

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG	9
1.1 ENTSTEHUNG DER THA	10
1.2 UMFANG DES THA-AUFTRAGES	12
1.3 AUSGANGSTHESEN UND FRAGESTELLUNG	14
1.4 METHODIK	17
1.4.1 Quellen	19
1.5 BEGRIFFSDEFINITION	20
1.5.1 Interne Begriffe der THA/BvS	20
1.5.2 Organisation, Unternehmenspolitik /-kultur, Selbstverständnis	20
2 STRUKTUR- UND POLITIKFINDUNG	22
2.1 EINFÜHRUNG	22
2.1.1 UrTHA	22
2.1.2 Ausgangsdilemmata der Anfangszeit	23
2.2 KERNAUFGABEN: ORGANISATIONSAUFBAU	30
2.2.1 Vorgaben des Gesetzgebers: Treuhand AGen	30
2.2.2 Personalrekrutierung	32
2.2.3 Niederlassungen	35
2.2.4 Gesellschaft zur Privatisierung des Handels	37
2.2.5 Aufbauorganisation: Einführung einer Matrixstruktur	38
2.2.6 Sonderweg für Immobilien: Gründung der TLG	41
2.2.6.1 Marktentwicklung	47
2.3 AUßENVERHÄLTNIS: STANDORTBESTIMMUNG	49
2.3.1 Finanzpolitische Auswirkungen	49
2.3.2 Handlungs- und Entscheidungsspielraum	50
2.3.3 Umgang mit Petitionen	51

3 ENTWICKLUNG UND IMPLEMENTATION DER UNTERNEHMENSPOLITIK	53
3.1 EINFÜHRUNG	53
3.1.1 Interne Kommunikation	54
3.1.2 Weiterentwicklung der Instrumente	62
3.2 KERNAUFGABEN	64
3.2.1 Privatisierung	64
3.2.1.1 Grundsätze der Privatisierung	64
3.2.1.2 Verbindliche interne Regelungen	66
3.2.1.2.1 Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen	67
3.2.1.3 Ablauf der Privatisierungstätigkeit	69
3.2.2 Reprivatisierung	75
3.2.2.1 Unternehmensrestitutionsansprüche nach § 6 VermG	76
3.2.2.2 Grundstücksrestitutionsansprüche nach § 3 VermG	77
3.2.2.3 Erlösauskehransprüche nach dem Vermögenszuordnungsgesetz	77
3.2.2.4 Nachverhandlungen und Reprivatisierungsvertragsmanagement	78
3.2.3 Sanierung	79
3.2.3.1 Ablauf	80
3.2.3.2 Prüfung der Unternehmenskonzepte	83
3.2.3.3 Erfahrungen mit der Prüfung von Unternehmenskonzepten	86
3.2.3.4 Weiterentwicklung der Sanierungsfunktion	87
3.2.4 Abwicklung	89
3.2.4.1 Grundsätzlicher Ablauf	91
3.2.4.2 Kontrolle des Liquidators	98
3.3 AUßENVERHÄLTNIS	100
3.3.1 Kontrollsystem	100
3.3.2 Grundsätze der Zusammenarbeit	102
3.3.3 Außenbeziehungen und Organisationsentwicklung	105
4 KONSOLIDIERTE TRANSFORMATIONSFUNKTION	107
4.1 EINFÜHRUNG	107
4.1.1 Aufgabenzuwachs durch induzierten Lernprozeß des Gesetzgebers	108
4.1.2 Selbstverständnis als „Problemlöser“	111
4.1.3 Konzeption der „Treuhand - Phase II“	112

4.2 ZUSÄTZLICHE TÄTIGKEITSFELDER	119
4.2.1 Hoheitliche Aufgaben	119
4.2.1.1 Allgemeine Vermögenszuordnung	119
4.2.1.1.1 Mengengerüste	120
4.2.1.1.2 Verfahrensablauf	120
4.2.1.2 Kommunalisierung	121
4.2.1.3 Investitionsvorrangverfahren	123
4.2.1.4 Grundstücksverkehrsgenehmigungen	124
4.2.2 Besondere Vermögensgruppen	125
4.2.2.1 Vermögen der Parteien und Massenorganisationen	126
4.2.2.2 Besondere Handelsgesellschaften	128
4.2.2.2.1 Außenhandelsbetriebe (AHB)	128
4.2.2.2.2 KoKo-Unternehmen	129
4.2.2.3 Bundesfinanzvermögen	130
4.2.2.4 Land- und forstwirtschaftliches Vermögen	130
4.2.3 Altlastenmanagement	133
4.2.3.1 Aufgaben des Fachdirektorates	136
4.2.3.1.1 Vertragsmanagement Altlasten	136
4.2.3.1.2 Freistellungsmanagement	136
4.2.3.1.3 Fachberatung Altlasten	137
4.3 AUßENVERHÄLTNIS	138
4.3.1 Verhältnis der THA zu parlamentarischen Gremien	138
4.3.2 Beseitigung des 'Ausnahme-Regimes'	140
4.3.3 „Auflösungs-Phänomen“	144
5 PROZESS DER EINGLIEDERUNG IN DIE „VERWALTUNGSNORMALITÄT“ DER BUNDESREPUBLIK	146
5.1 EINFÜHRUNG	146
5.1.1 Identität von THA und BvS	146
5.1.2 Neuregelung des Finanzregimes	148
5.1.3 Einführung der BvS	150
5.1.4 Entwicklungen in den Bereichen Unternehmenskultur und Selbstverständnis	153

5.2 KERNAUFGABEN	158
5.2.1 Vertragsmanagement	158
5.2.1.1 Entwicklung des Aufgabenbereiches	158
5.2.1.2 Grundsätze des Vertragsmanagement	160
5.2.1.3 Inhalte und Ablauf	160
5.2.1.4 Mengengerüste	169
5.2.1.5 Vergleich der Regelwerke	171
5.2.2 Controlling / Zielerreichung `98	171
5.2.2.1 'Controlling' der THA	172
5.2.2.2 Anwendung der Controllinginstrumente	173
5.3 AUßENVERHÄLTNIS	177
5.3.1 Beziehungen der Bundesorgane zur BvS	178
5.3.2 Die Haltung der Länder	179
5.3.3 Ende der Ausnahmesituation aus Sicht der EU	181
6 AUSBLICK: „AKZEPTANZMODELL THA (ATHA-MODELL)“	182
6.1 VERSUCH EINER BEWERTUNG	182
6.2 ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	185
6.3 VERSUCH DER FORMULIERUNG EINES „AKZEPTANZMODELLES THA“	188
LITERATURVERZEICHNIS	190

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1:	ABSCHLUßSTATISTIK DER THA	13
ABBILDUNG 2:	FAKSIMILE DES MITARBEITERBRIEFES VOM 27.3.1990 ("OSTERBRIEF")	29
ABBILDUNG 3:	ALLGEMEINES NIEDERLASSUNGSORGANIGRAMM	37
ABBILDUNG 4:	FUNKTIONALE AUFBAUORGANISATION DER THA, OKTOBER 1990.....	39
ABBILDUNG 5:	MATRIXSTRUKTUR DER THA-AUFBAUORGANISATION	40
ABBILDUNG 6:	ABLAUF DES VERWERTUNGSPROZESSES FÜR IMMOBILIEN DURCH DIE TLG	45
ABBILDUNG 7:	GESELLSCHAFTSRECHTLICHER AUFBAU DER MANAGMENT KG	88
ABBILDUNG 8:	DIE THA IM FADENKREUZ DES INSTITUTIONELLEN UMFELDES	101
ABBILDUNG 9:	ORGANISATIONSEINHEITEN DER THA MIT ZUSTÄNDIGKEITEN IM BEREICH DER AUßENBEZIEHUNGEN.....	106
ABBILDUNG 10:	GROBKONZEPT DER VORSTANDSKLAUSUR LINDOW ZUR TREUHAND-PHASE II	114
ABBILDUNG 11:	DARSTELLUNG THA-PHASE II IM ANHANG DES MITARBEITERBRIEFES VOM 30.3.1993	116
ABBILDUNG 12:	NEUORGANISATION DER THA AUS DER BMF-VORLAGE NR. 23/94	117
ABBILDUNG 13:	VERFAHRENSABLAUF DER ALLGEMEINEN VERMÖGENSZUORDNUNG	121
ABBILDUNG 14:	STELLENPLANENTWICKLUNG.....	149
ABBILDUNG 15:	ABLAUFPLAN DER VERTRAGSMANAGEMENTTÄTIGKEIT	162
ABBILDUNG 16:	AUFGABEN DES VERTRAGSMANAGEMENTS	168
ABBILDUNG 17:	ENTWICKLUNG DES VERTRAGSBESTANDES.....	169
ABBILDUNG 18:	NACHVERHANDLUNGEN IM RAHMEN DES VERTRAGSMANAGEMENTS	170
ABBILDUNG 19:	ÜBERPRÜFUNG VON ARBEITSPLATZ- UND INVESTITIONSZUSAGEN.....	170