Lebensjahre voller Arbeit und Mühen für die Bürger der DDR nicht gänzlich ergebnislos bleiben“. Im Falle einer Wirtschaftsunion mit der Bundesrepublik, so führten die Autoren aus, bestehe eine „Verlustgefahr“, da „die Rechtskonstruktion ‚Volkseigentum‘ nicht im Grundgesetz“ bekannt sei. Zur Abwehr dieses drohenden Vermögensverlusts sei „die sofortige Schaffung der Kapital-Holding-Treuhandgesellschaft“ einzuleiten, die „umgehend das Volkseigentum in eine Form“ überführe, „die den Rechts- und Eigentumsformen“ in der Bundesrepublik entspreche. Diese neue „Holding“ sollte das ihr übertragene „Volkvermögen“ kurzfristig bewahren helfen und danach mittelfristig über die Ausgabe von „Anteilscheinen“

an die ostdeutsche Bevölkerung verteilen bzw. „demokratisieren“ – auf die politische Revolution sollte gewissermaßen eine Eigentumsrevolution folgen.

Wolfgang Ullmann, geboren 1929 und verstorben 2004, studierte in den 1950er-Jahren in der Bundesrepublik evangelische Theologie und kehrte nach der Promotion im Jahr 1956 als Pfarrer in seine sächsische Heimat zurück. 1978 übernahm er eine Dozentur am Sprachenkonvikt in Berlin, wo er sich im Laufe der 1980er-Jahre maßgeblich im oppositionellen „Lutherischen Weltbund“ engagierte. Im Herbst 1989 zählte Ullmann zu den Initiatoren der „Demokratie jetzt“-Bewegung, die er ab Dezember 1989 am „Runden Tisch“ vertrat. Seit Februar 1990 war er Minister im erweiterten Modrow-Kabinett, nach der Volkskammerwahl vertrat er im Parlament das „Bündnis 90“ als Vizepräsident. Für die „Grünen“ gehörte Ullmann zwischen 1990 und 1994 dem Bundestag, zwischen 1994 und 1999 dem Europaparlament an.

In den nächsten Tagen griffen Vertreter der Modrow-Regierung Ullmanns Vorschlag zur Gründung einer neuen Behörde zwar auf, modifizierten diesen aber in einem entscheidenden Punkt, indem sie in ihrer Verordnung vom 1. März 1990 die geforderte Ausgabe von Anteilscheinen an die Bevölkerung strichen. Doch gerade für die Oppositionellen war die „Demokratisierung“ des „Volksvermögens“ ein zentrales Anliegen gewesen, erhofften sich diese hierdurch nicht nur eine Sicherung des „Volksvermögens“ vor dem Zugriff westlicher „Kapitalisten“, sondern auch eine Schutzwirkung gegenüber den befürchteten Begehrlichkeiten altgedienter Kader und Direktoren. Ungeachtet der oppositionellen Proteste legte die Regierung am 15. März 1990 schließlich ein „Statut“ für die neue „Treuhandanstalt“ vor, das deren Aufgabe präziserte: Diese sollte

eine zügige „Umwandlung“ der ihr übertragenen Betriebe in Kapitalgesellschaften vorantreiben. Letztlich blieb die Situation kurz vor der Volkskammerwahl bemerkenswert: Eine soeben gegründete Behörde, die weder über Personal noch über Räumlichkeiten verfügte, war im März 1990 zur formalen, treuhänderischen Eigentümerin von über 8.000 Industrie-Betrieben mit mehr als vier Millionen „Werkstätigen“ geworden, deren künftiges Schicksal jedoch noch völlig offen blieb.

Das „Treuhandgesetz“ vom 17. Juni 1990

Im März 1990 traf die Modrow-Regierung erste Personalentscheidungen für die soeben begründete Treuhandanstalt. Insbesondere als Reformler profilierte Planwirtschaftsexperten und Ökonomen wechselten aus den Plankommissionen bzw. sich auflösenden Branchenministerien in die neue Behörde, deren Personalstamm mit etwas mehr als einhundert Planstellen noch recht bescheiden dimensioniert war. Im April 1990 nahm diese Gründungsmannschaft nun die Arbeit auf und begann mit der „Umwandlung“ der „volkseigenen“ Betriebe. Unterdessen hatte der spektakuläre Erfolg der konservativen Kräfte der von Lothar de Maizière angeführten „Allianz für Deutschland“ bei der Volkskammerwahl vom 18. März 1990 die politischen Koordinaten in der DDR entscheidend verschoben – gerade auch in wirtschaftspolitischer Hinsicht: einer raschen deutsch-deutschen Wirtschafts- und Währungsunion schien nun nichts mehr im Wege zu stehen.

Das Direktorium der Treuhandanstalt: Die neue Behörde verfügte zunächst nur über eine Rumpfbesetzung an ihrer auf dem Papier fünfköpfigen Spitze: Als Vorsitzender des Direktoriums fungierte der LDPD-Politiker Peter Moreth, der seit Jahrzehnten führende Positionen im

DDR-Staatsapparat innegehabt und unter Modrow zum stellvertretenden Ministerpräsidenten aufgestiegen war. Als Stellvertreter wurde ihm Wolfram Krause zur Seite gestellt, ein erfahrener SED-Wirtschaftsexperte, der sich bereits in den Reformdebatten ab Oktober 1989 zu Wort gemeldet und danach als Staatssekretär die Arbeitsgruppe „Wirtschaftsreform“ geleitet hatte. Als „Direktor für Wirtschaft“ fungierte der langjährige stellvertretende DDR-Minister für die Leichtindustrie Paul Liehmann, die beiden weiteren Direktorenposten für Finanzen bzw. Recht ließ man unbesetzt. Während Moreth bereits im Sommer 1990 abgelöst wurde, konnte sich Wolfram Krause bis Juli 1992 als letzter Ostdeutscher im Amt des Finanzvorstands an der Treuhand-Spitze halten, bevor er wegen Stasi-Vorwürfen zurücktreten musste.

Während Regierungsvertreter im Laufe des Frühjahrs in mehreren Verhandlungsrunden in Bonn bzw. Ost-Berlin die Modalitäten für einen ökonomischen „Beitritt“ der DDR zur Bundesrepublik zum 1. Juli 1990 diskutierten, rückte ab Mai 1990 die Treuhandanstalt in den Fokus der Verhandlungspartner. Diese noch junge und sehr kleine Behörde sollte zum organisatorischen Ansatzpunkt weiterer Überlegung für den praktischen Umbau der Planwirtschaft und ihrer tausenden Betriebe werden; das von ihr verwaltete „Treuhand-Vermögen“ galt in den deutsch-deutschen Verhandlungen nun als eine Art Faustpfand, den die DDR in die Einigung miteinbrachte – und dessen „Verwertung“ die künftigen Kosten für eine Modernisierung der DDR-Wirtschaft abdecken sollte. Schon bald drängte die Bonner Bundesregierung darauf, dass die Treuhand zügig ein gänzlich anders gelagertes Aufgabenspektrum erhalten sollte – nämlich die schnelle „Entstaatlichung“ und „Verwertung“ der ostdeutschen Planwirtschaft durch Privatisierungen. Doch die Verantwortung hierfür lag zu diesem Zeitpunkt

noch immer bei der DDR-Regierung, die ab Mitte Mai unter großem Zeitdruck und mit Hilfe westdeutscher Berater hierfür ein neues Gesetz erarbeitete. Nach einigen heftigen parlamentarischen Kontroversen in der Volkskammer passierte das „Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens“ am Abend des (symbolträchtigen) 17. Juni 1990 das ostdeutsche Parlament.

Das „Treuhandgesetz“ verkehrte dabei den ursprünglichen Gründungsauftrag, der in der „Bewahrung“ des „Volkseigenen Vermögens“ bestanden hatte, in sein Gegenteil: Als fundamentales Ziel unterstrich das Gesetz nun die „Absicht, die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung rasch und so weit wie möglich zurückzuführen“; zudem sollten „die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen“ hergestellt und hierdurch „Arbeitsplätze gesichert“ werden. Der Treuhandanstalt, die künftig als „Anstalt öffentlichen Rechts“ firmieren sollte, wurde die „Privatisierung und Verwertung des volkseigenen Vermögens nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft“ aufgetragen. Daneben sollte sie „die Strukturanpassung der Wirtschaft an die Erfordernisse des Marktes“ befördern, „indem sie insbesondere auf die Entwicklung sanierungsfähiger Betriebe zu wettbewerbsfähigen Unternehmen und deren Privatisierung Einfluß“ nehme. Hierdurch sollte sie letztlich bewirken, „daß sich durch zweckmäßige Entflechtung von Unternehmensstrukturen marktfähige Unternehmen herausbilden und eine Wirtschaftsstruktur mit möglichst vielen kleinen und mittleren Betrieben“ entstehe.

Nur wenige Wochen vor dem Inkrafttreten der (auf Drängen der ostdeutschen Seite um eine Sozialunion erweiterte) Wirtschafts- und Währungsunion am 1. Juli 1990 war die Treuhandanstalt damit in eine Schlüsselposition des bevorstehenden Wirtschaftsumbaus in Ostdeutschland gerückt, doch schien sie im Blick vor allem der Bonner Bundesregierung personell wie organisatorisch für ein solches Unterfangen schlecht gerüstet. Da man den bei der Treuhand tätigen, knapp einhundert ostdeutschen Mitarbeitern, die allesamt aus der einstigen

Planwirtschaft bzw. ihren Betrieben stammten, eine solche Aufgabe schwerlich zutraute. In der Folgezeit rückte vor allem die Suche nach erfahrenen Industrie-Managern aus der Bundesrepublik in den Fokus der Politiker in Bonn und Ost-Berlin, die künftig die Führung der neuen Treuhandanstalt übernehmen und die bestehende Behörde hierfür zu einem Unternehmen umgestalten sollten.

Detlev Karsten Rohwedder als neuer Treuhand-Präsident

War die frühe Treuhandanstalt seit März 1990 noch durch ein kollektives, von der Modrow-Regierung berufenes Direktorium aus Reformsozialisten geführt worden, sollte im Juli 1990 auf Betreiben von Bundesregierung und DDR-Regierung erstmals ein westdeutscher Manager an die Spitze der Organisation treten. Der Bundesbahnchef und frühere IBM-Manager Reiner Maria Gohlke war am 16. Juli 1990 zum ersten Präsidenten der Treuhandanstalt ernannt worden, zog sich jedoch bereits nach wenigen Wochen spektakulär von seiner neuen Aufgabe wieder zurück – ein Vorgang, der die bislang eher randständige Treuhand erstmals ins Blickfeld einer breiteren Medienöffentlichkeit rücken ließ. Sein Nachfolger wurde der frühere Wirtschafts-Staatssekretär und Stahlmanager Detlev Karsten Rohwedder, der im Juli 1990 zunächst als Vorsitzender das neue Aufsichtsgremium der Treuhandanstalt, den Verwaltungsrat, anführte, bevor er am 22. August 1990 seinen, mit der chaotischen Situation in Ost-Berlin überforderten Vorgänger kurzentschlossen ablöste.

Detlev Karsten Rohwedder, geboren 1938 und gestorben 1991, studierte Rechts- und Wirtschaftswissenschaften in Mainz und Hamburg. Nach der Promotion im Jahr 1961 trat er in eine Düsseldorfer Wirtschaftsprüfungs-

gesellschaft ein, im November 1969 wurde er auf Bitten von Bundeswirtschaftsminister Karl Schiller zum beamteten Staatssekretär in dessen Ministerium ernannt, wo er auch unter dessen Nachfolgern bis 1978 verblieb. 1979 wechselte er auf den Posten des stellvertretenden Vorstandsvorsitzendes der Dortmunder Hoesch Werke, deren Vorsitz er bereits 1980 übernahm. Rohwedder leitete in den 1980er-Jahren einen aufgrund erheblicher Massenentlassungen von zahlreichen Belegschaftsprotesten begleiteten, aber letztlich wirtschaftlich erfolgreichen Umbau des defizitären Stahlunternehmens zu einem Technologiekonzern, bevor er im Spätsommer 1990 als Präsident an die Spitze der Treuhandanstalt trat. Am 1. April 1991 fiel Rohwedder in Düsseldorf einem Mordanschlag zum Opfer.

Die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion vom 1. Juli 1990 hatte inzwischen die ostdeutsche Betriebslandschaft und mit ihr auch die Treuhandanstalt in eine massive Finanz- und Absatzkrise gestürzt. Vor allem der gewählte Umstellungskurs setzte die Betriebe unter Druck, da insbesondere Löhne, Gehälter und Renten – nach Protesten in der DDR im Frühjahr 1990 – im Verhältnis von eins zu eins umgestellt worden waren. Über Nacht mussten die Betriebe daher nicht nur unter offenen Markt- und Wettbewerbsbedingungen operieren, sondern ihre Rechnungen gleichzeitig in D-Mark begleichen – und das, obwohl sie für ihre Produkte kaum noch Abnehmer fanden: In Osteuropa waren die in D-Mark zu bezahlenden Waren, Güter und Dienstleistungen unerschwinglich. Die ostdeutsche Bevölkerung bevorzugte die attraktiver gestalteten Produkte der nun rasch ostwärts expandierenden Konkurrenten aus der Bundesrepublik.

Es war vor allem die Treuhandanstalt, die im Juli 1990 akutes Krisenmanagement betreiben und ihre Betriebe kurzfristig mit Krediten und Bürgschaften versorgen musste. Insbeson-

dere die westdeutschen Banken zögerten, die ostdeutschen Betriebe mit ihren weitgehend unklaren Zukunftsaussichten mit entsprechenden Geldmitteln zu versorgen. Die soeben erst an die Spitze der Treuhandanstalt getretenen Industrie-Manager Gohlke und Rohwedder sahen sich also im Juli und August 1990 einem drohenden Zusammenbruch des Zahlungskreislaufes innerhalb der DDR-Wirtschaft gegenüber. Die gesellschaftlichen Folgen etwa eines Zahlungsstopps bei den Löhnen von über vier Millionen Arbeitnehmern schienen kaum überschaubar. Um die aus den tausenden Betrieben eingehenden Kreditgesuche zu bewältigen, die sich im Juli auf mehr als 20 Milliarden D-Mark summiert hatten, richteten Bundesfinanzministerium und Treuhandanstalt kurzerhand ein unabhängiges, mit Beratern und Wirtschaftsprüfern besetztes Expertengremium, den „Leitungsausschuss“, ein, das fortan die Überlebensfähigkeit (und damit vor allem die Kreditwürdigkeit) eines jeden einzelnen Betriebs überprüfen sollte.

Leitungsausschuss: Unter dem Eindruck der akuten Kreditkrise im Juli 1990 richtete das Bonner Bundesfinanzministerium ab August 1990 ein mit etwa einhundert Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern besetztes, formal unabhängiges Sondergremium ein, das dort in der Folgezeit die von den Treuhand-Betrieben ab dem Herbst 1990 einzureichenden „Unternehmenskonzepte“ nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu überprüfen und zu bewerten hatte. Das Expertengremium beurteilte auf dieser Zahlengrundlage die „Überlebensfähigkeit“ bzw. Zukunftsperspektive der einzelnen Betriebe und gruppierte diese auf einer mehrstufigen Notenskala ein, die von sofortiger Privatisierung über verschiedene Grade des Sanierungsbedarfs bis hin zur unmittelbaren Schließung reichte. In den allermeisten Fällen folgte der Treuhand-Vorstand bei seinen Entscheidungen den Empfehlungen dieses Sondergremiums.

Unter diesen turbulenten Umständen war im Spätsommer 1990 an einen zielgerichteten Um- bzw. Ausbau der Organisation sowie an einen schnellen Beginn von geregelten Privatisierungsverfahren unter der Führung der nun allmählich in Ost-Berlin eintreffenden westdeutschen Manager folglich noch kaum zu denken. Ab Ende August 1990 entwickelte sich vor allem Detlev Rohwedder zur prägenden Figur des Wirtschaftsumbaus inner- wie außerhalb der Treuhandanstalt: So forcierte der neue Treuhand-Präsident die Suche nach geeignetem Management-Personal aus Westdeutschland, indem er aufsehenerregende Anzeigenkampagnen unter den Titel „Profis für die DDR!“ in der bundesdeutschen Wirtschaftspresse schalten ließ. Er bemühte sich zur selben Zeit in der Treuhand-Zentrale am Berliner Alexanderplatz um eine zielgerichtete Umgestaltung seiner Organisation und er verhandelte erste größere Privatisierungen mit westdeutschen Investoren.

Auszug aus einem halbseitigen Anzeigentext vom 23. Juli 1990:

PROFIS FÜR DIE DDR! Eine Initiative der TREUHANDANSTALT, Berlin. Der DDR-Wirtschaft zu Wettbewerbsfähigkeit nach westlichen Maßstäben zu verhelfen, ist in unser aller Interesse. Ein wichtiger Schritt dazu ist die Privatisierung der früheren volkseigenen Betriebe und Kombinate. Für die praktische Durchführung benötigt die Treuhandanstalt der DDR (...) Tatkraft und Erfahrung von unternehmerisch denkenden und handelnden Führungskräften. Benötigt werden Fachleute aller Branchen mit: Langjähriger Führungserfahrung auf Vorstands- und Geschäftsführerebene (...); Erfahrung bei Kauf und Verkauf von Unternehmen (...); kurzfristiger Verfügbarkeit (spätestens 1.9.1990); voller Leistungsfähigkeit und der Bereitschaft, einen überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz zu erbringen. Alter ist kein Hinderungsgrund!“

Ein spektakulärer Auftritt vor der scheidenden Volkskammer am 13. September 1990 ließ Rohwedder und seine Treuhandanstalt dann auch ins Blickfeld der Öffentlichkeit rücken: Der Präsident sprach griffig von einer „Aufgabe von nahezu furchterregender Dimension“, wobei es seiner Meinung nach dem fast ausschließlich ostdeutschem Personal noch an „Sachkunde und Professionalität“ mangle. Eingedenk der Komplexität der beim Wirtschaftsombau zu lösenden Probleme warnte Rohwedder davor, die „Wirkungsmöglichkeiten der Anstalt“ zu überschätzen – diese könne nicht binnen Monatsfrist die Defizite von vier Jahrzehnten Planwirtschaft überwinden. Zumal es derzeit, wie der Präsident klagte, in der DDR-Wirtschaft zugehe wie im „Wilden Westen“, da sowohl Ost- wie Westdeutsche bei der „Verfolgung kommerzieller Interessen“ gegenüber der Treuhand „jede Scham“ ablegten und „mit härtesten Bandagen“ kämpften.

Der Präsident hatte damit vor allem einen ersten großen Streitfall vor Augen: den heftigen Konflikt um die in lukrativen Innenstadtlagen gelegenen Häuser der „Interhotel“-Kette. Mit deren Geschäftsführern hatte ein westdeutscher Hotelkonzern seit dem Frühjahr 1990, hinter dem Rücken der kaum handlungsfähigen Treuhandanstalt als Eigentümerin, langjährige Pachtverträge abgeschlossen und bestand nun auf deren Einhaltung. Als die neue Treuhand-Führung um Gohlke und Rohwedder die Rechtmäßigkeit dieser Verträge anzweifelte und „Interhotel“ zum Präzedenzfall erklärte, eskalierte der Streit vollends. Der westdeutsche Investor kritisierte die Treuhandanstalt als „Bremsen“, die ostdeutschen Hotelbelegschaften protestierten vor und auch in der Treuhand-Zentrale am Alexanderplatz; gleichermaßen übte die westdeutsche Wirtschaftspresse heftige Kritik am „Bürokratismus“ der Treuhandanstalt. Damit hatte sich bereits Ende Juli bzw. Anfang August 1990 erstmals ein für die weitere Geschichte der Treuhandanstalt charakteristisches Grundmuster gezeigt, bei dem die Organisation gleichermaßen scharfe Kritik von westlichen Investoren, ostdeutschen Belegschaften, Politikern wie Journalisten auf sich zog.

Unterdessen konnte die Treuhandanstalt zwar formell erste spektakuläre Privatisierungen verkünden, an denen sie jedoch gar nicht maßgeblich beteiligt war: Am 22. August 1990 wurde der „Stromvertrag“ unterzeichnet, der die ostdeutsche Energieversorgung an vier bundesdeutsche Unternehmen übertrug, die über 30 Milliarden D-Mark an Investitionen versprachen und den Erhalt von 70.000 Arbeitsplätzen garantierten. Bereits Ende Juni 1990 war ebenfalls auf Betreiben der DDR-Regierung der staatliche Finanzsektor der DDR kurz vor der Währungsunion im Eilverfahren privatisiert worden: Die Allianz hatte die staatliche Versicherungsgesellschaft der DDR übernommen, die Deutsche Bank und die Dresdner Bank hatten indes den Zuschlag für das Kundengeschäft im Finanzsektor erhalten. Letztlich waren damit einige der größten und wichtigsten Privatisierungsentscheidungen ohne größeres Zu-

tun der Treuhandanstalt getroffen worden, da die DDR-Regierung auf diese Weise die Versorgung der Bevölkerung sicherstellen wollte. Abseits dieser Fälle konnte die Treuhandanstalt jedoch im Spätherbst 1990 kaum größere Privatisierungserfolge vorweisen.

Die Treuhandanstalt nach der Wiedervereinigung im Herbst 1990

In den letzten Septemberwochen trieb Rohwedder die Erweiterung seines Vorstandes voran, in den nun nach und nach eine Reihe westdeutscher Industriemanager Einzug hielt. Noch kurz vor der staatlichen Wiedervereinigung bereiste Rohwedder persönlich den Norden der DDR, um sich dort ein Bild der Lage vor Ort zu machen – in Greifswald diskutierte er am 22. September mit über 80 Landräten und Politikern aus der Region und warnte diese vor einer „unüberbrückbaren Diskrepanz“ zwischen den „Möglichkeiten“ der Treuhand und den „Erwartungen der Öffentlichkeit“; die Treuhand dürfe nicht der „Garderobenständer“ werden, an dem bald jeder seine Probleme aufhängen könne. Eine Woche später sprach Rohwedder vor westdeutschen Unternehmern und Managern in Frankfurt und warb um deren Engagement in der DDR.

Vorstand der Treuhandanstalt: Mit dem Treuhand-Gesetz löste ein „Vorstand“ das bisherige „Direktorium“ an der Spitze der Treuhand ab. Dieses Gremium fungierte als geschäftsführende Organisationsspitze, wobei dem Präsidenten eine herausgehobene Leitungsfunktion zukam. Auf den im Wochentakt stattfindenden Sitzungen diskutierte der Vorstand entsprechende „Vorlagen“ aus den jeweiligen Direktoraten und Fachbereichen, insbesondere zu Privatisierungsfällen sowie strategischen,

personal- und organisationspolitischen Grundsatzentscheidungen und fasste in aller Regel einvernehmliche Beschlüsse. Ab dem Sommer 1990 wurde das später bis zu neunköpfige Gremium mehrheitlich von erfahrenen Industrie- und Finanzmanagern aus der Bundesrepublik dominiert, die selbst entsprechende Führungserfahrungen vorweisen konnten. Mit der Organisationsreform vom Januar 1991 wurde jedem Vorstand neben einer funktionalen Querschnittsaufgabe ein branchenbezogener „Unternehmensbereich“ zugeordnet.

Der Ende August 1990 geschlossene zweite Staats- bzw. „Einigungsvertrag“, der vor allem die politischen und rechtlichen Modalitäten der Vereinigung bzw. des „Beitritts“ regelte, bestätigte die die Treuhand betreffenden wirtschaftspolitischen Regelungen und Gesetze. Die staatliche Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 markierte daher keinen allzu tiefen Einschnitt in der Treuhand-Geschichte, sondern bestätigte den bereits seit Mitte 1990 bestehenden Status. Künftig sollte die Treuhand allerdings nicht mehr dem Ministerpräsidenten der aufgelösten DDR, sondern der „Rechts- und Fachaufsicht“ des Bonner Bundesfinanzministeriums unterstehen.

Rechts- und Fachaufsicht des Bundesfinanzministeriums: Die Treuhand wurde im Gefolge der Staatsvertragsverhandlungen, vor allem auch mit Blick auf die erwarteten finanziellen Dimensionen ihres Geschäfts, ab dem 3. Oktober 1990 dem Bundesfinanzministerium unterstellt, das sich jedoch mit dem Bundeswirtschaftsministerium abstimmen sollte. Obwohl die Treuhand effektiv als eigenständige, unternehmerisch ausgerichtete „Agentur“ konzipiert war, blieb sie rechtlich gesehen

eine bundesunmittelbare „Anstalt“, deren Aktivitäten bald durch eine eigene, mehrere hundert Mitarbeiter umfassende Abteilung im Bonner Ministerium begleitet und kontrolliert werden sollte und in bestimmten Fällen auch genehmigt werden mussten. Das Arbeitsverhältnis zwischen Treuhand und Ministerium blieb lange Zeit recht einvernehmlich, wobei sich die Ministerialbeamten bevorzugt bei Skandalen oder Fällen von weitreichender politischer Bedeutung aktiv einzuschalten pflegten und der Treuhand zumindest bis ins Jahr 1993 recht großzügige Handlungsspielräume beließen.

Als Datum gleichermaßen bedeutsam in der Geschichte der Treuhandanstalt selbst erschien der 2. Oktober 1990, als der Vorstand im unmittelbaren Vorfeld der geplanten Einheitsfeiern seine erste große Schließungsentscheidung verkündete: Für den renommierten Dresdner Kamera-Hersteller „Pentacoon“ mit über 5.600 Beschäftigten konnte die Treuhand-Spitze keine wirtschaftliche Zukunftsperspektive mehr erkennen; der Betrieb konnte seine bis 1989 im Ausland hochbegehrten Kameras nicht mehr kostendeckend verkaufen und häufte Tag für Tag hohe Verbindlichkeiten an. Das Ende von Pentacoon war damit eine Art Testballon: Im Schatten der Wiedervereinigung hatte die Treuhand-Spitze die erste große Stilllegungsentscheidung verkündet und hiermit verbundene Massenentlassungen verfügt, auf die in den kommenden Jahren noch viele weitere Fälle folgen würden.

Auszüge aus dem Tagebuch eines 31-jährigen Metallfacharbeiters aus Leipzig vom 12.10. und 22.10.1990:

„Meine Freundin ist mit unserem Sohn für vier Tage nach Dänemark gefahren. Eine Möglichkeit, zusammen mit ein paar Arbeitskolleginnen dem Alltag zu entfliehen. Die meisten von ihnen sind auf 0-Stunden-Kurzarbeit

gesetzt. Unser Betriebsleiter hielt heute eine kurze „Ansprache“, zur jetzigen Situation im Betrieb und zu Perspektiven. Die allen bekannten Probleme wurden zum x-ten Male wiederholt, aber an Lösungswegen scheitert es. Nicht sehr positiv für die Arbeitsmoral aller Kollegen. Es wird weiter gewurschtelt: Gern würde ich etwas tun, aber mir fehlt die Kraft und der Mut um etwas zu bewegen. (...) Die Unfähigkeit unserer Leiter, einen Betrieb unter den neuen Bedingungen zu leiten, wird immer deutlicher. Nur woher Neue nehmen? Bei den momentan bestehenden Schwierigkeiten wird es wohl auch erfahrenen Hasen schwerfallen, die Menschen zu motivieren. Momentan hat es den Eindruck, daß wir kurz vor dem Aus des Betriebes stehen.“

Unmittelbar nach dem 3. Oktober setzte verstärkt der organisatorische Umbau der Treuhandanstalt ein. Das seit September amtierende Vorstandsmitglied Birgit Breuel ließ vor allem die in den 15 ehemaligen Bezirkshauptstädten der DDR angesiedelten „Außenstellen“ um- und ausbauen: Diese firmierten künftig als „Niederlassungen“ und wurden fortan von einer Gruppe von Westdeutschen geführt, die zumeist über langjährige Erfahrungen als selbstständige Unternehmer oder Geschäftsführer verfügten. Diese „Niederlassungsleiter“ sollten vor Ort und in hoher Eigenständigkeit das regionale Geschäft der Treuhandanstalt verantworten, wobei insbesondere kleine und mittlere Betriebe bis anderthalb tausend Mitarbeitern in ihre Zuständigkeit fielen.

Auszüge aus dem Tagebuch eines Metallfacharbeiters vom 25.10. und 12.11.1990: „Habe heute im Betrieb zwei Fragebögen zum Ausfüllen bekommen. Aspekte wie Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand, Leistung am Arbeitsplatz werden nach Punkten bewertet. Dieses Punktsystem soll dann bei den nötigen Entlassungen ab Januar herangezogen werden. Ich glaube nicht daran, man will wieder mal nur den Schein wahren, um angebli-

che soziale Härtefälle zu verhindern. Allein die Einschätzung des Leiters macht über ein Drittel aus. Vielen ist es auch egal, sie sehen für den Betrieb keine Perspektive. (...) Durch den Betriebsleiter wurde heute ein erneuter Versuch der Motivation seiner Mitarbeiter unternommen. Ich hatte jedoch den Eindruck, daß er bei den meisten nichts erreicht hat. Der gesamte Betrieb befindet sich in einem desolaten Zustand und es wird jetzt schon öfter von Konkurs gesprochen. Mein moralischer Zustand ist auch nicht mehr der beste. Im Moment hoch motiviert kann es eine Stunde später ganz anders sein. Aber zur Zeit bin ich noch mit meinem Fahrrad beschäftigt, eine gute Ablenkung.“

Am 9. Oktober 1990 richtete die Treuhandanstalt eine „Gesellschaft zur Privatisierung des Handels“ (GPH) als eigene Tochterfirma ein, die in mehreren Ausschreibungsrunden vor allem kleine Läden und Gaststätten der vormalig staatlichen „Handelsorganisation (HO)“ zumeist an ostdeutsche Interessenten veräußerte: Ende November 1990 hatte die GPH 8.500 kleinere Ladengeschäfte und 2.500 Gaststätten über die regionalen Niederlassungen öffentlich angeboten und damit eine große Resonanz vor allem innerhalb der ostdeutschen Bevölkerung ausgelöst; im Januar 1991 wurden weitere 1.500 größere Läden und 1.200 Gaststätten ausgeschrieben. Im März folgten schließlich nochmals 350 größere Hotels. Diese massenhaften Klein- und Kleinstprivatisierungen von Geschäften, Gaststätten und Hotels, die man bewusst im Oktober 1990 aus dem eigentlichen Kernbestand der mittleren und größeren Industriebetriebe herausgelöst hatte, hatte die GPH bereits im Sommer 1991 weitgehend abgeschlossen.

Weitere Treuhand-Töchter TLG und BVVG: Dem frühen Vorbild der GPH folgend, sollte die Treuhand-Spitze im Laufe der Jahre weitere Tochtergesellschaften für Spe-

zialaufgaben ins Leben rufen: Im März 1991 wurde die „Treuhand-Liegenschafts-Gesellschaft“ (TLG) gegründet, der eine mittel- und langfristige Verwertung des Immobilieneigentums aufgetragen wurde, das von den Treuhand-Betrieben nicht mehr benötigt würde. Die im Folgejahr gegründete „Bodenverwertungs- und Verwaltungsgesellschaft“ (BVVG) übernahm demgegenüber die langfristige Verwaltung und Vermarktung der beträchtlichen Bestände an Agrar- und Forstland im Treuhand-Portfolio. Beide Tochtergesellschaften sollten auch das Ende der Treuhand 1994 überdauern und letztlich bis in die Gegenwart weiterbestehen.

Ungeachtet dessen waren die Wochen und Monate nach der Wiedervereinigung bestimmt von einer ersten größeren politischen Debatte über den Kurs der Treuhandanstalt, bei der vor allem ihr Präsident Rohwedder – gerade im Zusammenhang mit den Landtagswahlkämpfen in den fünf neuen Ländern bzw. dem Bundestagswahlkampf – ins Kreuzfeuer der Kritiker geriet: Trat der Treuhand-Chef zu selbstherrlich auf? Agierte „seine“ Treuhand zu bürokratisch? Sollte die Politik nicht stärker in deren Entscheidungen eingebunden werden? Rohwedder selbst setzte sich zwar wortreich gegen die Vorwürfe zur Wehr, ließ aber noch offen, ob er seinen zunächst nur bis Jahresende befristeten Vertrag als Präsident weiter verlängern oder aber ins Ruhrgebiet zurückkehren würde. Letztlich entschloss sich Rohwedder Anfang November 1990 für eine Verlängerung seines Kontraktes um weitere fünf Jahre.

Treuhand-Niederlassungsleiter, 54 Jahre, in einem Experteninterview vom November 1992 über die eigene Motivation: „Wenn auch die Übernahme der Aufgabe insgesamt natürlich ein Projekt mit einem unheimlichen Reiz, einem unheimlichen Risiko darstellte, was ich mit

meinem persönlichen Engagement eigentlich gut in Einklang bringen konnte. Ich habe es auch als meinen Beitrag gesehen, die Wiedervereinigung auch praktisch durch meine Arbeit hier zu unterstützen. Wenn Sie diese persönliche Motivation nicht dabei haben, dann können Sie die Aufgabe einfach gar nicht angehen, sonst gehen Sie einfach unter, in Zweifeln, in Skrupeln oder sonstwas. Vor allen Dingen im Hinblick auf die Risikobereitschaft, die hier eingegangen wird, und das ist ein Punkt, der eigentlich von Tag zu Tag im Bewußtsein wächst, welches Risiko wir hier wirklich übernommen haben.“

Gewohnt angriffslustig setzte Rohwedder seine öffentlichen Auftritte fort und ging dabei kaum einem Konflikt aus dem Weg: „Nur die Deutschen glauben“, wie er dem Wochenmagazin „Zeit“ gegenüber erklärte, „daß die Umwandlung einer kommunistischen Befehlswirtschaft in eine weltoffene Marktwirtschaft in sechs oder acht Monaten oder einem Jahr“ zu bewerkstelligen sei. Nach wie vor strich der Präsident auch im November 1990 heraus, dass das von ihm und seinen Treuhand-Kollegen verwaltete Vermögen, aller seit dem Juli durchlebten Finanz- und Umstellungskrisen zum Trotz, von immensem Wert sei. So schätzte Rohwedder in einer Ansprache vor Industriellen in Wien gewohnt salopp den „ganzen Salat“ auf einen Wert von rund 600 Milliarden D-Mark – ein griffiges Zitat, das sich zu einem Kernargument der Kritiker gegen die Treuhandanstalt wandeln sollte, die statt Privatisierungserlösen immer weitere Defizite in Milliardenhöhe anhäufte.

Rohwedder in einem Interview mit dem Berliner Rundfunk am 17.2.1991: „Ich bin eigentlich mehr denn je der Überzeugung, daß meine persönliche Entscheidung, meinen Stuhl in diesem westdeutschen Konzern aufzugeben und hierher zu kommen richtig war. Die Arbeit macht mir Spaß, man muß ungeheuer fleißig sein, man muß schrecklich arbeiten und ich führe ein Leben wie ein

Hund eigentlich. ... Die Leute denken offenbar, die Treuhand wäre so eine dunkle, düstere, machtvolle, unzugängliche Burg, die hier am Alexanderplatz stünde und es tut mir sehr leid, das ist ein großes Mißverständnis. Wir verstehen uns hier als Leute, die der Wirtschaft helfen wollen. ... Wir sind ja nun auch ganz im Fadenkreuz der Kritik von allen, der Politik in Ost und West, von den Menschen, den Betrieben, den Investoren, den Ausländern. Wir machen es offenbar keinem recht und daraus kann ich nur den Schluß ziehen, daß wir wohl doch ganz gut und richtig positioniert sind in unserer Arbeit.“

Bis Mitte November 1990 hatten sich schließlich weitere Personalien in beiden Spitzengremien der Treuhand geklärt: So war der Vorstand um Rohwedder auf mittlerweile acht Personen angewachsen. Auch der die Treuhand-Spitze kontrollierende und mehrheitlich mit führenden westdeutschen Wirtschaftsvertretern besetzte Verwaltungsrat unter der Leitung des Kaufhof-Chefs und Kohl-Vertrauten Jens Odewald war inzwischen durch Vertreter der neuen Länder und der Gewerkschaften vervollständigt worden. In Bonn nahm unterdessen das politische Rahmengeflecht der Treuhand erkennbar Gestalt an: Das die Treuhand beaufsichtigende Bundesfinanzministerium hatte hierfür eine zuvor aufgelöste Abteilung reaktiviert und im Bundestag hatte sich zudem ein noch recht klein dimensionierter „Unterausschuss“ des Haushaltsausschusses konstituiert.

Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Der geschäftsführende Vorstand der Treuhandanstalt wurde, nach dem Vorbild einer Aktiengesellschaft, von einem Verwaltungsrat beaufsichtigt, dem er regelmäßig berichts- und rechen-schaftspflichtig war. Dieses Kontrollgremium wurde ab dem Herbst 1990 durch die Bundesregierung nach Pro-

porzregeln mit 23 Mitgliedern besetzt: Neben zwei Bonner Staatssekretären gehörten die Regierungschefs der fünf neuen Länder und Berlins sowie vier Gewerkschaftsvertreter dem Verwaltungsrat an. Komplettiert wurde das Gremium schließlich von einer großen Gruppe von zehn gut vernetzten bundesdeutschen Finanz- und Industriemanagern, die auf Vorschlag des Vorsitzenden des Verwaltungsrates berufen wurden. Den Vorsitz hatte bis August 1990 zunächst Rohwedder selbst, zwischen 1991 und 1993 der Kaufhof-Chef Jens Odewald und schließlich bis Ende 1994 der frühere Stahlmanager und jetzige Berufsaufsichtsrat Manfred Lennings inne.

Die Bundestagswahl vom 2. Dezember 1990 bildete einen Schlußstein in der politischen Architektur, die den ostdeutschen Wirtschaftsombau einrahmte: Der klare Wahlsieg der konservativ-liberalen Regierungskoalition unter Helmut Kohl gegen seinen sozialdemokratischen Widersacher Oskar Lafontaine wurde von vielen Zeitgenossen als markante Richtungsentscheidung gesehen – auch was die künftige Wirtschaftspolitik in Ostdeutschland anbelangte. Das im Laufe des Sommers 1990 etablierte Modell einer von westdeutschen Industriemagern „unternehmerisch“ ausgerichteten „Privatisierungsagentur“, die in hoher Geschwindigkeit die „Entstaatlichung“ der ostdeutschen Industrielandschaft durch Privatisierungen und Abwicklungen vorantreiben sollte, war damit endgültig für die nächsten Jahre bestätigt worden.

Die Reorganisation und Expansion der Treuhandanstalt ab Januar 1991

Während sich die öffentlichen Debatten um den Wirtschaftsombau in Ostdeutschland im Umfeld der Bundestagswahlen zu-

nächst etwas beruhigt hatten, trieb die Treuhand-Führung um Detlev Rohwedder in den Wintermonaten 1990/91 den inter-
nen Um- und Ausbau massiv voran. Allein ein kurzer Blick auf
die grobe Personalentwicklung deutet dies an: Hatte die Treu-
hand Ende September 1990 noch 379 Mitarbeiter verzeichnet,
darunter lediglich 11 Westdeutsche, hatte sich deren Zahl bis
zum Jahresende bereits auf 1.140 verdreifacht; die Zahl der
westdeutschen Mitarbeiter war auf 108 hochgeschnellt. Nur
vier Monate später, Anfang April 1991, standen bereits 2.141
Mitarbeiter in Diensten der Treuhand, 360 von ihnen stamm-
ten aus den alten Bundesländern.

Personalentwicklung bis ins Frühjahr 1991:

- 1.4.1990: 75 (Ost) = 75
- 30.6.1990: 2 (West) + 112 (O) = 114
- 30.9.1990: 11 (W) + 368 (O) = 379
- 31.12.1990: 108 (W) + 1032 (O) = 1140

Als besonders schwierig erwies sich dabei die Gewinnung
von erfahrenen westdeutschen Unternehmern bzw. Managern,
die insbesondere die Führungsfunktionen der zweiten Reihe
bekleiden sollten. Rohwedder hatte aus diesem Grunde be-
reits im Oktober 1990 eigens Bundeskanzler Helmut Kohl ein-
geschaltet, der einen „nationalen Apell“ an die Spitzen der
bundesdeutschen Wirtschaft richtete, woraufhin diese in den
kommenden Monaten mehrere hundert „Leihmanager“ in die
Treuhand-Zentrale nach Ost-Berlin entsenden sollten. Auch
verstärkte man gleichzeitig den Einsatz von professionellen
Personalberatern und warb mit verschiedenen Kampagnen um
Absolventen westdeutscher Universitäten – insbesondere um
junge Betriebswirte und Juristen.

In den ersten Monaten nach der Wiedervereinigung fan-
den sich nun vor allem ältere bundesdeutsche Manager am
Alexanderplatz ein, die noch Jahre später erfüllt von Nostalgie

an die chaotisch-abenteuerliche Aufbauphase zurückdenken sollten, als das soeben eintreffende Personal mit überfüllten Großraumbüros, mangelnder technischer Ausstattung, anfälligen Kommunikationsanlagen und fast völlig fehlenden Informationen zu kämpfen hatte – und das alles ohne zentrale Vorgaben seitens der Organisationsspitze. Es war gerade dieser Zeitabschnitt zwischen Herbst 1990 und Frühjahr 1991, der in der individuellen Erinnerung zahlreicher Treuhand-Manager später als „goldene Zeit“ galt.

Treuhand-Direktor, 51 Jahre, in einem Experteninterview vom Januar 1993 über die Frühzeit 1990/91: „Das war die goldene Zeit. Es gab also keine strikten Regeln, so daß Kreativität und Vielfalt sich entwickeln konnten. Jeder konnte mit seinem Erfahrungsschatz und seinen Talenten sofort arbeiten, weil es kein Regelwerk gab, dem er sich unterwerfen mußte. Es gab auch nicht diese strikte Kontrolle, das heißt, jeder hat einen großen Freiraum gehabt, was ihn auch entsprechend motiviert hat. Wenn Sie jemanden haben, der Ihnen ständig über die Schulter guckt, da sind Sie sehr viel mehr in Ihrem Arbeitsbereich eingeschränkt, als wenn Sie jetzt eine Aufgabe bekommen, wie in Form eines Projektmanagements, und dann heißt es: „So, machen Sie das mal!“. Und jeder wurde gelobt, ist also auch eine ungeheuer motivierende Wirkung damals im Anfang gewesen.“

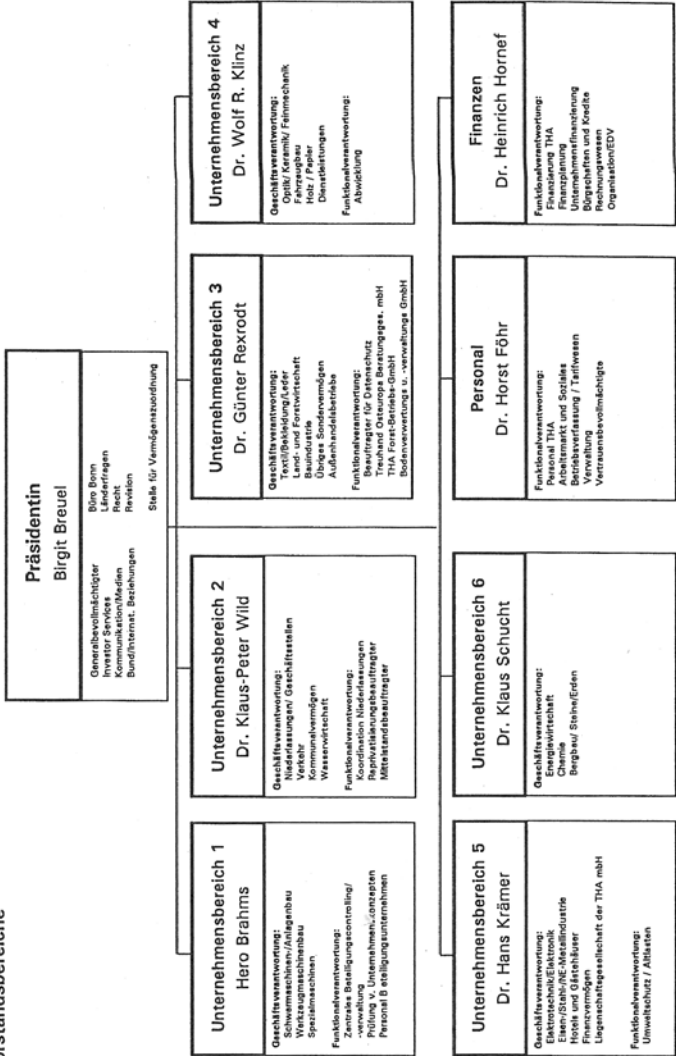
Das „explosive“ Personalwachstum ab dem Herbst 1990 ging Hand in Hand mit einer umfassenden Reorganisation der Treuhandanstalt im Januar 1991. Hatte die Treuhand seit ihrer Frühzeit noch eine „funktionale“, also nach Querschnittsaufgaben gegliederte Behördenorganisation besessen, erfolgte nun eine massive interne Umstrukturierung: Nach dem Vorbild großer bundesdeutscher Konzerne wurde die Treuhand in „Unternehmensbereiche“ gegliedert, die jeweils einem Vorstand unterstanden. Zum organisatorischen

Herzstück der Treuhand-Zentrale wurden indes die Branchen-Direktorate, die in den folgenden Monaten von erfahrenen Industrie-Managern in großer Eigenständigkeit personell wie strukturell auf- und ausgebaut wurden. Unterdessen trieben in den einstigen Bezirkshauptstädten die Niederlassungsleiter die Expansion der Treuhandanstalt auch in der Fläche zielstrebig voran.

Gerade in dieser Zeit entwickelte sich die Treuhandanstalt aus ihrer Mitte heraus zu der „Privatisierungsagentur“, die das Treuhandgesetz vom Juni 1990 im Blick hatte, was sich letztlich auch in spürbar ansteigenden Privatisierungszahlen bemerkbar machte: Hatte die Treuhand zwischen Juli und September 1990 gerade einmal 34 Verkäufe realisiert, stieg deren Zahl auf 90 im Oktober, 120 im November und schließlich 164 im Dezember 1990. Dieser Trend setzte sich vor allem ab Januar sprunghaft fort, in dem bereits 255 Privatisierungen vollzogen werden konnten, wobei sich dieses Wachstum im Februar (298), März (300) bzw. April (355) auf hohem Niveau zunächst abschwächte – und zugleich auch die jeweils erzielten Privatisierungserlöse merklich zurückgingen. Letztlich hatte die Treuhandanstalt im ersten halben Jahr unter Rohwedder damit, nach schleppendem Beginn im Herbst 1990, mehr als anderthalb tausend Betriebe veräußern können.

Privatisierungen von Juli 1990 bis April 1991:

- Juli bis September 1990: 34
- Oktober: 90
- November: 120
- Dezember 1990: 164
- Januar 1991: 255
- Februar 1991: 298
- März 1991: 300
- April 1991: 335



Die Treuhand im „Tornado“ der Kritiker im Frühjahr 1991

Unterdessen rückte die sich umfassend neu formierende und ihre Privatisierungstätigkeit forcierende Organisation im Januar 1991 abermals in Blickfeld der (kritischen) Öffentlichkeit. Ende Januar 1991 kündigte der Treuhand-Vorstand in Berlin die baldige Abwicklung der ostdeutschen Automobilindustrie in Zwickau bzw. Eisenach an – die westdeutschen Fahrzeughersteller hatten nach Verhandlungen meist Abstand von größeren Übernahmen genommen und sich für eigene Neuansiedlungen entschieden. Auch eine zuvor diskutierte Privatisierung der hochdefizitären DDR-Staatsfluglinie „Interflug“ wurde Anfang Februar offiziell abgesagt. Das endgültige Aus für den „Trabanten“ bzw. die „Interflug“ brachte nicht nur die betroffenen Belegschaften gegen die Treuhandanstalt auf, sondern wurde auch symbolisch von vielen Ostdeutschen als massiver westdeutscher Generalangriff auf die ostdeutsche Wirtschaftslandschaft und deren Kernmarken empfunden, obschon viele von ihnen sich selbst mittlerweile etwa mit (gebrauchten) westdeutschen PKW-Fabrikaten ausgestattet hatten und die zuvor über Jahrzehnte hochbegehrten Statussymbole kaum noch Absatz fanden.

Ende Februar 1991 löste eine weitere Ankündigung des Treuhand-Vorstandes in Ostdeutschland regelrechte Schockwellen aus, als ein Treuhand-Vorstand in Bonn vor dem Wirtschaftsausschuss des Bundestages erklärte, dass die Hälfte der noch knapp 3,5 Millionen Beschäftigten in den Treuhand-Betrieben mit ihrer baldigen Entlassung rechnen müsste; neben den Fahrzeugbauern schienen besonders die Textil-, Chemie- und Werftindustrie in Ostdeutschland akut in ihrem Bestand gefährdet. Die düsteren Ankündigungen der Treuhand ließen in Ostdeutschland, wie die „Berliner Zeitung“ schrieb, nun die „nackte Existenzangst“ umgehen; das ganze Ausmaß der postsozialistischen Umstellungskrise in den ostdeutschen Betrieben rückte erst jetzt überdeutlich ins Bewusstsein der Öffentlichkeit.

Das soeben vereinte Deutschland erlebte ein zweigeteiltes Frühjahr des öffentlichen Massenprotestes: Während man in Westdeutschland gegen den Mitte Januar 1991 offen ausbrechenden Irak-Krieg demonstrierte, regte sich in Ostdeutschland nun massiver Protest gegen die von der Treuhandanstalt angekündigten Betriebsschließungen und bevorstehenden Massentlassungen. Insbesondere westdeutsche Gewerkschaftsfunktionäre, einstige ostdeutsche Oppositionelle sowie die sich als ostdeutsche Interessenvertreterin profilierende PDS riefen bald im Wochentakt an den bedrohten Industriestandorten zu Streiks, Demonstrationen und Kundgebungen gegen das „brutale Treuhand-Regime“ auf, die in den kommenden Wochen immer mehr Zulauf erhalten sollten.

Die Treuhand, die PDS und die „Sondervermögen“:

Das Verhältnis zwischen der Treuhandanstalt und der SED-Nachfolgepartei PDS war nach 1990 von zahlreichen Spannungen geprägt. Zum einen waren die von der PDS geführten Proteste gegen die Treuhand und den Wirtschaftsombau für die sich nach dem Ende der DDR neuorientierende Partei ein zentraler Ansatzpunkt für das Image als legitime „Sachwalterin“ ostdeutscher Interessen. Umgekehrt waren das eigens eingerichtete Treuhand-Direktorat „Sondervermögen“ und insbesondere die PDS in langwierige Auseinandersetzungen um das einstige DDR-Parteivermögen verwickelt – etwa die Geldbestände, Immobilien und Unternehmen der früheren Staatspartei. Diese umfangreichen Vermögenswerte sollten nur dann an die Partei übergehen, wenn deren rechtmäßiger Erwerb gesichert war, weshalb in der Folge etwa um die Verlage und Gebäude heftige Konflikte entbrannten, die erst Mitte der 1990er-Jahre beigelegt werden konnten.

Gerade der Präsident der Treuhandanstalt wurde in diesen Tagen zur Personifizierung der tiefen Wirtschaftskrise in Ostdeutschland und setzte sich gewohnt wortreich zur Wehr: Ende Januar 1991 beklagte er etwa in einem ausführlichen Interview mit dem „Spiegel“ die in Ost und West sowie in Politik und Wirtschaft gleichermaßen aufbrandende „Ungeduld“. Der Wirtschaftsombau werde länger dauern und mit entsprechenden Härten verbunden sein, wie Rohwedder erklärte. Die Treuhand verstehe sich nicht als der „große Reparaturbetrieb der DDR-Wirtschaft“, sondern müsse nun möglichst schnell auch harte Entscheidungen über die Zukunft insbesondere derjenigen Betriebe treffen, die Tag für Tag große Verluste zu Lasten der öffentlichen Haushalte anhäuferten und für die sich absehbar keine Investoren finden würden. Ende Februar 1991 zeigte

sich aber auch der im Ruhrgebiet krisenerprobte Rohwedder von der Heftigkeit der Proteste überrascht, als er in Berlin mit über 600 Betriebsräten aus den Treuhand-Unternehmen zur Diskussion zusammentraf. Man sei gerade, so gab der Präsident nach dem Treffen zu Protokoll, „mit dem wirklichen Leben konfrontiert“ worden, „mit Zorn und Hilflosigkeit“. Er und seine Vorstandskollegen sähen sich „hilflos“ einem „Tornado an Vorwürfen“ ausgeliefert, „die überwiegend berechtigt sind“; vor der Treuhandanstalt lägen „verdammte schwere ein bis zwei Jahre“.

Im März 1991 erreichten die öffentlichen Frühjahrsproteste in Ostdeutschland ihren Höhepunkt. Franz Steinkühler, der Vorsitzende der IG-Metall-Gewerkschaft, nannte die Treuhandanstalt bei einer Kundgebung vor der Treuhand-Zentrale auf dem Alexanderplatz einen „Schlachthof“. Doch nicht nur die Gewerkschaften prägten das Protestgeschehen im Frühjahr 1991: Mitte März riefen ehemalige Oppositionelle zu einer „Montagsdemonstration“ vor der Treuhandanstalt auf. Am 23. März mobilisierte die PDS über fünftausend Demonstranten zu einer eigenen Demonstration, auf der Parteichef Gregor Gysi eine Rede gegen die Treuhandanstalt und ihren Präsidenten hielt. Ihren größten Zulauf erfuhren die Proteste jedoch abseits Berlins: Ende März 1991 besetzten rund 25.000 Chemiearbeiter ihr Werk in Leuna und hüllten die Anlagen in eine Lichterkette; in Chemnitz protestierten knapp 20.000 Textilarbeiterinnen gegen ihre bevorstehende Entlassung. Am 18. März 1991 folgten fast 60.000 Demonstranten einem Aufruf von IG Metall, der evangelischen Kirche sowie ehemaliger DDR-Oppositionsgruppen zu einer Massenkundgebung auf den Leipziger Augustusplatz.

Das Rohwedder-Attentat vom 1. April 1991 und die unmittelbaren Folgen

Präsident Rohwedder war in diesen bewegten Märzwochen zum „bestgehaßten Mann unter ostdeutschen Werkträgern“ und „Buhmann von Managern und Investoren“ geworden, wie

der „Spiegel“ urteilte. Unter dem Eindruck der anhaltenden Proteste und der beständigen Kritik verschickte der heftig angegriffene Präsident am 27. März 1991, kurz vor den Osterferien, einen kurzen Brief an seine nunmehr knapp zweitausend Mitarbeiter in der Zentrale sowie den 15 Niederlassungen. Rohwedder zeigte sich hierin im Kern unbeirrt: „Privatisierung“ erschien ihm nach wie vor die „beste Form der Sanierung“, wie der Präsident erklärte. Die Treuhand müsse weiter „unternehmerisch handeln“ und so den Wirtschaftsumbau mit großem Nachdruck vorantreiben, auch und gerade wenn dies kurzfristig „schmerzliche, aber unvermeidliche Umstellungen“ in den Betrieben erfordere und entsprechende Proteste und Kritik provoziere. Während man sich der Kritik der unmittelbar Betroffenen durchaus stellen müsste, rief er seine Mitarbeiter auf, das Gros der öffentlichen Attacken letztlich als unsachliche Polemik zu ignorieren: „Anfeindungen und Verleumdungen sind keine Kritik und können uns daher nicht treffen.“

Auszug aus Rohwedders Mitarbeiter-Brief vom 27. März 1991: „Die Entscheidung für die deutsche Einheit war zugleich eine Entscheidung für die Soziale Marktwirtschaft in ganz Deutschland. Dies macht einen umfangreichen Umbau der Wirtschaft in den neuen Bundesländern erforderlich. Viele Arbeitsplätze mit unzureichender Produktivität sind dadurch verlorengegangen. (...) Zentrale Aufgabe, die der Gesetzgeber der Treuhandanstalt gestellt hat, ist es, diesen Umbau der Unternehmen herbeizuführen und zu begleiten. Das der Treuhand gesetzte Ziel ist, die Staatswirtschaft so schnell wie möglich zurückzudrängen und neue unternehmerisch aktive Eigentümer zu finden. Der Weg zu diesem Ziel ist heute verständlicherweise umstritten. (...) Die Entscheidung, diese Arbeitsplätze abzubauen, ist schmerzlich für die Betroffenen, sie aufrechtzuerhalten ist teuer für die Gesamtheit und verlangsamt den gewollten Umbau der Volkswirtschaft. (...) 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 zu erhalten und ihm eine neue Zukunft zu geben.“

Diese trotzigen Zeilen des Treuhand-Präsidenten an seine eigenen Mitarbeiter sollten ihre symbolische Bedeutung durch die dramatischen Ereignisse der nachfolgenden Tage erlangen: Am 30. März 1991, dem Karfreitag, zündete eine Gruppe namens „Thomas Müntzers Wilder Haufen“ vier Brandbomben in der Berliner Treuhand-Niederlassung und verursachte dabei massiven Sachschaden. Zwei Tage später, am 1. April, wurde Detlev Rohwedder in den Abendstunden in seiner Düsseldorfer Villa durch zwei gezielte Schüsse aus der Distanz tödlich verwundet, seine herbeieilende Frau erlitt schwere Verletzungen durch einen dritten Schuss. Kurze Zeit später tauchte ein Bekennerschreiben der RAF auf, das Rohwedder einen „Schreibtischtäter“ nannte, der „tagtäglich über Leichen“ gehe und der mit seiner „Brutalität und Arroganz“ die systematische Zerstörung der ökonomischen und sozialen Strukturen in Ostdeutschland betrieben habe, „damit danach das Kapital auf freiem Feld mit entwurzelten Menschen den Neuaufbau nach seinen Maßstäben organisieren“ könne.

Das Rohwedder-Attentat: Der Mordanschlag auf Detlev Rohwedder war und ist Gegenstand einiger Spekulationen über die weiteren Hintergründe der Tat. Trotz des RAF-Schreibens wurde über mögliche Auftraggeber und Profiteure spekuliert: Hatten sich vielleicht ehemalige Stasi-Seilschaften am Treuhand-Präsidenten rächen wollen, der die DDR abwickelte bzw. ihre verborgenen Pfründe gefährdete? Waren womöglich westliche Geheimdienste federführend beteiligt, die den aufkom-

menden Protesten in Ostdeutschland mit einem „Bauernopfer“ politisch den Boden entziehen wollten? Der undurchsichtige Tod des hauptverdächtigen RAF-Mitglieds Wolfgang Grams bei einem Festnahmeversuch in Bad Kleinen im Jahr 1993 sowie verschwundenes Beweismaterial vom Düsseldorfer Tatort gaben Verschwörungstheorien immer wieder neue Nahrung.

Am 10. April 1991 übten sich die Spitzen von Wirtschaft und Politik im demonstrativen Schulterchluss bei einem großen Trauerstaatsakt im Berliner Schauspielhaus. Und auch in der ostdeutschen Provinz verebten die zuvor massiv anschwellenden Proteste im April merklich: Bei einer gegen Treuhand und Bundesregierung gerichteten und von Gewerkschafts- und Kirchenvertretern organisierten Großkundgebung am 8. April in Leipzig hatte sich die Teilnehmerzahl schlagartig halbiert, wobei die versammelten Demonstranten dem ermordeten Präsidenten in einer Schweigeminute gedachten. Aber auch aus Sicht zahlreicher Mitarbeiter der Treuhandanstalt markierte Rohwedders gewaltsamer Tod das abrupte Ende der Früh- und Gründungszeit der Organisation.

Das „Massengeschäft“ der Treuhandanstalt 1991/92

Birgit Breuel als Rohwedder-Nachfolgerin

Das Rohwedder-Attentat markierte vermutlich den tiefsten Einschnitt in der Geschichte der Treuhand, doch bereits wenige Tage später hatte die Bundesregierung hinter den Kulissen die Suche nach einem geeigneten und bereitwilligen Nachfolger eröffnet. Mehrere prominente westdeutsche Konzernchefs und Wirtschaftspolitiker waren für das gefährliche wie brisante Spitzenamt im Gespräch. Letztlich fiel die Wahl in Bonn auf eine interne Kandidatin: Das Vorstandsmitglied Birgit Breuel rückte an die Spitze der Treuhandanstalt auf – eine für zahlreiche externe Beobachter überraschende Wahl, da Breuel als Politikerin und frühere Landesministerin als politischer Kopf und eben nicht als erfahrene Managerin galt. Innerhalb der Treuhand-Spitze wurde diese Nachfolgeregelung jedoch als folgerichtig empfunden, da Breuel bereits von Rohwedder als Stellvertreterin aufgebaut worden war.

Birgit Breuel, geboren 1939, studierte als Tochter einer alteingesessenen Hamburger Bankiersfamilie Ende der 1950er-Jahre Politische Wissenschaften in Hamburg und Oxford. Mitte der 1960er-Jahre trat sie in die CDU ein, wurde 1970 in die Bürgerschaft und bald in den Landesvorstand ihrer Partei gewählt. Dort profilierte sie sich

als betont marktliberale Wirtschaftspolitikerin bevor sie 1978 vom neuen Ministerpräsidenten Ernst Albrecht als Wirtschaftsministerin in die CDU-FDP-Landesregierung in Niedersachsen berufen wurde. Zwischen 1986 und 1990 übernahm Breuel in Hannover dann das Finanzressort. Nach Abwahl der konservativen Regierung wechselte sie im September 1990 zur Treuhandanstalt. Nach dem Ende ihrer Treuhand-Zeit amtierte Breuel ab 1995 als Generalsekretärin der EXPO-2000-Weltausstellung in Hannover.

Breuels Aufstieg ins Präsidentenamt am 15. April 1991 war zugleich Anlass für eine größere Personalrochade im Führungsgremium, bei der mit Hero Brahms ein erfahrener Stahl-Manager und enger Rohwedder-Vertrauter im Mai 1991 in das neu geschaffene Amt des Vizepräsidenten berufen wurde. Die Treuhandanstalt verfügte fortan über eine informelle Doppelspitze: Während die Präsidentin sich als erfahrene, marktliberale und in Bonn vernetzte Politikerin insbesondere um das bewegte politische wie öffentliche Umfeld, wirtschaftspolitische Leitlinien und organisationsinterne Strategien kümmerte, konzentrierte sich der erfahrene Betriebswirt Brahms vor allem auf die konkrete Weiterentwicklung des operativen Treuhand-Geschäfts.

Hero Brahms, geboren 1941, studierte nach einer Banklehre Betriebswirtschaft in Münster und München. Ab 1969 war er für den Dortmunder Hoesch-Konzern tätig, in dem er, nach verschiedenen Karrierestationen, 1981 unter Detlev Rohwedder zum Finanzvorstand aufstieg und so auch den massiven Umbau des Stahlunternehmens in den 1980er-Jahren mitbegleitete. Im Juni

1991 wechselte er als Vizepräsident in den Vorstand der Treuhandanstalt. Nach dem Ende der Treuhand gehörte Brahms kurzfristig dem Kaufhof-Vorstand sowie dem Aufsichtsrat der bald insolventen Bremer Vulkan-Werften an. Zwischen 1996 und 2004 amtierte er als Vorstand im Linde-Konzern, zwischen 2005 und 2008 als Aufsichtsratsvorsitzender bei Karstadt-Quelle bzw. Arcandor.

Rohwedders Tod hatte im politischen Bonn einen Trend zur Deeskalation durch verstärkte Kooperation verstärkt, der schon im März 1991 unter dem Eindruck der rasch anschwellenden Proteste im Osten eingesetzt hatte: Bereits am 14. März 1991 hatten sich Bundesregierung, die Regierungen der fünf neuen Länder sowie die Treuhand-Spitze auf „Grundsätze zur Zusammenarbeit“ im Zuge des prominent angekündigten „Aufschwung Ost“-Programms verständigt, wobei alle Vertragsparteien fortan spezifische Aufgaben übernehmen sollten und dabei insbesondere die gegenseitige Abstimmung zu verbessern versprachen: Der „Systemumbruch“ erfordere von allen Beteiligten ein „konzertiertes Zusammenwirken“ durch „ungewöhnliche Maßnahmen“ sowie „schnelles, unideologisches Handeln“, wie es in den „Grundsätzen“ hieß. Die Treuhand solle dabei generell ihre „ordnungspolitischen Ziele“ einer raschen Entstaatlichung der ostdeutschen Wirtschaft beibehalten und die „unternehmerische Verantwortung“ für ihre Betriebe weiter wahrnehmen. Demgegenüber versprach sie, sich bei notwendigen Betriebsschließungen „von herausragender arbeitsmarktpolitischer Bedeutung“ im Vorfeld mit den betroffenen Landesregierungen über die gesellschaftlichen Folgen intensiv abzustimmen – eine Vereinbarung, die bis Ende des Jahres zur Einrichtung der „Wirtschaftskabinette“ in den Ländern führte, in denen hochrangige Treuhand- und Regierungsvertreter gemeinsam über wichtige Privatisierungs- bzw. Schließungsentscheidungen beratschlagten.

Auszug aus einem Interview mit der Brandenburger Sozialministerin Regine Hildebrandt, 1992: „Ein Privatisierungsbeispiel aus der Wirtschaft: Schwedt und das petrochemische Kombinat, an dem die Erdölpipeline aus der Sowjetunion endete. Es wurde in den 60er Jahren direkt an der Oder gebaut, dazu weitläufige Wohngebiete zusammen mit einer kompletten sozialen Infrastruktur. (...) Auf ihnen befand sich eine eigene Poliklinik, die eigene Apotheke, der Kindergarten, die Verkaufsstelle, das Kulturhaus, das eigene Schwimmbad mit ganzjähriger Außenanlage. (...) Dazu besaß es ein Ferienlager an der Ostsee und eines im Erzgebirge. Mit der Wirtschafts- und Sozialunion fiel der Hammer über Schwedt. Es wurde gar nicht hingeschaut, welche Strukturen da gewachsen waren. Da wurde anders gedacht: Geben wir erst einmal denjenigen Grund und Boden zurück, denen das früher einmal gehörte. Der Betrieb – so die Überlegung – hat sich ja ohnehin alles illegal angeeignet. Es wurde auf Teufel komm raus privatisiert. Verkauft wurden das Klubhaus, in dem die Jugend- und die Altenarbeit stattfanden, die Sportstätten als Zentrum aller Sportaktivitäten der ganzen Region, die Poliklinik, der Kindergarten und alles andere. Und die Investoren konnten sich freuen, gleich noch die Ferienheime an der Ostsee und in den Bergen „mitgenommen“ zu haben.“

Auch das konfliktbeladene Verhältnis zu den Gewerkschaften, die im Frühjahr 1991 wesentlicher Träger der Proteste waren, sollte sich durch Kooperationsmaßnahmen entspannen: Am 13. April gaben Treuhand und Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) eine „Gemeinsame Erklärung“ ab, in der hieß es, man wolle angesichts der „Komplexität der sozialen Probleme in den neuen Bundesländern“ künftig mit- statt gegeneinander arbeiten. Während die Treuhandanstalt ihrerseits versprach, künftig alle Möglichkeiten zum Erhalt von Arbeitsplätzen auszusüpfen, stimmten die Gewerkschaftsvertreter im Gegen-

zug einer Sozialplanregelung bei „unvermeidbaren“ Massenentlassungen in den Treuhand-Betrieben zu. Damit sollte sich das Verhältnis zwischen Treuhand und Gewerkschaften zumindest auf Spitzenebene langfristig bessern.

Die Zeit der Massenprivatisierungen ab dem April 1991

Bereits Ende März 1991 hatte die Treuhand-Spitze in Bonn einen ersten legislativen Durchbruch erzielt, auf den noch Präsident Rohwedder hartnäckig hingearbeitet hatte: Mit dem „Investitionsvorranggesetz“ wurde die Treuhandanstalt ermächtigt, ihre Betriebe oder Grundstücke trotz eines (sehr häufig) angemeldeten Rückerstattungsanspruchs nicht einfach an den Alteigentümer zurückzugeben, sondern diese an einen Neuinvestor zu veräußern, sofern dieser nach Urteil der zuständigen Treuhand-Manager ein besseres Unternehmenskonzept vorweisen konnte – eine einschneidende Maßnahme, die in der Folge den massiven Unmut zahlreicher in der SBZ bzw. DDR-Zeit enteigneter und in den Westen geflohener Alteigentümer erregte. Anfang April 1991 folgte zudem das „Spaltungsgesetz“, das der Treuhand die praktische Zergliederung der industriellen Großstrukturen der ehemaligen Kombinate in Ostdeutschland erleichtern sollte; aus anfangs 8.000 Betrieben sollten so im Endeffekt durch diverse Aufspaltungen über 12.000 Betriebseinheiten werden.

Rückgabe, Reprivatisierung und Kommunalisierung: Bereits im Sommer 1990 hatte die DDR-Regierung ein „Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen“ erlassen, das dem im Zuge des deutsch-deutschen Staatsvertrags vereinbarten Grundsatz einer „Rückgabe vor Entschädigung“ Rechnung tragen sollte: Mit Ausnahme der zwischen 1945 und 1949 durch die sowjetischen Militär-

behörden verfügten Enteignungen sollte den in der DDR enteigneten Eigentümern ihr früheres Eigentum auf Antrag rückerstattet werden, was auch Betriebe, Grundstücke und Immobilien im Bestand der Treuhand einschloss. Im Herbst 1990 opponierte die Treuhand-Spitze gegen das Rückgabebepinzip, das schnelle Privatisierungen durch eine immense Zahl angemeldeter (Teil-) Ansprüche gravierend zu behindern schien. Nach anfänglichen Widerständen baute die Treuhand jedoch nach 1991 die „Reprivatisierung“ zu einem eigenen Geschäftsfeld auf. Rund 1.600 Unternehmen (13 Prozent) ihres Gesamtbestandes wurde bis Ende 1994 an Alteigentümer rückerstattet. Ähnliche Anlaufschwierigkeiten gab es auch bei der Rückerstattung von Treuhand-Eigentum an Städte und Gemeinden, wobei diese „Kommunalisierungen“ letztlich mit 300 Fällen nur einen Bruchteil des Gesamtgeschäfts ausmachen sollten.

Beide Gesetze würden sich als zusätzliche Katalysatoren für die auf Hochtouren anlaufenden Massenprivatisierungen erweisen, deren Zahl bereits im Mai 1991 von zuvor 355 auf 544 hochschnellte, um in den Sommermonaten wieder auf knapp 400 Verkaufsabschlüsse pro Monat zurückzugehen. Im Oktober 1991 vermeldete die Treuhandanstalt mit 549 Privatisierungen einen (vorläufigen) Privatisierungsrekord, wobei im Schnitt pro Werktag mehr als 20 Betriebsverkäufe realisiert werden konnten. Hatte die Treuhand zwischen September 1990 und April 1991 also noch knapp 1.600 Betriebe verkauft, hatte sich diese Zahl im folgenden Halbjahr auf über 3.200 Verkäufe verdoppelt. Als der Vorstand Anfang Januar 1992 eine Zwischenbilanz zog, konnte er auf 5.210 Unternehmensprivatisierungen mit 930.000 garantierten Arbeitsplätzen sowie 100 Milliarden D-Mark an Investitionszusagen verweisen – und schwieg bezeichnenderweise zugleich über die

dabei erzielten Privatisierungserlöse. Viele Privatisierungen waren mittlerweile nur noch durch massive Zugeständnisse beim Kaufpreis zu erreichen, der bisweilen auf eine (symbolische) D-Mark schrumpfen oder gar durch staatliche Beihilfen ins Negative rutschen konnte – etwa wenn die (in aller Regel westdeutschen) Investoren hierfür umfangreiche Investitionen oder den Erhalt von Arbeitsplätzen versprochen.

Privatisierungen von Juli 1990 von Mai bis November 1991:

- Mai 1991: 544
- Juni 1991: 443
- Juli 1991: 403
- August 1991: 392
- September 1991: 410
- Oktober 1991: 549
- November 1991: 440

Zeitgleich legte die Treuhand mithilfe weiterer Anwerbe- und Rekrutierungskampagnen kräftig an Personal zu und baute so vor allem zunächst diejenigen Direktorate aus, die das schnell wachsende „operative“ Privatisierungsgeschäft weiter vorantrieben: Konnte die Treuhand zum Zeitpunkt des Rohwedder-Attentats Ende März 1991 über etwas mehr als zweitausend Mitarbeiter verfügen, wuchs deren Zahl bis zum Juli 1991 auf 2.722 (davon 674 Westdeutsche) und stieg bis zum Jahresende weiter auf 3.604 Mitarbeiter (1.026 Westdeutsche) an. Im März 1992 hatte die Treuhandanstalt schließlich ihren endgültigen Personalhöchststand mit rund viertausend festangestellten Mitarbeitern erreicht, den sie noch bis zum Ende des Jahres hielt. Neben diesen festangestellten Mitarbeitern arbeitete die Organisation kontinuierlich auch mit einer großen, in die Tausende gehenden Zahl an befristet angeheuerten externen Beratern zusammen, deren Zahl aber starken Schwankungen unterlag.

Personalentwicklung zwischen 1990 und 1992:

- 30.06.1990: 2 (West) + 112 (Ost) = 114
- 30.09.1990: 11 (W) + 368 (O) = 379
- 31.12.1990: 108 (W) + 1032 (O) = 1140
- 31.03.1991: 360 (W) + 1781 (O) = 2141
- 30.06.1991: 674 (W) + 2048 (O) = 2722
- 30.09.1991: 903 (W) + 2467 (O) = 3370
- 31.12.1991: 1026 (W) + 2578 (O) = 3604
- 31.03.1992: 1187 (W) + 2743 (O) = 3930

Effektiv dominierten spätestens seit dem Frühjahr 1991 insbesondere ältere westdeutsche Industriemanager, frühere Unternehmer sowie einige hochrangige Verwaltungsbeamte die Führungsetagen der mittlerweile vom Alexanderplatz in den monumentalen Bürokomplex des ehemaligen „Reichsluftfahrtministeriums“ umgezogenen Treuhandanstalt. Zudem hielten junge westdeutsche Universitätsabsolventen um die 30 Jahre auf den mittleren Ebenen zumeist als Referenten bei der Treuhandanstalt Einzug. Das Gros des Treuhandpersonals jedoch stammte aus der ehemaligen DDR: Diese waren einerseits als Branchen- und Betriebskundige, langjährige Planwirtschaftskader oder hatten bei der Treuhand kurzfristig als Hilfs-, Service- und Schreibkräfte angeheuert; mehrheitlich handelte es sich dabei um ostdeutsche Frauen jüngeren oder mittleren Alters. Auf der Ganze betrachtet erwies sich das bis Mitte 1992 rasch wachsende Treuhand-Personal so als ungemein vielseitige soziale Mischung aus Ost- und Westdeutschen.

Die Treuhand und die Stasi: Ein politisch besonders brisantes Themengebiet mit Blick auf das ostdeutsche Personal war dessen mögliche Stasi-Vergangenheit. Während die Treuhand-Spitze akzeptierte, dass ein Großteil

der eigenen Mitarbeiter als Planwirtschaftskader berufsbedingt früher der SED angehörte hatte, wurde eine mögliche (inoffizielle) Mitarbeit bei der DDR-Staatsicherheit, auch mit Blick auf die öffentlichen Debatten, nicht geduldet. Bereits im Februar 1991 mussten alle Treuhand-Mitarbeiter eine individuelle Erklärung abgeben. Einige Monate zuvor wurden ein Dutzend pensionierter westdeutscher Richter als „Vertrauensbevollmächtigte“ zur Treuhand geschickt, um dort entsprechende Verdachtsfälle zu überprüfen. Dennoch kam es nach 1991/92 häufig zu öffentlichen Enthüllungen. Auch verschiedene Interventionen der Stasi-Unterlagen-Behörde unter Joachim Gauck, die sich gegen mutmaßlich belastete ostdeutsche Treuhand-Mitarbeiter richteten, beschäftigten die Treuhand immer wieder aufs Neue und führten im Juni 1992 zum Abschied des letzten ostdeutschen Vorstandsmitglieds Wolfram Krause.

Konflikte und Skandale im Privatisierungsgeschäft des Sommers 1991

Hatte die Ermordung Rohwedders im April 1991 kurzfristig einen merklichen Rückgang der Belegschaftsproteste und Demonstrationen zur Folge gehabt, schwoll deren Intensität mit dem Privatisierungskurs unter Birgit Breuel im Sommer 1991 abermals merklich an. Anfang Juni 1991 kündigte die Treuhand-Spitze erneut eine größere Entlassungswelle an: Bis Ende des Jahres sollten nochmals weitere 600.000 Arbeitnehmer entlassen werden, die Belegschaften der noch verbleibenden, knapp sechstausend Treuhand-Betriebe würde damit mit Blick auf das Gesamtjahr 1991 von 2,8 auf 1,4 Millionen sinken. Rechnete man die Entlassenen mit den knapp zwei Millionen auf „Kurzarbeit Null“ gesetzten Beschäftigten

sowie den hunderttausenden Frührentnern zusammen, ergab sich damit in Ostdeutschland Mitte des Jahres 1991 eine immense Arbeitslosenquote von 40 bis 45 Prozent, deren ganzes Ausmaß nur durch massiv zum Einsatz kommende sozialpolitische Stützungsmaßnahmen zumindest materiell kaschiert bzw. abgemildert werden konnte. Den soziokulturellen Folgen dieser dramatischen „Abwicklung“ weiter Teile der ostdeutschen Arbeits- bzw. Industriegesellschaft vor allem auf individueller Ebene war damit jedoch kaum beizukommen. Die scharfen ab 1991 aufbrechenden Gegensätze zwischen „Osis“ und „Wessis“ waren daher auch auf die gravierenden gesellschaftlichen Folgen des von der Treuhandanstalt forcierten Wirtschaftsumbaus zurückzuführen.

Das Direktorat „Abwicklung“: Während nach der Reorganisation im Frühjahr 1991 die Betriebe nach Branchen auf die neuen Direktorate aufgeteilt wurden, richtete die Treuhand ein zentrales Direktorat für diejenigen Unternehmen ein, deren endgültige Schließung bzw. Abwicklung vom Vorstand beschlossen worden war. Unter der Leitung des umstrittenen Direktors Ludwig M. Tränkner, selbst gelernter Kürschner, studierter Chemiker und Medienmanager, wickelte dieser Fachbereich ab dem Frühjahr 1991 knapp 2.700 Betriebe ab. Hierfür arbeitete das Direktorat mit einem Dutzend westdeutscher Juristen zusammen, die als „Liquidatoren“ mit der rechtlichen Umsetzung beauftragt wurden. Tränkner, dessen „Abwicklung“ ohnehin im Blickfeld der Öffentlichkeit stand, schied 1994 im Streit über zu hohe Geldsummen, die den Liquidatoren für ihre Tätigkeit gezahlt wurden, aus der Treuhand aus.

Mit den neuerlichen Entlassungswellen keimten die Proteste bald wieder auf, sodass im Juni 1991 abermals eine Viel-

zahl von Protestaktionen die Öffentlichkeit beschäftigte. Die Ziele dieser Kampagnen und Demonstrationen hatten sich unter dem Eindruck der anhaltenden Krise jedoch merklich gewandelt: Auch die Gewerkschaften riefen nun, ein letztes Mal, in größerem Umfang zu Streiks gegen Treuhand und Bundesregierung auf, wobei es ihnen um verbesserte arbeitsmarkt- und sozialpolitische Regelungen ging: Am 5. Juli mobilisierte die IG Metall über zehntausend Demonstranten in Rostock und in anderen größeren und mittleren Städten der neuen Länder. Hintergrund dieser Auseinandersetzungen waren intensive Verhandlungen zwischen Politik, Treuhand und Gewerkschaften um neue Sozialpläne und Transfergesellschaften, die am 17. Juli 1991 in eine finale „Rahmenvereinbarung“ zwischen Gewerkschaften und Treuhandanstalt einmünden sollten. Die Treuhand erklärte sich hierin schließlich nach zähem Widerstand bereit, sich selbst aktiv an der Finanzierung von „Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS)“ zu beteiligen, die so mittelfristig als Auffangbecken für entlassene Arbeitnehmer dienen sollten.

Treuhand-Niederlassungsleiter, 57 Jahre, in einem Experteninterview vom Januar 1993 über die eigene „Machtfülle“: „Man greift mit unlimitierter Machtfülle in das ganz individuelle Leben von Leuten ein. Da bewerben sich drei für ein Gasthaus, der eine ist schon die letzten fünf Jahre drin angestellt gewesen, der andere wollte immer schon mal eine Kneipe und war ein Ossi, und der Dritte ist jemand, der im Westen eine Kneipe aufgebaut hat, und wem immer von den Dreien Sie es geben, Sie greifen gravierend in zwei Leben und zwei Hoffnungen ein. Und die Aufgabe als Niederlassungsleiter hatte schon Ähnlichkeiten, und sie hat mich manchmal erinnert an, obwohl das jetzt blöd klingt, was man so in Büchern gelesen hat über so orientalische Potentaten. (...) Der trifft dann mehr oder weniger zufällige Entscheidungen, die gravierende Einflüsse haben. Und es blieb auch

gar nichts anderes übrig, Sie müssen einem der dreien diese Kneipe geben. Der Ermessensspielraum ist natürlich enorm hoch, die Frage, Sie können also dann wissenschaftlich sich überlegen, nach welchen Kriterien, aber de facto läuft es drauf hinaus, daß eigentlich jeder von den dreien wahrscheinlich ein Recht hätte, die Kneipe zu kriegen, und man sagt (etwa), nein, es ist der. Das ist auch gar nicht angreifbar. (...) Sie machen das ohne Rücksprache, in relativ hoher Machtfülle, und zwar sehr zügig, zig von solchen Sachen täglich. Und das ist schon gefährlich, aber auch faszinierend, ganz ohne Zweifel.“

Die drohende Schließung weiterer Großbetriebe von hoher regionaler Bedeutung rief nun verstärkt die Politik auf den Plan, die die Treuhand-Spitze – sehr zu deren Verdruss – zu Kurskorrekturen in umstrittenen Einzelfällen drängte. Im Mai 1991 versprach Bundeskanzler Helmut Kohl bei einem Besuch in Halle den Erhalt des bedrohten Chemiestandorts und insbesondere der dortigen Leuna-Raffinerie, die von der Treuhand bald an den französischen Staatskonzern Elf Aquitaine abgegeben wurde. Im Juni 1991 übertrug die Treuhandanstalt auch die Jenoptik AG nebst milliardenschweren Investitionsmitteln an den Freistaat Thüringen, der die Führung des Konzerns in die Hände des früheren baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth legte. Vorangegangen waren das Scheitern einer zuvor geplanten Übernahme durch den westdeutschen Schwesternkonzern sowie massive Proteste der Jenaer Bevölkerung seit dem Herbst 1990, die letztlich der „politischen“ Lösung im Sommer 1991 den Boden bereitet und eine drohende Abwicklung des Großbetriebs durch die Treuhand verhindert hatten.

Die Leuna-Affäre: Auf Vermittlung von Bundeskanzler Helmut Kohl und des französischen Präsidenten François Mitterrand hatte der im Staatsbesitz befindli-

che französische Mineralölkonzern Elf Aquitaine 1991 neben den Raffinerieanlagen in Leuna auch das Minol-Tankstellennetz übernommen und in Zuge dessen beträchtliche staatliche Subventionszahlungen und Beihilfen erhalten. Im Gegenzug soll es zu erheblichen Schmiergeldzahlungen des Konzerns an beteiligte Politiker und Parteien in Deutschland in Millionenhöhe gekommen sein. Während eine Reihe französischer Spitzenmanager wie insbesondere der Elf-Konzernchef nach 1996 verhaftet und verurteilt wurden, blieb das Ausmaß der Bestechungen deutscher Politiker letztlich ungeklärt und bot im Gefolge der CDU-Partei-spendenaffäre nach 1999 Anlass zu weiteren Spekulationen.

Neben politischen Eingriffen sah sich die Treuhandanstalt in der Medienöffentlichkeit bald auch mit einer ganzen Reihe von Skandalen und Enthüllungen konfrontiert. Mit der Zahl an Massenprivatisierungen im Sommer 1990 traten nun auch erhebliche Fehlschläge und Korruptionsfälle in den Fokus kritischer Journalisten, die sich in der Folge mit Unregelmäßigkeiten im Treuhand-Geschäft beschäftigten. Im September 1991 musste etwa der bereits ausverhandelte Verkauf des Berliner Leuchtmittelherstellers Narva kurzfristig abgesagt werden, weil der zuständige Treuhand-Direktor durch öffentliche Enthüllungen erheblich ins Zwielficht geraten war – er hatte einem Bekannten einen profitablen Betrieb in Brandenburg für einen symbolischen Kaufpreis überlassen. Schon im Juni 1991 hatte ein Vorgang sogar zu einer Umbildung des Vorstandes geführt, als der Dienstwagen des vorletzten ostdeutschen Vorstandsmitglieds und früheren DDR-Branchenministers, Gunter Halm, entwendet wurde. Die Diebe hatten indes keine Verwendung für die im Fahrzeug gefundenen, vertraulichen Unterlagen, die diese am Straßenrand deponierten

– darunter auch ein nicht genehmigter Beratervertrag Halms, der schließlich zurücktrat. Ersetzt wurde er ab 1. September 1991 durch Günter Rexrodt, einem bekannten Westberliner FDP-Wirtschaftspolitiker und Manager.

Günter Rexrodt, geboren 1941 und verstorben 2004, hatte ab 1960, vor dem Mauerbau aus Thüringen kommend, in West-Berlin ein Studium der Betriebswirtschaftslehre absolviert, das er mit Diplom (1967) und Promotion (1971) abschloss. Nach verschiedenen Stationen in West-Berliner Unternehmen und Wirtschaftsverbänden wurde er ab 1979 durch die sozialliberale Regierung als Abteilungsleiter in die Senatsverwaltung berufen. 1982 wurde Rexrodt unter dem neuen CDU-Regierungschef Richard von Weizsäcker für die FDP Staatssekretär, ab 1985 amtierte er schließlich als Finanzsenator. Nach der Abwahl der CDU-FDP-Regierung 1989 wechselte Rexrodt in den Vorstand der Citibank. Als Treuhand-Vorstand amtierte Rexrodt zwischen Juli 1991 und Ende 1992, bevor er im Januar 1993 die Nachfolge Jürgen Möllemanns im Amt des Bundeswirtschaftsministers antrat, das er bis 1998 innehatte.

Wirtschaftspolitische Grundsatzkontroversen im Herbst 1991

Im Herbst 1991 hatten sich neben den gehäuften Medien-skandalen und erneut aufkommenden Protesten auch die gesamtwirtschaftlichen Aussichten im Umfeld der Treuhandanstalt und ihrer noch knapp sechstausend verbleibenden Betriebe erheblich eingetrübt: In der westlichen Welt belastete der Irak-Krieg die globale Konjunktur, im postsozialistischen Osteuropa zog der Zusammenbruch des früheren kommunistischen Wirtschaftsraums immer weitere Kreise, die letztlich

in der endgültigen Auflösung des „Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe“ (RGW) Ende Juni 1991 sowie der Auflösung der Sowjetunion Ende Dezember 1991 gipfelten. Während die Treuhand-Betriebe auf den westlichen Märkten noch kaum präsent waren und auch im ostdeutschen Binnenmarkt kaum mit den westdeutschen Wettbewerbern konkurrieren konnten, brachen nun auch die anfangs mit großen Hoffnungen verknüpften „Ostmärkte“ endgültig weg. Eine Vielzahl der Industriebetriebe im verbleibenden „Portfolio“ der Treuhandanstalt fand sich damit in einer existenzbedrohenden Mittellage zwischen West und Ost wieder, weshalb sich die Suche nach privaten Kaufinteressen für die Manager in der Treuhand-Zentrale und den Niederlassungen zunehmend komplizierter und aufwändiger gestaltete.

Der Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW): Der 1949 unter Führung der Sowjetunion gegründete Wirtschaftsverbund sollte die effizientere Integration der in der Nachkriegszeit durch die kommunistischen Regierungen eingerichteten Zentralplanwirtschaften Osteuropas über eine gezielte Arbeitsteilung und einen entsprechend organisierten Gütertausch bewirken. Ein Großteil der Außenhandelsbeziehungen der DDR-Betriebe war dementsprechend nach Osteuropa orientiert. Mit der Wiedervereinigung schied die DDR zwar formal aus dem Verbund aus, dennoch übernahm die Bundesrepublik Verpflichtungen aus den RGW-Verträgen, die auch zu Manipulationen mit sogenannten „Transferrubeln“ führten. Zwar hofften zahlreiche Treuhand-Betriebe ursprünglich, die langjährigen Beziehungen nach Osteuropa in Zukunft weiter fruchtbar machen zu können. Die heftigen nach 1989 aufbrechenden postsozialistischen Umstellungskrisen verhinderten dies jedoch und führten letztlich auch zur Auflösung des RGW im Juni 1991.

Das undurchsichtige Problemknäuel an Krisen, Skandalen und Protesten löste ab Oktober 1991 schließlich eine wirtschaftspolitische Grundsatzdebatte um die Treuhandanstalt und ihren Privatisierungskurs aus: So forderte IG-Metall-Chef Franz Steinkühler die Überführung traditionsreicher wie regional bedeutsamer Betriebe in eine staatliche Industrie-Holding, um diese dort langfristig sanieren zu können. Steinkühlers Vorstoß richtete sich damit ganz elementar gegen die von der Treuhandanstalt seit Ende 1990 praktizierte Strategie. Die kurzfristige „Entstaatlichung“ der ostdeutschen Industrie durch zügige Privatisierung sollte durch eine langfristige „Sanierung“ der Betriebe abgelöst werden. In den folgenden Wochen schlossen sich zunächst weitere Politiker aus den Reihen der oppositionellen Sozialdemokratie Steinkühlers industriepolitischen Initiative an. Die SPD-Politiker Wolfgang Thierse und Wolfgang Roth kritisierten etwa im November 1991 den „ideologischen Dogmatismus“ an der Treuhand-Spitze, der in Ostdeutschland eine „industrielle Wüste“ hinterlassen werde und forderten gleichermaßen die Einrichtung einer staatlichen Holding-Gesellschaft.

Franz Steinkühler, geboren 1937, absolvierte eine Ausbildung zum Werkzeugmacher und hatte sich bereits als Lehrling der IG Metall angeschlossen. In den 1960er-Jahren wurde er hauptamtlicher Gewerkschaftsfunktionär. 1972 wurde Steinkühler Chef der IG Metall in Baden-Württemberg und profilierte sich im Laufe der 1970er- und 1980er-Jahre in zahlreichen Arbeitskämpfen und Tarifkonflikten. 1986 wurde er zum Bundesvorsitzenden der Gewerkschaft gewählt und war so an der Kampagne zur Einführung der 35-Stunden-Woche beteiligt. Nach 1990 trieb Steinkühler die Expansion seiner Gewerkschaft nach Ostdeutschland voran und suchte insbesondere die Auseinandersetzung mit Bundesregie-

rung und Treuhandanstalt. 1993 trat Steinkühler von seinem Amt zurück, nachdem öffentliche Vorwürfe laut geworden waren, er habe eine Aufsichtsratsposition zu unlauteren Geschäften genutzt.

Mitte November 1991 erreichte die wirtschaftspolitische Richtungsdebatte schließlich eine neue Stufe, als sich auch innerhalb der regierenden CDU Widerstand gegen den von der Treuhandanstalt praktizierten Wirtschaftsumbau regte: Eine Reihe von ostdeutschen Bundestags- und Landtagsabgeordneten beehrte öffentlich gegen die von der Bundesregierung getragene Treuhandanstalt, deren Umbaupraxis sowie insbesondere deren gesellschaftliche Konsequenzen vor Ort auf. Um dem Osten „größere, selbstständige Unternehmen“ erhalten zu können, müsse die Treuhand ihr Privatisierungstempo drosseln und verstärkt selbst den Umbau dieser Betriebe durch Sanierungen durchführen. Der nun auch innerhalb der CDU offen ausbrechende Grundsatzkonflikt drohte schließlich auf dem ersten gesamtdeutschen Parteitag in Dresden am 18. Dezember 1991 zu eskalieren, als sich kritische Abgeordnete darüber empörten, dass der Parteivorsitzende und Bundeskanzler Kohl die massiven wirtschaftlichen und sozialen Probleme in Ostdeutschland in seiner Rede gar nicht näher erwähnte. Auch die anwesende Treuhand-Präsidentin Birgit Breuel, selbst langjähriges CDU-Mitglied, wurde in einer entsprechenden Diskussionsrunde scharf aus den eigenen Reihen von ostdeutschen Parlamentariern attackiert, die abermals eine „aktive Industriepolitik“ zum Erhalt ostdeutscher „Schlüsselbetriebe“ forderten.

Während die Treuhandanstalt um den Jahreswechsel 1991/92 zunehmend von mehreren Seiten aus unter politischen Druck geriet, stärkte die Bundesregierung der angegriffenen Organisation demonstrativ den Rücken. Anfang Januar 1992 richtete Bundeskanzler Kohl einen Brief an sämtliche

Treuhand-Mitarbeiter, in welchem er ihnen für die „in so kurzer Zeit erreichten Erfolge“ bei der „Vollendung der Einheit unseres Vaterlandes“ durch den „wirtschaftlichen Aufbau“ dankte. Doch damit nicht genug: Am 16. Januar 1992 besuchte Kohl persönlich die Treuhand-Zentrale in Berlin, deren Sitz aus diesem Anlass in „Detlev-Rohwedder-Haus“ umbenannt wurde. Bei einer kurzen Ansprache vor dem Vorstand sowie mehreren Hundert Mitarbeitern ermutigte Kohl die Treuhandanstalt zwar einerseits, die „notwendigen Entscheidungen“ über die Zukunft ihrer Betriebe weiterhin „auch mit großer Unabhängigkeit“ und „gegen manchen Widerstand“ zu treffen. Andererseits forderte er sie zugleich auf, die im Frühjahr 1991 begonnene Kooperation mit Ländern, Kommunen und Gewerkschaften weiter zu intensivieren sowie die „internen und externen Kontrollmechanismen“ zu verschärfen, um weitere Skandale und Fehlschläge im Privatisierungsprozess zu vermeiden. Letztlich müsse die Treuhand künftig, wie Kohl erklärte, auch mehr „Mitverantwortung für die wirtschaftliche Zukunft ganzer Regionen“ übernehmen, um so „möglichst viele industrielle Bereiche – zumindest in ihrem Kern – zu erhalten“.

Auszug aus dem Essay „Industrielle Kerne – Was wir damit meinen“ von Birgit Breuel vom März 1993: „Schon sehr früh hat die Treuhand den Begriff „industrieller Kern“ benutzt, um deutlich zu machen, daß der Strukturwandel nicht behindert werden darf, daß das Abschmelzen und die Entflechtung der Kombinate aber auch nicht im freien Fall erfolgen darf. „Industrieller Kern“ ist eine Metapher für den Versuch, die zukunftssträchtigen Potentiale in den Unternehmen herauszufinden. (...) Unser Begriff des „industriellen Kerns“ ist nicht betriebs- oder volkswirtschaftlich definiert. Er ist kein Patentrezept und kein Etikett oder Gütesiegel. Es geht auch nicht um den Erhalt d e r industriellen Kerne, sondern es geht um den Erhalt v o n industriellen Kernen. (...) Dabei spielt es 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 heraus.“

Mit dem Schlüsselbegriff der „industriellen Kerne“ hatte Kohl ein Konzept aufgegriffen, das Präsidentin Birgit Breuel erstmals im November 1991 der Öffentlichkeit bei einem Vortrag in Hamburg vorgestellt hatte. Zwar lehnte Breuel eine vermehrt geforderte „Industriepolitik“, also einen Erhalt von unrentablen bzw. unverkäuflichen Betrieben aus politischen Gründen, für bzw. durch die Treuhandanstalt auch weiterhin kategorisch ab. Dennoch bestehe ein „breiter Konsens“, wie die Präsidentin in einem langen „Spiegel“-Interview Ende 1991 ausführte, wie es künftig weitergehen solle: „Wir wollen industrielle Kerne erhalten, auf die dann aufgebaut werden“ könne. Diese „industriellen Kerne“ sollten sich in den kommenden Jahren zu einem zentralen Schlagwort beim „Aufbau Ost“ entwickeln, wobei in diesen Debatten häufig darum gestritten wurde, welche Betriebe denn als solche zu gelten hatten.

Sanierung, Marketing und der „Big Bang“ der Massenprivatisierung im Jahr 1992

Mit dem Ende 1991 erstmals vorgestelltem Konzept der „industriellen Kerne“ deutete sich erstmals auch öffentlich eine Kurskorrektur beim ostdeutschen Wirtschaftsombau an. Hatte insbesondere die Treuhand-Spitze bis dahin immer wieder vorgetragene Forderungen nach einer mittel- bzw. langfristigen „Sanierung“ von angeschlagenen Betrieben durchweg rigoros zurückgewiesen, da nur eine schnelle Privatisierung an einen Privateigentümer die „wirksamste Form der Sanierung“ sei, sollte die Sanierung Anfang des Jahres 1992 erstmals auch offiziell zur vordringlichen Treuhand-Aufgabe werden:

Ende Januar 1992 legte eine von CDU-Fraktionsfraktionschef Wolfgang Schäuble und Birgit Breuel geleitete Arbeitsgruppe einen Kompromissvorschlag vor, der für Ende 1992 die Einrichtung kleinerer „Management-Kommanditgesellschaften“ (MKGs), die die Sanierung jeweils einer kleineren Gruppe an mittelgroßen Betrieben übernehmen sollten, um diese danach an private Investoren verkaufen zu können.

Management-Kommanditgesellschaften (MKGs): Für diese besondere Konstruktion sollte jeweils ein Korb aus verschiedenen Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten gebildet werden, welche dann unter der Führung „sanierungserfahrener Top-Manager“, so die Treuhand, saniert und schließlich privatisiert werden sollten, wobei die MKG-Chefs eine Erfolgsbeteiligung erhielten. In zwei Wellen brachte die Treuhand ab Mitte 1992 insgesamt 69 Betriebe mit etwa 32.000 Beschäftigten in fünf MKGs ein. Mit Blick auf den großen Treuhand-Gesamtbestand hatte dieses neue Instrument, das auf eine Privatisierung der Sanierungsarbeit abzielte, jedoch eher experimentellen wie symbolischen Charakter.

Ein weiteres, von der Treuhandanstalt im Laufe des Jahres 1991 entwickeltes und nach 1992 ausgedehntes „Privatisierungsinstrument“ waren die „Management-Buy-Outs“ (MBO) bzw. „Management-Buy-Ins“ (MBI). Mit diesem Angebot wollte die Treuhand-Spitze vor allem ostdeutsche Geschäftsführer als neuem „Mittelstand“ letztlich dazu ermutigen, ihre eigenen Betriebe selbstständig (MBO) oder gemeinsam mit einem westdeutschen Kollegen (MBI) als eigenständige Unternehmer zu übernehmen. Dabei stellten vor allem die beträchtlichen finanziellen Risiken insbesondere für die kapitalschwachen ostdeutschen Manager ein erhebliches Problem in der Praxis dar, das sich auch durch verschiedene Förderinstrumente

wie Darlehen nur bedingt überwinden ließ. Letztlich konnte die Treuhand insbesondere über ihre regionalen Niederlassungen etwa anderthalbtausend meist kleinere Betriebe bzw. Betriebsteile per MBO/MBI-Verkäufen an ostdeutsche Erwerber privatisieren.

Weitere Signale eines strategischen Kurswechsels bei der Treuhandanstalt machten sich auch auf anderen Ebenen bemerkbar: Im April 1992 legte der Treuhand-Vorstand dem Verwaltungsrat einen ausführlichen Zwischenbericht vor. Zwar wolle man sich auch künftig nicht, wie Birgit Breuel erklärte, an der öffentlichen „Diskussion über Privatisierung oder Sanierung“ beteiligen, da beides in der Praxis untrennbar zusammengehöre – so verbuchte die Treuhand insbesondere die Aufwendungen zur Beseitigung finanzieller Altschulden bzw. ökologischer Altlasten, die auf zahlreichen ostdeutschen Betrieben lasteten, als Sanierungsausgaben. Die Treuhand musste nun, da die erste große Welle von Privatisierungen abgeklungen sei, neue „Instrumente zur Feinsteuerung“ der verbleibenden Betriebe entwickeln, um so eine „differenzierte und konzentrierte Sanierungsbegleitung“ zu ermöglichen. Damit hatte die Treuhand-Spitze zumindest eingestanden, dass die noch im Laufe des Jahres 1991 verfolgte Politik, nicht-privatisierbare Betriebe ohne konkrete Verkaufsperspektive möglichst schnell zu schließen, mittlerweile gegen die massiven Widerstände und Vorbehalte in Öffentlichkeit, Politik und Belegschaften im Jahr 1992 nun nicht mehr durchzuhalten war.

Altkredite und Altlasten: Diese beiden Probleme bedrückten das Gros der Treuhand-Betriebe ganz besonders. Die Altschulden lasteten noch aus Zeiten der Planwirtschaft auf den Betrieben, in der sie eine nominelle Verrechnungsgröße innerhalb eines geschlossenen Finanzkreislaufs gewesen waren. Diese Kredite verblieben allerdings auch nach der Währungsunion bei den

Betrieben, weshalb die Treuhand bei jedem Betrieb im Kontext der Privatisierungs- bzw. Sanierungsbemühungen über dessen „Entschuldung“ entschied. Waren die finanziellen Altlasten in den Büchern unsichtbar, traf dies nicht auf die ökologischen Altlasten in der DDR zu, da die Umweltzerstörungen in zahlreichen Branchen wie der Chemie, Metallurgie oder im Energiesektor weithin sicht- und spürbar waren. Ein eigenes Direktorat übernahm die ökologische Sanierung von verseuchten Arealen, häufig auch durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM). Während die Treuhand bis Ende 1994 knapp 80 Milliarden D-Mark für Altkredite aufwendete, fielen für ökologische Sanierungen etwa 45 Milliarden D-Mark an.

Auf Druck der Bonner Bundesregierung und insbesondere des Finanzministeriums verstärkte die Treuhand ab Ende 1991 ihre internen Kontroll- und Sicherungssysteme: Neue kaufmännische Direktorate wurden eingeführt, die insbesondere das Geschäft der oft freihändig agierenden „Privatisierer“ nach dem „Vier-Augen-Prinzip“ im Blick haben sollten. Auch die Etablierung einer zentralen Innenrevision sowie einer besonderen, mit erfahrenen Wirtschaftsjuristen und Staatsanwälten besetzten „Stabsstelle“ sollten Unregelmäßigkeiten und Missbrauch beim auf Hochtouren laufenden Massenprivatisierungsgeschäft eindämmen. Hinzu trat letztlich eine stets wachsende Zahl von Richtlinien, Direktiven und Handbüchern, die die Geschäftspraxis zunehmend standardisieren und einhegen sollten – und die gerade von den mit der Privatisierung befassten Direktoraten und Niederlassungen als einengende, schädliche „Bürokratisierung“ empfunden und kritisiert wurden.

Treuhand-Direktor, 43 Jahre, in einem Experteninterview vom Dezember 1992 über die fortschreitende „Bürokratisierung“: „Also ich sage mal, ich habe es eingangs glaube

ich erwähnt, was wirklich schön war, oder was ich als sehr positiv empfunden habe, daß man zu Beginn, einer eigentlich schon recht bedeutsamen Arbeit, mitgestalten, mitstrukturieren konnte. Und heute, ich bringe es immer auf den Nenner, heute haben diejenigen Hochkonjunktur, die Erfinder des siebenstelligen Aktenzeichens. (...) Daß man sich dann so im Zeitablauf einengt durch ausufernde Richtlinien, die sowieso kein Mensch liest, aber sich jeder irgendwann mal, wenn der Fall kommt, drauf beziehen kann, oder daß man dann doch Strukturen aufbaut, die schon ganz stark denen von Siemens oder sonstigen Großunternehmen ähneln, das wäre gar nicht der Sinn, wir sind ja hier als Treuhand eine Art Mittelstandsunternehmen mit den 3½ oder 4.000 Beschäftigten.“

Doch während die Treuhand-Spitze nach Außen von „Sanierungen“ sprach und auch intern neue Kontrollinstrumente einführte, trieb sie unter gewandelten Rahmenbedingungen ihr Privatisierungsgeschäft nochmals voran. Hatten die Treuhand-Manager in den Jahren 1990/91 bevorzugt auf externe Anfragen von zumeist westdeutschen Investoren reagiert, mussten die verbleibenden Betriebe nun mehr und mehr aktiv vermarktet, sprich: mögliche Interessenten gezielt angesprochen werden. Die Treuhandanstalt und ihre einzelnen Fachbereiche entwickelten im Laufe des Jahres 1992 immer neue Maßnahmen zum „Aktiv-Marketing“: Neben Anzeigenkampagnen, öffentlichen Ausschreibungsrunden, Kongressen oder Messeteilnahmen knüpfte die Organisation nun ein internationales Netzwerk, um so die sehr schleppende Auslandsnachfrage nach ostdeutschen Betrieben zu steigern.

Die Treuhand und das Ausland: Verstärkt ab Mitte 1991 nahm die Treuhand-Spitze auch ausländische Investoren in den Blick. Seit Juni 1991 unterhielt sie

ein repräsentatives Verbindungsbüro in Tokio, ab November 1991 ein weiteres in New York. Präsidentin Birgit Breuel unternahm ausgedehnte Rundreisen durch beide Länder, hielt Reden und gab Interviews, um für ihre Betriebe zu werben. In den westeuropäischen Industrieländern errichtete die Treuhand ein Netzwerk an lokalen Repräsentanten und versuchte, sich mit internationalen Anzeigenkampagnen ins Bewusstsein der häufig zögernden Auslandsinvestoren zu bringen. Letztlich blieben die Erfolge überschaubar: Lediglich etwas unter eintausend bzw. sechs Prozent der Betriebsverkäufe wurden mit ausländischen Investoren realisiert, wobei die meisten aus Österreich, der Schweiz, Großbritannien und den Niederlanden kamen.

Innerhalb der Treuhandanstalt hatte der Vorstand mit der Einführung gezielter Bonus- und Anreizsysteme („Incentives“) bereits im Frühjahr 1992 einen regelrechten „Privatisierungswettbewerb“ angeheizt, der durch die Treuhand-internen Medien, die stets aktuelle Vergleichszahlen präsentierten, noch weiter gesteigert wurde: Die westdeutschen Führungskräfte konnten durch überdurchschnittliche Abschlusszahlen im laufenden Privatisierungsgeschäft ihr Grundgehalt erheblich steigern. Operative Direktorate und Niederlassungen konkurrierten jetzt immer schärfer darum, den eigenen Bestand an „Restbetrieben“ möglichst zügig abzubauen. Auch wenn die eingeführten Bonussysteme für die Spitzenmanager schnell Kritik – insbesondere des Bundesrechnungshofs – auf sich ziehen sollten: Die Treuhand-Spitze setzte damit gezielt auf starke materielle Anreize, um das eigene Geschäft auch trotz erheblicher öffentlicher wie politischer Widerstände zügig zum Abschluss zu bringen.

Der Bundesrechnungshof: Das Bundesfinanzministerium hatte Mitte 1991 im Gebäude der Treuhand-Zentrale eine eigene Außenstelle des in seiner Arbeit unabhängigen Bundesrechnungshofes eingerichtet, die das Geschäftsgebaren der Treuhand-Manager aus nächster Nähe beobachten sollte. Ab 1992 sorgten die regelmäßig veröffentlichten Prüfberichte für beträchtliches öffentliches und politisches Aufsehen: So rügten die Beamten etwa die „Verschwendung öffentlicher Mittel“ durch „unverhältnismäßig hohe“ Gehalts- und Bonuszahlungen, insbesondere an Jungmanager, allzu weitreichende finanzielle Zugeständnisse bei geforderten Privatisierungspreisen bzw. gewährten Investitionszuschüssen oder aber die lockere Kontrolle durch das Bonner Bundesfinanzministerium.

Dieser Treuhand-internen Mobilisierungskampagne war durchaus einiger Erfolg beschieden: Während die Treuhand-Spitze sich öffentlich zu ihrer Sanierungsaufgabe bekannte, schossen im Laufe des Jahres 1992 die Privatisierungszahlen in ungekannte Höhen. Im April 1992 konnte die Treuhand ihr eigenes „Bergfest“ vermelden – die Hälfte des eigenen Bestandes war nunmehr abgebaut: Von Januar bis März 1992 hatte die Organisation 1.400 Unternehmen privatisieren können, zwischen April und Juni 1992 lag die Zahl bei 1.600, um dann in der Zeit zwischen Juli und September 1992 auf 2.200 zu wachsen. Gerade im Sommer und Herbst 1992 erreichte die Treuhandanstalt immer neue Rekordwerte, als viele langwierige Privatisierungsverhandlungen zum Abschluss gelangten. Im Dezember 1992 vermeldete die Treuhand schließlich offiziell, dass die Zahl von 10.000 Privatisierungen nun überschritten sei – über 80 Prozent des ursprünglichen Firmenbestands war damit abgebaut wurden. Das Jahr 1992 markierte damit einen regel-

rechten „Big Bang“ in der Geschichte der Massenprivatisierungen in Ostdeutschland.

Privatisierungen zwischen 1991 und 1992 nach Quartalen:

- Januar bis März 1991: 853
- April bis Juni 1991: 1322
- Juli bis September 1991: 1205
- Oktober bis Dezember 1991: 1422
- Januar bis März 1992: 1309
- April bis Juni 1992: 1596
- Juli bis September 1992: 2228

Das lange Ende der Treuhandanstalt 1993/94

Der Abschluss der Massenprivatisierungen und der Beginn des Rückbaus

Zu Beginn des Jahres 1993 war damit eine entscheidende Weg- bzw. Wendemarke beim Wirtschaftsombau erreicht: Die Treuhand hatte einen Großteil des eigenen Bestandes abgebaut und sah sich nun mit einer neuen Situation konfrontiert: Künftig sollte es nicht mehr um schnelle Massenprivatisierungen im großen Stile gehen, sondern vor allem um die intensive „Begleitung“ bzw. „Sanierung“ der bis 1993 verbleibenden „Restfälle“. Diese Betriebe waren für die Treuhand besonders brisant, handelte es sich dabei um bereits in ihrem Personalumfang seit 1990 stark geschrumpfte Großbetriebe, die für die Wirtschaft ihrer Region jeweils von zentraler Bedeutung waren und daher auch nicht einfach geschlossen werden konnten: Etwa das frühere Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) in Eisenhüttenstadt oder die Bestandteile der Mansfeld AG bei Hettstedt und Eisleben. Intensiver Bemühungen zum Trotz hatten Treuhand und Politik für diese Großbetriebe, die ohnehin oft unter großem globalen Konkurrenzdruck leidenden Industriebranchen wie dem Maschinenbau, der Metallurgie oder der Werftindustrie angehörten, bislang keine tragfähigen Privatisierungslösungen finden können.

Die Privatisierungen von EKO Stahl und der Mansfeld

AG: In beiden Fällen waren die umliegenden Regionen in hohem Maße abhängig von einem strukturbestimmenden Großbetrieb: Eisenhüttenstadt war eigens als neuer Standort eines ostdeutschen Stahlwerks in den 1950er-Jahren gegründet worden, während im Mansfelder Revier eine über 700 Jahre gewachsene Bergbau- und Metallurgie die Region vollends prägte, die im Mansfeld-Kombinat konzentriert war. Beide Kombinate wurden nach 1990 in Aktiengesellschaften umgewandelt, ihre Belegschaften drastisch auf ein gutes Drittel reduziert und zudem weitere Betriebsteile abgespalten. Bedingt durch erhebliche Überkapazitäten auf den Märkten konnte die Treuhandanstalt auch bis Ende 1992 keine (westdeutschen) Investoren für beide Betriebe interessieren, deren vollständige Schließung jedoch wegen politischer und gesellschaftlicher Widerstände nicht infrage kam. Nach langwierigen, hart umkämpften wie wechselvollen Privatisierungsverhandlungen, die jeweils von Protesten begleitet wurden, konnten letztlich beide Betriebe im Jahr 1994 an ausländische Investoren privatisiert werden.

Nach 1993 veränderte sich auch die Geschäftspraxis innerhalb der Treuhandanstalt. An die Stelle hunderter Vertragsabschlüsse pro Monat trat nun die systematische Kontrolle der Einhaltung eben dieser meist sehr komplizierten Kontrakte, wobei die Treuhand-Spitze relativ spät mit dem systematischen Aufbau eines so genannten „Vertragsmanagements“ begonnen hatte. Erst im Laufe des Jahres 1993 wurde dieser Bereich personell und organisatorisch durch die Einrichtung neuer Organisationseinheiten erheblich aufgewertet; die hierin versetzten Mitarbeiter sollten fortan überprüfen, ob die gegenüber der Treuhandanstalt im Rahmen der Privatisierung gemachten Zusagen

– beim Kaufpreis, bei den Investitionen oder den Arbeitsplätzen – auch langfristig durch die Investoren eingehalten würden und gegebenenfalls mit diesen in Nachverhandlungen treten.

Während das „Vertragsmanagement“ Treuhand-intern aufgebaut wurde, standen die Zeichen innerhalb der gesamten Organisation jedoch auf Rückbau. Ab Ende 1992 wurde in der Zentrale mit der Zusammenlegung von Direktoraten begonnen und gleichzeitig stellten auch immer mehr regionale Niederlassungen ihre Tätigkeit ein, deren zuvor mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattete Niederlassungsleiter abberufen wurden und die nun zu regionalen „Außenstellen“ herabgestuft wurden. Die Treuhand-Spitze forcierte damit ihren bereits Mitte 1991 ins Auge gefassten Rückbaukurs organisatorisch wie auch personell: Bereits im Juli 1992 hatte ein Rundschreiben der Präsidentin die gesamte Treuhand-Belegschaft in einige Aufregung versetzt: Man habe „nie einen Hehl daraus gemacht“, wie Breuel schrieb, dass „wir uns selbst überflüssig machen wollen“. Folglich ergäben sich mittelfristig für die Treuhand-Personalpolitik einige Konsequenzen, die für viele Mitarbeiter „belastend“ seien, weil sie deren „Lebensplanung“ berühre. Letztlich könne zwar ein Großteil der Mitarbeiter auch langfristig, vor allem im Bereich des aufzubauenden „Vertragsmanagements“, bei der Treuhand verbleiben, jedoch müsse sich die Mitarbeiterzahl angesichts des absehbar auslaufenden Massenprivatisierungsgeschäfts von derzeit rund 4.000 bis zum Frühjahr 1994 auf 2.500 reduzieren.

Personalentwicklung zwischen 1990 und 1994:

- 31.12.1990: 108 (W) + 1032 (O) = 1140
- 30.6.1991: 674 (W) + 2048 (O) = 2722
- 31.12.1991: 1026 (W) + 2578 (O) = 3604
- 30.6.1992: 1225 (W) + 2716 (O) = 3941
- 31.12.1993: 1173 (W) + 2420 (O) = 3593
- 31.10.1994: 906 (W) + 1959 (O) = 2865

Breuels frühe Ankündigung vom Juli 1992 zeitigte ernste personalpolitische Konsequenzen: Vor allem die westdeutschen Spitzenkräfte sahen sich sogleich vermehrt nach neuen Arbeitgebern um, während die ostdeutschen Treuhand-Mitarbeiter sich durch die drohende eigene Arbeitslosigkeit teils erheblich verunsichert zeigten. Auch in der Öffentlichkeit spottete man bisweilen über die „Abwickler“ bei der Treuhand, die nach den zahlreichen Entlassungsrunden in der ostdeutschen Industrie jetzt ihr eigenes Ende vorbereiten mussten. Das Treuhand-Personal selbst geriet personell nach 1993 erheblich in Bewegung, da gerade viele Führungskräfte die Treuhand bereits frühzeitig verließen und entsprechend kurzfristig Nachfolger gefunden werden mussten. Vom Mitte 1992 erreichten Höchststand, der knapp unter viertausend Mitarbeitern lag, war die Mitarbeiterzahl bis Ende 1993 lediglich nur leicht auf 3.593 gesunken. Erst im Laufe des Jahres 1994 schritt der Treuhand-interne Personalabbau merklich voran, sodass deren Zahl bis zum 31. Oktober 1994 schließlich auf 2.856 Mitarbeiter zurückgegangen war.

Der Skandal um die Niederlassung in Halle

Während die Treuhand-Spitze den Um- bzw. Rückbau der eigenen Organisation ins Visier nahm, wurde die Treuhandanstalt im Laufe des Frühjahrs 1993 von einem veritablen Skandal um ihre bereits Ende September 1992 feierlich geschlossene Niederlassung in Halle erschüttert. Gerade das südliche Sachsen-Anhalt mit seiner großangelegten Chemie- und Metallindustrie war in den Jahren zuvor von Betriebsschließungen und Massenentlassungen betroffen gewesen. Schon im Februar 1993 hatten örtliche Gewerkschafts- und Pressevertreter öffentlich wie detailliert „mafiose Strukturen“ in der früheren Niederlassung angeprangert, in deren Mittelpunkt ein schwäbischer Unternehmer und der bereits im November 1992 entlassene Privatisierungsdirektor der Niederlassung standen.

Bei einer ganzen Reihe von Verkäufen in Halle war es letztlich zu erheblichen Unregelmäßigkeiten und kriminellen Manipulationen gekommen, die im Frühjahr 1993 auch die Treuhand-Zentrale auf den Plan rief, die sämtliche Vorgänge in der Niederlassung durch eine eigene „Task Force“ aus externen Beratern umfassend untersuchen ließ.

Ungeachtet dessen schlug der Halle-Skandal weitere Wellen, als immer neue Details über die „Patzen von Halle“ ans Licht der Öffentlichkeit gelangten und auch die beiden Hauptbeteiligten spektakulär verhaftet und angeklagt wurden – der Treuhand-Privatisierungsdirektor hatte sich sogar zwischenzeitlich in die USA abgesetzt, wurde dort Anfang des Jahres 1994 festgenommen und nach Deutschland ausgeliefert. Die Treuhand-Spitze geriet durch den Skandal von Halle unter Druck, da sich die Vorgänge in ihrer ganzen Tragweite – immerhin schienen mehr als 70 Privatisierungsvorgänge betroffen – nicht mehr nur als Fehlverhalten Einzelner erklären ließen, sondern durch das dezentrale Niederlassungssystem selbst bedingt schienen: Genannt wurden geringe Kontrollen durch die Zentrale sowie der nach 1991 erheblich durch internen Wettbewerb und finanzielle Anreizsysteme verschärfte Privatisierungskurs, der vor allem auf eine schnelle Beendigung des Geschäfts drängte. Die Treuhandanstalt wurde im Frühjahr 1993 also gerade nicht, wie erhofft, in der Öffentlichkeit für das zügige Ende der Massenprivatisierungen gefeiert, sondern war nun durch immer neue Skandale, von denen Halle sicher der gravierendste gewesen war, abermals in erhebliche Bedrängnis geraten.

Treuhand-Skandale in den Medien: Neben den Enthüllungen um die Niederlassung Halle dürfte die Zahl der weiteren, mit der Treuhand in Verbindung stehenden Skandale weit in die Hunderte reichen. In seinem Ende 1991 erscheinenden Buch „Der Treuhandskandal“ lis-

tete etwa der Grünen-Politiker und Journalist Heinz Suhr bereits mehr als zwei Dutzend „Fälle“ auf. 1993 beschrieb der Spiegel-Redakteur Dieter Kampe in seinem Buch beträchtliche Manipulationen bei der Privatisierung des Teltower Geräte- und Regler-Werks (GRW). Auch die „Aushöhlung“ der Wärmeanlagenbau Berlin GmbH (WBB) durch einen westdeutschen Investor, der die Barreserven des Unternehmens abzog, sorgte für Aufsehen in den Medien. Auch später widmeten sich Journalisten wie Otto Köhler (1994), Michael Jürgs (1997) und jüngst auch Dirk Laabs (2012) bevorzugt diesen Skandalgeschichten.

Der Hungerstreik von Bischofferode

Während die Treuhandanstalt öffentlich noch erheblich mit den dramatischen Enthüllungen im südlichen Sachsen-Anhalt zu kämpfen hatte, eskalierte im Sommer 1993 ein weiterer Fall im benachbarten Thüringen, der für landes- und schließlich sogar weltweites Aufsehen sorgte: Die hart umkämpfte Schließung der Kaligrube im thüringischen Bischofferode. Im Frühjahr 1993 war zunächst bekannt geworden, dass das Bergwerk mit seinen knapp 700 Beschäftigten im Zuge einer großen, vom Treuhand-Vorstand Klaus Schucht und dem bundesdeutschen Marktführer ausgehandelten „Fusion“ von ost- und westdeutscher Kaliindustrie geschlossen werden sollte, um so bestehende Überkapazitäten auch mit Blick auf Vorgaben der Europäischen Kommission hin abzubauen. Die Bischofferöder Bergleute wollten jedoch ihre im Rahmen dieser Großfusion geplante Entlassung nicht leichthin akzeptieren: Im April 1993 besetzten sie die Schachtanlagen, im Mai unternahmen sie eine gemeinsame Fahrt vor die Treuhand-Zentrale in Berlin, die sie nach einem gescheiterten Stürmungsversuch mit Eiern bewarfen.

Klaus Schucht, geboren 1938 und gestorben 2001, studierte in den 1950er-Jahren in Aachen Bergbauingenieurwesen und war in den 1960er-Jahren in diversen Bergbauunternehmen des Ruhrgebiets tätig, seit 1963 als Bergwerksdirektor. Ab 1969 gehörte er dem Vorstand der Dortmunder Bergbau AG Westfalen an und amtierte zwischen 1971 bis 1991 als deren Sprecher. Noch auf Wunsch Rohwedders wechselte Schucht nach dessen Ermordung im Frühjahr 1991 in den Vorstand der Treuhand und übernahm dort die schwierigen Branchen Energie, Bergbau und Chemie. Nach dem Ende der Treuhand wechselte Schucht Anfang 1995 als SPD-Wirtschaftsminister in die von der PDS tolerierte rot-grüne Landesregierung Sachsen-Anhalts, die er im Jahr 1999 aus Altersgründen kurz vor seinem Tod verließ. Für einige Spekulationen sorgten die umfangreichen Tagebücher Schuchts aus seiner Zeit als Treuhand-Vorstand, die bis heute nicht zugänglich sind.

Nachdem auch bis zum Sommer keine der weiteren Protestmaßnahmen Wirkung gezeigt hatte, entschied sich ein Teil der Bergleute, ab dem 1. Juli in einen unbefristeten Hungerstreik zu treten, während eine Gruppe von Ehefrauen und Kolleginnen in der Tiefe die Schachtanlagen besetzt hielt. Es war dieser spektakuläre Schritt, der den Streit um Bischofferode nun in den Mittelpunkt der medienöffentlichen Aufmerksamkeit katapultierte. Mit jedem weiteren Tag des Hungerstreiks wuchs dessen mediale Resonanz: Kamera- und Reporter teams umlagerten das besetzte Bergwerk, am 10. Juli kam es zu einer großen Protestkundgebung in der nahegelegenen Kreisstadt Worbis. Vermehrt solidarisierten sich neben Gewerkschaftlern und Geistlichen auch oppositionelle Politiker wie Gregor Gysi oder Künstler wie Ulrich Plenzdorf, Stefan Heym oder Günter Grass mit dem Anliegen der hungerstreikenden Bergleute und gingen Treuhand und Bundesregierung massiv an.

Künstler gegen die Treuhand: Neben Journalisten, Politikern und Gewerkschaftsvertretern waren es vor allem prominente Künstler aus Ost und West, die sich betont kritisch mit der Treuhand und den sozialen wie kulturellen Folgen des Wirtschaftsumbaus auseinandersetzten. Der bekannte Schriftsteller Rolf Hochhuth sorgte mit seinem Stück „Wessis in Weimar“ (1993) für erhebliche Empörung unter Managern und Politikern, weil er in der Schlüsselszene des Stückes den Rohwedder-Mord nachbildete und diesen als ostdeutsche „Notwehr“ zu rechtfertigen schien. Neben Stefan Heym, der einige Gedichte gegen die Treuhand schrieb, machte Günter Grass in seinem Roman „Ein weites Feld“ (1995) die Treuhand zum Thema. Schließlich widmete sich Volker Braun in seiner Erzählung „Die hellen Haufen“ (2011) künstlerisch dem Bischofferöder Hungerstreik.

Die Treuhand-Spitze um Birgit Breuel wusste dieser medialen Eskalationslogik um den Hungerstreik in der Provinz Mitte Juli kaum sinnvoll zu begegnen – zu sehr hatte dieser sich zu einem regelrechten Stellvertreterkonflikt zwischen verzweifelt um ihre Existenz kämpfenden ostdeutschen Kumpeln und einem übermächtigen westdeutschen Interessenkartell aus Treuhand, Bundespolitik und Privatunternehmen entwickelt. Am 19. Juli 1993 hatte Breuel im „Focus“ erklärt, dass sie den Hungerstreik mit „großer Sorge und Betroffenheit“ verfolge, es ihr aber „sehr schwer“ falle, „mit Fakten gegen diese menschliche Verzweiflung“ anzukommen. Wenig überraschend lehnte die Präsidentin daher auch eine Einladung des Bischofferöder Betriebsrates zu einer Diskussionsveranstaltung vor Ort ab – und antwortete stattdessen in einem offenen Brief: „Solche Entscheidungen“ wie in Bischofferode müssten, so erklärte

Präsidentin hierin, „im Westen wie im Osten unseres Landes in entsprechenden Situationen immer wieder getroffenen und verantwortet werden“ – so „schwer dies im Einzelfall“ auch falle.

Am 1. August 1993 fand der „Aktionstag“ unter dem Motto „Bischofferode ist überall“ statt, der den Höhepunkt der Protestbewegung markierte. An zahlreichen anderen bedrohten Industriestandorten in Ostdeutschland kam es zu Solidaritätsaktionen, Besetzungen, Kundgebungen und Streiks. In der nationalen Medienöffentlichkeit wurde indes heftig über Anliegen und Vorgehen der Bergleute gestritten: Während sich vor allem linke und ostdeutsche Medien mit den Kumpeln vollauf solidarisierten, die sich endlich gegen die anonyme „Plattmache“ ihrer Arbeitsplätze durch die „Wessis“ zur Wehr setzten, wurden diese in der liberalen bzw. konservativen Presselandschaft scharf als „lernunwillige Erpresser“ attackiert, die aus egoistischen Gründen heraus ein großes „Medienspektakel“ veranstalteten und dabei die anderen Arbeitsplätze gefährdeten, die im Zuge der „Kalifusion“ gesichert würden. Der Protest der Bergleute in der thüringischen Provinz mit den Ost-West-Gegensätzen wurde auch jenseits der deutschen Grenzen, etwa in der internationalen Öffentlichkeit aufmerksam verfolgt.

Auszug aus einem Artikel des Toronto Star vom 20. Juli 1993: „Chancellor Helmut Kohl toured this once stable east German mining area in 1990, seeking support for a reunited Germany. (...) For many in the east, this is the harvest of bitter fruit from Kohl’s promises, a harvest that has left them angry, disillusioned and duped. This month, dozens of miners in this gritty east German town added a hunger strike to a mine occupation in a desperate attempt to stop the dismantling of their workplaces and their world. Six miners are now in hospital.“

Mitte August 1993 griff nun auch die Bundesregierung in den schwelenden Konflikt ein. Bundeskanzler Kohl versprach den Bergarbeitern einen Weiterbetrieb der Grube bis 1995 sowie umfassende Sozialplanregelungen. Wenig später stellten die Bergleute ihren Hungerstreik vorläufig ein und traten in Verhandlungen. Zwar kam es im Zuge dessen im Herbst 1993 noch zu einigen weiteren Protestaktionen – unter anderem besetzten Bischofferöder Bergleute im September einen Sitzungssaal des Reichstages und forderten Einsicht in den geheimen Vertrag zur „Kalifusion“ und erwogen abermals einen ausgedehnten Hungerstreik. Letztlich verebbten die Proteste Anfang 1994 endgültig, als das Bergwerk seinen Dienst einstellte und die Arbeiter mit einem großzügigen Sozialplan abgefunden wurden.

Allerdings erwies sich der Hungerstreik von Bischofferode für die Treuhandanstalt, insbesondere nach dem Skandal um Halle im Frühjahr 1993, als zweiter empfindlicher Rückschlag in der deutschen wie internationalen Medienöffentlichkeit. Der öffentlichen Wahrnehmung konnte sich die Treuhandanstalt kaum entziehen: Die ostdeutschen Davids kämpften in Gestalt von hungernden „Kumpeln“ mit dem Mut der Verzweiflung gegen eine Phalanx aus westdeutschen Goliaths, bestehend aus kühl kalkulierender Treuhandanstalt, gierigen Großkonzernen und der Bundesregierung im fernen Bonn. Auch alle weiteren von der Treuhand durchgeführten PR-Maßnahmen, wie etwa die Veröffentlichung eines eigenen „Firmentagebuchs“ oder der Ergebnisse eines großen, mit zahlreichen Wissenschaftlern besetzten „Forschungsprojekts Treuhandanstalt“ im Jahr 1993, sollten die massiven medienöffentlichen Flurschäden des Jahres 1993 kaum mehr beheben können.

Wissenschaftler bei der Treuhand: In Anbetracht der Vielfalt und Größenordnung ihrer Aktivitäten beim Umbau der Planwirtschaft, aber auch mit Blick auf ihre hochumstrittene Rolle in der Öffentlichkeit zog die Treuhand bereits zeitgenössisch das Interesse zahlreicher Politik-, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler auf sich, die bemüht waren, hinter das verwirrende Geflecht aus Vorwürfen und Selbstrechtfertigungen zu blicken. Die Treuhandanstalt rief Ende 1991 ein eigenes, mit mehr als zwanzig prominenten Forschern, vor allem Ökonomen, Politologen und Juristen besetztes „Forschungsprojekt“ ins Leben, um dem öffentlichen Kritikerchor wissenschaftlich fundierte Argumente entgegenzusetzen. Die Forscher hatten für ihre Arbeiten exklusiven Zugang zur Treuhand, dem Personal und Unterlagen erhalten. Als das dickleibige Sammelwerk „Treuhandanstalt – das Unmög-

liche wagen“ Ende 1993 erschien, wurde es in weiten Teilen der Presse jedoch lediglich als bezahlte Auftragsarbeit abgetan.

Der Bonner Untersuchungsausschuss „Treuhandanstalt“

Der Skandal von Halle und der Hungerstreik von Bischofferode hatten die Treuhandanstalt und die Ergebnisse bzw. Folgen des von ihr verantworteten Wirtschaftsumbaus im Laufe des Jahres 1993 abermals in den Fokus von Politik und Öffentlichkeit gerückt. Dies hatte auch mit den Wahlkämpfen zu tun, warf doch neben verschiedenen Landtagswahlen auch der Bundestagswahlkampf im Jahr 1994 merklich seine Schatten voraus – und das auch auf die Treuhandanstalt: Bereits im Sommer 1993 hatten prominente SPD-Politiker unter dem Eindruck der jüngsten Skandale und Konflikte mehrfach gedroht, die Treuhandanstalt mithilfe eines eigenen Untersuchungsausschusses zur öffentlichen Rechenschaft zu zwingen, was insbesondere Birgit Breuel und die ostdeutschen Ministerpräsidenten zu heftigen Abwehrreaktionen verleitet hatte, die vor der abschreckenden Wirkung auf mögliche Investoren für die verbleibenden Treuhand-Betriebe warnten. Am 30. September 1993 setzte der Bundestag mit den Stimmen der SPD-Bundestagsfraktion schließlich ein solches Sondergremium mit einem doppelten „Untersuchungsauftrag“ ein: Dieser sollte zum einen prüfen, ob durch die rigorose Privatisierungspolitik der Treuhand „überlebensfähige Betriebe“ geschlossen und so „Arbeitsplätze vernichtet“ worden seien; zum anderen sollte das Gremium untersuchen, inwiefern die Bundesregierung und insbesondere das zuständige Bundesfinanzministerium seinen Aufsichts- und Kontrollpflichten gegenüber der Treuhand nachgekommen sei.

Im Oktober 1993 nahm dieser neue Ausschuss schließlich seine Tätigkeit auf. Für den Vorsitz des Gremiums hatte die SPD

eigens den Juristen Otto Schily ausgewählt, dessen scharfer Befragungs- und Verhandlungsstil das aufgeheizte Klima der kommenden Ausschusssitzungen künftig bestimmen sollte. Der Vorsitzende und die mehr als ein Dutzend Ausschussmitglieder absolvierten dabei ein immenses Arbeitspensum, das die Beteiligten regelmäßig bis an ihre Belastungsgrenzen brachte: Bis September 1994 sollte das Untersuchungsgremium in 54 Sitzungen mit insgesamt mehr als 300 Stunden Dauer über 115 Zeugen und Sachverständige anhören; allein die stenographischen Mitschriften der öffentlichen Anhörungen füllten mehr als 9.000 Textseiten. Über eintausend Aktenordner aus den Beständen der Treuhand bzw. der Bundesregierung wurden im Zuge der Ermittlungen als Beweismaterial gesichtet.

Otto Schily, geboren 1932, schloss sich nach einem politikwissenschaftlichen bzw. juristischen Studium in München und Hamburg im Laufe der 1960er-Jahre der linken Studentenbewegung an. In den 1970er-Jahren erlangte er als Verteidiger von angeklagten RAF-Terroristen einige Bekanntheit. 1980 gehörte er zu den Gründungsmitgliedern der Grünen, für die er 1983 in den Bundestag einzog. Nach innerparteilichen Konflikten legte Schily sein eigenes Mandat nieder und schloss sich 1989 der SPD an, für die er Ende 1990 erneut als Abgeordneter ins erste gesamtdeutsche Parlament gelangte. Die Leitung des Treuhand-Untersuchungsausschusses war für Schily die erste maßgebliche politische Bewährungsprobe in den Reihen der SPD, für die er schließlich zwischen 1998 und 2005 als Bundesinnenminister amtierten sollte.

Vor allem im Frühjahr 1994 lieferte sich der Ausschuss einen heftigen Streit mit Bundesregierung und Treuhandanstalt, der die Opposition letztlich sogar zu einer Klage vor

dem Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe bewegen sollte: Als die Parlamentarier im Februar 1994 von der Treuhandanstalt die Herausgabe der Sitzungsprotokolle von Vorstand und Verwaltungsrat forderten, eskalierte der Konflikt um die Akten. Auf einer eilig einberufenen Sondersitzung der beiden Treuhand-Spitzengremien am 13. März 1994 drohten zahlreiche Mitglieder ihren sofortigen Rücktritt an – man habe mit Blick auf die zugesicherte Vertraulichkeit der Sitzungen „freimütig und offen und ohne Ansehen jeweiliger beruflicher oder sonstiger Herkunft“ über die vorliegenden Entscheidungen diskutiert, wie es in einer Erklärung an die Öffentlichkeit hieß. Insbesondere die im Verwaltungsrat vertretenen Gewerkschaftsführer und ostdeutschen Ministerpräsidenten fürchteten, dass ihnen die hinter den Kulissen praktizierte „Kompromißbereitschaft“ zum Verhängnis werden könnte.

Mehrheitsvotum aus dem Abschlussbericht des Untersuchungsausschusses „Treuhandanstalt“ vom 31. August 1994: „Der Untersuchungsausschuss stellt fest, daß die Treuhandanstalt ihre Aufgaben nach dem Treuhandgesetz den Umständen entsprechend erfüllt hat. (...) Die Treuhandanstalt hatte eine Aufgabe zu lösen, in einzigartig in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland war. Sie stand vor der gigantischen Aufgabe, zu entscheiden, welche von 8.000 DDR-Betrieben sanierungs- und privatisierungsfähig waren und welche nicht, wobei die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen äußerst desolat waren. (...) Die Treuhandanstalt hat jedem Unternehmen soviel Hilfestellung wie nötig gewährt. Es gab, von einigen Ausnahmen abgesehen, kaum leistungsfähige Betriebe. Die Ausstattung war überaltert, und die von der Treuhand getätigten Investitionen konnten oftmals durch einen späteren Kaufpreis nicht ausgeglichen werden. Der Ausschuß stellt fest, daß die Privatisierung nicht die Ursache für die Insolvenz von Unternehmen war.“

Doch auch ohne dieses brisante Aktenmaterial hielten die entsprechenden Aktivitäten des Bonner Untersuchungsausschusses die Treuhandanstalt ab Ende 1993 im meist kritischen Blickfeld der Medienöffentlichkeit: Im November 1993 berichtete der nur kurzzeitig amtierende erste Präsident Rainer Gohlke über die chaotische Gründungsphase im Juli 1990. Am 25. Mai 1994 reiste der Ausschuss eigens nach Berlin, um über acht Stunden lang Birgit Breuel zu befragen. Einen Monat später verteidigte auch der für die Treuhand zuständige Bundesfinanzminister Theo Waigel deren Arbeit.

Minderheitenvotum aus dem Abschlussbericht des Untersuchungsausschusses „Treuhandanstalt“ vom 31. August 1994: „Der Bundesregierung stellte sich seit dem Sommer 1990 die zentrale Aufgabe, die mit dem Glücksfall der deutschen Einigung verbundene Katastrophe in Ostdeutschland in marktwirtschaftlichen Formen aufzufangen und die Grundlagen für eine positive gesamtdeutsche Wirtschaftsentwicklung zu legen. Für viele Menschen waren damit große Hoffnungen auf einen wirtschaftlichen Neubeginn und die faire Chance verbunden, mit der wirtschaftlichen Erneuerung werde der Grundstein für gleichwertige Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland gelegt. Die Bundesregierung hat sich dieser Aufgabe nicht selbst gestellt. Sie hat sie vielmehr alleine der Treuhandanstalt übertragen. (...) Diesen Aufgaben ist die Treuhandanstalt nicht gerecht geworden, weil in vielen Fällen die Möglichkeiten zur Entwicklung sanierungsfähiger Betriebe nicht ausgeschöpft und Unternehmen nicht behutsam saniert, sondern überstürzt privatisiert, vorschnell stillgelegt und zu teuer „abgewickelt“ worden sind. Von den ehemals 4 Mio. Arbeitsplätzen in Treuhandbetrieben sind noch rund 1,2 Mio. vorhanden. Der Zusammenbruch des Arbeitsmarktes und die Deindustrialisierung in Ostdeutschland, die

hiermit verbundene Enttäuschung vieler Millionen Menschen sind auch Folge und Ergebnis der Tätigkeit der Treuhandanstalt.“

Letztlich wurden die Ermittlungsaktivitäten in Bonn immer stärker durch den sich intensivierenden Bundestagswahlkampf parteipolitisch überlagert. Während die Vertreter der Koalitionsfraktionen im Untersuchungsausschuss gelungene Privatisierungsfälle und entsprechende Erfolgsstatistiken in den Vordergrund zu rücken versuchten, konzentrierten sich die Oppositionsvertreter im Gegenzug auf bekannte Skandale und Missbrauchsfälle. Als Ende August 1994 schließlich der Abschlussbericht vorgestellt werden sollte, gerieten beide Seiten abermals heftig aneinander. Koalitionsvertreter wiesen den 900-seitigen Entwurf aus Schilys Ausschusseksretariat als „tendenziöses“ Machwerk zurück und legten selbst ein Gegengutachten vor. Auch bei der Abschlussdebatte zum Bericht im Bonner Bundestag Ende September 1994, nur wenige Wochen vor der Bundestagswahl, prallten die politischen Gegensätze erneut hart aufeinander: Regierungsvertreter verteidigten die „historischen Leistungen“ der Treuhandanstalt, während Oppositionsabgeordnete die „menschenverachtende Treuhandpolitik“ und die „ideologische Verbohrtheit“ ihrer Manager scharf angriffen.

Die umstrittene Nachfolge der Treuhandanstalt

Bereits im Februar 1991 hatte Rohwedder die Endlichkeit der Treuhandanstalt betont. Diese habe, wie er bei dem als „Tornado“-Aussprache bekannt gewordenen Aufeinandertreffen mit ostdeutschen Betriebsvertretern erklärte, auf Dauer „keine eigene, eigenständige Rolle zu spielen“: „Wir arbeiten ja auf unsere eigene Auflösung hin, und je erfolgreicher wir sind, desto eher sind Sie uns los. Das ist ja auch Sinn der Sache.“ Auch die anderen Exponenten an der Spitze der Organi-

sation waren, geprägt von ihren Vorbehalten gegen staatlichen „Bürokratismus“, fest von dem Wunsch bestimmt, sich selbst so schnell als möglich „überflüssig“ zu machen. Entsprechend frühzeitig, im Sommer 1991, hatte der Treuhand-Vorstand um Birgit Breuel mit der Planung des eigenen Endes begonnen. Auch die Treuhand-Mitarbeiter wurden frühzeitig über diese Absicht ins Bild gesetzt. Im August 1992, als das Privatisierungsgeschäft gerade von Rekord zu Rekord eilte, beschloss der Vorstand auf einer Klausurtagung einen konkreten Fahrplan für das Ende der Treuhandanstalt im Jahr 1994.

Treuhand-Direktor, 47 Jahre, in einem Experteninterview vom Februar 1993 über „Tempo“ und „menschliche Erosionsprozesse“: „Die Anfangsmonate waren davon gekennzeichnet, daß wir aus dem Stand heraus auf 100 Kilometer gegangen sind. Wir haben beschleunigt und haben das hohe Tempo dann fast 2½ Jahre bis heute durchgehalten. Nicht ganz, wir haben heute ein etwas anderes Tempo, aber das hohe Tempo ist niemals mehr verlassen worden. Was natürlich auch einen menschlichen Erosionsprozeß ungeheuren Maßes ausgelöst hat, denn die Erschöpfungs- und Abnutzungseffekte, die dann eintreten, die darf man wirklich nicht vernachlässigen.“

In Zusammenarbeit mit dem Bundesfinanzministerium bildete die Treuhand Ende 1992 eine eigene Arbeitsgruppe, die eine entsprechende Nachfolgeregelung erarbeiten sollte. Nach dem baldigen Ende der Massenprivatisierungen sollte, auch mit Blick auf das zunehmend verunsicherte und vermehrt wechselwillige Personal, möglichst schnell Klarheit über die weitere Zukunft nach dem sich immer konkreter abzeichnenden Ende der Organisation im Jahr 1994 hergestellt werden. Insbesondere der Treuhand-Vorstand um Birgit Breuel und Hero Brahms drängte dabei im Jahr 1993 auf eine dezentrale, unternehmerische und letztlich private Lösung der

Treuhand-Nachfolge. Die Organisation sollte sich selbst zerlegen und privatisieren – und eben nicht zu einer staatlichen Behörde umgeformt werden. Anfang Juli 1993 beschloss der Vorstand demgemäß ein entsprechendes Nachfolgekonzept, ganz „im Interesse einer möglichst großen Effizienz und Flexibilität“, wie es in dem Papier hieß.

Die weitreichenden, Treuhand-eigenen Vorschläge zur Nachfolgeregelung trafen im politischen Bonn Ende September 1993 jedoch zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt ein – nämlich im unmittelbaren Vorfeld der Einsetzung des Treuhand-Untersuchungsausschusses und nach den heftigen öffentlichen Auseinandersetzungen um Halle bzw. Bischofshofe. Entsprechend reserviert reagierten die Parlamentarier aller Fraktionen auf die Vorschläge aus der Treuhand-Zentrale und forderten Korrekturen. Die Nachfolge der Treuhand blieb damit zunächst weiter in der Schwebe, weshalb sich Birgit Breuel im November 1993 abermals beruhigend an ihre eigenen Mitarbeiter wandte. Im Frühjahr 1994 eskalierte der Streit vollends: Die Abgeordneten wollten sich nicht mehr damit abfinden, dass insbesondere auch das „Vertragsmanagement“ durch Privatisierung einer weiteren politischen Kontrolle entzogen werden würde. Im März 1994 scheiterte schließlich der von Treuhandanstalt und Bundesfinanzministerium ausgearbeitete, auf Selbstprivatisierung setzende Nachfolgeentwurf in den zuständigen Fachausschüssen des Bundestages.

Die Abgeordneten in Bonn favorisierten im Gegenzug die Einrichtung einer zentralen, staatlichen Nachfolgebehörde namens „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“ (BVS), die ab Januar 1995 das Gros der Treuhand-Aufgaben wahrnehmen sollte – das „unternehmerische“ Sonderregime Treuhandanstalt sollte damit im Dezember 1994 definitiv ein Ende finden. Auch eine letzte Intervention des Treuhand-Vorstands, der in einem offenen Brief an die Bundesregierung seine „tiefe Sorge über diese Entwicklung“ drastisch zum Ausdruck brachte, konnte an dieser Trendwende nichts mehr ändern: Am 29. April 1994 wurde das neue „Gesetz zur

abschließenden Erfüllung der verbleibenden Aufgaben der Treuhandanstalt“ vom Bundestag beschlossen und an den Bundesrat zur weiteren Vermittlung weitergeleitet.

Auszug aus Günter Grass' „Mein Jahrhundert“ (2001), der Eintrag für „1994“ gilt Birgit Breuel: „Beinhart sei ich, heißt es. Was soll's! Hätte ich etwa, nur weil ich eine Frau bin, Schwäche zeigen sollen? (...) Zugegeben: Es gab Arbeitslose, gibt sie immernoch. Der Herr, der mich hier niederschreibt, will mir Hundertausende anhängen. Was soll's, sag ich mir. Denen bleibt immer noch die soziale Hängematte, während ich mich rastlos neuen Aufgaben zu stellen habe, denn als vierundneunzig die Treuhand ihr unvergleichliches Werk vollbracht und die Überreste kommunistischer Planwirtschaft geplant hatte, mußte ich mich sofort aufs nächste Abenteuer, die Weltausstellung, vorbereiten. (...) Mir, der Frau Treuhand, auch Jenny Treibel genannt, soll bildträchtig – und auf Kosten hilflos zappelnder Menschlein – ein Milliardenschwindel von der Hand gegangen sein... Nein. Mir hat keiner was geschenkt. Alles habe ich mir nehmen müssen. Kein Kleckerkram mit sozialem Klimbim, nur gigantische Aufgaben haben mich herausfordern können.“

Am 14. Juni 1994 stimmte dann auch der von den Oppositionsparteien dominierte Bundesrat nach einem Vermittlungsverfahren dem Gesetz zu. Das Gros der verbleibenden Treuhand-Aufgaben, insbesondere das Vertragsmanagement, würde ab dem 1. Januar 1995 von der „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“ (BVS) erledigt, die hierfür 2.300 Treuhand-Mitarbeiter übernehmen würde. Die Betreuung der wenigen verbleibenden Betriebe übernahm eine mit 60 Mitarbeitern ausgestattete „Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin“ (BMGB). Auch die beiden bereits seit 1991 bzw. 1992 bestehenden Treuhand-Töchter TLG (Immobilien

und Grundstücke) bzw. BVVG (Land- und Flurstücke) würden mit knapp eintausend bzw. sechshundert Mitarbeitern ihre Arbeit nach 1995 weiter fortsetzen.

Die Treuhand-Nachfolger nach 1995: Die BVS als eigentliche Treuhand-Nachfolgebehörde bestand noch bis Ende 2000, war in ihrem Personal- und Geschäftsumfang, insbesondere beim Vertragsmanagement und der Reprivatisierung, jedoch bereits in den Jahren zuvor deutlich geschrumpft. Auch die BMGB wurde im Jahr 2000, nachdem sie einen Großteil ihres Bestandes abgebaut hatte, mit einer anderen Holdinggesellschaft verschmolzen. Ende 2012 wurde die einstige Treuhand-Immobilientochter TLG durch das Bundesfinanzministerium an einen amerikanischen Investor verkauft. Bis heute im Staatsbesitz aktiv ist die BVVG, die die langfristige Vermarktung von ostdeutschen Flächen und Grundstücken, später aber auch einige andere administrative Restaufgaben von der BVS übernommen hat.

Letztlich war die Treuhand-Spitze mit ihren Selbstauflösungsplänen am politischen Widerstand in Bonn gescheitert, da ihre Nachfolge von einer normalen staatlichen Behörde angetreten wurde. Lediglich mit der (Selbst-)Privatisierung der eigenen EDV- und Archiv-Abteilung mit knapp 200 Mitarbeitern als „DISOS“ konnte die Treuhand-Spitze einen kleinen Teil ihrer ursprünglichen Planungen umsetzen. Bei der konkreten organisatorischen wie personellen Umgestaltung der Treuhandanstalt in die BVS spielte die alte Treuhand-Spitze um Birgit Breuel jedoch keine nennenswerte Rolle mehr, da diese ab Mitte 1994 vor allem von Beamten aus dem Bonner Bundesfinanzministerium in die Wege geleitet wurde: Aus der Treuhand sollte damit letztlich doch, zumindest in Teilen, ab 1995 eine ganz normale (Bundes-)Behörde werden.

Bundestagswahl, „Stabwechsel“ und Abschlussbilanzen

Die Treuhand hatte noch bis kurz vor der Bundestagswahl am 16. Oktober 1994 insbesondere im Fokus der Oppositionsparteien gestanden. Die amtierende Koalition unter Helmut Kohl konnte, trotz Verlusten, eine knappe Mehrheit im Bundestag gegen das von Rudolf Scharping angeführte Lager aus SPD und Grünen verteidigen. Der Wahlerfolg der Regierungsparteien ermöglichte letztlich auch der Treuhandanstalt in Berlin ein vergleichsweise beschauliches Ende. Unter dem Motto „Stabwechsel '94“ hatte die Treuhand-Spitze im Dezember 1994 zu einer ganzen Reihe von repräsentativen Abschlussveranstaltungen geladen: So fand am 16. Dezember ein großes, mit Prominenz aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft besetztes Symposium im Berliner Abgeordnetenhaus statt. Den Abschluss der Veranstaltungen bildete schließlich eine symbolische Aktion: Am 30. Dezember 1994 schraubte die Treuhand-Präsidentin, eingerahmt von der Herrenriege ihres Vorstands, als letzte Amtshandlung ein am Vortrag eigens dort drapiertes Treuhand-Firmenschild vom Eingangsbereich des „Detlev-Rohwedder-Hauses“ ab – sehr zur Freude der versammelten Journalisten.

Unterdessen versuchte sich die deutsche Medienöffentlichkeit nun an ersten Abschlussbilanzen über das knapp fünf Jahre währende Bestehen der Treuhandanstalt, die ungemein zwiespältig ausfiel: Als „Fremdkörper im bundesdeutschen Wirtschaftssystem“ habe die Treuhandanstalt als „riesige Staatsholding“ agieren müssen, sei dabei immer wieder in letztlich nicht auflösbare Interessenkonflikte zwischen Politik, Wirtschaft und Belegschaften geraten und so zum „Buhmann der Nation“ geworden. Zahlreiche Kommentatoren erkannten in der Treuhandanstalt eine „Fehlkonstruktion“, andere sahen in ihr eines der „größten Wirtschaftsexperimente des Jahrhunderts“, wieder andere lediglich einen „Tummelplatz der Trickser und Täuscher“. In

welchem Verhältnis letztlich die „Flops und Erfolge“ bei der Treuhand standen – diese Frage blieb im Jahr 1994 noch weitgehend unbeantwortet, wobei die Grundstimmung zu-
meist ins Negative tendierte.

Auszug aus einem Artikel von Nikolaus Blome in „Der Welt“ vom 25. Juli 1994: „In der nächsten Auflage der deutschen Geschichtsbücher dürften die Spalten für das Experiment „Treuhandanstalt“ schon gebucht sein. Allein über Text und Überschrift sind sich die Experten noch nicht ganz einig: „Skandalöser Ausverkauf“, „ir-

reparable De-Industrialisierung“ oder „Schmerzhaftes, aber geglücktes Umstrukturieren“, „Standort mit neuen Zukunftschancen“. Einigkeit herrscht nur in einem: Der Vorgang ist historisch einmalig.“

Eine quantitative Schlussbilanz der Treuhandanstalt zum 31. Dezember 1994 hatte diese selbst in großer Ausführlichkeit präsentiert – und freilich auch dabei mit Superlativen nicht gegeizt. Der Weg durch diesen Dschungel an Zahlen ist dabei verschlungen: Mehr als die Hälfte (53 Prozent) ihrer in der Endsumme fast 12.500 Betriebe hatte die Treuhandanstalt privatisiert sowie ein weiteres Zehntel an Alteigentümern zurückgegeben, also reprivatisiert. Ein knappes Drittel aller Betriebe war letztlich direkt abgewickelt bzw. geschlossen worden. Ab 1995 ging nur noch eine kleine Gruppe von knapp 200 Betrieben in den Bestand der Nachfolgegesellschaften über. Während die in dieser Statistik nicht erfassten, bereits 1990/91 von der Treuhand-Tochter GPH durchgeführten 15.000 „Kleinprivatisierungen“ meist unter ostdeutscher Beteiligung realisiert wurden, gingen demgegenüber etwa 85 Prozent der mittleren und großen Privatisierungen an westdeutsche Investoren, wobei der verbleibende Rest auf ausländische bzw. ostdeutsche Käufer entfiel. In fünf Jahren hatte die Treuhand rund 42.000 Privatisierungsverträge abgeschlossen, deren weitere Prüfung bzw. Nachverhandlung durch die BVS sich noch bis Ende der 1990er-Jahre hinziehen sollte.

Datenbank-Überblick über den Bestandsabbau bis zum 31. Dezember 1994 von insgesamt 12354 Treuhand-Unternehmen:

- 53 % Privatisierung (6546 Einheiten)
- 13 % Reprivatisierung (1588)
- 2,5 % Kommunalisierung (310)
- 30 % Abwicklung (3718)
- 1,5 % Überleitung an BVS/BMGB/TLG (192)

Der dramatische Strukturwandel spiegelte sich letztlich auch in den finanziellen Rahmendaten der Treuhandanstalt wider, denn von den optimistischen Schätzungen auf hohe Milliardenenerlöse durch den Verkauf des „Volksvermögens“ im Sommer 1990 war letztlich unter dem Strich wenig geblieben, ganz im Gegenteil: Effektiv hatte die Treuhandanstalt lediglich circa 70 Milliarden D-Mark aus Verkäufen Erlösen können. Diesen recht geringen Einnahmen standen beträchtliche Ausgabenposten von über 340 Milliarden D-Mark gegenüber, die etwa für die Tilgung der aus der Planwirtschaft auf den Betrieben lastenden Altschulden (ca. 100 Milliarden D-Mark), der Beseitigung ökologischer Altlasten (ca. 40 Milliarden D-Mark) sowie Sanierungs- und Investitionsmaßnahmen in den Betrieben selbst (ca. 150 Milliarden D-Mark) aufgewendet wurden. Das Gesamtdefizit der Treuhandanstalt, das nach 1994 in einen „Erblastentilgungsfond“ überführt wurde, belief sich damit auf über 250 Milliarden D-Mark, wobei die weiteren sozialpolitischen Kosten hierin allerdings nicht enthalten waren. Die Treuhand stellte diesem massiven Defizit allerdings die von ihr erreichten Investitionszusagen durch die privaten Investoren gegenüber, die sich auf knapp 200 Milliarden D-Mark beliefen.

Die Treuhand-Schulden im Erblastentilgungsfonds: Zum 1. Januar 1995 wurden die von der Treuhandanstalt zwischen 1990 und 1994 angehäuften Schulden sowie andere Verbindlichkeiten aus dem „Aufbau Ost“ in ein „Sondervermögen“ überführt – insgesamt über 330 Milliarden D-Mark. Dieser „Erblastentilgungsfonds“ war damit ein Posten außerhalb der normalen öffentlichen Haushaltsführung, dessen Einrichtung durch die Bundesregierung mit den besonderen finanziellen Belastungen infolge der deutschen Einheit begründet wurde.

Der Sonderfonds wurde im Laufe der folgenden Jahrzehnte nach und nach getilgt – etwa durch die milliardenträchtige Versteigerung von Mobilfunklizenzen Anfang der 2000er-Jahre – und soll Ende 2015 endgültig aufgelöst werden.

Darüber hinaus lassen sich auch die sozioökonomischen Dimensionen des von der Treuhand verantworteten Wirtschaftsumbaus zumindest andeutungsweise in ihrer Abschlussstatistik nachvollziehen: Von den ursprünglich über vier Millionen Werktätigen des Sommers 1990 waren Ende des Jahres 1994 noch knapp 1,5 Millionen Arbeitnehmer in den vormaligen, nun privaten Treuhand-Betrieben übriggeblieben. Zwei Drittel aller ostdeutschen Arbeitnehmer in der DDR-Industrie hatten damit ihre Beschäftigung im Laufe der frühen 1990er-Jahre endgültig verloren. Dementsprechend schnellte auch die offiziell gemessene Arbeitslosigkeit in den fünf neuen Ländern bis 1994 im Durchschnitt auf über 15 Prozent, wobei diese Zahl nicht nur regionalen Schwankungen unterworfen war, sondern auch durch weitreichende sozialpolitische Stützungs- und Überbrückungsmaßnahmen wie der 1991 praktizierten „Kurzarbeit Null“, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder Frühverrentungen in erheblicher Weise gedämpft worden war.

Auszug aus Michael Jürs „Die Treuhändler“ (1997):
„Unvergessen aber jenes graue Monster in Ost-Berlin, jenes riesige Gebäude der Treuhandanstalt. Diese Anstalt ist zum Mythos geworden, so ungeliebt sie auch sein mag, und Mythen sind unsterblich. Die Treuhändler, die zwischen 1990 und 1994 mitten im atemberaubenden Wandel und selten darauf vorbereitet, oft von Politikern als Sündenböcke benutzt, waren mit der historisch einmaligen Aufgabe überfordert, einen ganzen

Staat zu privatisieren. (...) Sie wurden und werden von den Ostdeutschen als Plattmacher gehaßt, die ihre Existenzen zerstörten, und von den Westdeutschen verachtet, weil sie ihr gutes Geld verschleudert haben. Helmut Kohl hat bei Gorbatschow die Einheit an Land gezogen, managen mußten sie andere, die Treuhändler.“

Und genau an diesem Punkt werden die Leerstellen einer rein materiell ausgerichteten Bilanz der Treuhandanstalt und des von ihr verantworteten Wirtschaftsumbaus im Osten schnell offenkundig. Beim von der Treuhand-Zentrale und den regionalen Niederlassungen organisierten Übergang vom Plan zum Markt durch beschleunigte Privatisierungen und Schließungen gingen die sozioökonomischen Umbrüche in den betroffenen Betrieben und Regionen häufig mit gravierenden kulturellen Abstiegs- und Verlusterfahrungen in der ostdeutschen Gesellschaft einher. Die Treuhandanstalt privatisierte und reorganisierte letztlich nicht nur die Zentralplanwirtschaft und ihre tausenden Betriebe, sondern griff zugleich – ob bewusst oder unbewusst – auch ganz erheblich in das soziale bzw. kulturelle Gefüge der Gesellschaft Ostdeutschlands ein. Nur so lässt sich die auch nach 25 Jahren noch immer anhaltende, massive Verbitterung erklären, auf die die Treuhandanstalt bis in die Gegenwart bei Angehörigen der betroffenen Generationen trifft.

Epilog: Aufstieg, Höhepunkt, Fall und Vermächtnis der Treuhandanstalt

Die hier beschriebene Geschichte der Treuhandanstalt folgte dem klassischen historischen Erzählprinzip von Aufstieg, Höhepunkt und Ende einer Organisation des Übergangs. Zunächst ging es um die Gründung und den Aufbau einer kleinen Behörde in den nachrevolutionären Wirren des Frühjahrs und Sommers 1990 durch eine Handvoll ostdeutscher Bürokraten, die das „Volksvermögen“ bewahren bzw. umwandeln sollten. Sodann rückte der unverhoffte Umbau und die rasche Expansion der Treuhand zu einer neuartigen, „unternehmerischen“ Privatisierungsagentur 1990/91 in den Blick, der vor allem durch die nach Ost-Berlin geholten westdeutschen Manager um Detlev Rohwedder vorangetrieben wurde. Mit dessen Ermordung im April 1991 ging diese häufig noch chaotische, allerdings auch als „goldene Zeit“ verklärte Auf- und Umbauphase über in eine Zeit des alltäglichen Massenprivatisierungsgeschäfts unter Birgit Breuel, in der die Treuhand in den Jahren 1991/92 bald zwanzig oder mehr Betriebe pro Tag privatisieren konnte. Mit dem Ende der Massenprivatisierungen rückte die Treuhand aber gerade nicht aus dem Fokus von Politik und Öffentlichkeit und verblasste so allmählich – ganz im Gegenteil: Nach 1993 erschütterten massive Skandale wie in Halle oder spektakuläre Proteste wie in Bischofferode die Organisation, die sich gerade auf ihr eigenes Ende im Jahr 1994 vorzubereiten gedachte – und sich nun den Nachforschungen und Verdächtigungen eines Untersuchungsausschusses gegenüber sah und auch mit ihrem eigenen Nachfolgekonzept letztlich scheitern sollte.

Die Treuhandanstalt war tatsächlich eine besondere, in vielerlei Hinsicht einzigartige Organisation, die historisch an einer Bruchkante verschiedener Schnittlinien angesiedelt war: Als „Zwitzer“ zwischen Unternehmen und Behörde agierte die Treuhandanstalt zwischen Plan und Markt, Politik und Wirtschaft, Öffentlichkeit und Geheimnis sowie Ost und West. Ob Politiker, Beamte, Gewerkschaftsführer, Manager, Unternehmer, Journalisten, Ökonomen, Wissenschaftler, Künstler oder natürlich auch betroffene Arbeitnehmer sowie deren Angehörige – sie alle arbeiten mit der, gegen die oder über die Treuhandanstalt, dem von ihr nach 1990 massiv betriebenen Wirtschaftsumbau im Eilverfahren sowie dessen auch weit in die Zeit nach der „(Selbst-)Auflösung“ Ende 1994 reichenden ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Folgen. Gerade an der Treuhand entluden sich so die enttäuschten Hoffnungen und Erwartungen des Frühjahrs 1990, als man in Ost und West ein „zweites Wirtschaftswunder“ bzw. „blühende Landschaften“ in greifbarer Nähe glaubte.

Doch die Wirklichkeit im Osten war letztlich eine andere: Umstellungskrisen, Massenentlassungen, Betriebsschließungen und hiermit verbundene Proteste und Demonstrationen wie auch Skandale bestimmten insbesondere ab dem Frühjahr 1991 zunehmend die triste Szenerie. Die Treuhandanstalt war dabei letztlich ein, wenn nicht sogar der zentrale Bezugs- und Kulminationspunkt der nun in aller Deutlichkeit aufbrechenden „Vereinigungskrise“. Und genau hier liegen die tieferen Ursachen dafür, warum gerade diese besondere Organisation auch noch 25 Jahre nach ihrer Gründung bzw. 20 Jahre nach ihrem Ende noch immer keine „normale“ geworden ist – und damit auch für die künftige Forschung, insbesondere mit Blick auf ungeöffnete Archivbestände, noch zahlreiche Herausforderungen und weitere Rätsel bereithalten dürfte.

Verwendete und weiterführende Literatur

- Birgit Breuel und Michael Burda (Hrsg.), Ohne historisches Vorbild. Die Treuhandanstalt 1990 bis 1994. Eine kritische Würdigung, Berlin 2005.
- Birgit Breuel (Hrsg.), Treuhand intern. Tagebuch, 2. Aufl., Berlin 1993.
- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BVS) (Hrsg.), Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen. Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin 2003.
- Otto Deppenheuer und Karl-Heinz Paqué (Hrsg.), Einheit – Eigentum – Effizienz. Bilanz der Treuhandanstalt. Gedächtnisschrift zum 20. Todestag von Dr. Detlev Rohwedder, Heidelberg 2012.
- Norbert Frei und Dietmar Süß (Hrsg.), Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren, Göttingen 2012.
- Wolfram Fischer, Herbert Hax und Hans Karl Schneider (Hrsg.), Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte, Berlin 1993.
- Dietmar Grosser, Hanno Müller und Paul-Josef Raue (Hrsg.), Treuhand in Thüringen. Wie Thüringen nach der Wende ausverkauft wurde, Essen 2013.
- Michael Jürgs, Die Treuhändler. Wie Helden und Halunken die DDR verkauften, München 1997.
- Kari-Maria Karliczek, Strukturelle Bedingungen von Wirtschaftskriminalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Privatisierungen ausgewählter Betriebe in der ehemaligen DDR, Münster u.a. 2007.
- Marc Kemmler, Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von

der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums, Frankfurt/M. u.a. 1994.

- Dirk Laabs, Der deutsche Goldtausch. Die wahre Geschichte der Treuhand, München 2012.
- Hartmut Maaßen, Transformationen der Treuhandanstalt. Pfadabhängigkeiten und Grenzen einer kompetenten Führung, Wiesbaden 2002.
- Jörg Roesler, Ostdeutsche Wirtschaft im Umbruch 1970-2000, Bonn 2003.
- Wolfgang Seibel, Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990-2000, Frankfurt/M. 2005.
- Uwe Siegmund, Privatisierungspolitik in Ostdeutschland. Eine politökonomische Analyse der Treuhandanstalt, Wiesbaden 2001.
- Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990-1994, 15 Bde., Berlin 1994.
- Philipp Ther, Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa, Berlin 2014.
- Christiana Weber, Treuhandanstalt – Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer, Wiesbaden 1996.