

Inhalt

Die wichtigsten Gesetze hinsichtlich der Arbeit der Treuhandanstalt	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
Wolfram Fischer, Herbert Hax und Hans K. Schneider	
Einleitung	1
Teil A Geschichte, gesetzlicher Rahmen und organisatorischer Aufbau der Treuhandanstalt	
15	
Wolfram Fischer und Harm Schröter	
Die Entstehung der Treuhandanstalt	17
I. Einleitung	17
II. Die Wurzeln der THA: Der erste Weg und die Suche nach dem dritten	18
1. Die Bürgerbewegung und die SPD	18
2. Die DDR-Regierung	20
3. Westliche Reformvorschläge	25
III. Die Gründung der UrTHA	26
IV. Die UrTHA bis zum Juni 1990	30
V. Die Formulierung des THA-Gesetzes vom 17. Juni 1990	32
VI. Schlußbetrachtung	37
VII. Literatur	39
Michael Kloepfer unter Mitwirkung von Jobst-Friedrich von Unger	
Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt	41
I. Rechtsform	41
1. Ur-Treuhandanstalt	41
2. Treuhandgesetz	42
3. Einigungsvertrag	42
II. Innere Organisation	42
1. Vorstand	43
2. Verwaltungsrat	44
3. Außenstellen	45
4. Treuhand-Aktiengesellschaften	46
III. Aufgaben	47

1. Ur-Treuhandanstalt	47
a) Wahrung und Verwaltung des Volkseigentums	47
b) Umwandlung von Wirtschaftseinheiten in Kapitalgesellschaften	48
c) Privatisierung	49
2. Treuhandanstalt	49
a) Privatisierung	50
b) Sanierung	50
c) Stilllegung	51
d) Strukturanpassung der Wirtschaft	51
e) Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen	51
f) Reprivatisierung	52
g) Kommunalisierung	52
h) Vermögenszuordnung	53
i) Erteilung von Investitionsvorrangbescheiden	53
j) Erteilung von Grundstücksverkehrsgenehmigungen	54
k) Verwaltung des Sondervermögens	54
l) Finanzierung des Kreditabwicklungsfonds und der Staatlichen Versicherung der DDR in Abwicklung	55
m) Einräumung verbriefter Sparer-Anteilsrechte	55
3. Zielkonflikte und Rangfolge der Aufgaben	55
a) Ur-Treuhandanstalt	56
b) Treuhandanstalt	56
IV. Finanzierung	58
V. Kontrolle	59
1. Exekutive Aufsicht	59
a) Ur-Treuhandanstalt	59
b) Treuhandanstalt vor dem 3. Oktober 1990	60
c) Treuhandanstalt seit dem 3. Oktober 1990	61
2. Parlament	62
a) Steuerung	62
b) Überwachung	63
3. Rechnungshöfe	66
4. Bundesländer	68
5. Kommission der Europäischen Gemeinschaften	69
6. Gerichte	70
VI. Haftung	75
VII. Zusammenfassung	77
VIII. Literatur	78
Harm Peter Westermann	
Der rechtliche Rahmen und seine Veränderung	85
I. Zur Fragestellung im einzelnen – Der Beitrag des Privatrechts zur Geschichte der Treuhandanstalt	85
II. Die Aufgaben der Treuhandanstalt	87
1. Die divergierenden Aufgaben im Rahmen der Neuordnung	87

	2. Rangverhältnis der Aufgaben?	89
III.	Die Rolle der Treuhandanstalt bei der Transformation von Volkseigentum in privatrechtliche Rechte	91
	1. Die maßgeblichen Gesetze	91
	2. Zu privatisierende Vermögensgüter	93
	3. Die erste Phase der Privatisierung	94
	4. Zur Bedeutung der Vermögenszuordnung	97
IV.	Die Rolle der Treuhandanstalt bei der Wiedereinsetzung der Alteigentümer und bei der Neuprivatisierung	99
	1. Inhaber oder Inhalt von Restitutionsansprüchen	99
	2. Die Fragen des Investitionsvorrangs	101
	3. Konkurrierende Investitionsvorhaben	104
	4. Entschädigungsfragen	105
V.	Schlußbetrachtung	106
	1. Resümee	106
	2. Ausblick	107
VI.	Literatur	108
Wolfgang Seibel unter Mitwirkung von Stefan Kapferer		
	Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt	111
I.	Die Treuhandanstalt als institutionelles Erbe der DDR	111
II.	Die Treuhandanstalt als virtuelle Organisation	114
	1. Die kurze Ära Gohlke	115
	2. Der Verzicht auf die Treuhand-Aktiengesellschaften	117
III.	Organisationsstrategische Grundentscheidungen: Zentralität und Dezentralität, divisionale und funktionale Gliederung	121
	1. Aufbau der Treuhand-Niederlassungen	122
	2. Die Reorganisation der Treuhandzentrale	126
IV.	Organisatorische Konsolidierung	130
	1. Verbesserung der politischen Einbettung	130
	2. Die Ermordung des Präsidenten Dr. Detlev Rohwedder und die nachfolgende Umbildung des Vorstandes	134
	3. Besonderheiten der Personalstruktur und der ‚Treuhand-Kultur‘	137
V.	Perspektiven der Treuhandanstalt und ihre schrittweise Auflösung	144
VI.	Literatur	147
Roland Czada		
	Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden	148
I.	Abhängigkeit und Netzwerkbildung	148
II.	Mittler zwischen Bund und Ländern	150
	1. Institutionen der Länderkoordination	153
	2. Die Treuhandanstalt als „Nebenregierung-Ost“?	154
	3. Leitungsausschuß, „Ludewig-Runde“, Bundestag	157
III.	Verbände und Verwaltungen im Treuhand-Komplex	159
	1. Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen	162

	2. Kommunen, Alteigentümer, Investitionsvorrang	165
	3. Refinanzierung der Treuhandanstalt	167
IV.	Fazit: Politik in vernetzten Entscheidungsstrukturen	169
V.	Literatur	172
Teil B Arbeitsschwerpunkte der Treuhandanstalt		175
Joachim Schwalbach unter Mitwirkung von Sven-E. Gless		
	Begleitung sanierungsfähiger Unternehmen auf dem Weg zur Privatisierung	177
I.	Einleitung	177
II.	Grundsatzfragen der Unternehmenssanierung	178
	1. Sanierungsprozeß	178
	2. Sanierungskonzept	178
III.	Prüfung der Sanierungsfähigkeit durch die Treuhandanstalt	180
	1. Notwendigkeit der Entwicklung von Sanierungskonzepten	180
	2. Leitfaden zur Erstellung von Sanierungskonzepten	182
	3. Bearbeitungsablauf und Genehmigungsinstanzen	183
	4. Einstufung der Sanierungsfähigkeit	184
IV.	Träger des Sanierungsmanagements	189
	1. Interne Träger	189
	a) Vorstand/Geschäftsführung	189
	b) Aufsichtsrat/Beirat	190
	c) Mittleres und unteres Management	191
	d) Treuhandanstalt	191
	2. Externe Träger	192
	a) Beratungsgesellschaften	192
	b) Banken	193
V.	Krisenbewältigung in ostdeutschen Unternehmen	193
	1. Problembereiche der Sanierung	194
	a) Strategie	194
	b) Produkt	194
	c) Unternehmensstruktur	195
	d) Produktion	195
	e) Beschaffung	195
	f) Absatz/Marketing	196
	g) Management/Verwaltung	198
	h) Unternehmenserfolg	198
	2. Sanierungsbeispiel: Dessauer Gasgeräte GmbH	198
	a) Sanierung der Dessauer Gasgeräte GmbH	199
VI.	Finanzielle Zuwendungen der Treuhandanstalt	202
VII.	Modelle zur Fortsetzung der Sanierung von Treuhandunternehmen	206
	1. Management-KGs	207
	2. Das ATLAS-Modell	208
VIII.	Schlußbetrachtung	209
IX.	Literatur	209

Klaus-Dieter Schmidt unter Mitwirkung von Uwe Siegmund

Strategien der Privatisierung	211
I. Einleitung	211
II. Ziele der Privatisierung	212
1. Auftrag des Gesetzgebers	213
2. Erwartungen der Öffentlichkeit	214
3. Die Sicht der Treuhandanstalt	215
III. Verfahren der Privatisierung	217
IV. Praxis der Privatisierung	220
1. Vorbereitung	221
a) Spaltung und Ausgründung	221
b) Einstufung	222
c) Ansanierung	223
d) Privatisierungsmarketing	224
2. Durchführung	225
a) Verkaufsverfahren	225
aa. Normalform	225
bb. Sonderformen	226
b) „Sensible“ Bereiche	229
3. Nachsorge und Erfolgskontrolle	230
V. Bewertung der Privatisierung	231
1. Effizienz	231
2. Transparenz	232
3. Kosten	232
VI. Anhang: Privatisierung in drei Wirtschaftsbereichen	233
1. Nahrungs- und Genußmittelindustrie	233
2. Mikroelektronische Industrie	234
3. Schiffbau	236
VII. Literatur	238

Hans Willgerodt

Wiedereinsetzung der Alteigentümer (Reprivatisierung)	241
I. Privatisierung als Aufgabe der Treuhandanstalt	241
II. Rückgabe als Hindernis für Investitionen und Wiederaufbau?	244
III. Der Ausbau des Investitionsvorrangs	248
IV. Die Entwicklung der Reprivatisierungen	251
1. Die Rückgabe von Unternehmen	251
2. Rückgabe von Unternehmensteilen und Grundstücken	255
V. Ergebnis	260
VI. Literatur	261

Klaus König unter Mitwirkung von Jan Heimann und Imke Junge

Kommunalisierungen und andere Vermögensübertragungen auf die öffentliche Hand	263
I. Öffentliches Vermögen im geteilten Deutschland	263

X	<i>Inhalt</i>
II. Vermögenszuordnung nach dem Transformations- und Vereinigungsrecht	265
III. Übertragung öffentlichen Vermögens durch die Treuhandanstalt	268
IV. Hauptproblemfelder der Vermögensübertragung	270
V. Vermögensübertragung im Entscheidungsprozeß	273
VI. Neuordnung des öffentlichen Vermögens	277
VII. Literatur	281
 Eckhard Wandel unter Mitwirkung von Marcus W. Mosen	
Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt	283
I. Einleitung	283
II. Abwicklung als Form der Unternehmensauflösung in den neuen Bundesländern	283
1. Die Abwicklung im Rahmen des Treuhandauftrages	283
2. Der Begriff „Abwicklung“	284
3. Liquidation und Gesamtvollstreckung als Abwicklungsalternativen	285
III. Die Phasen des Abwicklungsprozesses: Eine prozeßorientierte Betrachtung	287
1. Einstufung und Vorabprüfung	287
2. Abwicklung (als Verfahren)	289
3. Abwicklungscontrolling und Vertragsmanagement	291
IV. Neue Praktiken, Problembereiche und Besonderheiten bei der Abwicklung	293
1. Die Tätigkeit des Liquidators	293
2. Die aktive Mitwirkung der Treuhandanstalt	293
3. Problembereiche im Abwicklungsverfahren	295
4. Besonderheiten bei der Abwicklung von Außenhandelsbetrieben	297
5. Besonderheiten bei der Abwicklung der ehemaligen Volkseigenen Güter	298
V. Bisheriger Verlauf der Abwicklung von Unternehmen der Treuhandanstalt	300
1. Zwischenbilanz der bisherigen Abwicklung	300
2. Beispielhafte Liquidationsverfahren	304
a) Mitteldeutsche Beton- und Kieswerke GmbH i. L.	304
b) Sächsische Elektronikwerke GmbH i. L.	305
c) Baustoffe Porschendorf GmbH i. L.	305
d) Gummiwerk Rotpunkt GmbH i. L.	305
e) Märkische Milchwirtschaft GmbH i. L.	306
f) Margarethenhütte Großdubrau GmbH i. L.	306
VI. Fazit	306
VII. Literatur	307
Anlage 1: Exemplarisches Liquidationsgutachten	308
 Hans-Ulrich Küpper unter Mitwirkung von Robert Mayr	
Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement der Treuhandanstalt	315
I. Gegenstand und Zweck der Untersuchung	315
II. Bestimmungsgrößen und Formen der Vertragsgestaltung	315
1. Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung	315
a) Zielsystem der THA für die Vertragsgestaltung	315
b) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung	316
c) Rechtliche Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung	317

2. Typen der Vertragsgestaltung	318
a) Differenzierung der Verträge nach dem Vertragszweck	318
b) Differenzierung der Verträge nach den Vertragspartnern	319
3. Entwicklung der Vertragsgestaltung im Zeitablauf	320
4. Systematisierung der einzelnen Vertragskomponenten	321
a) Vertragsklauseln zur Sicherung von treuhandspezifischen Zielen	321
b) Vertragsklauseln zur Berücksichtigung rechtlich und wirtschaftlich bedingter Risiken	325
5. Beurteilung der Vertragsgestaltung	327
III. Methoden und Prozesse des Vertragsmanagements	327
1. Gegenstand und Prozesse des Vertragsmanagements	327
a) Ziele des Vertragsmanagements	327
b) Teilaufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements	328
2. Organisation und Controlling des Vertragsmanagements	332
a) Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in der Zentrale	332
b) Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in den Regionen	336
c) Das EDV-gestützte Informationssystem zum Vertragsmanagement	337
IV. Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Effizienzanalyse von Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement	339
1. Konzeption für eine Effizienzanalyse von Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement	339
2. Evaluation möglicher Qualitätsdimensionen	341
3. Operationalisierung der einzelnen Qualitätsdimensionen	341
4. Organisation der Datenerhebung	342
5. Ergebnisse der statistischen Auswertung des Datenmaterials	342
V. Literatur	352
Teil C Auswirkungen der Arbeit der Treuhandanstalt	355
Hans Mathias Kepplinger unter Mitwirkung von Christian Kolmer	
Die Treuhandanstalt im Bild der Öffentlichkeit	357
I. Einleitung	357
II. Die Presseresonanz der THA	358
1. Qualitative Analysen: Fallstudien zur Liquidation, Sanierung und Privatisierung	358
a) Liquidation (Robotron)	358
b) Sanierung (Orwo)	360
c) Privatisierung (Sächsische Edelstahlwerke Freital)	361
2. Quantitative Analysen: Themen und Tendenzen der Berichterstattung	363
III. Vergleich zwischen den Interessen der Anrufer beim Bürgertelefon und den Themen der Berichterstattung	368
IV. Zusammenfassung und Interpretation	371
V. Literatur	373

Jürgen Müller unter Mitwirkung von Georg Merdian und Donat von Müller	
Strukturelle Auswirkungen der Privatisierung durch die Treuhandanstalt	374
I. Einleitung	374
II. Die Unternehmensstruktur der DDR (1989) und die Bedeutung der wichtigsten Sektoren	374
1. Kombinate und andere Arten volkseigener Betriebe	374
2. Sektorale Gewichte	376
III. Die sektorale Anpassung aus makroökonomischer Perspektive	379
1. Niveaueffekte	379
2. Strukturelle Anpassungseffekte	380
IV. Anpassung der Unternehmensstrukturen innerhalb der Branchen	381
1. Komponenten der Veränderung der Marktstruktur	381
2. Horizontale, vertikale und räumliche Entflechtung	382
V. Kommerzialisierung und das Problem der veränderten Aufsicht über die Unternehmen	385
1. Autonome Umstrukturierung und passive Privatisierung	385
2. Zentrale Umstrukturierung durch die Treuhandanstalt	388
3. Umstrukturierung durch Management-KGs	389
VI. Unterschiedliche Arten der Umstrukturierung durch die Treuhandanstalt und andere Akteure	390
1. Privatisierung oder Sanierung	390
2. Privatisierung durch die Treuhandanstalt	392
3. Fusionen und Diversifikation	395
4. MBO/MBI	397
5. Restitution	399
6. Private Unternehmen und Mittelstand	399
7. Unternehmen aus Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM/ABS)	401
8. Liquidation	402
9. Sanierung und Erhaltung industrieller Kerne	403
VII. Ergebnisse des Umstrukturierungsprozesses	404
VIII. Literatur	407
Paul Klemmer unter Mitwirkung von Frank Aarts und Christian Cesar	
Regionale Aspekte der Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt	409
I. Problemstellung	409
II. Operationalisierung der Treuhandzielsetzung	410
1. Allgemeine Überlegungen	410
2. Die Operationalisierung des Privatisierungsgrades auf regionaler Ebene	413
III. Mögliche regionale Einflußfaktoren	414
IV. Ausgewählte Regionalergebnisse	418
V. Zum Einfluß regionaler Bestimmungsfaktoren	436
VI. Literatur	442

Peter Hanau unter Mitwirkung von Ralf Steffan

Soziale Regulierung der Treuhandtätigkeit	444
I. Einleitung	444
II. Entwicklung des Personalbestandes durch Privatisierung, Sanierung und Stilllegung	445
1. Verlauf	445
2. Gestaltungsmöglichkeiten	445
III. Arbeitsplatzsicherung bei Unternehmensveräußerung	447
1. Beschäftigungszusagen	447
2. Management-Buy-Out	448
3. Folgen des Betriebsübergangs	449
a) Grundsätzlicher Anwendungsbereich von § 613a BGB im Treuhandbereich	449
b) Modifikation des § 613a BGB durch das SpTrUG	450
IV. Erfordernis und Probleme der Massenkündigung	453
1. Grundlagen	453
2. Kurzarbeit statt Kündigung	453
3. Sozialauswahl und betriebliches Bedürfnis nach § 1 Abs. 3 S. 2 KSchG bei Massenentlassungen	454
4. Betriebsbedingte Kündigungen und Interessenausgleich	456
V. Sozialplan	456
1. Bedeutung	456
2. Bestehen eines Betriebsrats	457
3. Sozialplanpflichtige Tatbestände	458
a) Einführung von Kurzarbeit	458
b) Betriebsübergang	458
c) Unternehmensneugründung	459
4. Die Sozialplanrichtlinien der Treuhandanstalt	461
a) Zustandekommen der Vereinbarung vom 13.4.1991	461
b) Das Instrument der „Zweckzuwendung“	462
c) Der anspruchsberechtigte Personenkreis	464
d) Auswirkungen der Richtlinien auf Sozialpläne	465
e) Rechtsnatur und Haftungsfrage	465
f) Änderungsmöglichkeiten bestehender Sozialpläne	466
VI. Aktive Arbeitsmarktpolitik der Treuhandanstalt	468
1. Beteiligung an Arbeitsförderungsmaßnahmen	468
a) Standpunkt der Treuhandanstalt	468
b) ABS-Rahmenvereinbarung vom 17. Juli 1991	469
c) Vereinbarung zwischen der THA und der IG Chemie-Papier-Keramik	470
2. Unterstützung beruflicher Erstausbildung	471
VII. Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge	471
1. Kooperation mit den Gewerkschaften	471
2. Die Richtlinie zu Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen	473
VIII. Bilanz	474
1. Sozialbilanz	474
2. Sozialrechtsbilanz	475
IX. Literatur	476

Horst Kern und Charles F. Sabel

Die Treuhandanstalt: Experimentierfeld zur Entwicklung neuer Unternehmensformen . . . 481

I.	Einleitung	481
II.	Kooperative Experimente der Entwicklung privatisierbarer Firmen	484
	1. Das ATLAS-Projekt in Sachsen	484
	2. Das Brandenburg-EKO-Stahl-Projekt	490
	3. Das Projekt der Management-Gesellschaften	495
III.	Zum Wesen experimenteller Kooperationslösungen	500
IV.	Literatur	504

Günter Hedtkamp und Hermann Clement unter Mitwirkung von Ludwig Koehne

Treuhandanstalt und Osteuropa 505

I.	Veränderung des außenwirtschaftlichen Umfelds in Osteuropa für die Betriebe der ehemaligen DDR	505
	1. Der Zusammenbruch des RGW	505
	2. Neueinschätzung der politischen Bedeutung des RGW durch die Sowjetunion	506
	3. Wirtschaftliche Neubewertung der Handelsbeziehungen durch die Sowjetunion	506
	4. Zusammenbruch des RGW – Auflösung des Verrechnungssystems des Transferablen Rubels	507
	5. Veränderungen in der Investitionspolitik	508
	6. Zusammenbruch der UdSSR	508
	7. Verzögerte Wahrnehmung der Veränderungen in der DDR	509
II.	Ostabhängigkeit der Betriebe der neuen Bundesländer	510
III.	Die Öffnung der ostmitteleuropäischen Märkte für Güter und Kapital	514
IV.	Die Reaktion der Treuhandanstalt und ihrer Betriebe auf die erfolgten Veränderungen in Osteuropa	515
	1. Aufgaben der Treuhandanstalt in bezug auf die Ostmärkte	515
	2. Akteure und deren Wissensstand	516
	3. Zusammenspiel von Treuhandanstalt und Bundesregierung	518
	4. Vorstellungen der THA-Unternehmen über die Entwicklung der Ostmärkte	524
	5. Zusammenarbeit der THA und der Unternehmen auf dem Gebiet der Sicherung der Ostexporte und der Umstrukturierung des Absatzes	526
	6. Zusammenfassung	528
V.	Literatur	529

Statistischer Anhang 531

Treuhand-Chronik 551

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen 558

Autorenverzeichnis 561