



Band 10. Ein Deutschland in Europa 1989 – 2009
Die Arbeit der Treuhand im Rückblick (2005)

Als Teil einer Ringvorlesung an der Humboldt-Universität zu Berlin im Sommersemester 2003 wurden Vertreter von Politik und Wirtschaft gebeten, die Arbeit der Treuhand kritisch zu bilanzieren. Die Beiträge wurden überarbeitet in einem Buch zusammengefasst. Birgit Breuel, Präsidentin der Treuhandanstalt von 1991 bis 1994, verteidigt die damalige Privatisierungsstrategie, spricht jedoch unumwunden die Probleme an, die mit dem Tempo und den Kosten der Privatisierung Ostdeutschlands verbunden waren.

[...]

Bei allen bekannten Schwierigkeiten und Fehlern gilt die Einführung marktwirtschaftlicher Verhältnisse in der ehemaligen DDR als zentraler Erfolg der Transformation, als beispiellos in der Weltgeschichte. Trotz aller Bedenken zu Geschwindigkeit und Kosten der Privatisierung Ostdeutschlands ist unumstritten, dass sie einen unumkehrbaren Schritt in Richtung Marktwirtschaft ermöglicht hat. Die zentrale Verantwortung für diese Aufgabe hat die Treuhandanstalt getragen. Sie hat die Privatisierung Ostdeutschlands so schnell und konsequent durchgeführt, dass kaum Zeit zur Introspektion blieb, um über das Modell Treuhandanstalt urteilen zu können. Heute besteht Dissonanz über Erfolge und Misserfolge des Modells.

[...]

Die Bilanz der Treuhand

Die tägliche Arbeit in der Treuhandanstalt war nicht so geordnet und schematisch geregelt, wie man das aus den bisherigen Ausführungen vermuten könnte. Wir mussten viele Gebiete gleichzeitig behandeln. Die eigentlichen Privatisierungsgeschäfte vorantreiben, Kontrollen einbauen, Personal- und Datenverwaltung einrichten, Regelwerke und Richtlinien verfassen. Es war eine Zeit des *learning by doing* in seiner reinsten Form.

Als die Treuhandanstalt am 31. Dezember 1994 ihre Arbeit einstellte, hatte sie

- 15.102 Privatisierungen vorgenommen;
- 4.358 Unternehmen reprivatisiert, an die alten Eigentümer oder ihre Nachkommen zurückgegeben;
- 310 Betriebe kommunalisiert bzw. in die Obhut der Gemeinden gestellt;
- 3.718 Betriebe nach Teilprivatisierung und Outsourcing abgewickelt und stillgelegt. Die Nachfolgerin der Treuhand, die BvS, übernahm noch einen Restbestand von 192 Unternehmen, vor allem in Management KGs;
- für rund 25.000 kleine Geschäfte, Läden, Gaststätten und Apotheken neue Eigentümer gefunden. Die Liegenschaftsverwaltung der Treuhand (TLG) hatte 36.800 Immobilien, die Treuhand selbst 9.700 Objekte veräußert.

In nicht einmal fünf Jahren wurden insgesamt etwa 85.000 individuelle Privatisierungsverträge geschlossen, die alle Geschäftsbereiche und Größen – von der Kneipe über Bauland für Wohnungsbau oder Industrieansiedlung bis zu einem integrierten Stahlwerk – betrafen.

Die Privatisierungsergebnisse im Industriebereich und im Dienstleistungssektor

Wenn man die desolante wirtschaftliche Ausgangslage, die Entwicklungen und die Rückschläge durch das Wegbrechen der osteuropäischen Märkte im Rückblick betrachtet, wird man die industrielle Umstrukturierung als eher erfolgreich bewerten können – sicher auch ein Erfolg der hohen Investitionen in Ostdeutschland. In den Treuhand-Jahren lagen die Investitionen bei 50 % des Bruttosozialprodukts (BSP), der Westen hatte in den Jahren des Wiederaufbaus nur Investitionen von 25 % des BSP geschafft.

Bedauerlich ist allerdings, dass nur wenige Unternehmen der Großindustrie (z.B. Jenoptik, . . .) erhalten werden konnten und nur wenige ostdeutsche Eigentümer zum Zuge kommen konnten, weil sie weder über die finanziellen noch die unternehmerischen Möglichkeiten verfügten, und aus der DDR-Zeit auch nicht verfügen konnten.

[. . .]

Schwachstellen und Fehler

Obwohl aus damaliger Sicht in einem rasanten Tempo Mitarbeiter eingestellt wurden, eine Organisation mit Zentrale und Niederlassungen sowie Richtlinien geschaffen wurden – immer parallel zum täglichen Tagesgeschäft –, gab es viele Fehlerquellen. Erst mit dem Controlling, der Revision oder der Stabsstelle trat ein besser geordnetes Arbeiten in Kraft. Den Ansprüchen eines deutschen Rechnungshofes konnte die Treuhand aber wohl nie gerecht werden.

Persönliche Anmerkung: Die rein unternehmerischen Entscheidungen der Anfangszeit, die ohne alle Regeln getroffen werden mussten, waren nicht die schlechtesten. Aber die Dokumentation war unzureichend.

Und dann gab es leider auch die Seilschaften-Ost wie -West, es gab auch kriminelle Energien, wie so oft in Umbruchzeiten. Und natürlich hat es auch einzelne Fehlentscheidungen gegeben, von der jede noch heute schmerzt. Schon aus damaliger Sicht war es ein Fehler, mit den Unternehmenskonzepten nicht jeweils ein Konzept für Forschung und Entwicklung zu verlangen. Aus heutiger Sicht war es ein Fehler, nach dem Zusammenbruch der GUS-Märkte nicht beim Eigenkapital nachgebessert zu haben, denn die Hoffnung der frühen Käufer war auf die Ostmärkte gerichtet, die ihnen nun plötzlich verlorengingen.

Eine Chance zur gemeinsamen Gestaltung des vereinigten Deutschlands ist verpasst worden, als mehr als 200.000 Paragraphen der westdeutschen Rechtsordnung übertragen wurden. Es wäre besser gewesen die ausgeuferte Bürokratie der Bundesrepublik zu entschlacken und den neuen Bedingungen anzupassen. So sind die Verkrustungen im Westen geblieben und dem Osten gleich mitgegeben worden.

Auch die Entscheidung von Wirtschaft und Politik in den alten Bundesländern, den Westen zum Maßstab (fast) aller Dinge zu nehmen, ohne Rücksicht auf einige im Osten durchaus fortschrittlichen Errungenschaften, hat bisweilen neue Probleme geschaffen. Ich nenne hier die Wasser- und Abwasser-Betriebe (WABs).

Das Westmodell wurde 1:1 auf den Osten übertragen. Folglich mussten die WABs an die Kommunen übertragen werden. Das Ergebnis ist heute zu besichtigen: überhöhte Preise und zu große Anlagen. Die Beratung einzelner westlicher Ingenieur-Büros hat an dieser Fehlentscheidung keinen geringen Anteil. Es wäre sicher besser gewesen, die WABs als AGs oder als GmbHs zu erhalten und den Kommunen den Verkauf ihrer Anteile zu ermöglichen. So, wie schließlich mit ihnen verfahren wurde, hätte man sie auch gleich zerschlagen können.

Zu den Fehlentwicklungen gehört auch die halbherzige Auflösung der Treuhandanstalt. Es war von Anfang an das erklärte Ziel der Treuhand, sich selbst möglichst früh und möglichst komplett aufzulösen. Schließlich ging es darum, diese Anstalt als bundesunmittelbare Großorganisation der Wirtschaftsverwaltung zu beenden, um normale föderale Strukturen zu ermöglichen. Stattdessen haben Bund und Länder eine Verlängerung des wirtschaftlichen Sonderregimes für die ostdeutschen Länder beschlossen. Das hatte u.a. zur Folge, dass aus der Bundeskasse weiterhin mit oder ohne politischen Druck manch großzügige Subvention geflossen ist und eigenständiges Unternehmertum sich nur schwer entwickeln konnte. Attentismus machte sich breit, bevor die Ärmel hochgekrempt wurden.

[...]

Quelle: Birgit Breuel, „Die Treuhandanstalt – Zielvorgaben, Rahmenbedingungen und Ergebnisse“, in Birgit Breuel und Michael C. Burda, Hg., *Ohne historisches Vorbild. Die Treuhandanstalt 1990 bis 1994. Eine kritische Würdigung*. Berlin: Bostelmann & Siebenhaar, 2005, S. 13 ff.