EHRENPROMOTION

BIRGIT BREUEL

am 22. Juni 1994

Dekan Professor Dr. Norbert Horn und Präsidentin der Treuhandanstalt Birgit Breuel

EHRENPROMOTION

BIRGIT BREUEL

an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät
der Universität zu Köln

am 22. Juni 1994

Reden in der akademischen Feier

Herausgegeben vom
Verein zur Förderung der Rechtswissenschaft
Köln 1994

Begrüßung durch den Dekan
der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln
Universitätsprofessor Dr. Norbert Horn

Magnifizenz,
verehrte Ehrengäste aus Wissenschaft, Justiz, Wirtschaft und Politik,
verehrte Gäste und Kollegen,
Kommilitones,

Ich begrüße Sie alle recht herzlich im Namen der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln zu unserer akademischen Feier der Ehrenpromotion von Frau Birgit Breuel. Ich danke Ihnen für das Interesse, das Sie an unserer Ehrenpromovendin und an unserer Fakultät durch Ihr Erscheinen bekunden. Ganz besonders begrüßen möchte ich Sie, sehr geehrte Frau Breuel. Dies ist heute Ihr Tag.

Promotion und Ehrenpromotion sind aus einer langen akademischen Tradition hervorgegangen, an die heute noch die Roben des Rektors und des Dekans erinnern. Die äußeren Insignien der Promotion selbst beschränken sich in preußischer Schlichtheit auf eine Urkunde. Talar und Barett für die neue Doktorin, wie sie viele ausländische Universitäten kennen, haben wir nicht. Die Rede vom Doktorhut ist daher nicht mehr wörtlich zu nehmen. Die Pressefotografen werden dies heute gewiß am meisten bedauern.

Der Sinn einer Ehrenpromotion liegt darin, daß eine Fakultät nicht nur die vorgesehenen akademischen Grade für Leistungen innerhalb ihres Studien- und Forschungsbetriebs verleiht, sondern daß sie für hinreichend neutral und hinreichend kompetent gehalten wird, auch außerhalb der eigenen Fakultät erbrachte Leistungen, die entweder der Wissenschaft oder in anderer Weise dem Gemeinwesen dienen, durch einen Doktorgrad anzuerkennen und hervorzuheben. Außerhalb der Fakultät kann daher auch heißen „außerhalb unseres Faches", und in der Tat werden wir heute Frau Breuel keine rechtswissenschaftlichen Leistungen andichten, wohl aber von Leistungen reden, die vielfältige Beziehungen zum Arbeitsgegenstand der Fakultät, dem Recht, aufweisen.

Über eine solche Ehrung entscheidet eine Fakultät autonom und in eigener Verantwortung. Der berühmte Jurist Baldus de Ubaldis bemerkte im 14. Jahrhundert dazu bündig: eine jede Ehrung liegt in der Verantwortung des Ehrenden und nicht der geehrten Person. Dazu zitiert er die nikomachische Ethik des Aristoteles. Im vorliegenden Fall hat sich die Fakultät einstimmig entschieden.

Aristoteles stellt an der von Baldus zitierten Stelle einen anderen Gedanken in den Vordergrund; er sagt dort: eine Ehrung ist kein Selbstzweck. Auch dies läßt sich auf den heutigen Tag münzen. Wenn eine Fakultät einen Ehrendoktorhut

verleiht, will sie eine Aussage machen, die sich nicht nur an die Ehrenpromovendin richtet, sondern an die breitere akademische Öffentlichkeit, im vorliegenden Fall ein wenig auch an die allgemeine Öffentlichkeit. Ich bin optimistisch, daß das, was wir mit dieser Ehrung zu sagen haben, verstanden werden wird. Ich schließe dies aus dem großen Interesse und der positiven Rosonanz, die unsere Einladung erfahren hat, und aus vielen spontan zustimmenden Kommentaren.

Promotionen sind für eine Fakultät ein Anlaß zur Freude. Noch mehr gilt dies für eine Ehrenpromotion. Freude ist gewiß ein Lebenselement für jede Arbeit, für jede Leistung, auch an einer Universität. Natürlich ist Freude in der Universität und an der Universität kein ganz leichtes Thema. Vor allem die Studenten haben bisweilen ihre Probleme, und das war wohl schon immer so. In einem Leitfaden für Lehre und Studium, die ein spanischer Juraprofessor vor langer Zeit verfaßt hat, habe ich daher eigens den Rat gefunden: „Der Student muß fröhlich sein und darf nicht traurig sein", — „alacris debet esse studens et non tristis". Der Rat stammt von Juan Alfonso de Benavente, der im 15. Jahrhundert an der Universität von Salamanca lehrte.

Daß man Freude bei der Arbeit braucht, ist aber den Kölner Studenten wenigstens als allgemeine Lebensweisheit vertraut, auch wenn sie die „Ars et doctrina studendi et docendi" des spanischen Kollegen nie gelesen haben. Anfang dieses Semesters las ich auf Plakaten, mit denen die Semesteranfangsfete angekündigt war: „Wer studieren will, muß erst mal richtig feiern." Dies ist natürlich eine kölsche Übertreibung und geht über die Position von Benavente deutlich hinaus. Dieser empfahl Fröhlichkeit nicht vor dem Studium — hier befürchtete er keinen Mangel —, sondern beim Studium und über Erfolge im Studium.

Die Fakultät freut sich bei einer Ehrenpromotion über eine erbrachte Leistung, die Grund und Anlaß der Ehrung ist. Der heutige Anlaß hat es mit Politk, Wirtschaft und Recht in Zusammenhang mit der Vollendung der Wiedervereinigung Deutschlands zu tun. In der veröffentlichten Meinung herrschen zu diesem Thema seit langem die Molltöne vor. In unserem Land ist der öffentliche Umgang mit politischen Aufgaben oft von Pessimismus geprägt und von der Neigung, die Schwierigkeiten oder Kritikpunkte zu betonen und die positiven Seiten, die Fortschritte in der Überwindung von Schwierigkeiten und die erreichten Ergebnisse eher hintanzusetzen.

Mit der Bewältigung der Aufgabe der Wiedervereinigung ist es nicht anders gegangen, obwohl dies die faszinierendste Aufgabe unserer Generation war und ist und uns geradewegs in die weitere Aufgabe des Ausbaus von Europa hineinführt. Vielleicht kann unsere Feier eine diskrete Erinnerung daran sein, daß es in Sachen Wiedervereinigung in Deutschland auch heute ab und zu etwas zu feiern gibt. Wie immer Sie, meine Damen und Herren, zu dieser letzteren Anregung stehen; — ich wünsche Ihnen jedenfalls eine frohgestimmte akademische Feier.

Grußwort des Rektors der Universität zu Köln
Universitätsprofessor Dr. Ulrich Matz

Frau Präsidentin,
meine Damen und Herren,

Es gibt Ehrungen besonderer Art, die auf den Ehrenden zurückwirken. In diesem Sinne kann ich heute sagen: Der Universität zu Köln ist es eine Ehre, daß Ihnen, Frau Präsidentin, durch unsere Rechtswissenschaftliche Fakultät der doctor honoris causa verliehen wird. Die Verleihung gründet sich vor allem auf ihre Leistung als Präsidentin in der Treuhandanstalt.

Ihre Aufgabe war und ist es noch, ein ganzes Wirtschaftssystem, nämlich eine bankrotte Zentralverwaltungswirtschaft, in eine florierende Marktwirtschaft zu überführen. Besser gesagt: es galt und gilt, die strukturellen *Vorausetzungen* für die Marktwirtschaft zu schaffen und damit zugleich einen wesentlichen Beitrag zur Vereinigung Deutschlands zu leisten.

Eine solche Aufgabe hat Dimensionen, die nun wirklich als historisch einmalig angesehen werden müssen. Allein der Mut, diesen Auftrag zu übernehmen, ist preiswürdig.

Mit Interesse habe ich von Ihnen gelesen, daß Sie die Hoffnung zu haben schienen, für Ostdeutschland „eine bessere Marktwirtschaft" zu schaffen. Dies zeugt von einer nicht eben verbreiteten souveränen Distanz zu den Verhältnissen, die sich im westlichen Teil unserer Republik im Laufe der ersten Jahrzehnte herausgebildet haben. Daß sich statt dessen das „Prinzip Anpassung" an die westlichen Verhältnisse durchsetzte, ist eines der vielen Symptome unserer bemerkenswerten Unfähigkeit im Westen, auf die neue Situation Deutschlands produktiv und in Gründerlaune zu reagieren.

Ohne Lehrbuch, ohne Vor-Erfahrung, ohne bewährte Leitlinien war für Sie ein Problem ohne Beispiel im Medium des Ungefähren zu lösen.

Dementsprechend war auch Ihre politische Rolle, die Sie spielen mußten, ob Sie wollten oder nicht, prekär und für Sie eher unerfreulich. Sie selbst haben gesagt, daß Sie sich als engagierte Interessenvertreterin Ostdeutschlands verstanden haben, was Ihnen jedoch bei Ihren Schützlingen eher Mißfallen einbrachte, während Ihnen im Westen zum edlen Ausgleich vorgeworfen wurde, Sie verschwendeten westliche Steuergelder. Diese reizvolle Konstellation negativer Stimmungen mag Ihnen jedoch anzeigen, daß Sie den richtigen Weg gegangen sind.

Ihre Ehrung durch die Rechtswissenschaftliche Fakultät gibt mir Anlaß, an den Beitrag der Universitäten der alten Bundesrepublik zur Erneuerung der Universitäten in der ehemaligen DDR zu erinnern. Dieser Erneuerungsbedarf war für die Rechts-, die Wirtschafts- und die Politikwissenschaft besonders groß, weil diese in der DDR naturgemäß besonders stark deformiert waren. Die genannten drei Fächer haben sich für die Sache der Wiedervereinigung von Anfang an in vielfältiger und weitreichender Weise engagiert. Dies gilt einmal für die Erneuerung des Lehrbetriebs, in dem sich viele Professoren für zusätzliche Lehraufgaben in Ostdeutschland bereit gefunden haben. Gleiches gilt für die schwierige und aufwendige Aufgabe der Neugründung oder Neueinrichtung von Fakultäten. Dazu kommt eine umfangreiche juristische und wirtschaftswissenschaftliche Beratung von Regierungsstellen und Bundesbank während des Prozesses der Wiedervereinigung. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß die genannten Fächer durch Veröffentlichungen und Tagungen die laufenden und vielfältigen Probleme der Wiedervereinigung im engen Kontakt mit den Praktikern, die vor Ort mit den Problemen befaßt waren, aufgearbeitet haben.

Zahlreiche Mitglieder der Rechtswissenschaftlichen und der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln haben sich auf all diesen Gebieten intensiv betätigt und sogar ein ganz besonderes Engagement gezeigt. Sie sehen also, gnädige Frau, daß Sie über ein gemeinsames Engagement mit uns auf eine freilich weitläufige Weise schon länger verbunden sind. Ich heiße Sie herzlich in unserem akademischen Kreis willkommen!

Laudatio Birgit Breuel

von
Universitätsprofessor Dr. Norbert Horn

Die Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln würdigt die Verdienste von Frau Birgit Breuel um die Privatisierung der Wirtschaft im neuen Bundesgebiet. Diese Privatisierung der zusammengebrochenen sozialistischen Wirtschaft war und ist der zentrale und schwierigste Teil im historischen Prozeß der inneren Wiedervereinigung, der die äußere politische Wiedervereinigung Deutschlands durch eine Angleichung der Lebensverhältnisse im neuen Bundesgebiet vollenden soll. Die Privatisierung ist eng mit der elementaren Aufgabe unserer Rechtsordnung verbunden, die Grundlagen einer freien und sozialen Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen und zu garantieren. Birgit Breuel hat als Präsidentin der Treuhandanstalt zum Gelingen der Privatisierung in besonderer Weise beigetragen. Es ist daher in dieser Laudatio von drei Dingen zu sprechen, erstens von der historischen Aufgabe der Privatisierung, zweitens von den rechtlichen Aspekten dieser Aufgabe und drittens von der Rolle, die Birgit Breuel dabei übernahm.

I.

1. Der Sitz der Treuhandanstalt befindet sich in Berlin in der Leipziger Straße. Aus Lage und Geschichte des Gebäudes läßt sich einiges über den geschichtlichen Zusammenhang, in dem die Treuhandanstalt steht, lernen. Das Gebäude liegt nicht fern vom Brandenburger Tor und vom Reichstag, noch näher am Gelände der verschwundenen Mauer, die mehr als drei Jahrzehnte die Stadt Berlin, Deutschland und Europa teilte, unweit auch der Stelle, wo die Reste von Hitlers Reichskanzlei im Erdboden verschwanden. Wer heute durch die langen, marmorbewehrten Korridore geht, die von geschäftigen Angestellten und eiligen Investoren und Anwälten belebt werden, mag sich in der Phantasie in die erste Zeit des Gebäudes als Reichsluftfahrtministerium zurückdenken, als der Stiefelschritt von Luftwaffenoffizieren in den Gängen hallte und an den Wänden die Parole prangte: „Führer befiehl, wir folgen!".

Das Gebäude blieb stehen, während im Bombenhagel Berlin und halb Deutschland in Trümmer fiel und weite Teile Europas verwüstet wurden, Millionen von Menschen ihr Leben verloren. Als die Waffen schwiegen und in Berlin und anderswo das mühevolle Wegräumen der Kriegstrümmer begann, mögen Offiziere der Roten Armee durch dieselben Korridore geschritten sein. Im Machtbereich des roten Imperiums, das sich infolge von Hitlers Krieg in Osteuropa und halb Deutschland eingerichtet hatte, entstand die DDR und ihre Regierung bezog das

Gebäude als Haus der Ministerien. Die Parolen an den Wänden lauteten jetzt anders, etwa: „Von der Sowjetunion lernen heißt siegen lernen." Die von Stalin und seinen Nachfolgern diktierte Politik begann mit Massenenteignungen und der Einrichtung eines widersinnigen politischen und wirtschaftlichen Systems, das alle Attribute eines großen Gefängnisses annahm, in dem sich die Menschen für mehr als eine Generation einrichten mußten, ohne Hoffnung auf Änderung.

Ab Dezember 1990 liefen Handwerker durch die Gänge, und das Gebäude mit seinen 2200 Räumen wurden gründlich renoviert, um wenig später Sitz einer neuartigen Behörde zu werden, der Treuhandanstalt. Diese hatte etwa ab Oktober 1990 nach sieben Monaten schwieriger Anlaufzeit endlich ihre Arbeit in vollem Umfang aufgenommen. Die Gründung der Treuhandanstalt war schon am 1. März 1990, also noch vor den ersten demokratischen Wahlen in der damaligen DDR, durch den Ministerrat der Übergangsregierung Modrow erfolgt und dieser hatte die Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinaten, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften erlassen. Sechs Wochen zuvor hatte bereits eine andere Privatisierung besonderer Art begonnen: Seit dem 21. Januar 1990 wurde die Berliner Mauer offiziell verkauft, in großen und kleinen Stücken. Ab April 1990 kämpften in der Treuhandanstalt 91 Mitarbeiter, ausgerüstet mit zehn Schreibmaschinen und drei Kopierern, mit der Aufgabe, die zusammenbrechende DDR-Wirtschaft noch möglichst vor der erwarteten Währungs- und Wirtschaftsunion so umzugestalten, daß sie in der Wettbewerbswirtschaft standhalten könnte.

2. Umfang, Schwierigkeit und Zielsetzung der Privatisierungsaufgabe waren zu dieser Zeit noch unklar. Noch im Februar 1990 träumten demokratische Politiker in der DDR von einem industriellen Volksvermögen von rund 1.400 Milliarden Mark der DDR, und manche wollten das vermeintlich Vorhandene verteilen. Realisten in der Volkskammer wiesen freilich darauf hin, daß es eher Schulden zu verteilen gebe als Vermögen. Der Vorschlag, Anteilsscheine am Volksvermögen zu verkaufen, stieß aber auf die empörte Gegenfrage: „Warum soll vom Volk noch einmal gekauft werden, was doch schon dem Volk gehört?" Hans Modrow sprach im Februar 1990 in Bonn von einem Wert des volkseigenen Industrievermögens von umgerechnet 600 Milliarden DM. Zweieinhalb Jahre später wies die DM-Eröffnungsbilanz der Treuhandanstalt zum 1. 7. 1990 einen Fehlbetrag von 209 Milliarden DM aus. Modrows Schätzung war also um rund 800 Milliarden zu optimistisch. Immerhin war den Spitzenfunktionären der DDR Anfang 1990 intern klar, daß die DDR ruiniert war und ihrem Ende entgegenging. Bereits im November 1989 hatte die Regierung Krenz in einer geheimen Verschlußsache Kenntnis davon erhalten, daß die internationale Zahlungsunfähigkeit der DDR binnen Jahresfrist eintreten werde. Dieser Zusammenbruch stand in größerem Zusammenhang des wirtschaftlichen Ruins des gesamten Sowjetimperiums. Nicht der Großmut der Sowjetregierung, sondern dieser Einsicht ist es zuzuschreiben, daß schon im April 1990 Ministerpräsident de Maizière bei seinem

Besuch in Moskau von Außenminister Ryschkow hören mußte, daß die Sowjetunion das Interesse an der DDR verloren habe.

Die praktische Privatisierungsarbeit der Treuhand kam bis Sommer 1990 nur langsam voran. Erst nach dem Erlaß des Treuhandgesetzes am 17. Juni 1990 begann allmählich der Ausbau der Treuhandanstalt zu einem effizienten Instrument der Transformation und Sanierung der zusammenbrechenden DDR-Wirtschaft. Am 3. Juli 1990 konstituierte sich der neugebildete Verwaltungsrat und berief am 15. Juli den neuen Vorstand. Am 20. August wurde der Präsident Rainer Gohlke durch den bisherigen Verwaltungsratsvorsitzenden Dr. Detlev Karsten Rohwedder ersetzt. Dessen Stelle im Verwaltungsrat übernahm Jens Odewald. Im September 1990 wurde der Vorstand um drei Personen ergänzt; zu ihnen gehörte Birgit Breuel. In der siebenmonatigen Amtszeit von Detlev Rohwedder erfolgte der organisatorische und personelle Ausbau der Treuhandanstalt und die Festlegung der Grundsätze der Privatisierungspolitik. Die Zahl der Mitarbeiter stieg sprunghaft, die Zentrale wurde mit der Zeit divisional strukturiert. Man verzichtete mit Recht auf die zunächst geplanten zwischengeschalteten Treuhand-AGs. Statt dessen wurden die Treuhandaußenstellen unter großem Zeitdruck vom zuständigen Vorstandsmitglied Breuel Anfang Oktober in Niederlassungen als selbständige regionale Entscheidungsträger umgewandelt. Die Anstalt und ihre Niederlassungen begannen zu diesem Zeitpunkt endlich in großem Umfang mit der systematischen Privatisierungstätigkeit, begleitet von ungeduldiger Kritik der Öffentlichkeit.

3. Diese Privatisierungstätigkeit ist nunmehr im Frühsommer 1994, also gut dreieinhalb Jahre nach dem ernsthaften Beginn, zu 95% abgeschlossen. Mehr als 13 800 Unternehmen wurden privatisiert. 4300 Betriebe und Betriebsteile wurden an enteignete Alteneigentümer zurückgegeben. Nicht eingerechnet ist darin die Privatisierung von über 20 000 Einzelhandelsgeschäften, Apotheken und kleineren Hotels durch die Tochtergesellschaft GPH, die schon 1991 abgeschlossen werden konnte. Es ist hier nicht möglich, auch nur annähernd den Verlauf und die Schwierigkeiten des gigantischen Vorgangs der Privatisierung nachzuzeichnen. Im Vordergrund stand natürlich das Bemühen um die Gewinnung neuer Investoren, und Investoren konnten nur Entscheidungen treffen, wenn sie die Unternehmen und ihre Entwicklungschancen hinreichend abschätzen konnten.

Für die Treuhandanstalt stand nicht die Erzielung von Veräußerungserlösen im Vordergrund, sondern die Erhaltung von Arbeitsplätzen aufgrund überzeugender Investitions- und Sanierungskonzepte der Investoren, und dies war oft nur unter Befreiung von großen Altschulden möglich. Besonders schwierig war natürlich die Erhaltung oder Teilerhaltung von Großbetrieben. Ich erinnere nur an die Anstrengungen um Nachfolgegesellschaften des ehemaligen Zeiss-Kombinats Jena, um Käufer und Investoren für die Werftindustrie, die Stahlindustrie, die Raffinerien, Großchemie und Braunkohlebergbau. Industriepolitische Forderungen und

bisweilen der Kampf mit der Brüsseler Euro-Bürokratie um die Gewährung oder wenigstens die Gestattung von Subventionen erschwerten hier die Privatisierungsaufgabe zusätzlich.

Die Verantwortlichen in der Treuhandanstalt wußten ziemlich früh, daß viele Arbeitsplätze in der DDR nicht zu retten sein würden, und sie wußten auch, daß selbst im lebensfähigen Teil der DDR-Wirtschaft so ziemlich jeder Arbeitsplatz nach marktwirtschaftlichen Maßstäben doppelt besetzt war. Sobald die Privatisierungstätigkeit in Gang kam, wurde der Zwang zur Entlassung von Arbeitskräften auch der Öffentlichkeit bewußt, und es kam Anfang 1991 zu Protesten der Arbeitnehmer in den Treuhandunternehmen. Am 27. Februar 1991 drangen empörte Werftarbeiter in den Schweriner Landtag ein, und im Sommer 1993 erregten die erbitterten Proteste gegen die Stillegung des Kalibergbaus in Bischofferode bundesweites Aufsehen. Kritik und bisweilen Proteste haben die Arbeit der Treuhandanstalt in der Tat immer wieder begleitet.

Die Privatisierungsarbeit wurde sowohl wegen ihrer Schnelligkeit kritisiert, weil rasch Arbeitsplätze wegfielen, als auch wegen ihrer Langsamkeit, weil der Aufschwung auf sich warten ließ. Beide Vorwürfe fanden viel Beifall in der Öffentlichkeit. Hier war eine breite Debatte um Investitionshemmnisse im neuen Bundesgebiet im Gang, die man wegräumen müsse. Der Gesetzgeber reagierte verschiedentlich, insbesondere durch Verbesserung des sogenannten Investitionsvorrangs. Aber auch er konnte die Schwierigkeiten nicht wegzaubern. Ich erinnere mich einer lebhaften Debatte im Sommer 1991 in Berkeley mit Ökonomen, die im Jahr zuvor an der bekannten Berkeley-Studie zur Wirtschaft in der DDR mitgearbeitet hatten. Sie wollten nicht verstehen, warum das wirtschaftliche Take-off nicht schneller vor sich gehe, da doch die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft gegeben seien. Ich hatte nicht nur Mühe, die Schwäche der technischen und staatlichen Infrastruktur, wie sie damals im neuen Bundesgebiet noch bestand, in ihren vielen Aspekten zu erläutern. Auch die Privatisierung hatte man dort wie auch in Deutschland allgemein noch nicht in ihrer Dimension voll begriffen. Man mußte erst lernen, daß eine ganze ruinierte Volkswirtschaft nicht von heute auf morgen zu verkaufen war, und zwar aus zwei simplen Gründen: erstens waren die zu verkaufenden Unternehmen nicht einmal genau bekannt, und zweitens war und ist es nicht möglich, 8000—10 000 Großinvestoren als Käufer auf einen Haufen herbeizuzaubern.

Die Treuhandanstalt hat den Umstrukturierungsprozeß im neuen Bundesgebiet mit einem hohen finanziellen Aufwand begleitet. Dazu gehörte die bilanzielle Sanierung der Unternehmen durch Ausgleichsforderungen nach dem DM-Bilanzgesetz, die Übernahme von Altschulden, die Stellung von Bürgschaften und effektive Zahlungen von allein 120 Mrd. DM. Man rechnet bis Ende 1994 mit rund 230 Mrd. DM Schulden. Eine Alternative zu diesen Anstrengungen ist nicht erkennbar. Die von der DDR überkommene Wirtschaft mit ihren marktuntaug-

lichen Strukturen und Ausstattungen konnte man nicht sich selber überlassen, und sie konnte auch nicht in einer grenzenlosen Subventionsanstrengung konserviert und in eine neue Art Staatswirtschaft überführt werden. Dies zu verhindern und statt dessen den Erneuerungsprozeß mit allen erdenklichen Kräften in Richtung auf marktwirtschaftliche Überlebensfähigkeit voranzutreiben, war eine Existenzfrage der Bundesrepublik. Die Deutsche Bundesbank urteilt denn auch in ihrem Monatsbericht vom April 1994, daß nichts an der Notwendigkeit vorbeiführte, den Privatisierungsprozeß im neuen Bundesgebiet möglichst bald zum Abschluß zu bringen.

II.

1. Wenn man die Rolle des Rechts im Privatisierungsprozeß betrachtet, so sei zunächst daran erinnert, daß im gesamten Prozeß der äußeren und inneren Wiedervereinigung das Recht ein entscheidendes Element war und ist. Daß sich die deutsche Wiedervereinigung friedlich, ohne Gewalt und ohne Blutvergießen vollziehen konnte, war nur möglich, weil dieser Vorgang Schritt für Schritt in den Bahnen des Rechts erfolgte, die durch den Staatsvertrag, den Zwei-plus-Vier-Vertrag und den Einigungsvertrag vorgezeichnet wurden. Das Recht ist nicht nur dauerhafter Garant für Frieden und Freiheit und den in der Freiheit möglichen Wohlstand. Das Recht wurde im Entscheidungsjahr 1990 auch die Brücke für einen friedlichen Übergang der zusammenbrechenden DDR zur Einheit, zur Freiheit und zum Wohlstand.

Erstaunlicherweise scheint die große Bedeutung der rechtlichen Aspekte der Wiedervereinigung noch längst nicht jedermann bekannt zu sein. So hat vor wenigen Wochen ein deutscher Ministerpräsident vorgeschlagen, zur Finanzierung der Pflegeversicherung den Tag der deutschen Einheit am 3. Oktober als eigenen Feiertag zu streichen und jeweils auf den nächsten passenden Sonntag zu verlegen, also das herausgehobene Datum aufzugeben. Er hat diesen peinlichen Vorschlag obendrein damit begründet, daß es sich ja schließlich um ein Datum „von nur juristischer Bedeutung" handelte. Man möchte dies kaum glauben. Immerhin wurde am 3. Oktober 1990 die politische Einheit Deutschlands völkerrechtlich und staatsrechtlich wirksam, und am gleichen Tag wurde die verlorene innere Rechtseinheit Deutschlands wiederhergestellt. Es gibt in unserem Land einen politischen Grundkonsens, in dem das Recht seinen hervorgehobenen Platz hat. Er ist in den Worten „Einigkeit und Recht und Freiheit" zusammengefaßt und am 3. Oktober 1990 in historischer Weise bestätigt worden.

Auch die Privatisierung ist nicht nur ein politischer und wirtschaftlicher Prozeß, sondern eng mit Grundfragen unserer Rechtsordnung und ihrer Verankerung im neuen Bundesgebiet verknüpft. Im Prozeß der inneren Wiedervereinigung Deutschlands war und ist die Herstellung der sozialen Marktwirtschaft entschei-

dend. Dies war schon das politische Programm des Staatsvertrages über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom Mai 1990. Das rechtliche Kernstück der Marktwirtschaft ist das Privateigentum auch an Unternehmen und Grundstücken. Privateigentum ist neben der Vertragsfreiheit die zentrale Institution der bürgerlichen Rechtsordnung und ihrer verfassungsrechtlichen Garantien. Schon bei den Vorüberlegungen zur Währungsunion, an denen ich beratend teilnehmen konnte, bestand rasch Einigkeit darüber, daß diese Union nur gelingen werde, wenn zugleich die Rechtsgrundlagen der Marktwirtschaft in der DDR hergestellt wurden. Schon im Sommer 1990 wurde daher in der DDR westliches Recht in großem Umfang übernommen.

Damit war es aber nicht getan. Das in der DDR-Wirtschaft bestehende sozialistische Eigentum mußte beseitigt werden. Das starre und weltfremde Konzept des sozialistischen Eigentums war für eine moderne Verkehrswirtschaft völlig ungeeignet. Hier liegen entscheidende Ursachen für das Scheitern des sozialistischen Traums, die sich aus zwei Eigenschaften des sozialistischen Eigentums ergeben. Erstens konnte dieses Eigentum nicht übertragen, nicht verpfändet und nicht gepfändet werden und war daher ein entscheidendes Transaktionshindernis. Zweitens hatte das sozialistische Eigentum keinen Marktpreis und verführte daher zu gigantischen Fehlallokationen von Ressourcen, insbesondere Grundstücken: Baugrundstücke wurden verschwendet und ganze Landstriche wurden durch Tagebau ohne Rekultivierung verwüstet. Schlechtes Eigentumsrecht schafft schlechte Wirtschaft.

Die Abschaffung und Überwindung des sozialistischen Eigentums wurde daher zum Gegenstand einer besonderen Transformationsgesetzgebung. Ihr Kernstück ist das Treuhandgesetz. Mit einem Federstrich des Gesetzgebers wurden alle volkseigenen Betriebe und Kombinate in Kapitalgesellschaften „im Aufbau" umgewandelt. Die Treuhandanstalt erhielt die Gesellschaftsanteile und wurde damit zur größten Holding-Gesellschaft der Welt. Der gesetzlichen Umwandlung der Unternehmen folgte die Nachholung der notwendigen rechtlichen Gründungsschritte, insbesondere der Satzung, die allmähliche Erneuerung des Führungspersonals und die mühevolle und zeitraubende Aufstellung der DM-Eröffnungsbilanzen. Erst dabei trat schrittweise das ganze Ausmaß der wirtschaftlichen Misere, der technische Rückstand, die Abnutzung und Verwahrlosung des Anlagevermögens, die Überbesetzung und Unproduktivität, Altschulden und Umweltschädigung, zutage.

2. Diese wirtschaftliche Bestandsaufnahme und die rechtliche Reorganisation waren freilich nur die ersten Schritte der gigantischen Transformationsaufgabe, vor der die Treuhandanstalt stand. Es ging darum, die Lebensfähigkeit möglichst vieler Unternehmen langfristig zu sichern. Der Weg dazu war die Gewinnung von neuen privaten Eigentümern, von Investoren mit tragfähigen Unternehmenskonzepten und Investitionsbereitschaft, welche dem Staat die Unternehmerrolle

abnahmen. Hier lag der Schwerpunkt der Arbeit der Treuhandanstalt. Neuralgische Punkte der Privatisierungsverträge war das Unternehmenskonzept, die Zusage bestimmter Investitionsvolumina und die Garantie einer bestimmten Anzahl von Arbeitsplätzen. Die Einhaltung dieser Zusagen und Garantien muß auch künftig kontrolliert werden. Darin und notfalls in der Anpassung an veränderte Umstände liegt auch künftig eine Aufgabe der Treuhandanstalt und ihrer Nachfolgeorganisationen.

Die Transformationsleistung, die in den Privatisierungsverkäufen der Treuhand steckt, ist nichts weniger als die tatsächliche Durchsetzung der freien Wirtschaft, die auf Privateigentum gründet. Darin liegt ihre enge Beziehung zur Idee des Privateigentums als zentrale Institution der freien Wirtschaft. Dafür genügte es nämlich nicht, eine freiheitliche Rechtsordnung im neuen Bundesgebiet einzuführen. Die Wirtschaft dort mußte in kürzester Frist tatsächlich von Privateigentümern getragen werden. Nur dann waren genügend dezentrale unternehmerische Führungskapazitäten in der Wirtschaft verfügbar; nur dann ließen sich genügend Investitionen mobilisieren. Die Privatisierung erfüllte die rechtliche Eigentumsordnung mit dem erforderlichen Leben.

3. Gleichzeitig wurden zahlreiche Unternehmen an enteignete Alteigentümer zurückgegeben. Viele von ihnen erwiesen sich als besonders engagierte Investoren. Die Treuhandanstalt hat daher auch die Restitution als wichtiges Element zur Wiederherstellung des zerstörten unternehmerischen Mittelstandes bezeichnet. Aber es gab von Anfang an auch Schwierigkeiten und Kritik. Die Langwierigkeit der Klärung der Eigentumsverhältnisse behinderte manche Privatisierung und bald hieß es, die Restitution sei das größte Investitionshindernis. Die Forderung „Entschädigung statt Rückgabe" gehörte lange zum Standardrepertoire politischer Rhetorik. Sie verstummte erst im Sommer 1993, als endlich klar wurde, wie schwer die Entschädigungen zu regeln und zu finanzieren sind.

Inzwischen hat die Treuhandanstalt den größten Teil ihrer Privatisierungsarbeit getan. Sie hat in der Tat mit Schwierigkeiten auch der Eigentumsfragen ständig kämpfen müssen. Aber die Restitutionsansprüche waren nur ein Teil davon; unklare und verwahrloste Grundbücher und Kataster und die bis heute unklaren Eigentumsverhältnisse der öffentlichen Hand waren der andere Teil. Wo echte Konflikte mit Alteigentümern auftraten, hat der Gesetzgeber sie durch den Vorrang für den Investor mit dem besseren Konzept gelöst. Andererseits war die Rückgabe ungerecht enteigneter Unternehmen und Grundstücke ein Gerechtigkeitsgebot, und das Vermögensgesetz hat diesen Anspruch zu Recht gewährt, wo nicht Unmöglichkeit oder anerkannte Besitzstandsinteressen entgegenstanden. Wir können froh sein, daß dieses wichtige Element der Rechtsidee des Privateigentums nicht aufgegeben wurde. Respekt vor dem Eigentum ist Fundament der freien Wirtschaftsordnung. Daran sollte man auch beim Entschädigungsgesetz denken.

III.

1. Diese Ehrenpromotion gilt nicht der Institution Treuhandanstalt, sondern der Person Birgit Breuel. Doktorhüte werden an Personen verliehen. Schon daher sollte mir die Mühe erspart bleiben, im riesigen Räderwerk der Treuhand einzelne Fehler aufzuzählen, einzelne Punkte der ständigen Kritik, die an der Anstalt geübt wurden, zu bewerten. Birgit Breuel hat selbst häufig davon gesprochen, daß der völlig unerprobte Privatisierungsprozeß ständig verbessert werden mußte und daß man ständig aus Fehlern lernte. Dies gilt etwa für die Bedingungen in den Privatisierungsverträgen, für die Bewertung der Bonität von Investoren, die Ausgestaltung der begleitenden sozialen Maßnahmen, nicht zuletzt für Effektivität und Entgelte auswärtiger Berater, Sachverständiger und Liquidatoren. Immerhin ist die Person der Präsidentin bemerkenswert selten in der Kritik gewesen. Aber darum geht es hier überhaupt nicht. Das Tagesgeschäft des politischen Meinungsstreits ist nicht unsere Agenda.

Wir wollen bei dieser Ehrenpromotion vielmehr das tun, was wir täglich unseren Studenten beizubringen suchen, nämlich den Blick auf das Wesentliche richten. Mit der Privatisierung einer ganzen Volkswirtschaft, die durch ein falsches System ruiniert war, und ihrer Überführung in marktwirtschaftliche Strukturen in weniger als vier Jahren hat die Treuhandanstalt eine historische Leistung von großer Bedeutung für unser Land und damit auch für Europa erbracht. Jede Institution, sei es ein Unternehmen, eine Regierung oder die Treuhandanstalt als zeitweilig größte Industrie-Holding der Welt, kann nur Erfolg haben, wenn die Person an der Spitze den hohen Anforderungen der Leitungsaufgabe gerecht wird. Im Falle der Treuhandanstalt handelte es sich um extreme Anforderungen, und Birgit Breuel ist ihnen in besonderer Weise gerecht geworden. Sie hat mit ihrer Amtsführung als Präsidentin maßgeblich zum Erfolg der Privatisierung beigetragen.

2. Am Ostermontag 1991 wurde der Präsident der Treuhandanstalt, Dr. Detlev Karsten Rohwedder, von fanatischen Feinden unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ermordet. Birgit Breuel wurde am 15. April seine Nachfolgerin. Sie brachte für dieses Amt wichtige Eigenschaften mit: Mut, politische und wirtschaftliche Erfahrung und klare marktwirtschaftliche Grundsätze. Mut erforderte die Übernahme des Amtes nicht nur wegen der fortdauernden terroristischen Bedrohung als Amtsträgerin, sondern auch wegen der Größe der Aufgabe und der zunehmenden Kritik, der sich die Treuhandanstalt schon im Frühjahr 1991 und für die absehbare Zukunft ausgesetzt sah.

Wirtschaftliche und politische Erfahrung hatte Birgit Breuel schon aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit als Wirtschaftsministerin und dann als Finanzministerin von Niedersachsen; in die Probleme der Treuhandanstalt war sie bereits als Vorstandsmitglied eingearbeitet. Klare marktwirtschaftliche Grundsätze und Konzepte hatte Frau Breuel seit langem in wirtschaftspolitischen Veröffentli-

chungen entwickelt und in der politischen Praxis umzusetzen gesucht. In den siebziger Jahren veröffentlichte sie mehrere wirtschaftspolitische Bücher, die in populärer Sprache eine damals gar nicht so populäre Sache verteidigen: die soziale Marktwirtschaft. Birgit Breuel bekam mit ihrem neuen Amt die Chance, die von ihr als richtig erkannten marktwirtschaftlichen Grundsätze in die Tat umzusetzen.

3. Die Leistungen, die Frau Breuel in ihrem Amt erbracht hat und die der Grund für unsere akademische Ehrung sind, lassen sich unter drei Begriffen zusammenfassen: erstens Führungsautorität, zweitens eine konsequente Privatisierungspolitik, und drittens eine erfolgreiche Darstellung der Treuhandanstalt in der Öffentlichkeit. Frau Breuel ist im großen Mitarbeiterstab der Anstalt unangefochten und in der Öffentlichkeit respektiert. Dies war und ist eine elementare Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit der Anstalt, so elementar, daß man sie eigentlich als selbstverständlich voraussetzt und nicht viele Worte darüber verliert, obwohl Führungsautorität in täglicher Arbeit neu erworben und gewahrt werden muß.

Das Kernstück der Leistung ist zweifellos die konsequente Privatisierungspolitik. Kurz vor seinem Tod hat Detlev Rohwedder in Zusammenarbeit mit Birgit Breuel ein Grundsatzpapier über die Privatisierungsgrundsätze der Treuhandanstalt aufgestellt. Darin wurde die vielfach erhobene Forderung abgelehnt, die Treuhand selbst müsse die Unternehmen vor der Veräußerung an Investoren sanieren. Von der direkten staatlichen Sanierung erhofften sich viele einen weitreichenden Schutz der bestehenden unrentablen Arbeitsplätze, und manche träumten wohl auch von einer Art Perpetuierung der alten Staatswirtschaft mit anderen Mitteln. Dies waren unerfüllbare Illusionen. Die Sanierungsarbeit hätte die Kapazität der Treuhand und letztlich die Finanzkraft der Bundesrepublik restlos überfordert. In dem von Rohwedder und Breuel verfaßten Arbeitspapier hieß es dagegen: „Privatisierung ist die beste Sanierung". Dieses gleichzeitig auch in der Fachliteratur vertretene Konzept bestand darin, daß man diejenigen Unternehmen, die man als sanierungsfähig einstufen konnte, möglichst rasch an private Investoren veräußerte und diesen die Durchführung der Sanierung überließ, nachdem man im Privatisierungsvertrag das Konzept der Sanierung, insbesondere das Investitionsvolumen und die Zahl der zu erhaltenden Arbeitsplätze, festgelegt hatte.

Diese Grundsätze wurden in der Folgezeit konsequent in die Tat umgesetzt und dies führte letztlich zum Erfolg. Große Hürden waren auf diesem Weg zu überwinden. Das größte Problem war dabei die mehrfach erwähnte Tatsache, daß viele bestehende Arbeitsplätze nicht zu halten waren und daß viele Unternehmen sich jedenfalls nicht in ihrer ursprünglichen Struktur erhalten ließen. Die unumgänglichen Liquidationen oder Teilliquidationen gerade bei ehemaligen Kombinaten mit ihren überalterten Strukturen führten zu der politischen Forderung, man müsse bestimmte industrielle Kerne erhalten. Diese auch von der Bundesregierung aufgegriffene Forderung barg die Gefahr, wie es Frau Breuel in einem Inter-

view 1993 formulierte, daß man begrifflich eine Steuer- und Regelbarkeit des notwendigen Strukturwandels vortäuschte, die an der Wirklichkeit scheitern müsse. Mit einer Liste von solchen Kernen, die zu erhalten seien, sei noch kein einziges Problem gelöst. Frau Breuel forderte dagegen einen realistischen Begriff der Erhaltung von industriellen Kernen: diese müsse individuell bei jedem Unternehmen einsetzen mit dem Ziel, diesem Unternehmen und seinen Beschäftigten die Chance des Überlebens zu eröffnen.

Zur Prinzipientreue gehört auch sonst die notwendige Flexibilität. Die Treuhand hat ihr Prinzip, die Sanierung möglichst dem privaten Investor zu überlassen, nicht starr gehandhabt. Je länger ein Unternehmen im Portfolio der Treuhand blieb, desto stärker wurde diese vor die Notwendigkeit gestellt, bei solchen Unternehmen, bei denen die Liquidation vermeidbar war, die Sanierung wenigstens einzuleiten und dafür Mittel aufzubringen. Sie hielt damit Unternehmen auch dann am Leben, wenn eine Kostendeckung noch nicht erreicht und ein Investor noch nicht in Sicht war. Teilweise wurden dazu Managementgesellschaften eingeschaltet.

Die Treuhandanstalt geriet zeitweilig in der politischen Öffentlichkeit unter massiven Druck, sich in großem Umfang an Maßnahmen der sozialen Abfederung ihrer Privatisierungsmaßnahmen zu beteiligen. Die Treuhand hat Sozialplanabkommen mit den Gewerkschaften geschlossen. Es ist zweifellos richtig, daß das hohe Privatisierungstempo und die unvermeidliche Streichung unrentabler Arbeitsplätze nur deshalb sozial verträglich und politisch durchführbar war, weil das Netz des Sozial- und Arbeitsrechts der Bundesrepublik bestand und noch erheblich an die Bedürfnisse der Umstellung der DDR-Wirtschaft angepaßt wurde, insbesondere im Arbeitsförderungsrecht. ABS-Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung" wurden gebildet und nahmen große Zahlen von Arbeitslosen auf. Die Treuhandanstalt wurde gedrängt, sich flächendeckend in solchen ABS-Gesellschaften langfristig zu engagieren. Hier tat sich ein Dilemma auf. ABS-Gesellschaften konnten kurzfristig vor Arbeislosigkeit schützen und im Einzelfall auch nützliche Arbeiten, z.B. der Umweltschädensanierung, übernehmen. Andererseits bestand die Gefahr, daß falsche Signale für die Arbeitsmarktpolitik gesetzt würden und viele Menschen von der Suche nach produktiven Arbeitsplätzen abgehalten wurden. Die globale Übernahme dieser ABS-Gesellschaften durch die Treuhandanstalt hätte eine Übergangslösung perpetuiert und die Treuhandanstalt von ihrem gesetzlichen Privatisierungsauftrag entfernt. Hier mußte die Präsidentin den unpopulären Kurs steuern, daß Engagement der Anstalt begrenzt zu halten und alsbald wieder zu beenden.

4. Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt war und ist auch eine politische Aufgabe. Politik kann in einer Demokratie nur unter politischem Konsens betrieben werden. Konsens oder jedenfalls überwiegnde Zustimmung erfordern

eine überzeugende Außendarstellung. Diese politische Aufgabe hat Birgit Breuel unter schwierigen Bedingungen während ihrer ganzen Amtszeit hervorragend gelöst. Unpopuläre Entscheidungen begleiten fast jeden Schritt der Treuhandanstalt. Als Anstalt des Bundes trug sie die Verantwortung für den schmerzhaften Umstellungsprozeß. Ein Autor, Wolfgang Seibel, bemerkt dazu: „Wie Winkelried die feindlichen Speere zog die Treuhandanstalt die Kritik auf sich, die sonst die Bundesregierung (und — man muß hinzufügen — die östlichen Landesregierungen) hätte treffen müssen."

Zur erfolgreichen Außendarstellung der Treuhandanstalt gehört die unpolitische und unpolemische Diktion und die weitgehende Beschränkung von Verlautbarungen auf Äußerungen der Präsidentin und der Treuhandsprecher. Sachlichkeit, nicht Glaubensbekenntnis, war dabei die Maxime. In einer Rede vom Februar 1992 sagte die Präsidentin: „Privatisierung ist für uns nicht das ordnungspolitische Glaubensbekenntnis, das leicht über die Lippen geht." Sie rückte mit diesen Worten bei genauem Hinhören keinen Schritt vom Prinzip ab; sie lenkte vielmehr hier wie in anderen Äußerungen die Aufmerksamkeit auf die konkreten Einzelprobleme der Aufgabe, indem sie fortfuhr: „Sie (d.h. die Privatisierung) ist für uns der Kampf um Investoren, die die Fähigkeit und das Kapital mitbringen, ein Unternehmen im Markt erfolgreich zu etablieren ... Wir kaufen ein: Vertriebswege und Märkte, wir bevorzugen den Käufer, der Vertriebswege mitbringt, der die Innovations- und Technologielücke ostdeutscher Unternehmen schnell schließen kann ..."

Zu den schwierigsten Aufgaben gehört es, die Menschen davon zu überzeugen, daß die Härte des Umstrukturierungsprozesses auf unvermeidlichen wirtschaftlichen Notwendigkeiten beruhte und nicht auf menschlicher Kälte, daß die Treuhand nicht der „Plattmacher" war, als die sie beschimpft wurde, daß vielmehr die Treuhand bemüht war, alle Möglichkeiten für eine verträgliche und für die Menschen erträgliche Lösung auszuschöpfen. Birgit Breuel ist es in erstaunlich hohem Maß gelungen, mit der Zeit die Menschen davon zu überzeugen, daß die Privatisierung nicht gegen sie gerichtet war, sondern ihnen neue Chancen eröffnen sollte. Dazu trug auch bei, daß die Präsidentin der Treuhandanstalt unermüdlich für Investitionen im neuen Bundesgebiet und um Aufträge und Märkte für die dort arbeitenden Unternehmen warb, kurz, daß sie als „Anwältin des Ostens" auftrat.

Zum Schluß sei das schwierigste Kapitel der Außendarstellung hervorgehoben: Optimismus zu zeigen. Die Freude und Begeisterung über die Wiedervereinigung ist bekanntlich in den Schwierigkeiten der Umstrukturierung bald verrauscht und diejenigen Meinungsträger, die dem Ereignis ohnehin distanziert gegenüberstanden, gewannen die Oberhand. Nun gilt in Deutschland im politischen Gespräch Optimismus ohnehin leicht als unseriös. Aber die Arbeit der Treuhandanstalt konnte nur mit Optimismus getan und in der Öffentlichkeit verständlich gemacht

werden. Birgit Breuel hat dies stets in der Weise gemacht, daß sie die bestehenden Schwierigkeiten nicht verschwieg, auch nicht Fehler der Treuhand, und daß sie bei optimistischem Grundton jede Schönfärberei vermied.

Birgit Breuel hat schließlich unermüdlich auf die rasche Beendigung der Treuhandaufgabe gedrängt und diese Beendigung immer wieder angekündigt. Auch dies war Teil der Aufgabe: der rasche Abschluß. Er steht nunmehr bevor, auch wenn die Arbeit der Anstalt derzeit noch in vollem Tempo weitergeht. Deshalb ist auch jetzt schon die Zeit gekommen für eine Bilanz und einen Rückblick, Zeit auch für die Anerkennung einer erbrachten Leistung.

Unsere Fakultät meint, daß auch der Augenblick gekommen ist, Birgit Breuel für ihre Leistung als Präsidentin der Treuhandanstalt Dank und Anerkennung auszusprechen. Birgit Breuel hat sich um die Privatisierung der Wirtschaft im neuen Bundesgebiet und damit um die freie und soziale Wirtschaftsordnung in unserem Land verdient gemacht.

Antwort der Ehrendoktorin
Birgit Breuel
Präsidentin der Treuhandanstalt

Für die Ehrung, die Sie mir haben angedeihen lassen, danke ich herzlich.

Als ich Ministerin war, wurde ich zuweilen mit Frau Doktor angeschrieben oder angeredet. Vielleicht weil man sich nicht vorstellen konnte, daß eine Frau ohne Doktor überhaupt Minister werden kann. Meine Erklärung: Daß Frauen Minister sind, ist etwas weniger unheimlich, wenn sie wenigstens Doktor sind.

Nun, Ehrungen haben immer etwas ambivalentes. Man wird in der Regel für die Leistungen der Mitarbeiter, des Teams geehrt. Und dabei zögert man immer, ob der persönliche Teil der Ehre nicht zu groß angesetzt wurde.

Ich freue mich dennoch sehr über diese Ehre für die Treuhandanstalt, denn sie fällt so ganz aus dem Rahmen.

Das beginnt schon mit dem Vergleich der beiden Institutionen, die sich hier begegnen: Die Universität zu Köln, mit einer Gründung im Jahr 1388 und einer nach menschlichem Ermessen unbegrenzten wissenschaftlichen Zukunft. Daneben die Treuhand, entstanden in den aufregenden Monaten des Winters 1989/90 und heute nur wenige Monate vor dem Ende ihrer operativen Tätigkeit.

Den Faden muß man wohl noch weiter spinnen. Denn für die wirtschaftlichen und sozialen Prozesse, die unter dem Dach des Treuhandgesetzes und des Einigungsvertrages seit 1990 zu gestalten waren, war nur der Rahmen bestimmt worden. Die Ausfüllung dieses rechtlichen Rahmens durch tägliche praktische Arbeit hat denn auch Heerscharen von Juristen, zunächst kopfschüttelnd, dann oft streitend, dann wieder resignierend, am Ende aber wohl doch ebenfalls pragmatisch denkend beschäftigt. Selten mußte eine öffentliche Aufgabe so schnell begonnen und verantwortet werden, selten folgten die rechtlichen Klarstellungen so langsam der Wirklichkeit.

Die Universität als Ort der vorausdenkenden Theorie, die Treuhandanstalt als Ort der vorauseilenden Praxis. Das ist schon eine gefährliche Mischung.

Was haben wir aus dem Spannungsfeld gemacht?

Nach meinem Empfinden zählt ein Treuhand-Jahr wie zehn normale Jahre. Aber selbst bei einer solchen Hochrechnung wäre die Treuhand im Vergleich zur

Universität Köln ein „junges Ding". „Junge Dinger" haben es so an sich, daß sie sich reichlich ungestüm entwickeln, Fehler machen und aus diesen Fehlern lernen müssen. Das trifft auch auf die Treuhand zu. Selbst Frauen und Männer im gesetzten Alter waren trotz all ihrer Lebenserfahrung vor Überraschungen nicht sicher, und fehlerfrei hat wohl niemand seine Treuhand-Zeit überstanden.

Anfangs sah es noch ziemlich einfach aus. Es herrschte ein großer Konsens, als im Sommer 1990 das Treuhandgesetz in der Volkskammer der DDR verabschiedet wurde. Die Treuhand sollte eine Institution sein, die Unrecht und Ungerechtigkeit der Vergangenheit korrigieren sowie wirtschaftliche Effizienz und Zukunftsfähigkeit in Ostdeutschland ansiedeln sollte.

So war sie gedacht, so waren die moralischen und faktischen Ansprüche an diese junge Institution.

Aufgabenstellung und Ansprüche führten dazu, daß die Treuhand ohne Schonfrist, dafür aber schonungslos im Brennpunkt des wirtschaftlichen, sozialen und politischen Strukturwandels in Deutschland stand.

Ohne ausreichende Grundlagen, ohne ausgefeiltes Konzept, ohne Handwerkszeug, das sich in der Praxis bereits bewährt hatte, machten wir uns an die Arbeit, stellten wir uns der Vielfalt unserer Aufgaben, die teilweise auch im Widerspruch zueinander standen. Hohe, vielfach zu hohe Erwartungen an unsere Arbeit einerseits sowie Vielfalt und Widersprüchlichkeit unserer Aufgaben andererseits garantierten zunächst einmal ein Ergebnis: Regierungen, Parlamente, Interessengruppen und die gesamte Öffentlichkeit zu desillusionieren und auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen.

Eine unserer schwierigsten Aufgaben bestand darin, Kurs zu halten. Kurs im Rahmen unserer Geschäftspolitik, die noch Detlev Rohwedder formuliert hat: Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stillegen.

Es ist die Leistung von 4000 Mitarbeitern aus Ost und West, die sich der großen Herausforderung trotz vielfacher Kritik und trotz aller Rückschläge immer wieder gestellt haben. Geholfen haben uns dabei vor allem Pragmatismus, Flexibilität und Kreativität, aber auch sehr viel Idealismus. Und unsere Verbündeten waren nicht zuletzt jene zigtausend Investoren, die ebenfalls auf diese Eigenschaften setzten.

Es ist fast unverständlich, daß 1990 die einigungsbedingten wirtschaftlichen Herausforderungen gebündelt wurden. Und nahezu das gesamte Bündel bei der Treuhand abgelegt wurde. Aber bei näherem Hinsehen hatte man gar keine andere Wahl. Es gab zunächst noch keine flächendeckend funktionierenden Gerichte,

Arbeitsämter, Liegenschaftsämter, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Verbände, Aufsichtsräte, Betriebsräte, usw. Damit fehlten entscheidende Voraussetzungen, die die hochkomplexe und differenzierte Marktwirtschaft braucht.

Die Treuhand hat sich von Anfang an der Verantwortung gestellt. Sie hat ihre Entscheidungen getroffen und so anderen — nicht zuletzt der Politik — viele Konflikte abgenommen. Nur durch Distanz zur Politik und äußerste Konzentration auf die Sache konnten z.B. die notwendigen, schmerzlichen Entscheidungen (3000 Abwicklungen) getroffen werden. Das hätte Politik nicht leisten können.

Daß wir nicht jeden Gordischen Knoten durch perfekte Vorgaben sorgfältig aufgeknüpft haben, sondern praxisorientiert Einzelfall für Einzelfall entschieden haben, stieß und stößt auf mächtige Kritik, sei es beim gründlichen Bundesrechnungshof, in Wissenschaftskreisen oder bei den Vertretern der „reinen" Marktwirtschaftslehre. Die einen wollten starre Regeln und Kennziffern, die anderen wollten Marktwirtschaft pur.

Für uns ging es darum, zu retten, was zu retten war. Alle Chancen für unsere Unternehmen auszuloten. Das fing schon früh an.

Die Bereitstellung von 10 Mrd. DM als Globalbürgschaft an 7600 Treuhand-Unternehmen im Juli 1990 rettete zwar die meisten von ihnen vor dem Liquiditätskollaps und damit vor dem existenziellen Aus. Aber strengen wissenschaftlichen Kriterien hält dieses Vorgehen in der Stunde Null der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion gewiß nicht stand. Dennoch dürfte allein die organisatorische Leistung der ersten Lohnzahlung in D-Mark an über 4 Mill. Beschäftigte in Treuhand-Unternehmen so gering nicht sein. Hätten wir Kriterien angelegt, wie sie z.B. bei der ersten Rentenzahlung üblich und notwendig waren, wären wir bis zur Privatisierung gar nicht erst gekommen. Und nunmehr haben wir bis heute 75 000 individuelle Privatisierungsverträge abgeschlossen.

Diese große Zahl ist m.E. auch ein gesichertes Indiz dafür, daß die Treuhand an ihrer oft zitierten Macht nicht geklebt hat, sondern sie so schnell wie möglich verteilt hat — und zwar ökonomisch sinnvoll. Die jüngste Erholung der ostdeutschen Wirtschaft läßt sich ansonsten kaum widerspruchsfrei erklären.

Stichwort Macht: Wer mächtig ist, begegnet Mißtrauen und Argwohn und das bei uns von zwei Seiten. Wir haben es da durchaus mit einer gespaltenen Öffentlichkeit zu tun. In Ostdeutschland halten uns viele für die „Plattmacher der Nation", im Westen für die „Verschwender ohnegleichen". Für die Gefühle des Ostens muß man Verständnis haben. Wir haben den Menschen viel zumuten müssen. Und unsere Entscheidungen haben direkt oder indirekt fast jeden Arbeitsplatz berührt.

Verständnis auch für die Argumente des Westens? Zum Beispiel für kritische Bemerkungen wie:

— Die Treuhandanstalt habe kranke Betriebe künstlich erhalten.

— Die Treuhandanstalt habe mit ihren Finanzhilfen ein Dumpingpreisverhalten ermöglicht und damit eine Gefährdung von Konkurrenzbetrieben im Westen in Kauf genommen.

— Schließlich habe die Treuhandanstalt Kapazitäten aufrechterhalten, die angesichts weltweit bestehender Überkapazitäten gar nicht gebraucht werden.

Auf den letzten Vorwurf reagieren wir besonders neuralgisch, denn mit diesem Argument hätten wir fast die ganze Industrie Ostdeutschlands schließen können. Das kann nicht sein. Eine Bereinigung lästiger Überkapazitäten zu Lasten Ostdeutschlands ist mit der Treuhandanstalt nicht zu machen, auch nicht in der Stahlindustrie oder dem Waggonbau, sofern wir Treuhand-Unternehmen als sanierungsfähig eingestuft haben. Täten wir etwas anderes, dann müßten wir uns zu Recht den Vorwurf der Plattmacherei im Interesse der Weltkonkurrenz gefallen lassen.

Und: Wir haben keine sanierungsunwürdigen Betriebe mit Gewalt erhalten. Wir haben vielleicht manchmal noch eine Hilfe gegeben, wo die Erfolgschance schon gering war. Und wir haben auch die eine oder andere „gewagte Privatisierung" bewußt dem sonst unvermeidlichen Aus vorgezogen. Aber nicht sanierungsfähigen Unternehmen dürften wir schon von Gesetzes wegen keine Finanzhilfen geben. Wir haben seit 1990 3300 Unternehmen in die Liquidation geschickt — eine Zahl, die es nie in der Geschichte gab — in jedem einzelnen Fall eine bittere Entscheidung. Die Menschen im Osten haben dies mit allen Konsequenzen ertragen müssen — und sie haben es weiterhin mit einer erstaunlichen Gelassenheit getragen. Wie man überhaupt die Belastbarkeit und den Realitätssinn nur bewundern kann. Manch einer im Westen würde sich darüber freuen.

Nachdem wir Treuhand-Unternehmen mit Liquiditätshilfen über die erste Runde gebracht hatten, fing die Arbeit erst an: Die Unternehmen brauchten eine Intensiv-Betreuung, ein Intensiv-Management vor Ort, das Produktion und Produkte sanierte und modernisierte, Vertriebswege und Absatz erschloß sowie offensiv auf die Märkte ging. Ich halte es für eine originäre Leistung der Treuhandanstalt, nicht den Versuch zu unternehmen, 14 000 Sanierungen mit einem Riesenapparat selbst durchzuführen. Wir haben uns schwerpunktmäßig bewußt auf die Privatisierung konzentriert und die neuen Eigentümer bei der Sanierung, Modernisierung und Vitalisierung der Betriebe bewußt in die Verantwortung und Pflicht

genommen. Warum? Wir haben bei jeder Privatisierung Entscheidendes für unsere Unternehmen eingekauft, etwas was wir ihnen selbst mit allem Geld der Welt nicht hätten bieten können: Management, Technologie, Markt. Unser Leitmotiv dabei: Privatisierung ist die beste Form der Sanierung. Dafür hatten wir auch immer die volle Unterstützung des Verwaltungsrates.

Heute suchen wir noch für rund 150 von 14 000 Unternehmen neue unternehmerisch aktive Eigentümer. Fast alle Entscheidungen waren durch einen öffentlichen Disput über unseren Kurs begleitet. Wir haben uns daran möglichst nicht beteiligt. Unsere Aufgabe besteht darin, zu handeln.

Gefragt sind bei unserem Kurs Antworten von „unten". Das heißt, „vor Ort" für Unternehmen die Entwicklungspotentiale auf dem Markt aufzuspüren. Und all das, was sich nach Abschmelzen, Entflechten, Abspalten, Teilstillegungen als sanierungsfähiger Kern herausschält, zu hegen und zu pflegen, als Nukleus für Wachstum und Zukunft. Von „unten", vom Markt kommt die Entscheidung; industrielle Kerne kann man nicht von oben verordnen.

Unsere Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind dabei einen schweren Gang gegangen. Kaum den Beschränkungen der Planwirtschaft entronnen, sahen sie sich dem Wegfall ihrer Märkte bei gleichzeitigem extremen Kostendruck ausgesetzt. Wer dies nicht jeden Tag miterlebt hat, kann kaum ermessen, was in den Unternehmen, von Geschäftsführungen und Belegschaften gleichermaßen, geleistet wird. Auf dieser Leistung bauen wir auf. Diese Leistung wird bewirken, was es wohl noch nie in der Welt gegeben hat. In einem historisch relativ kurzen Zeitraum wird in einem großen Gebiet eine ganze Wirtschaft rundherum modernisiert. Das gilt sowohl für die Infrastruktur als auch für die Suprastruktur.

Und deshalb glaube ich daran: Ostdeutschland wird ein hochattraktiver Standort werden — und die Investitionen, die schon produktionswirksam sind, beweisen: Ostdeutschland ist bereits heute ein attraktiver Standort, — nicht immer das Unternehmen insgesamt, nicht immer die ganze Region, aber doch schon wesentliche Teile.

Letztlich sind es immer wieder die Menschen, die das Leben voranbringen. 4000 Mitarbeiter der Treuhandanstalt versuchen bis zuletzt, ihren Beitrag zu leisten. Und zwar in einer Organisation, die als Kind einer friedlichen Revolution immer eine Einrichtung des Übergangs war. Wir haben uns vonAnfang an vorgenommen, uns so schnell wie möglich selbst überflüssig zu machen. Das ist leicht gesagt, aber schwer getan. Denn auch bei ihrer Auflösung muß die Treuhand Neuland betreten: Der Prozeß der Selbstauflösung bei der vollen Wahrnehmung der Aufgaben stellt an alle nochmals Ansprüche, für die es kein Vorbild gibt.

Daß wir auch bei unserer Auflärung zwischen den Fronten stehen, wird sich nicht mehr ändern. Das Superwahljahr 1994 ist dazu geradezu prädestiniert, uns an diesem Ort exponiert zu plazieren. Ende 1994 wird es für einige eine böse Überraschung geben; denn dann wird es die geduldige und duldsame Treuhandanstalt nicht mehr geben.

Die Auflösung der Treuhandanstalt und die Verteilung der noch verbleibenden Aufgaben ist ein wichtiger Schritt in die Normalität. Hoffentlich hat der Gesetzgeber diesen Schritt groß genug bemessen.

Wie auch immer: Es bleibt in Deutschland noch viel zu tun. Die Vollendung der Einheit darf für uns alle nicht nur die Integration der neuen Bundesländer bedeuten, sondern muß zur Erneuerung Deutschlands als Ganzes führen. Das ist die Chance, das ganze Land in den Veränderungsprozeß einzubeziehen. Beide Teile müssen die Folgen der Trennung überwinden, wenn sie wirklich eine Einheit werden wollen.

Seit dem Fall der Mauer haben wir uns daran gewöhnt, mit historischen Ereignissen ebenso zu hantieren wie mit Milliardenbeträgen. Aber haben wir auch einen Konsens darüber hergestellt, welchen Zielen wir gemeinsam folgen wollen? Reichen die Zielvorstellungen der Westdeutschen aus: verkürzt gesagt: Wachstum, Wohlstandsmehrung oder soziale Sicherheit?

Die Leistung der friedlichen Revolution in Ostdeutschland erklärt u.a. die Kraft der Menschen in den neuen Bundesländern, an Umstellungen mitzuwirken, die die westdeutsche Gesellschaft überfordern würde. Sie sind eben nicht beigetreten, sondern durch die Einheit ist etwas Neues entstanden. Etwas Neues, was dazu führt, daß wir nicht nur die Einheit noch vollenden müssen, sondern auch aus der weltpolitischen Nische hervortreten müssen, in der es ja gar nicht immer unbequem war.

Es geht also darum, das ganze Land in den Veränderungsprozeß einzubeziehen. Der Streit um den richtigen Weg kann Deutschland bereichern.

Alle sind zum Mittun aufgefordert.