

**Meine Erfahrungen bei der Treuhandanstalt
und ihren Folgegesellschaften**

Heinrich Bonnenberg
ehedem Treuhandanstalt

Vortrag anlässlich der Anhörung der Bundestagsfraktion DIE LINKE.

Marie-Elisabeth-Lüders-Haus des Bundestags, Berlin

19. April 2010

in Anwesenheit von Ministerpräsident a.D. Dr. Hans Modrow MdB a.D. MdEP a.D.

Herr Ministerpräsident,
meine Damen und Herren,

haben Sie vielen Dank für die Einladung. Sie möchten, dass ich etwas zu meinen Erfahrungen bei der Treuhandanstalt sage. Das tue ich sehr gern.

Ausdrücklich verlangen Sie von mir nicht eine abschließende Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt. Das ist gut so, denn die würde ich nicht geben können, auch nicht wollen. Ich glaube, all denen, die irgendwie Partei waren - mal erfolgreich und mal weniger erfolgreich, all denen steht es nicht an, auch mir nicht, die Arbeit der Treuhandanstalt abschließend zu beurteilen. Aufgabe der Treuhandanstalt war es, die 1990 vorgefundene Wirtschaftsstruktur der DDR für die Wettbewerbsgesellschaft eines neuen Deutschlands umzustrukturieren. Das Instrument, um diese Umstrukturierung zu erreichen, war die Privatisierung der Unternehmen und Betriebe, die Veräußerung an befähigte, Erfolg versprechende Unternehmer. Ob dieses in jedem Einzelfall erfolgreich gelungen ist, dafür muss die Privatisierung mit ihren jeweiligen Besonderheiten im Einzelfall untersucht werden. Alles war Menschenwerk, hier sogar ohne Vorbild und ohne Vorbereitung. Zeitzeugen sind als Informanten wichtig; als Richter aber sind Zeitzeugen nicht geeignet.

Eine Beurteilung der Treuhandanstalt als solche sollte mit gebührendem Abstand nach Sichtung repräsentativer Einzelfälle durch die Wissenschaft vorgenommen werden, unter Würdigung der internationalen Entwicklungen, der sozialen Verpflichtungen und auch der politischen und wirtschaftliche Interessen. Doch aber möchte ich sagen, dass ich persönlich der Auffassung bin, an einer epochalen Erfolgsgeschichte mitgearbeitet zu haben, und ich weiß auch, dass eigentlich alle, die sine ira

et studio umfänglichen Einblick in die Arbeit der Treuhandanstalt haben, diese meine Meinung teilen.

Die manchmal geäußerte Auffassung – aus welchen Gründen auch immer - die Treuhandanstalt habe den politischen Auftrag gehabt, die Wirtschaft der ehemaligen DDR „platt zu machen“, und diesen Auftrag hätten die Mitarbeiter der Treuhandanstalt willfährig umgesetzt, ist schlechterdings falsch und diffamiert obendrein alle Beteiligten, übrigens auch viele Kollegen aus der ehemaligen DDR.

Ich war von Dezember 1990 bis August 2009 in der Umsetzung des Treuhandgesetzes vom Mai 1990 tätig, zunächst als Direktor der Treuhandanstalt für Umweltschutz/Altlasten, zuletzt als Generalbevollmächtigter, anschließend bei der Nachfolgegesellschaft BMGB Beteiligungs- und Managementgesellschaft Berlin mbH als Geschäftsführer und zuletzt bei der LMBV Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbauverwaltungsgesellschaft mbH und der EWN Energiewerke Nord GmbH, dort jeweils als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Das sind immerhin fast 19 Jahre, ein deutlicher Teil meines Lebens.

Ich möchte diese Zeit unter gar keinen Umständen missen; waren sie doch geprägt durch eine sehr fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den Kollegen aus der ehemaligen DDR und den Kollegen aus der alten Bundesrepublik. Wir alle haben gemeinsam an den Rocksäum der Geschichte gefasst. Grund für diese gute Zusammenarbeit war nicht zuletzt auch die Tatsache, dass die Deutschen in Ost und in West nun einmal denselben Hintergrund in ihrer Kultur des Denkens und Handelns haben.

Ende 1990 ergab sich mein Verständnis für die Zukunft Deutschlands aus meinen Erfahrungen, die ich bis dahin hatte sammeln können.

Bis 1990 waren die zwei deutschen Staaten Frontstaaten in der Auseinandersetzung der Ideologien. Sie wurden deshalb in ihrem jeweiligen Block besonders geachtet, auch gefördert. Die Volkswirtschaften der beiden deutschen Staaten waren ausgerichtet auf Export, und weniger bis gar nicht auf den jeweiligen heimischen Markt. Und nicht übersehen sollten wir, dass es beide auch deshalb an die Spitze in ihren Blöcken brachten, weil wir Deutschen nun einmal dazu neigen, das Aufgegebene besonders gut machen zu wollen. Das galt gleichermaßen für die Bundesrepublik Deutschland wie für die Deutsche Demokratische Republik. Mich stört bis heute, dass in der Allgemeinheit diese große Leistung der Menschen der DDR nicht gebührend gewürdigt wird.

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre war ich Mitglied des Beirats des IIASA International Institute for Applied Systems Analysis in Laxenburg bei Wien. Diese Einrichtung dachte und denkt noch heute über Fragen der Zukunft nach, vor allem in Sachen Energie, Umweltschutz und Demographie. Sie wurde 1972 von dem Sowjetrussen Kossygin und dem US-Amerikaner Johnson als eine blockübergreifende Institution gegründet. Aus den beiden Blöcken in Ost und West waren im IIASA fünf Länder vertreten. Immer wieder beeindruckend war es, wie im IIASA die Meinung der deutschen Partner gehört wurde, und zwar der beiden deutschen Partner gleichermaßen.

Dem Erfolg der deutschen Staaten in dem ihnen jeweils vorgegebenen Umfeld gebührt in beiden Fällen unser Respekt, ganz unabhängig von der Bewertung ihres jeweiligen Gesellschaftssystems. Eine meiner wichtigsten Erfahrungen ist, dass dieser wechselseitige Respekt bei den Mitarbeitern und den Verantwortlichen der Treuhandanstalt selbstverständlich war. Etwas pathetisch könnte man sagen, wir waren bei der Treuhandanstalt Deutsche unter uns mit dem Wunsch, die Zukunft eines neuen Deutschlands zu gestalten.

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre habe ich mich sehr oft in der Russischen Sowjetrepublik aufgehalten. Mich verband eine besondere Freundschaft mit Akademiemitglied Valentin Afanasewitsch Koptjug, dem langjährigen Präsidenten der Sibirischen Abteilung der Akademie der Wissenschaften Russlands, leider zwischenzeitlich verstorben. In Russland lernte ich die herausragende Bedeutung der Kombinate CARL ZEISS, FORTSCHRITT LANDMASCHINEN, „FRITZ HECKERT“, KALI, ORWO, ROBOTRON, SCHIFFBAU, SKET, TAKRAF, VEM, „WALTER ULBRICHT“ und anderer VEB und Kombinate für die Länder des Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe RGW und diesem nahe stehende Länder kennen. Es waren mehrheitlich Unternehmen, die schon aus der Zeit vor Entstehen der DDR stammten, zum Teil mit klangvollem Namen. Sie waren in ihren Kapazitäten und Produktionssortimenten aber nicht für den heimischen Markt ausgelegt, bezüglich der Investitionsgüter vor allem für den Markt des RGW. Wir wissen heute, dass diese sehr starke Orientierung auf die UdSSR und die anderen RGW-Länder ökonomisch maßgeblich begründet war in der engen Rohstoffsituation der DDR einerseits und dem Rohstoffangebot der UdSSR andererseits. Der bei weitem überwiegende Teil der Industriegüter wurde exportiert, etwa hälftig in die UdSSR und die anderen RGW-Länder und hälftig in die westliche Welt. Die Produktionssortimente der Unternehmen waren im Ergebnis

grenzüberschreitender Plankoordinierung stark durch die Vorstellungen des sowjetischen GOSPLAN geprägt. Die Lieferungen in die westliche Welt erfolgte zu Dumpingpreisen, wohl subventioniert und nicht in einer Mischkalkulation begründet.

Auch lernte ich bei meinen Besuchen in Russland, welcher riesiger Bedarf an Modernisierung dort bestand, vor allem in der Umstrukturierung alter Industriegebiete des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie hin zu modernen Industrielandschaften des Maschinenbaus und der Dienstleistungen. Was solche Umstrukturierung vor allem für die Menschen bedeutet, war mir schon als Bürger von Nordrhein-Westfalen bewusst geworden, einem Bundesland, das sich seit den 1950er Jahren in einem schmerzhaften Umstrukturierungsprozess befand, mit all den Anforderungen an Effizienz und Qualität und besonders den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt. Auch kannte ich diesen schwierigen Prozess der Umstrukturierung aus meiner Tätigkeit als Trustee an der PITT University in Pittsburgh, wo eine Metropole der Schwerindustrie in eine der Medizintechnik und der Dienstleistung umstrukturiert wurde. Dort hatte ich erlebt, wie rigide die US-Amerikaner bei solchen Prozessen mit den sozialen Bedürfnissen der Beschäftigten umgehen, und ich hatte mich daran gestoßen.

Ausgehend von diesen Erfahrungen brauchte ich nicht viel Phantasie, mir vorzustellen, was in der DDR an Umstrukturierung zu geschehen hatte, vor allem auch im Hinblick auf Energieeffizienz und Umweltschutz, das alles schon auch, wenn die Vereinigung der beiden deutschen Staaten nicht gekommen wäre. Mir war bewusst, welche großen sozialen Herausforderungen dabei anstanden und zu lösen waren.

1990 kommt für alle Zeitgenossen fast wie aus heiterem Himmel die Vereinigung der beiden deutschen Staaten mit der Übernahme der bundesrepublikanischen Rechtsstrukturen. Die beiden jeweils Besten in ihrem Block tun sich zusammen. Was für ein Vorgang: die Bundesrepublik Deutschland mit ihrem Markt in den Europäischen Gemeinschaften und die Deutsche Demokratische Republik mit ihrem Markt im Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe. Der erstgenannte Markt hatte etwa 370 Millionen Einwohner, der zweitgenannte über 500 Millionen. Plötzlich war da eine neue Bundesrepublik Deutschland, mit ihrer Öffnung in beide Märkte, in den im Osten wie den im Westen. Welch eine grandiose Perspektive für das neue Deutschland, für die Ostdeutschen wie für die Westdeutschen!

Die seinerzeitige Abneigung der Franzosen und der Engländer gegenüber der Vereinigung der beiden deutschen Staaten ist auch aus diesem Blickwinkel unschwer nachzuvollziehen. Und wenn heute in Frankreich die Sorge umgeht, dass *à la longue*

ein deutsch-russisch geprägtes Europa entsteht, dann kann man das als eine Art Neuauflage der Sorge von 1990 sehen. Vielleicht aber ist es auch nur Neid gegenüber dem Exportland Deutschland.

Kurz vor der Vereinigung, im Mai 1990 war ich Mitglied einer Delegation unter dem bundesrepublikanischen Wirtschaftsminister Dr. Helmut Haussmann in Moskau. Dabei ging es auch um die zukünftigen Wirtschaftsbeziehungen zwischen einem neuen, vereinten Deutschland und der UdSSR. Im eindrucksvollen Gebäude des RGW in Moskau versprach damals die bundesdeutsche Seite guten Gewissens dem stellvertretenden Ministerpräsidenten der UdSSR Iwan Stepanowitsch Silajew, dass auch zukünftig die Belieferung der UdSSR mit den dringend benötigten UdSSR-gängigen Anlagen und Anlagenkomponenten gesichert sei, ein Versprechen, das nicht schwer fiel, da die Bücher der Kombinate und VEB der DDR mit Aufträgen aus den Ländern der RGW voll waren, wohl noch aus den Festlegungen und Fortschreibungen der RGW-Plankoordinierung 1986 - 1990.

Dieses neue Deutschland mit seiner nunmehrigen internationalen Verantwortung und seinen nie dagewesenen internationalen Möglichkeiten hatte sich angemessen auszurichten für eine Zukunft im internationalen Wettbewerb in einer globalisierten Welt, organisatorisch, sozial, strukturell, umweltgerecht, energieeffizient und kostenbewusst. Dankbar bin ich wie viele Kollegen aus den östlichen wie den westlichen Bundesländern, dass mir die Möglichkeit gegeben wurde, daran mitwirken zu können. Diese gemeinsame Begeisterung von Deutschen aus Ost und West für ein neues Deutschland erlebt zu haben, ist für mich auch eine wichtige Erfahrung.

Ich kam aus einer selbständigen Tätigkeit als Partner einer Ingenieurgesellschaft in Nordrhein-Westfalen. Wir beschäftigten uns mit Umwelttechnik wie Rauchgasreinigung, der Behandlung industrieller ökologischer Altlasten in Böden und Grundwasser, der Entsorgung von privaten und industriellen Abfällen sowie mit rationeller Energieverwendung. Ich bin Kölner, hatte in Aachen Physik studiert mit dem Schwerpunkt Kerntechnik und schied 34jährig aus dem Staatsdienst bei der Kernforschungsanlage Jülich aus, um mich zusammen mit einem Studienfreund selbstständig zu machen, was ich übrigens nie bereut habe. Unsere Ingenieurgesellschaft entwickelte Konzepte für Unternehmen und öffentliche Institutionen.

Zur Treuhandanstalt kam ich, weil ich um die Mitarbeit im Bereich Umweltschutz und Altlasten gebeten wurde. Ich habe sehr schnell ja gesagt, nicht auf der Grundlage

eines langen Nachdenkens oder Abwägens. Ich wollte unter Nutzung meiner geschilderten Vorkenntnisse unbedingt beim Zusammenwachsen der beiden deutschen Gesellschaften und beim Aufbruch unseres neuen Deutschlands in eine Erfolg versprechende Zukunft mitwirken.

Ich erinnere mich, dass es mir wehtat, als ich zu Beginn meiner Tätigkeit bei der Treuhandanstalt feststellen musste, dass der Name INTERFLUG verschwunden war, zumal INTERFLUG ein Synonym für Völkerverständigung war. Und ich hatte viele DDR-Bürger in Russland getroffen, die auf ihre INTERFLUG sehr stolz waren. Auch bedauerte ich, dass der Name SERO verschwand; stand SERO doch für ein an der Zukunft orientiertes System des Recycling von Rohstoffen, schon damals ausgerichtet am Denken und Handeln in Stoffkreisläufen, eine heute zunehmend aktuelle Voraussetzung für die Akzeptanz von Technologie. Mit ähnlich wenig Respekt wurden die POLIKLINIKEN abgeschafft und das sehr erfolgreiche Wassermanagement – Frisch- und Abwasser in einer Hand – zerschlagen. Auch wurde diskutiert, den grünen Pfeil und die Ampelmännchen zu streichen. Noch heute scheint mir bei allen diesen Maßnahmen Kritik angebracht. Ich jedenfalls empfand es als ein „Plattmachen“ von Liebgewonnenem und auch Sinnvollem mit einer Missachtung von Gefühlen. Dieses habe ich als eine belastende Hypothek für die spätere Arbeit der Treuhandanstalt mit ihren Privatisierungen und Stilllegungen empfunden.

Die VEB und Kombinate hatten sich den gesetzlichen Vorgaben folgend bis Ende 1990 in etwa 8.500 Kapitalgesellschaften umgewandelt. Durch Spaltungen etlicher dieser Unternehmen entstanden bis 1993 etwa 13.000 Unternehmen, große, mittelgroße und kleine, wobei die mittelständischen Unternehmen gewünscht entstanden waren ganz im Sinne der über Jahrhunderte seit den Gilden gewachsenen, deutschen Erkenntnis, dass vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen das Rückgrad einer prosperierenden Volkswirtschaft sind. Die Unternehmen waren ganz überwiegend GmbHs, die dem staatlichen Treuhänder Treuhandanstalt zugeordnet waren, ebenfalls dem Gesetz folgend.

Anfang 1991 konnte man bei den Unternehmen in der ehemaligen DDR drei Gruppen erkennen. Ein Drittel – bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten - waren die im RGW erfolgreich agierenden Großunternehmen und zwei Drittel waren mittelgroße und kleine, die nach internationalem Standard hälftig sanierungsfähig und hälftig faktisch insolvent waren. Mancher dachte über eine Staatsholding für das erstgenannte

Drittel der damals noch erfolgreichen Großunternehmen nach – auch in der Spitze der Treuhandanstalt.

Soweit so gut, leider aber zerfallen seit 1990 und endgültig 1991 zunächst der RGW und anschließend die UdSSR mit all den bekannten Erscheinungen des Zerfalls ihrer Planwirtschaft. Eine RGW-Plankoordination 1990 und folgende konnte es nicht mehr geben.

Vor allem in den Ländern der ehemaligen UdSSR zerstörten persönliche Interessen des Managements die bis dato entwickelte, am Kollektiv orientierte Unternehmenskultur. Ich habe Unternehmen gesehen, wo das unkontrollierte Management die funktionierenden Produktionsanlagen in den Schrottmarkt verkauft hat. Es gab urplötzlich keine verlässlichen Ansprechpartner mehr in den Ländern des RGW, besonders nicht in den Ländern der UdSSR.

Auch kam erschwerend für die Unternehmen in Ostdeutschland hinzu, dass die produzierten Anlagen und Anlagenteile plötzlich zu teuer waren, verursacht durch den veränderten Wechselkurs, das Ungleichgewicht von Löhnen und Produktivität und die nunmehr kostenbezogenen Preise. Die Aufträge aus dem RGW in den Büchern der Kombinate wurden nicht abgerufen.

Obwohl die Bundesregierung vom 1. Juli 1990 bis Ende 1990 zur Rettung der Exporte nach Osteuropa ein Transferrubel-Verrechnungsverfahren einführte, durch das die Exporteure ihre Rubeleinnahmen zum Umrechnungskurs von 2,34 DM umtauschen konnten, und obwohl die Bundesregierung ab 1. Juli 1990 Ausfuhrgarantien und Ausfuhrbürgschaften für Exporte Ostdeutschlands, sogenannte Hermes-Bürgschaften, übernahm, fielen die Märkte in den Ländern des RGW mangels Nachfrage und wegen zu hoher Preise der Industrieprodukte weg. Das galt auch für die Nachfrage in der westlichen Welt. Die großen Namen des Maschinenbaus, des Schiffbaus, des Landmaschinenbaus der DDR waren plötzlich hohl.

Alle Unternehmen, die nunmehr stillstanden, hatten ihren Wert verloren, trotz ihrer zum Teil modernen Produktionsanlagen. Diese Wirklichkeit haben die Menschen im Allgemeinen nicht verstanden. Produktionsanlagen, die noch vor wenigen Jahren nach internationalen Maßstäben für viel Geld errichtet worden waren, sollten plötzlich nichts mehr wert sein! Und als Ende 1991 die DM-Eröffnungsbilanzen zum 1. Juli 1990, dem Tag der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, nach internationalem Standard für alle Unternehmen vorlagen, stellte sich heraus, dass der Wert der Unternehmen bei weitem nicht dem entsprach, was noch 1990 geschätzt wurde. Das

vermutete Vermögen der Unternehmen von 600 Milliarden Deutsche Mark war verfliegen oder hatte sich als falsch bewertet herausgestellt. Es erfordert viel Kraft, diese Realität zu akzeptieren.

Der Zerfall zunächst des RGW und anschließend der UdSSR, möglicherweise auch mitausgelöst durch die Währungsunion der beiden deutschen Staaten am 1. Juli 1990, ist eine schwere ökonomische Belastung für das soeben neu entstandene Deutschland, aber nicht nur für uns. Die Ukraine beispielsweise war mit einer Stahlproduktion von einer Tonne pro Einwohner im RGW reich; nun ist sie mit dieser Quote arm, weil der heimische Markt auch im Entferntesten nicht in der Lage ist und auch nicht in der Lage sein wird, diese Mengen aufzunehmen.

Seit Anfang 1991 - ständig zunehmend - war das ausschließliche Thema bei der Treuhandanstalt: „Wie können wir Arbeitsplätze erhalten? Wie können wir den unvermeidlichen Abbau von Arbeitsplätzen sozialverträglich gestalten? Wie sogar können wir neue Arbeitsplätze schaffen?“

Die Großunternehmen, die Herzstücke der Volkswirtschaft, die so genannten Kerne als Auftraggeber für die mittelständischen Unternehmen waren im Strudel des Zerfalls des RGW und der UdSSR und wegen ihrer zu hohen Kosten in eine Existenzkrise geraten. Der Staat, der deutsche Steuerzahler letztlich, konnte es nicht schultern, die bisherigen Kerne marktbezogen zu machen oder sogar neue Kerne als Staatsbetriebe ins Leben zu setzen. Erst recht nicht konnte er diese betreiben. Privatwirtschaftliche Großinvestoren mussten her. Ich möchte hier der guten Ordnung halber ausdrücklich festhalten, dass dabei dem betriebswirtschaftlich verständlichen, aber volkswirtschaftlich schädlichen Verständnis der westdeutschen Großkonzerne, sie könnten den Markt in Ostdeutschland mit ihren Produktionsanlagen in Westdeutschland bedienen, sehr massiv entgegen gewirkt werden musste, im Zweifel durch das Anwerben von ausländischen Investoren, was auch geschehen ist, mit ausdrücklicher Deckung durch die Bundesregierung bis ins Kanzleramt. Beispielhaft hierfür sind die Privatisierungen im Chemiedreieck um Leipzig und in Eisenhüttenstadt. Bei den Werften und anderen gelangen Privatisierungen nur mit großer Mühe oder gar nicht. Und auch die mittelständischen Unternehmen brauchten privatwirtschaftliche Investoren, weil der Staat für eine „Privatisierung **nach** Sanierung“ wegen des fehlenden Sachverständs und der fehlenden Finanzmittel völlig ungeeignet ist.

Es wurde einvernehmlich durch Staat, Wirtschaft und Gewerkschaften entschieden, den Weg der „Privatisierung **vor** Sanierung“ zu gehen, was allerdings nicht aus-

schloss, dass die Betriebe durch überschaubare Investitionen und organisatorische sowie logistische Maßnahmen zur Verbesserung von Effizienz und Produktivität durch die Treuhandanstalt saniert wurden. Die eigentliche Sanierung musste Aufgabe des Käufers des Unternehmens, des Investors sein. Hier mögen neben EKO-Stahl, Chemiestandort Leuna und einigen anderen die Gießereien in Ostdeutschland als faszinierende Erfolgsstory der „Privatisierung vor Sanierung“ genannt werden. Diese Gießereien wurden unter Mitgabe von Mitteln privatisiert zu einer Zeit, als in der alten Bundesrepublik die Gießereien reihenweise Pleite gingen. Heute sind die von der Treuhandanstalt privatisierten Gießereien sehr erfolgreich, zum Teil als Weltmarktführer, wie zum Beispiel die Mecklenburger Metallguss GmbH, bei der die größten und schwersten Schiffspropeller der Welt hergestellt werden. Die Mehrzahl der sanierungsfähigen Unternehmen der Treuhandanstalt wurde, um sie vor der Insolvenz zu bewahren, bis zur jeweiligen Privatisierung durch erhebliche Kredite und Bürgschaften gestützt.

Im Zentrum der gesamten Tätigkeit der Treuhandanstalt stand das Anwerben von Investoren, oft auch mit der Konzession, dass so genannte negative Kaufpreise akzeptiert werden mussten, durch Entschuldung der Unternehmen, auch bezüglich ihrer Kreditverpflichtungen von vor 1990, und durch Übernahme der Anfahrverluste der Investitionen, welche die Käufer zusagen mussten, vor allem auch zur Erhaltung und/oder Schaffung von Arbeitsplätzen. Die Unternehmen sollten finanzkräftige Gesellschafter erhalten mit Kapital und Zugang zu den Märkten. Deshalb wurde nicht die Privatisierung in Form von Anteilsscheinen für die Belegschaftsmitglieder gewählt, wie in fast allen postsowjetischen Ländern geschehen.

Natürlich gab es auch Unternehmen, knapp 4.000, also etwa ein Drittel der erwähnten 13.000 Unternehmen, die eine Wettbewerbsfähigkeit nicht erreichen konnten und deshalb still gelegt, das heißt in die Liquidation überstellt werden mussten. Das beinhaltete die Veräußerung ihrer Vermögensteile im Einzelnen. Auch hier wurde immer sehr intensiv darauf geachtet, dass diese Vermögensteile an solche Investoren verkauft wurden, die glaubhaft die Schaffung von Arbeitsplätzen zusagten.

Es ist nachdrücklich zu kritisieren, dass kein Großunternehmen und kein großes mittelständisches Unternehmen seinen Unternehmenssitz in Ostdeutschland genommen hat, hat doch der deutsche Steuerzahler viel Geld für die Infrastruktur in Gänze und für das Anwerben der Investoren im besonderen aufgebracht, vielleicht aber

nicht genug. Die bedeutende VNG Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft war schon immer im Osten verwurzelt.

1991 machte bei der Treuhandanstalt der Slogan die Runde „Investoren sind scheu wie Rehe“. Das galt auch für meinen Verantwortungsbereich bezüglich der Altlasten, die ökologischen Belastungen in Boden und Grundwasser; keine Privatisierung durfte an diesem Thema scheitern.

Die DDR litt unter dem Vorwurf, hochgradig durch Schadstoffe aus der Industrie, den Haushalten und dem Verkehr belastet zu sein, nicht zu Unrecht vor allem im Bereich der Luft. Erinnern wir uns an die Freisetzungen der Schadstoffe aus der Chemischen Industrie, aus der Brikettfeuerung der Haushalte und dem Verkehr mit seinen Zweitaktmotoren.

So war die Versuchung vieler Meinungsmacher groß, auch Boden und Grundwasser in der DDR flächendeckend als total geschädigt zu bezeichnen. Diese Meinungsmacher hatten verschiedene Gründe. Den einen passte es in ihren Kram bei der grundsätzlichen Kritik an der DDR. Andere waren nicht in der Lage, die unterschiedlichen Pfade der Umweltbelastung Luft, Wasser, Boden auseinander zu halten und sachgerecht zu bewerten. Und eine dritte Gruppe wollte aus geschäftlichen Gründen flächendeckend Reinigungsanlagen für Böden und Grundwasser bauen. Alle diese Meinungsmacher schafften damit ein außerordentlich negatives Bild, was die Furcht der Investoren schürte, im Gebiet der ehemaligen DDR zu investieren. Eine wichtige Abhilfe war hier schon das Umweltrahmengesetz der Deutschen Demokratischen Republik vom 29. Juni 1990, das vorsah, dass der Investor nicht für Schäden haften sollte, die vor dem 1. Juli 1990 verursacht wurden. Das Gesetz gab aber keinen Aufschluss über die regionale Verteilung und den Grad der Schäden. Aus meinen Gesprächen mit Hans Reichelt, dem Minister für Umweltschutz und Wasserwirtschaft der DDR, bei IIASA in Wien schon vor 1990 wusste ich, dass die Belastungen von Boden und Grundwasser in der DDR die für Industrieländer nach Art und Umfang typischen Belastungen waren. So empfand ich es als meine vordringlichste Aufgabe, aktenkundig und über die Presse publik zu machen, dass es sich bei den Schäden an Boden und Grundwasser um örtlich sehr eng eingrenzbar Schäden bei der einschlägigen Industrie handelte, also um vereinzelte hot spots der Belastung von Boden und Grundwasser.

Zweite Aufgabe war, die Kosten für die Behebung dieser so genannten ökologischen Altlasten soweit vertretbar wie möglich in Grenzen zu halten, damit der deutsche

Steuerzahler über die vielen eh schon auf ihn zukommenden Verpflichtungen hinaus nicht auch noch für übertriebene Boden- und Grundwasserreinigung herangezogen wird oder die knappen Finanzmittel fehlgeleitet werden. Bös meinende Zeitgenossen sprachen abwertend von der „Billigsanierung“, was ich aber als Kompliment empfand. Aus den zunächst propagierten 100 Milliarden DM zur Beherrschung des Problems wurden am Ende 4 Milliarden EURO.

Die dritte Aufgabe war, vor allem die Überwachungs- und Genehmigungsbehörden in Ostdeutschland mit dem richtigen Augenmaß zu versehen.

Die drei Aufgaben konnten sehr zügig und auch erfolgreich erledigt werden. Das war einerseits möglich wegen des hervorragenden geologischen Sachverstands, der in der DDR gepflegt wurde, aber auch in der Bereitschaft staatlicher Stellen in der Alt-bundesrepublik, ihre Kenntnisse einzubringen, bis hin zur Abstellung von Mitarbeitern. Besonders kann ich mich an das geographische Kartenmaterial erinnern, das ich beim Zentralen Geologischen Institut der DDR in der Invalidenstraße in Berlin vorfand, das so ziemlich alle Deponien und großen Altlasten erfasst hatte, weit intensiver als ich es aus Westdeutschland gewöhnt war. Im Übrigen wurde deutlich, dass ein Großteil der Belastungen von Böden und Grundwasser aus der Zeit vor der DDR stammte, aus den zwanziger Jahren und aus dem Krieg oder sogar natürlich waren. Sicher ist mir nicht alles gelungen, das räume ich freimütig gern ein, nicht erst heute. Aber wir haben uns bemüht, mit enormem Einsatz und im den meisten Fällen auch mit Erfolg. Unerwähnt darf nicht bleiben, dass wir gemeinsam in kürzester Zeit eine Methode der Schätzung des Sanierungsbedarfs der jeweiligen konkreten Altlast entwickelt haben, die allenthalben akzeptiert wurde. Im Übrigen hatte ich den Eindruck, dass sich die Verantwortlichen, besonders in der mittleren Ebene der Unternehmen, schon vor 1990 des Problems der Belastungen von Boden und Schadstoffen, vor allem der daraus erwachsenden Gefahren für das Trinkwasser durchaus bewusst waren und dass sie versucht hatten, im Rahmen ihrer gegebenen Möglichkeiten das Problem angemessen zu behandeln. Besonders fiel mir die ausgeprägte Fähigkeit zur konstruktiven Improvisation auf.

Als Direktor für Umweltschutz/Altlasten habe ich auch das Programm der Demontage solcher Produktionsstätten, Gebäude und Anlagen, die völlig veraltet waren und nachweislich keine Zukunft hatten, in Gang gesetzt und geleitet, auch des Abbaus der unwirtschaftlichen Fernwärmeleitungen. Es wurden in etwa 500 Unternehmen „beschäftigungswirksame Sanierungsprojekte“, wie wir die Aktivität zu Recht nann-

ten, durchgeführt. Bezahlt wurde es vom Bund, den ostdeutschen Bundesländern und der damaligen Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg. In dem Programm waren seit Januar 1993 über mehrere Jahre 56.000 Arbeitnehmer (30 % Frauen) unterschiedlich lang tätig, die für etwa 6,2 Milliarden DM demontierten und die Restmaterialien in die Schrott- und Bauschuttvermarktung oder die Entsorgung überführt haben. 2.000 Manager, nahezu durchweg ostdeutsche Kollegen, haben das Vorhaben geleitet. Höchste Anforderungen stellte das Programm an das jeweilige Management vor Ort, das auch sicher stellen musste, dass alle Mittel korrekt zum Einsatz kamen. Das Programm war nur mit elektronischen Hilfsmitteln umsetzbar. Die Hardware dazu wurde in kürzester Zeit eingerichtet, und die Manager vor Ort waren in ebenfalls kürzester Zeit bereit und auch in der Lage, sich mit den modernen Managementinstrumentarien vertraut zu machen. Eine tatsächlich unglaubliche Leistung! Dabei darf allerdings nicht vergessen werden, dass diese Leistung auch aus der Not geboren wurde, haben doch viele von Arbeitslosigkeit Betroffenen die Altanlagen abgerissen in der Hoffnung, dass bald Neuanlagen an alter Stelle entstehen.

Privatisierung war häufig genug die Privatisierung von beräumtem Gelände, das die Erlaubnis für den Betrieb von Industrie darauf hatte, mit der Zusage durch den jeweiligen Erwerber, auf dem Gelände Investitionen zu tätigen und Arbeitsplätze zu schaffen. So entstand und entsteht noch heute auf alten Industriestandorten eine durch High Tech geprägte Industrie mit modernen Anlagen.

Meine Tätigkeiten waren auch Thema des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses „Treuhandanstalt“. Nach einer ganztägigen, außerordentlich sachbezogenen Sitzung unter dem Vorsitz von Otto Schily, MdB SPD, in Bonn wurde meine Arbeit ohne Kritik akzeptiert.

Das Engagement, das ich in meinem direkten Umfeld, vor allem bei den Unternehmen, erlebt habe, konnte ich auch ansonsten feststellen, eine allgemeine Aufgeschlossenheit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Ostdeutschen und den Westdeutschen. Innerhalb der Treuhandanstalt gab es eine Vielzahl von Kollegen aus der ehemaligen DDR, vor allem in der Ebene der Sacharbeit, deren Einfluss auf die Beurteilung der Unternehmen und ihre Privatisierung bei dem Erfolgs-, Zeit- und Arbeitsdruck, unter dem die Treuhandanstalt stand, nicht hoch genug eingestuft werden kann.

So war die Treuhandanstalt ein gesamtdeutsches Unterfangen, geprägt von viel Kollegialität mit wechselseitigem Respekt. Das gilt übrigens auch für die Zusammenar-

beit mit dem Bundesministerium der Finanzen, dem ich hier gern bescheinige, dass es durchaus die Kraft hatte, unternehmerisch zu denken, das heißt Unternehmertum zu fördern; beim Bundesministerium für Wirtschaft war das qua Definition der Fall. Gleiches stellte ich für meinen Bereich auch beim Bundesministerium für Umweltschutz, Naturschutz und Redaktorsicherheit fest. Diese meine Erfahrungen mit den Ministerien sind auch gestützt durch meine späteren Tätigkeiten bei den Gesellschaften EWN und LMBV. Durch EWN werden die Kernkraftwerke des ehemaligen Kombinats „Bruno Leuschner“ abgerissen – leider. LMBV betreibt das weltweit größte Projekt der Umwidmung von Industriebrachen, hier des ehemaligen Braunkohletagebaus, zu Landschaften des Tourismus und Naturschutzes mit umweltakzeptablen Gewerbe.

Und ich möchte nicht unerwähnt lassen, dass die Gewerkschaften immer zu einer kritisch-konstruktiven Zusammenarbeit bereit waren, ihre Funktionäre und auch die Betriebsräte, wobei hier besonders die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie IG BCE von mir erwähnt werden soll. So ist hervorzuheben, dass IG BCE ein Programm für AZUBIS – Auszubildende sehr wesentlich angeregt und unterstützt hat, auch finanziell, ein Bündnis für Ausbildung eingegangen ist. Bei LMBV wurden bis heute immerhin 1.506 junge Menschen in zehn Berufen ausgebildet, mit hoher Erfolgsquote bei Prüfung und Anschlussbeschäftigung.

Ausdrücklich möchte ich festhalten, dass es in den Ministerien wie auch in den Gewerkschaften sehr engagierte ostdeutsche Mitstreiter gab, die das Tun der Treuhandanstalt nicht nur mitgetragen, sondern auch mit Rat und Tat gefördert haben.

Alle Beteiligten wussten, dass die Treuhandanstalt keine Veranstaltung im rechtslosen Raum war. Ihr Handeln war durch Gesetze vorgegeben, die die Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik beschlossen hatte und die nach der Herstellung der Einheit weiter Gültigkeit hatten. Ich erinnere an die „Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform beim Ministerium der DDR“ unter der Leitung von Wolfram Krause, die im Winter 1989/1990 „einen radikalen, schnellen Übergang von der Kommandowirtschaft einer zentralistischen Direktivplanung zu einer sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft“ forderte. Bald wurde aber auch deutlich, dass diese gesetzlichen Regelungen weder ein Patentrezept noch eine umsetzungsreife Handlungsanweisung für die unübersehbare Zahl von komplexen Einzelfällen sein konnten. Es bedurfte einiger Nachbesserungen und einer ständigen Anstrengung, die konkreten Sachverhalte angesichts der abstrakten rechtlichen Norm angemessen zu behan-

deln. Das galt vor allem für die Zeit ab 1991, dem Wegfall der Märkte vor allem im RGW.

Ob diese Arbeit gelungen oder misslungen ist, kann immer nur am konkreten Einzelfall nachgeprüft werden. Die Menschen, die Politiker wollen aber allgemeine Urteile hören. Sie wollen wissen, ob die Arbeit der Treuhandanstalt nicht hätte besser gemacht werden können, ob die Gesetze hätten besser gestaltet werden können, ob man die menschlichen Unzulänglichkeiten, auch die Rechtsbrüche hätte vermeiden können und vieles mehr.

Wie ich schon eingangs erwähnte, tue ich mich schwer, hierzu eine abschließende, umfassende Antwort zu geben als jemand, der so lange Zeit, immerhin 19 Jahre dabei war. Insgesamt bin ich aber davon überzeugt, dass die politischen Grundsatzentscheidungen der Volkskammer im Jahr 1990 richtig waren.

Es war richtig, die VEBs und Kombinate in Kapitalgesellschaften umzuwandeln. Es war auch richtig, die Plankommission, die Industrieministerien und die Leitungsprinzipien der DDR abzuschaffen. Dies wollte auch die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte in den ehemaligen VEBs und Kombinat. Und es war wohl auch richtig, die Kapitalanteile dieser Unternehmen nicht von einem Staatsministerium halten zu lassen, sondern sie in die Verantwortung eines Treuhänders zu geben, der dann auf der Grundlage des Treuhandgesetzes neue, unternehmerisch verantwortliche Eigentümer gewinnen sollte. Dass fast alle Unternehmen einen gewaltigen Sanierungs- und Umstrukturierungsbedarf hatten, das war kein Geheimnis und das wussten die Bürger der ehemaligen DDR eher besser als die Bürger der früheren Bundesrepublik. Dass dieser Prozess eine Vielzahl von täglichen Einzelentscheidungen mit sich bringen würde, das war ebenso allen Beteiligten klar. Hier gab es Erfolge, aber auch Misserfolge, aus welchen Gründen auch immer.

Der Vollständigkeit halber möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass die Treuhandanstalt neben den erwähnten etwa 13.000 Unternehmen noch etwa 10.000 Ladengeschäfte, Gaststätten und Hotels privatisierte, zum großen Teil durch Auktionen. Und es darf auch nicht unerwähnt bleiben, dass immer, wenn ein ehemals enteigneter Eigentümer sich als solcher meldete, er sein früheres Eigentum zurückerhielt, zumindest einen finanziellen Ausgleich dafür. Das galt auch für jüdisches Eigentum, das durch das nationalsozialistische Unrechtsregime enteignet worden war. Einzige Ausnahme, wo keine Rückgabe erfolgte, waren die bis 1949 verstaatlichten landwirt-

schaftlichen Großbetriebe, die Güter. Auch verwaltete die Treuhandanstalt das Vermögen der Parteien und der Massenorganisationen der DDR.

Die Treuhandanstalt hatte ihre Zentrale in Berlin und 15 Niederlassungen in Berlin und in den 14 ehemaligen Bezirkshauptstätten der DDR. In der Spitze hatte die Treuhandanstalt 1992/1993 etwa 4.500 Angestellte, davon etwa 75 % Ostdeutsche.

20 Jahre nach Gründung der Treuhandanstalt sollten wir alle uns ehrlich bemühen, das damalige Geschehen sachgerecht zu beurteilen, ohne Euphorie, aber auch ohne Zorn, was bei den verschiedenen Biografien der Urteilenden heute verständlicherweise noch schwer fällt.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Arbeit bei der Treuhandanstalt eine Gemeinschaftsarbeit war und wichtige Entscheidungsträger aus Ost und West zusammengeführt hat. Ich habe den Kontakt zu den Menschen in den Betrieben, den Managern und den Belegschaften, vor allem auch zu den Betriebsräten erlebt, auch in manches Mal kontroverser Auseinandersetzung. Ich habe erlebt, dass sich Sachzwänge auf türmten, von denen niemand glaubte, dass man ihnen standhalten kann, die aber dann in wechselseitigem Respekt doch gelöst werden konnten.

Es wäre ein gutes politisches Ziel, diese Kollegialität bis hin zu Respekt und Freundschaft, zu erhalten und weiterhin für den Bau eines im globalisierten Wettbewerb stehenden, neuen Deutschland zu nutzen. Dann ist es mir nicht bange um unser gemeinsames Deutschland in einem großen Europa, dem Wirtschafts- und Kulturraum EUROPA, der vom Atlantischen bis zum Pazifischen Ozean reicht.

Herzlich danke ich für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr. –Ing. Heinrich Bonnenberg
Nymphenburger Straße 9
10717 Berlin
Deutschland
heinrich@bonnenberg.eu

