

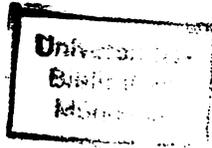
Treuhandanstalt

Das Unmögliche wagen

Forschungsberichte
herausgegeben von
Wolfram Fischer
Herbert Hax und
Hans Karl Schneider



Akademie Verlag



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Treuhandanstalt : Das Unmögliche wagen : Forschungsberichte
/ hrsg. von Wolfram Fischer ... – Berlin : Akad. Verl., 1993
ISBN 3-05-002401-1
NE: Fischer, Wolfram [Hrsg.]

96 9 9586

© Akademie Verlag GmbH, Berlin 1993
Der Akademie Verlag ist ein Unternehmen der VCH-Verlagsgruppe.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier.
Das eingesetzte Papier entspricht der amerikanischen Norm ANSI Z. 39.48 – 1984 bzw. der europäischen Norm ISO TC 46.

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

All rights reserved (including those of translation into other languages). No part of this book may be reproduced in any form – by photoprinting, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated into a machine language without written permission from the publishers.

Satz: deutsch-türkischer fotosatz, Berlin
Druck: GAM Media GmbH, Berlin
Bindung: Verlagsbuchbinderei D. Mikolai, Berlin

Printed in the Federal Republic of Germany

Inhalt

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

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

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

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

Klaus-Dieter Schmidt unter Mitwirkung von Uwe Siegmund

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

Hans Willgerodt

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

Klaus König unter Mitwirkung von Jan Heimann und Imke Junge

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

II.	Vermögenszuordnung nach dem Transformations- und Vereinigungsrecht	265
III.	Übertragung öffentlichen Vermögens durch die Treuhandanstalt	268
IV.	Hauptproblemfelder der Vermögensübertragung	270
V.	Vermögensübertragung im Entscheidungsprozeß	273
VI.	Neuordnung des öffentlichen Vermögens	277
VII.	Literatur	281

Eckhard Wandel unter Mitwirkung von Marcus W. Mosen

	Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt	283
I.	Einleitung	283
II.	Abwicklung als Form der Unternehmensauflösung in den neuen Bundesländern	283
	1. Die Abwicklung im Rahmen des Treuhandauftrages	283
	2. Der Begriff „Abwicklung“	284
	3. Liquidation und Gesamtvollstreckung als Abwicklungsalternativen	285
III.	Die Phasen des Abwicklungsprozesses: Eine prozeßorientierte Betrachtung	287
	1. Einstufung und Vorabprüfung	287
	2. Abwicklung (als Verfahren)	289
	3. Abwicklungscontrolling und Vertragsmanagement	291
IV.	Neue Praktiken, Problembereiche und Besonderheiten bei der Abwicklung	293
	1. Die Tätigkeit des Liquidators	293
	2. Die aktive Mitwirkung der Treuhandanstalt	293
	3. Problembereiche im Abwicklungsverfahren	295
	4. Besonderheiten bei der Abwicklung von Außenhandelsbetrieben	297
	5. Besonderheiten bei der Abwicklung der ehemaligen Volkseigenen Güter	298
V.	Bisheriger Verlauf der Abwicklung von Unternehmen der Treuhandanstalt	300
	1. Zwischenbilanz der bisherigen Abwicklung	300
	2. Beispielhafte Liquidationsverfahren	304
	a) Mitteldeutsche Beton- und Kieswerke GmbH i. L.	304
	b) Sächsische Elektronikwerke GmbH i. L.	305
	c) Baustoffe Porschendorf GmbH i. L.	305
	d) Gummiwerk Rotpunkt GmbH i. L.	305
	e) Märkische Milchwirtschaft GmbH i. L.	306
	f) Margarethenhütte Großdubrau GmbH i. L.	306
VI.	Fazit	306
VII.	Literatur	307
	Anlage 1: Exemplarisches Liquidationsgutachten	308

Hans-Ulrich Küpper unter Mitwirkung von Robert Mayr

	Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement der Treuhandanstalt	315
I.	Gegenstand und Zweck der Untersuchung	315
II.	Bestimmungsgrößen und Formen der Vertragsgestaltung	315
	1. Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung	315
	a) Zielsystem der THA für die Vertragsgestaltung	315
	b) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung	316
	c) Rechtliche Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung	317

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

Jürgen Müller unter Mitwirkung von Georg Merdian und Donat von Müller

Strukturelle Auswirkungen der Privatisierung durch die Treuhandanstalt	374
I. Einleitung	374
II. Die Unternehmensstruktur der DDR (1989) und die Bedeutung der wichtigsten Sektoren	374
1. Kombinate und andere Arten volkseigener Betriebe	374
2. Sektorale Gewichte	376
III. Die sektorale Anpassung aus makroökonomischer Perspektive	379
1. Niveaueffekte	379
2. Strukturelle Anpassungseffekte	380
IV. Anpassung der Unternehmensstrukturen innerhalb der Branchen	381
1. Komponenten der Veränderung der Marktstruktur	381
2. Horizontale, vertikale und räumliche Entflechtung	382
V. Kommerzialisierung und das Problem der veränderten Aufsicht über die Unternehmen	385
1. Autonome Umstrukturierung und passive Privatisierung	385
2. Zentrale Umstrukturierung durch die Treuhandanstalt	388
3. Umstrukturierung durch Management-KGs	389
VI. Unterschiedliche Arten der Umstrukturierung durch die Treuhandanstalt und andere Akteure	390
1. Privatisierung oder Sanierung	390
2. Privatisierung durch die Treuhandanstalt	392
3. Fusionen und Diversifikation	395
4. MBO/MBI	397
5. Restitution	399
6. Private Unternehmen und Mittelstand	399
7. Unternehmen aus Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM/ABS)	401
8. Liquidation	402
9. Sanierung und Erhaltung industrieller Kerne	403
VII. Ergebnisse des Umstrukturierungsprozesses	404
VIII. Literatur	407

Paul Klemmer unter Mitwirkung von Frank Aarts und Christian Cesar

Regionale Aspekte der Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt	409
I. Problemstellung	409
II. Operationalisierung der Treuhandzielsetzung	410
1. Allgemeine Überlegungen	410
2. Die Operationalisierung des Privatisierungsgrades auf regionaler Ebene	413
III. Mögliche regionale Einflußfaktoren	414
IV. Ausgewählte Regionalergebnisse	418
V. Zum Einfluß regionaler Bestimmungsfaktoren	436
VI. Literatur	442

Peter Hanau unter Mitwirkung von Ralf Steffan

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

Horst Kern und Charles F. Sabel

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

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

Günter Hedtkamp und Hermann Clement unter Mitwirkung von Ludwig Koehne

Treuhandanstalt und Osteuropa 505

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

Statistischer Anhang 531

Treuhand-Chronik 551

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen 558

Autorenverzeichnis 561

Die wichtigsten Gesetze hinsichtlich der Arbeit der Treuhandanstalt

BlInvG	Gesetz über besondere Investitionen in der Deutschen Demokratischen Republik (Investitionsgesetz) vom 23.9.1990, BGBl. II, S. 885, 1157, geändert durch das Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen (Hemmnisbeseitigungsgesetz) vom 22.3.1991, BGBl. I, S. 774
DMBilG	Gesetz über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung (D-Markbilanzgesetz) vom 22.9.1990, BGBl. II, S. 889, 1169, 1245, zuletzt geändert durch Gesetz zur Änderung des Vermögensgesetzes und anderer Vorschriften (Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1284
EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz in der Fassung vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1283
EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuche vom 18.8.1896, RGBl., S. 604, zuletzt geändert aufgrund des Einigungsvertrages vom 31.8.1990 (BGBl. II, S. 889, 941), Gesetz über die Spaltung der von der Treuhandanstalt verwalteten Unternehmen vom 5.4.1991 (BGBl. I, S. 854), Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz vom 14.7.1992 (BGBl. I, S. 1257), Gesetz vom 21.12.1992 (BGBl. I, S. 2116) und Gesetz vom 21.12.1992 (BGBl. I, S. 2117)
EV	Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands (Einigungsvertrag) vom 31.8.1990, BGBl. II, S. 889
GesO	Gesamtvollstreckungsverordnung vom 6.6.1990, GBl. DDR I, S. 285, geändert und umbenannt in Gesamtvollstreckungsordnung durch Anlage II Kapitel III Sachgebiet A Abschnitt II Nr. 1 des Einigungsvertrages vom 31.8.1990 in Verbindung mit Artikel 1 des Gesetzes vom 23.9.1990, BGBl. II, S. 885, 1153, in der Fassung der Bekanntmachung vom 23.5.1991, BGBl. I, S. 1185
InVorG	Gesetz über den Vorrang für Investitionen bei Rückübertragungsansprüchen nach dem Vermögensgesetz (Investitionsvorranggesetz) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1268
KVerfG	Gesetz über die Selbstverwaltung der Gemeinden und Landkreise

	(Kommunalverfassungsgesetz) vom 17.5.1990, GBl. DDR I, S. 255
KVG	Gesetz über das Vermögen der Gemeinden, Städte und Landkreise (Kommunalvermögensgesetz) vom 6.7.1990, GBl. DDR I, S. 660, zuletzt geändert durch Gesetz vom 13.9.1990, GBl. DDR I, S. 1537
LAnpG (LwAnpG)	Landwirtschaftsanpassungsgesetz vom 29.6.1990, GBl. DDR I, S. 642, geändert durch das Gesetz vom 3.7.1991, BGBl. I, S. 1410, zuletzt geändert durch das Gesetz zur Änderung des Vermögensgesetzes und anderer Vorschriften (Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1283
PrHBG	Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen (Hemmnisbeseitigungsgesetz) vom 22.3.1991, BGBl. I, S. 766, geändert durch das Gesetz zur Änderung des Vermögensgesetzes und anderer Vorschriften (Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz – 2. VermRÄndG) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1257
SpTrUG	Gesetz über die Spaltung der von der Treuhandanstalt verwalteten Unternehmen (Spaltungsgesetz) vom 5.4.1991, BGBl. I, S. 854
StaatsV	Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik (Staatsvertrag) vom 18.5.1990, BGBl. II, S. 537
THAKredG	Gesetz zur Regelung der Aufnahme von Krediten durch die Treuhandanstalt vom 3. Juli 1992, BGBl. I, S. 1190
THG	Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 17.6.1990, GBl. DDR I, S. 300, geändert durch Gesetz vom 22.3.1991, BGBl. I, S. 766
1. DVO	Erste Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 15.8.1990, GBl. DDR I, S. 1076
2. DVO	Zweite Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 22.8.1990, GBl. DDR I, S. 1260
3. DVO	Dritte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 29.8.1990, GBl. DDR I, S. 1333
4. DVO	Vierte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 12.9.1990, GBl. DDR I, S. 1465, geändert aufgrund der Vereinbarung vom 18.9.1990, BGBl. II, S. 1239
5. DVO	Fünfte Durchführungsverordnung zum Treuhandgesetz vom 12.9.1990, GBl. DDR I, S. 1466
TreuAS	Satzung der Treuhandanstalt vom 18. Juli 1990, GBl. DDR I, S. 809
UmwVO	Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat

- Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften (Umwandlungsverordnung) vom 1.3.1990, GBl. DDR I, S. 107, geändert durch § 12 Nr. 9 Änderungs- und Aufhebungs-VO vom 28.6.1990, GBl. DDR I, Nr. 38, S. 509
- URüV Verordnung zum Vermögensgesetz über die Rückgabe von Unternehmen (Unternehmensrückgabeverordnung) vom 13.7.1991, BGBl. I, S. 1542
- VermG Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen (Vermögensgesetz) vom 23.9.1990, BGBl. II, S. 889, 1159, geändert durch das Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen (Hemmnisbeseitigungsgesetz – PrHBG), vom 22.3.1991, BGBl. I, S. 766, geändert durch das Gesetz zur Änderung des Vermögensgesetzes und anderer Vorschriften (Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1257
2. VermRÄndG Gesetz zur Änderung des Vermögensgesetzes und anderer Vorschriften (Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1257
- VZOG Gesetz über die Feststellung der Zuordnung von ehemals volkseigenem Vermögen (Vermögenszuordnungsgesetz) vom 22.3.1991, BGBl. I, S. 784, geändert durch das Gesetz zur Änderung des Vermögensgesetzes und anderer Vorschriften (Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz) vom 14.7.1992, BGBl. I, S. 1280

Abkürzungsverzeichnis

a. A.	anderer Ansicht
a. F.	alte Fassung
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
ABS	Arbeitsförderung, Beschäftigung, Strukturentwicklung
AcP	Archiv für civilistische Praxis (Zeitschrift)
ADV	Allgemeine Datenverarbeitung
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb (Zeitschrift)
A-Interview	Interviews, die unter der Leitung von Prof. Martin Kohli von Dietmar Rost für das Forschungsprojekt Treuhandanstalt nach einem festgelegten Fragenkatalog durchgeführt wurden und transkribiert vorliegen
AktG	Aktiengesetz
AP	Arbeitsrechtliche Praxis (Nachschlagewerk des Bundesarbeitsgerichts)
ArbG	Arbeitsgericht
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
AROV	Amt zur Regelung offener Vermögensfragen
ATLAS	Ausgewählte Treuhandunternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAROV	Bundesamt zur Regelung offener Vermögensfragen
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BeschFG	Beschäftigungsförderungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BezG	Bezirksgericht
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BHEI	Beratungshandbuch Eigentum und Investitionen in den neuen Bundesländern
BHO	Bundeshaushaltsordnung
B-Interview	Interviews, die von den einzelnen Verfassern durchgeführt wurden
BR-Drucks.	Bundesratsdrucksache
BT-Drucks.	Bundestagsdrucksache
BVerfG	Bundesverfassungsgericht

BVerfGG	Bundesverfassungsgerichtsgesetz
BVVG	Bodenverwertungs- und -verwaltungsgesellschaft mbH
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DtZ	Deutsch-Deutsche Rechts-Zeitschrift
DWiR (DZWIR)	Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EBM	Eisen-, Blech-, Metallwaren
EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
EGKS-V	Europäische-Gemeinschaft-Kohle-und-Stahl-Vertrag
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EzA	Entscheidungssammlung zum Arbeitsrecht
GBI. DDR	Gesetzblatt der DDR
GK-AFG	Gemeinschaftskommentar zum Arbeitsförderungsgesetz
GK-BetrVG	Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungsgesetz
GmbHG	GmbH-Gesetz
GO-BT	Geschäftsordnung des Bundestages
GO-THA	Geschäftsordnung Treuhandanstalt
GS	Großer Senat des Bundesarbeitsgerichts
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
h. M.	herrschende Meinung
HAS	Handbuch des Arbeits- und Sozialrechts
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
i. S. d.	im Sinne des
i. S. v.	im Sinne von
JUS	Juristische Schulung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kammergericht/Kommanditgesellschaft
KoKo	Kommerzielle Koordinierung
KR	Gemeinschaftskommentar zum Kündigungsschutzgesetz
KreisG	Kreisgericht
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
LAGE	Entscheidungen der Landesarbeitsgerichte
LAROV	Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
MBI	Management-Buy-In
MBO	Management-Buy-Out
MOE	Mittelosteuropa
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
nBL	neue Bundesländer
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NSW	Nichtsozialistische Wirtschaftsgebiete
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht
OVG	Oberverwaltungsgericht

PIPr.	Plenarprotokoll des Deutschen Bundestages
RGRK	Das Bürgerliche Gesetzbuch – mit besonderer Berücksichtigung der Rechtsprechung des Reichsgerichts und des Bundesgerichtshofs (Kommentar)
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
Rn.	Randnummer
Rz.	Randziffer
S	Satz/Seite
SMAD	Sowjetische Militäradministration in Deutschland
THA	Treuhandanstalt
TLG	Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt mbH
TRbl	Transferrubel
UrTHA	Ur-Treuhandanstalt
VEB	Volkseigener Betrieb
VEG	Volkseigenes Gut
VIZ	Zeitschrift für Vermögens- und Investitionsrecht
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
WM	Wertpapier-Mitteilungen (Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht)
WRV	Weimarer Reichsverfassung
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement der Treuhandanstalt

von Hans-Ulrich Küpper unter Mitwirkung von Robert Mayr

I. Gegenstand und Zweck der Untersuchung

Für die Privatisierung der Unternehmen wurde von der Treuhandanstalt (THA) ein eigenständiges Instrumentarium der Vertragsgestaltung entwickelt. Mit ihm sollen die der THA gesetzlich vorgegebenen Ziele möglichst gut erreicht werden.

In dem folgenden Beitrag ist zu untersuchen, wie sich dieses Instrumentarium entwickelt hat und inwieweit es zur Zielerfüllung beigetragen hat. Dem dient einerseits eine Analyse der Rahmenbedingungen sowie der Typen der Vertragsgestaltung. Der zweite Teil des Beitrages beschreibt die Prozesse, Organisation und Steuerung des Vertragsmanagements. Abschließend wird der Versuch unternommen, über die statistische Auswertung von Verträgen zu einer ersten empirisch fundierten Beurteilung der Vertragsgestaltung und des Vertragsmanagements zu gelangen.

II. Bestimmungsgrößen und Formen der Vertragsgestaltung

1. Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung

a) Zielsystem der THA für die Vertragsgestaltung

Artikel 25 Abs. 1 des Einigungsvertrages legt als Oberziel der THA fest, „die früheren volkseigenen Betriebe wettbewerblich zu strukturieren und zu privatisieren“. Mit dem Leitsatz „Privatisierung ist die wirksamste Sanierung“¹ hat die THA die erforderlichen Maßnahmen auf die zukünftigen Eigentümer übertragen.

Konkrete Zielkomponenten für die Aufgaben der THA und damit auch für die Vertragsgestaltung können aus der Präambel des Treuhandgesetzes abgeleitet werden, in der es heißt:

„Getragen von der Absicht,

- die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung so rasch und so weit wie möglich zurückzuführen,
- die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen herzustellen und somit Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen,
- Grund und Boden für wirtschaftliche Zwecke bereitzustellen,
- daß nach einer Bestandsaufnahme des volkseigenen Vermögens und seiner Ertragsfähigkeit sowie nach seiner vorrangigen Nutzung für Strukturanpassung der Wirtschaft und die Sanie-

¹ Detlev Rohwedder in seinem Brief vom 27.3.1991 an die Mitarbeiter der THA.

zung des Staatshaushaltes den Sparern zu einem späteren Zeitpunkt für den bei der Währungs- umstellung am 2. Juli 1990 reduzierten Betrag ein verbrieftes Anteilsrecht an volkseigenem Vermögen eingeräumt werden kann.

wird folgendes Gesetz erlassen“.

Der erste Absatz der Präambel des Treuhandgesetzes legt gleichzeitig die erste Komponente im Zielsystem der THA fest. Die Zurückführung der unternehmerischen Tätigkeit des Staates ist gleichbedeutend mit einer möglichst weitgehenden und raschen Privatisierung. Im zweiten Absatz wird mit der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen die zweite Zielkomponente konkretisiert. Die dritte Zielkomponente der THA läßt sich ebenfalls aus dem zweiten Absatz der Präambel ableiten. Um „die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen herzustellen“, müssen Investitionen in den neuen Ländern geschaffen werden. Die gleiche Intention wird mit § 2 Abs. 6 Treuhandgesetz verfolgt, der die Einflußnahme der THA auf die Entwicklung sanierungsfähiger Betriebe zu wettbewerbsfähigen Unternehmen regelt. In Verbindung mit dem in § 7 BHO (Bundeshaushaltsordnung) kodifizierten Wirtschaftlichkeitsgebot für die THA schreibt der Einigungsvertrag eine erlösmaximierende Veräußerung des volkseigenen Vermögens im Rahmen ihrer sonstigen Zielerfüllung vor.² Damit ist auch die vierte Zielkomponente festgelegt. Unter Berücksichtigung der Gesetzestexte läßt sich das Zielsystem der THA daher wie folgt konkretisieren:³

Zielkomponenten	Höhenpräferenz	Zeitpräferenz
Umfang der Privatisierung	Möglichst weitgehend	Möglichst rasch
Arbeitsplätze	Erhaltung/Schaffung	Möglichst rasch
Investitionen	Schaffung	Möglichst rasch
Günstige Verkaufserlöse	Maximierung	Möglichst rasch

Abbildung 1 Das Zielsystem der Treuhandanstalt

Der Gesetzgeber hat auf eine Gewichtung der einzelnen Zielkomponenten verzichtet und der THA einen weiten Beurteilungsspielraum eingeräumt.⁴ Die Erfahrungen im Vertragsmanagement haben gezeigt, daß als fünfte Zielkomponente die „Minimierung der Gewährleistungsverprechen seitens der THA“ in das Zielsystem aufzunehmen ist.⁵

b) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung

Rechnete man noch im Oktober 1990 mit Erlösen in Höhe von ca. 600 Mrd. DM,⁶ kommen derzeit Hochrechnungen auf Basis der bisherigen Einnahmen⁷ zu Privatisierungserlösen von

² Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 2, Anlage 1, Stand 1.93, S. 3.

³ Vgl. Sieben, Zur Wertfindung bei der Privatisierung, S. 2048.

⁴ Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 2, Anlage 1, Stand 1.93, S. 3.

⁵ B-Interview mit Dr. Zinken vom 27.5.1993.

⁶ Vgl. G. u. H.-W. Sinn, Kaltstart, S. 88 u. 70.

⁷ Vom 1.7.1990 bis zum 30.6.1993 wurden 12 581 Unternehmen und Unternehmensteile privatisiert. Dabei wurden Erlöse in Höhe von DM 43.5 Mrd. erzielt: Treuhandanstalt, Monatsinformation der THA, Stand: 31.12.1992.

maximal 46 Mrd. DM. Diese gravierende Fehleinschätzung wurde durch eine Reihe wirtschaftlicher Rahmenbedingungen verursacht, die man in ihrer Bedeutung und Wirkung Anfang 1990 nicht genügend erkannt hatte. Zu ihnen gehören insbesondere:⁸

- der Zusammenbruch der Absatzmärkte in den RGW-Ländern, der zu einem negativen Ertragswert des Treuhandportfolios führte. Die Handelsbeziehungen mit dem Ostblock wurden durch die Einführung der D-Mark weitgehend unrentabel. Eine kurzfristige Eroberung neuer Märkte im Westen war aus Gründen mangelnder Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und fehlender Managementenerfahrung kaum möglich;
- die hochsubventionierten, personell überbesetzten Unternehmen waren nicht in der Lage, marktgerechte Preise kostendeckend zu kalkulieren;
- bedingt durch das falsche Anreizsystem der Planwirtschaft und fehlender Investitionsmittel war der Kapitalstock ostdeutscher Unternehmen in einem desolaten Zustand;
- Angebot und Nachfrage sind auch auf dem Markt für Unternehmen maßgeblich, daher führte das Überangebot von Unternehmen zu einem weiteren Preisverfall;⁹
- die ausgehandelten Lohnsteigerungen, die in keinem Verhältnis zur bisher erreichten Produktivität stehen. „Die Tarifvereinbarungen in Ostdeutschland kommen einem Beschäftigungsverbot in diesem Landesteil gleich“.¹⁰ Um den Fortbestand der Unternehmen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu gewährleisten, mußten im Schnitt mehr als 35 % der Arbeitnehmer entlassen werden.¹¹

Ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor bei der Kaufpreisfindung ist das Fehlen eines funktionsfähigen Immobilienmarktes in den neuen Bundesländern.¹² Daher können gängige Bewertungsverfahren zu Über- oder Unterbewertungen führen.

c) Rechtliche Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung

Für die Gestaltung der Privatisierungsverträge ist eine Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen zu berücksichtigen, insbesondere das DM-Bilanzgesetz (DMBilG), das Vermögensgesetz (VermG), das Investitionsgesetz (BInvG), das Investitionsvorranggesetz (InvVorG) und das Umweltrahmengesetz.

Im DMBilG sind die Besonderheiten bei der Erstellung einer DM-Eröffnungsbilanz im Beitrittsgebiet geregelt. Da die Vermögenslage¹³ der zum Verkauf anstehenden Unternehmen mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist, schuf der Gesetzgeber mit § 36 DMBilG eine Möglichkeit zur rückwirkenden Anpassung der Eröffnungsbilanz. Durch diese Option „gewinnt die Eröffnungsbilanz einen gewissen Grad von Vorläufigkeit“.¹⁴ Eine Berichtigung kann bei ein-

⁸ Vgl. G. u. H.-W. Sinn, Kaltstart, S. 88 u. 122 ff.

⁹ Vgl. ebd., S. 97.

¹⁰ Ebd., S. 150.

¹¹ Eigene Berechnung auf Basis von: Treuhandanstalt, Monatsinformation der THA, Stand: 31.03.1993.

¹² B-Interviews mit Mitarbeitern des TLG-Controlling vom 1.6.1993.

¹³ § 4 DMBilG schreibt vor, daß die Eröffnungsbilanz ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der „Vermögenslage“ zu vermitteln habe. Die Beurteilung der Ertragslage ist auf Grund der fehlenden Gewinn- und Verlustrechnung nicht möglich; zur Beurteilung der Finanzlage können aus einer Eröffnungsbilanz lediglich statische Kennziffern abgeleitet werden. Vgl. hierzu auch Peemöller u. Hütche, Zum Informationsgehalt von D-Markeröffnungsbilanz, S. 210 f.

¹⁴ Kilgert u. Großmann, Notwendigkeit und Grenzen der Bilanzänderung, S. 497.

zelen Bilanzpositionen der Höhe und dem Grunde nach zu entscheidenden Veränderungen führen.

Noch von der Volkskammer der DDR wurde das Vermögensgesetz¹⁵ beschlossen. Das Investitionsgesetz machte jedoch deutlich, daß in Ausnahmefällen der Grundsatz des Vermögensgesetzes „Restitution vor Entschädigung“ zugunsten von Investitionsmaßnahmen durchbrochen werden kann. Das dadurch entstandene Spannungsfeld sollte durch das Hemmnisbeseitigungsgesetz aufgelöst werden, mit dem Vermögensgesetz und Investitionsgesetz geändert worden sind. Mit dem Inkrafttreten des zweiten Vermögensrechtsänderungsgesetzes am 15.7.1992 wurden das Vermögensgesetz erneut geändert, das Investitionsgesetz (BInvG vom 22.3.1991) aufgehoben und die Durchsetzung der Restitution vor Entschädigung zugunsten von Investitionsmaßnahmen durch das nun erlassene Investitionsvorrangsgesetz (InVorG) auf eine neue Rechtsgrundlage gestellt.¹⁶

Bei der Privatisierung sind ferner die Regelungen des Umweltrahmengesetzes sowie der Vorstandsbeschuß der THA vom 21. September 1991 zu beachten. Durch sie werden wichtige Aspekte der Altlastenproblematik bestimmt.

2. Typen der Vertragsgestaltung

Die in der THA geschlossenen Verträge lassen sich nach unterschiedlichen Merkmalen systematisieren. Besondere Bedeutung hat bei ihr die Differenzierung nach dem Vertragszweck und dem Vertragspartner erlangt. Mit diesen Merkmalen lassen sich die Privatisierungsverträge und damit der überwiegende Teil aller Verträge erfassen. Daneben werden Miet- oder Pachtverträge, Verträge über eine Kapitalerhöhung zur Aufnahme eines weiteren Gesellschafters, über den Verkauf von Bergwerkseigentum sowie sonstige Verträge (z. B. Optionsverträge) geschlossen.¹⁷ Da ihnen eine relativ begrenzte wirtschaftspolitische Bedeutung zukommt, werden sie in die Untersuchungen nicht explizit einbezogen.

a) Differenzierung der Verträge nach dem Vertragszweck

Vom 1.7.1990 bis zum 31.6.1993 hat die THA 12581 Unternehmenskaufverträge abgeschlossen. Dabei wurden 5756 Unternehmen und 6825 Unternehmensteile veräußert. Die Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt (TLG), die für den Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Grundstücken verantwortlich ist, realisierte in diesem Zeitraum 16405 Immobilienverkäufe.¹⁸ Die von der THA geschlossenen Privatisierungsverträge lassen sich nach folgenden Kriterien differenzieren:

- Verkauf einer juristisch und wirtschaftlich selbständigen Einheit (Share Deal),
- Verkauf einer juristisch unselbständigen, aber wirtschaftlich selbständigen Einheit (Grenzfall zwischen Share und Asset Deal).

¹⁵ Zu den Titeln und Fundstellen der Gesetze vgl. die Gesetzesübersicht, S. XV ff.

¹⁶ Eine ausführliche Stellungnahme zum zweiten Vermögensrechtsänderungsgesetz findet man bei G. u. U. Dornberger, Zum zweiten Vermögensrechtsänderungsgesetz, S. 1613 ff.

¹⁷ Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 10, Stand 1.93, S. 3.

¹⁸ Vgl. Treuhandanstalt, Monatsinformation der THA: Stand 30.06.1993, S. 5 f.

– Verkauf einer juristisch und wirtschaftlich unselbständigen Einheit (Asset Deal, in der Regel als Immobiliendeal).

Anfangs konnte die THA der in der Präambel aufgestellten Forderung nach einer möglichst vollständigen Privatisierung einzelner Unternehmen relativ gut nachkommen. Dabei wurde mit den Investoren fast ausschließlich über den Kauf kompletter Unternehmen verhandelt. Für diese Investoren spielte wohl die Vorstellung eine wesentliche Rolle, der Erwerb eines Treuhandunternehmens sei der erste Schritt zur Erschließung neuer Märkte in Osteuropa.¹⁹ Die zu jenem Zeitpunkt schwer einschätzbare Substanz und die kurzfristige Ertragskraft der Unternehmen waren höchstens sekundäre Investitionsmotive.

Nach dem Zusammenbruch der Ostmärkte geriet der Erwerb eines Treuhandunternehmens unter andere Vorzeichen. Der Wegfall dieser langfristigen Erfolgsperspektive führte zu einer stärkeren Beachtung des Substanzwertes und der Sanierungsfähigkeit der Unternehmen. In den Vordergrund des Interesses traten jetzt ausgesuchte Betriebsteile. Deshalb wurden aus den Gesellschaftsmänteln sanierungsfähige Assets herausgelöst und zum Verkauf angeboten. Dies entspricht einer verstärkt befolgten Strategie zur Aufspaltung großer Kombinate.²⁰

Ein für ostdeutsche Unternehmen typisches Merkmal ist die vergleichsweise überdimensionierte Ausstattung mit Grund und Boden. Um Grundstücksspekulationen vorzubeugen, mußten die Treuhandunternehmen ihre nicht betriebsnotwendigen Grundstücke melden und zur Verwertung freigeben. Die Anzahl der bis zum 31.5.1993 gemeldeten Grundstücke beziffert die TLG auf ca. 50000 Stück.²¹ Die Immobilien wurden dann von der TLG erfaßt und zum Verkauf ausgeschrieben. Mit diesem Schritt wurde das Angebot an Grund und Boden stark erweitert.

b) Differenzierung der Verträge nach den Vertragspartnern

Ein weiteres Merkmal zur Differenzierung der Verträge ist die Qualität des Investors. Trotz einer Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten kann man nach diesem Merkmal neben dem Grundtyp für den Verkauf an leistungsfähige Unternehmen und an Privatpersonen zwei spezifische Typen herauschälen, das Management-Buy-Out- (MBO-) und das Management-Buy-In- (MBI-) Programm.

Im Rahmen des MBO-Programms wurde für die Mitarbeiter in den neuen Bundesländern die Möglichkeit zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung geschaffen. Bei mehreren gleichwertigen Angeboten räumt die THA grundsätzlich dem MBO den Vorzug ein. Eine Besonderheit in der Vertragsgestaltung bei MBOs ist eine vom übernehmenden Management zusätzlich zum Vertrag zu unterzeichnende Erklärung.²² In dieser versichert es

- die zweifelsfreie Herkunft der zur Übernahme und Investition erforderlichen Mittel,
- nicht als Strohmännchen für Dritte zu fungieren und
- niemals als Mitarbeiter für die Staatssicherheit tätig gewesen zu sein.

Zudem vereinbart die THA ein mehrjähriges Veräußerungsverbot. Unrichtige Angaben führen zu Schadensersatz oder zum Rücktritt vom Vertrag.

Bei der Privatisierungsalternative des MBI übernehmen erfahrene Manager aus den alten

¹⁹ 76 % aller westdeutschen Investoren gaben dieses Investitionsmotiv bei einer Befragung im Jahre 1991 an. Vgl. Treuhandanstalt Informationen 6 (Oktober 1991), S. 18.

²⁰ B-Interviews mit Mitarbeitern des Vertragsmanagements vom 27.5.1993.

²¹ B-Interviews mit Mitarbeitern im TLG-Controlling vom 1.6.1993.

²² Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 6, Stand 3.92, S. 13.

Bundesländern die Geschäftsanteile eines Treuhandunternehmens. Das relativ geringe Eigenkapital der Investoren findet bei der Vertragsgestaltung Berücksichtigung. Um den Kaufpreis möglichst niedrig zu halten, wird ein Großteil der Immobilien vor der Privatisierung aus der Gesellschaft herausgelöst und an eine hierfür gegründete treuhandeigene Grundstücksverwaltungsgesellschaft übertragen. Die Investoren erwerben mit der Übernahme der Geschäftsanteile eine Kaufoption über 100 % der Geschäftsanteile der Grundstücksverwaltungsgesellschaft. Ebenfalls mit dem Erwerb des Unternehmens schließen die Investoren einen Mietvertrag für die in der Grundstücksverwaltungsgesellschaft „geparkten“ Immobilien ab. Bei erfolgreicher Umsetzung des Unternehmenskonzeptes kann die Kaufoption zu einem bestimmten Zeitpunkt zu vorher festgelegten Bedingungen ausgeübt werden.²³

3. Entwicklung der Vertragsgestaltung im Zeitablauf²⁴

Die Vertragsgestaltung hat sich im Lauf der Zeit verändert. Sie kann in drei Phasen gegliedert werden. Die erste Phase begann mit der Aufnahme der Privatisierungsaktivitäten am 1.7.1990 durch die THA. Die Verträge aus dieser „Pionierzeit“ der Privatisierung sind mit den aktuellen Versionen nicht mehr vergleichbar. Richtlinien zur Vertragsgestaltung waren noch nicht vorhanden. Die Nichteinhaltung von Investitions- und Arbeitsplatzzusagen wurde in der Regel nicht pönalisiert. Von den im zweiten Halbjahr 1990 abgeschlossenen Verträgen enthalten lediglich 7 % eine Arbeitsplatz- oder Investitionspönale.²⁵ Teilweise enthielten die Verträge nur rechtlich nicht bindende Absichtserklärungen der Investoren zur Schaffung von Arbeitsplätzen und für Investitionen. Vertragliche Regelungen zur nachträglichen Überprüfung der eingegangenen Verpflichtungen fehlten in den meisten Fällen.

Mit dem Aufbau eines sog. Privatisierungscontrollings innerhalb der kaufmännischen Direkto- rate Anfang 1991 beginnt die zweite Phase der Vertragsgestaltung. Aufgabe des Privatisierungs- controllings ist die Analyse der Verträge hinsichtlich möglicher Risiken für die THA. Vor der Genehmigung durch den Vorstand ist jeder Vertrag vom Privatisierungscontrolling zu bestäti- gen. Das dadurch erzeugte Spannungsfeld zwischen Privatisierung und Controlling führte zu einer signifikanten Verbesserung der Verträge. Im zweiten Halbjahr 1991 sind 60 % der Arbeits- plätze und 64 % der Investitionen durch Pönalen abgesichert.²⁶ Die Berufung auf das Controlling als entscheidende Kontrollinstanz innerhalb der THA erleichterte zudem die Durchsetzung restriktiver Vertragsklauseln gegenüber den Investoren. In der Gestaltung der Verträge versucht die THA, einen hohen Grad an Standardisierung zu erreichen. Risiken werden, wenn möglich, quantifiziert oder durch einen Höchst- oder „Deckelbetrag“ nach oben begrenzt. Weiche Formu- lierungen wie „so bald wie möglich“, „liegt im Ermessen des Käufers“, „der Käufer beabsichtigt“ u.a. findet man nur noch in der rechtlich nicht bindenden Präambel zum Vertrag. In der THA wurde ein Mindeststandard für Privatisierungsverträge erarbeitet.²⁷ Dieser deckt fast alle Even-

23 Dieses Verfahren wird auch bei MBOs angewendet. Vgl. Birgit Breuel u. Hero Brahms, Schreiben an alle Direktoren und die Niederlassungsleiter vom 9.11.1992.

24 Die Aussagen basieren auf Datenbankanalysen und Mitarbeiterbefragungen.

25 Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

26 Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

27 Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 2, Anlage 3, Stand 3.92.

tualitäten ab. Die in Zusammenarbeit mit externen Juristen formulierten Vertragsklauseln müssen nur noch mit den Rahmendaten der jeweiligen Privatisierung ergänzt werden. Ein „Baukastensystem der Vertragsgestaltung“ hat dazu geführt, daß Verträge, die in unterschiedlichen Branchendirektoraten geschlossen wurden, teilweise identisch formuliert sind.²⁸ Lediglich in begründeten Ausnahmefällen weicht die THA von diesen Regelungen ab, nämlich bei Privatisierungen mit erheblichen sozial-, struktur- oder ordnungspolitischen Auswirkungen.

Die dritte Phase der Vertragsgestaltung ist ab Ende 1991 zu sehen. Immer deutlicher zeigten sich Probleme bei der Abwicklung der Privatisierungsverträge. Dies führte dazu, daß das Vertragsmanagement einzelner Abteilungen Einfluß auf die Vertragsgestaltung nahm. Erste Nachverhandlungen weisen auf Schwachstellen bei der Vertragsgestaltung hin. Die Erfahrungen aus dem Vertragsmanagement zeigen, daß bestimmte Klauseln schwer durchzusetzen und deshalb zu modifizieren sind. Bei der Vereinbarung von Fristen (z. B. Einspruchs- und Rücktrittstermine) in den Verträgen findet in Zukunft die Bearbeitungszeit innerhalb der THA mehr Berücksichtigung.

4. Systematisierung der einzelnen Vertragskomponenten

Im folgenden werden die für einen Kaufvertrag mit der THA wesentlichen und typischen Klauseln dargestellt (Abb. 2). Sie kennzeichnen die Soll-Konzeption, die vor allem in der Anfangszeit nicht immer eingehalten wurde.

a) *Vertragsklauseln zur Sicherung von treuhandspezifischen Zielen*

Den Zuschlag erhält der Investor, dessen Konzept die oben dargestellten Komponenten des Zielsystems der THA am besten erfüllt. Um dies zu gewährleisten, werden in die Verträge Sicherungsklauseln eingebaut, um das „wertmäßige Austauschverhältnis herzustellen, das in etwa von vornherein ohne Berücksichtigung der nicht erfüllten 'weichen' Ziele vereinbart worden wäre“.²⁹ Ein schuldhaftes Abweichen des Käufers von den vertraglich zugesagten Arbeitsplätzen und Investitionen führt zwangsläufig zu einer nachträglichen Erhöhung des Kaufpreises. Mit derartigen Vertragsklauseln soll die Einhaltung der Ziele Arbeitsplatzsicherung, Schaffung von Investitionen sowie günstige Verkaufserlöse gewährleistet werden. Sie sollen helfen, Käufer mit Investitionsabsicht zu finden und Spekulation zu vermeiden. Auf das letzte Ziel sind Klauseln zur Sicherung des Kaufpreises, zur Behandlung zweifelhafter Rückstellungen und zur Vermeidung von Spekulationsgeschäften gerichtet.

– **Arbeitsplatzsicherung**

Mit einer Beschäftigungsklausel verpflichtet sich der Käufer, innerhalb eines Zeitraumes eine festgelegte Anzahl von Vollzeitarbeitsplätzen „zu schaffen oder zu sichern und zu besetzen“.³⁰ Unterschreitet der Investor die vereinbarte Arbeitsplatzzahl innerhalb des vereinbarten Zeitra-

28 Das Risiko bei standardisierten Verträgen ist die Unwirksamkeit von Gewährleistungsausschlüssen nach den AGB. Bei der Gestaltung der Verträge wurde dies berücksichtigt.

29 Wächter, Kaiser u. Krause, Klauseln in Unternehmenskaufverträgen, S. 298.

30 Vgl. Treuhandanstalt, Schreiben des Direktorats Recht PR6 an die Direktoren der Zentrale u. a. vom 29. Juli 1992.

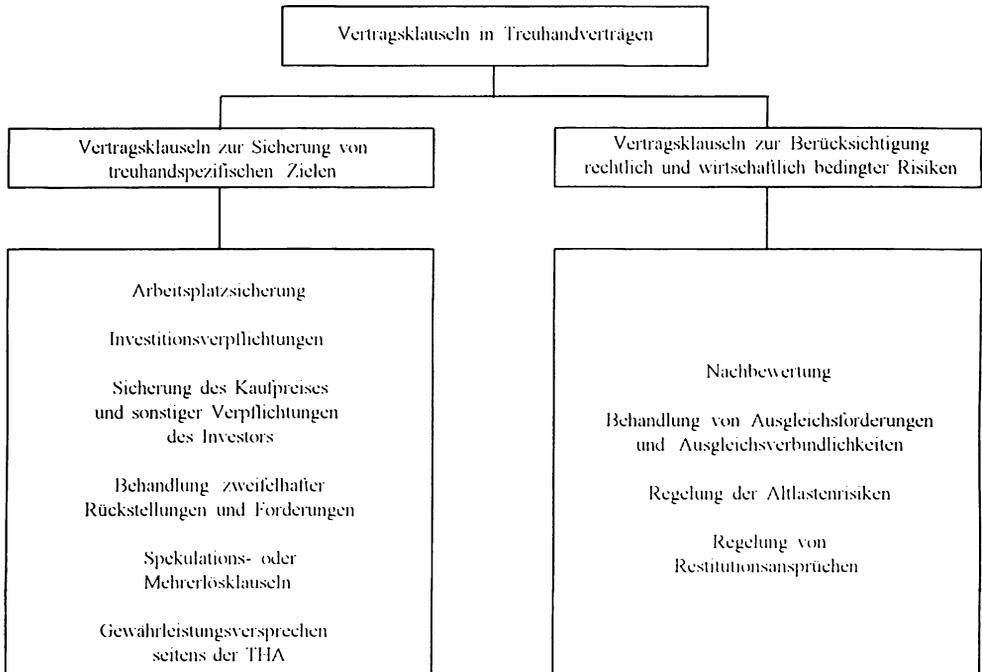


Abbildung 2 Vertragsklauseln in Treuhandverträgen

mes und versäumt er, diese wieder zu besetzen, hat er eine Vertragsstrafe an den Verkäufer zu bezahlen. Die Strafe, auch Pönale genannt, wird pro Arbeitsplatz berechnet. Sie ist fällig nach Ablauf des Kalenderjahres, in dem der zugesagte Arbeitsplatz nicht besetzt war, und beträgt durchschnittlich 24000 DM.³¹ Ist der Arbeitsplatz weniger als 12 Monate lang nicht besetzt, berechnet sich die Pönale „pro rata temporis“. Ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Formulierung der Beschäftigungsklauseln liegt darin, daß Vollzeitarbeitsplätze zu branchenüblichen Konditionen gesichert werden. Daneben muß gewährleistet werden, daß durch eine mögliche Verlagerung des Betriebsstandortes eine Weiterbeschäftigung im Betrieb nicht unzumutbar wird. Bis Ende Juni 1993 konnten Zusagen über 1468 193 Arbeitsplätze in den Verträgen und deren Präambeln vereinbart werden.³² Nach Informationen der THA können 20 % der Investoren ihre Vereinbarungen nicht einhalten. Dies wird jedoch durch eine Übererfüllung bei den restlichen 80 % kompensiert.³³

31 Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

32 Vgl. Treuhandanstalt, Monatsinformation der THA, Stand: 30.06.1993, S. 13.

33 B-Interviews mit Mitarbeitern des Vertragsmanagements vom 27.5.1993. Vgl. auch den Beitrag von Hanau in diesem Band, S. 447f.

– Investitionsverpflichtungen

Ein weiteres treuhandspezifisches Ziel ist die vertragliche Absicherung von Investitionszusagen, indem die Differenz zwischen zugesagten und tatsächlich erbrachten Investitionen vom Investor zusätzlich zum Kaufpreis an die THA abzuführen ist. Im Schnitt sind 33 % der zugesagten, aber nicht investierten Summe an die THA abzuführen.³⁴ Von der Art der geplanten Investition, der Finanzkraft des Käufers, der aktuellen Situation des Unternehmens und den Regelungen des InVorG hängt der Zeitraum ab, der dem Investor eingeräumt wird, um seiner Verpflichtung nachzukommen.

Mit der Investitionsverpflichtung werden gleichzeitig zwei Ziele verfolgt. Zum einen bedeuten Investitionen die Zuführung von „fresh money“ in den Wirtschaftskreislauf der neuen Bundesländer, zum anderen impliziert diese Regelung ein Risikoengagement des Investors. Die THA verzeichnet bis zum 30.6.1993 Investitionszusagen in Höhe von 180,1 Mrd. DM.³⁵ Als Investitionen zählen dabei nur Kapitalbindungen in Gebäuden und beweglichen Betriebseinrichtungen des erworbenen Betriebes oder Betriebsteils.³⁶ In speziellen Fällen wird ein abgestimmter Investitionsplan dem Vertrag als Anlage beigelegt.³⁷ Dieser schränkt den unternehmerischen Handlungsspielraum der Käufer sehr stark ein, ist aber von der THA leichter zu kontrollieren. Von seinen Verpflichtungen kann sich der Investor nur dann exkulpieren, wenn zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht voraussehbare, dringende betriebliche Erfordernisse dafür ursächlich waren.

– Sicherung des Kaufpreises und sonstiger Verpflichtungen des Investors

Zur Sicherung des Kaufpreises und der einzelnen Raten sollte neben der Bonitätsprüfung des Investors durch die THA eine unbefristete, unwiderrufliche, auf erstes Anfordern zahlbare selbstschuldnerische Bankbürgschaft einer deutschen Großbank vorgelegt werden. Bei Ratenzahlung sollte die Bürgschaft auch die zwischenzeitlich anfallenden Zinsen abdecken. Daneben besteht die Möglichkeit, die Anteilsabtretung aufschiebend durch die vollständige Bezahlung des Kaufpreises zu bedingen oder die Ansprüche der THA grundbuchrechtlich zu besichern.³⁸ Um das eigene Risiko möglichst auf den Kaufpreis zu beschränken, gründeten einige Investoren eigens für die Akquisition Tochterunternehmen in der Form einer GmbH. Die Haftungsmasse dieser Unternehmen beschränkte sich in den meisten Fällen auf das eingezahlte Stammkapital in Höhe von 50000 DM. Um die neben dem Kaufpreis bestehenden Verpflichtungen der Investoren abzusichern, vereinbart die THA deshalb in vielen Verträgen eine sofortige Zwangsvollstreckung in das gesamte Vermögen des Investors. Damit wird eine maximale persönliche Haftung der Investoren erreicht. Kommt es zur Übernahme durch mehr als einen Investor, haften alle gesamtschuldnerisch für mögliche Ansprüche aus dem Vertrag. Dies soll verhindern, daß durch Illiquidität eines Vertragspartners das Gesamtkonzept scheitert.

34 Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

35 Vgl. Treuhandanstalt, Monatsinformation der THA, Stand: 31.06.1993, S. 5.

36 Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 10, Stand 1.93, S. 31.

37 Seit Ende 1992 ist, bedingt durch das InVorG, einem Großteil der Verträge ein sog. „Vorhabenplan“ beigelegt.

38 Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 10, Stand 1.93, S. 21.

– **Behandlung zweifelhafter Rückstellungen und Forderungen**³⁹

Bei der Erstellung der DM-Eröffnungsbilanzen sind die Wirtschaftsprüfer angehalten, Rückstellungen nach dem Höchstwertgebot zu bilanzieren. Unsicherheiten zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung haben zur Bildung von Rückstellungen in erheblichen Höhen geführt. In der Vertragsgestaltung können zwei Alternativen unterschieden werden, die diesen Sachverhalt regeln. Zum einen besteht die Möglichkeit, die Rückstellungen in der Übergabebilanz zu „Null“ zu bewerten und den Kaufpreis entsprechend zu erhöhen. Wird der Käufer dann eines Tages in Anspruch genommen, stellt ihn die THA von den Zahlungen frei. Zum anderen verpflichtet sich der Käufer, die zweckgebundene Verwendung der Rückstellungen nachzuweisen. Der Kaufpreis erhöht sich nachträglich um die Differenz aus dem Rückstellungsbetrag und der tatsächlichen Inanspruchnahme. Bei einzelwertberechtigten Forderungen geht man analog vor. Verbleiben die Forderungen im verkauften Unternehmen als bilanzieller Erinnerungsposten, wird der Käufer verpflichtet, alle eingehenden Beträge an die THA abzuführen. Ein zusätzlicher Anreiz entsteht dem Investor durch Gewährung einer „Erfolgsprovision“ in prozentualer Höhe der eingehenden Zahlungen.

– **Spekulations- oder Mehrerlösklauseln**

Mit einer Spekulationsklausel soll eine planwidrige Veräußerung oder Verpachtung der erworbenen Geschäftsanteile oder des Immobilienvermögens innerhalb einer Mindestfrist verhindert werden. Im Fall einer konzeptwidrigen Verwendung des Kaufgegenstandes sieht die Klausel eine Nachbewertung zur Bestimmung des aktuellen Verkehrswertes vor. Ein vertraglich definierter Prozentsatz des Mehrerlöses ist an den Verkäufer abzuführen. Dieser beträgt durchschnittlich 88%.⁴⁰ Den Mehrerlös definiert die THA als „die Differenz von Wertansatz zum erzielten Verkaufspreis, mindestens aber zum Verkehrswert zum Zeitpunkt des Weiterverkaufs“.⁴¹ Die Mehrerlösklausel soll Unternehmensübernahmen und Immobilienverkäufe aus spekulativen Gründen verhindern. Die Restriktivität der Formulierung hängt vom Wertsteigerungspotential des verkauften Objektes ab. Bei Verkäufen im Großraum Berlin setzt die THA in Einzelfällen eine bis zu zehnjährige Spekulationsfrist durch. Im Spekulationsfall sind dann 100% des Mehrerlöses abzuführen. Als zusätzliche Sicherheit läßt sich die THA unter Umständen zum Beispiel noch ein Vorkaufsrecht einräumen. In Ausnahmefällen verzichtet sie auf die Mehrerlöse, wenn der Käufer eine Reinvestition des erzielten Betrages in das Unternehmen nachweisen kann.

– **Gewährleistungsversprechen seitens der THA**

Die Bereitschaft des Käufers, auf Gewährleistungen seitens der Verkäuferin zu verzichten, hängt unter anderem von den ihm eingeräumten Prüfungsmöglichkeiten ab. Zusicherungen werden von der THA nur in Ausnahmefällen übernommen, da daraus Schadensersatzforderungen abgeleitet werden können.⁴² Da die THA in Frage kommenden Käufern fast uneingeschränkte Prüfungsmöglichkeiten der Unternehmen bietet,⁴³ besitzen diese einen potentiellen Wissensvorsprung. Die THA gewährleistet in der Regel nur, daß⁴⁴

³⁹ Ebd., S. 23ff.

⁴⁰ Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

⁴¹ Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 10, Stand 1.93, S. 8f.

⁴² Vgl. § 463 BGB.

⁴³ Der Interessent hat lediglich eine Vertraulichkeitserklärung zu unterzeichnen.

⁴⁴ Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 10, Stand 1.93, S. 10.

- die Gesellschaft rechtswirksam besteht,
- sie Eigentümerin der Geschäftsanteile ist und über diese verfügen kann,
- die Anteile nicht mit Rechten Dritter belastet sind,
- kein Gesamtvollstreckungsverfahren eröffnet wurde und
- sie Eigentümerin des verkauften Grund und Bodens ist.

Um das Risiko kalkulierbar zu machen, wird die maximale Inanspruchnahme der THA aus Gewährleistungen in einigen Fällen auf den Kaufpreis beschränkt.

b) Vertragsklauseln zur Berücksichtigung rechtlich und wirtschaftlich bedingter Risiken

– Nachbewertung

Der Immobilienmarkt in den fünf neuen Ländern ist auch nach über zwei Jahren noch großen Schwankungen unterworfen.⁴⁵ In den Ballungsräumen hat die Grenzöffnung teilweise zu Fehlbewertungen von Grund und Boden geführt. Aus dieser Unsicherheit heraus wurden Nachbewertungsklauseln in die Verträge aufgenommen. Sie stellen im Gegensatz zur Arbeitsplatzsicherung und Investitionsverpflichtung keine treuhandspezifischen Klauseln dar. Durch die Nachbewertung der verkauften Immobilie müssen zwischenzeitlich erfolgte Wertsteigerungen an die THA abgeführt werden. Besonders bei kleinen und mittelständischen Investoren kann eine derartige Regelung zu finanziellen Engpässen führen, da im Gegensatz zur Mehrerlösklausel kein Finanzmittelzufluß stattfindet. Um dieses Risiko kalkulierbar zu machen, wird teilweise mit den Investoren ein „Deckel“ vereinbart, der den abzuführenden Betrag bei Vertragsabschluß nach oben begrenzt. Nachbewertungsklauseln findet man in ca. 38 % aller Treuhandverträge.⁴⁶ In Verträgen neueren Datums verzichtet die THA zunehmend auf die Nachbewertungsklausel. Der Anteil der Verträge mit diesen Klauseln halbierte sich von 54 % im 1. Halbjahr 1991 auf 28 % im 2. Halbjahr 1992.⁴⁷

– Behandlung von Ausgleichsforderungen und Ausgleichsverbindlichkeiten

In § 36 DMBilG regelt der Gesetzgeber eine Möglichkeit zur nachträglichen Anpassung der DM-Eröffnungsbilanz, die zu einer Veränderung von Ausgleichsforderungen oder Ausgleichsverbindlichkeiten führen kann. Deshalb ist es notwendig, diese Bilanzpositionen der Höhe und dem Grunde nach bei der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen. Damit soll eine nachträgliche Inanspruchnahme der Vertragsparteien ausgeschlossen werden.

– Regelung der Altlastenrisiken

Daß die Problematik der Altlasten nicht nur einen besonderen Stellenwert bei der Privatisierung einnimmt, zeigt die Schaffung eines eigenen Direktorates „Umweltschutz/Altlasten“ in der THA. Diese Organisationseinheit ist maßgeblich verantwortlich für die Ausarbeitung standardisierter Altlastenklauseln. Zentraler Bestandteil ist die Aufteilung der Beseitigungskosten zwischen dem Käufer und der THA. Sie wird in den meisten Fällen wie folgt geregelt:⁴⁸

- Der Käufer übernimmt einen Sockelbetrag,

⁴⁵ B-Interviews mit Mitarbeitern des TLG-Controllings vom 1.6.1993.

⁴⁶ Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

⁴⁷ Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

⁴⁸ Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 10, Stand 1.93, S. 39ff.

- die den Sockelbetrag übersteigenden Kosten werden zwischen THA und Investor aufgeteilt.
- ab einem bestimmten Deckelbetrag wird das weitere Risiko auf den Verkäufer abgewälzt.

Daneben muß eine Reihe weiterer Regeln befolgt werden. Eine Gewährleistung des Verkäufers für die Freiheit von Umweltaltlasten ist auszuschließen. Ebenfalls ist eine Frist zur Anzeige etwaiger Altlasten festzulegen. Um eine spätere Inanspruchnahme der THA aus „Luxussanierungen“ zu verhindern, ist eine exakte Definition des Altlastenbegriffs in den Vertrag aufzunehmen: „Altlasten sind Belastungen des Bodens durch Schadstoffe aus industrieller oder gewerblicher Nutzung, von denen eine Gefahr für die öffentliche Sicherheit oder Ordnung ausgeht.“⁴⁹

Weitere Voraussetzung einer finanziellen Beteiligung der THA ist ein bestimmten Kriterien genügendes Gutachten. Werden Altlasten festgestellt, so hat der Käufer einen fristgerechten Antrag auf Freistellung einzureichen. Ist der Investor durch behördliche Auflagen zur Beseitigung vorhandener Verunreinigungen verpflichtet, sind die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen vor ihrer Durchführung mit der THA abzustimmen. Daraus entstandene Sanierungskosten müssen entsprechend belegt werden. Um Mißverständnissen vorzubeugen, ist auch der Begriff der „Altlasten-Sanierungskosten“ im Vertrag abzugrenzen.

– **Regelung von Restitutionsansprüchen**

Die Behandlung von Rückübertragungsansprüchen in Kaufverträgen ist in zweierlei Hinsicht problematisch:

- Zum einen erlaubt die Überlastung der Vermögensämter keine aktuelle Bestandsaufnahme der tatsächlichen Situation.
- Zum anderen erschwert die laufende Veränderung der Gesetze den Gang der Privatisierung.

Grundsätzlich muß zwischen Restitutionsansprüchen auf das Unternehmen und solchen auf Teile des Unternehmens unterschieden werden. Ist eine einvernehmliche Regelung zwischen dem Restitutionsberechtigten und dem Verfügungsberechtigten nicht erzielbar, kann der Verfügungsberechtigte auf ein Investitionsvorverfahren zurückgreifen. Das Verfahren nach § 3a VermG regelte die Vorgehensweise bei Restitutionsansprüchen auf ein Unternehmen. Wird eine Investitionsvorrangentscheidung getroffen, verliert der Alteigentümer seinen Anspruch auf Rückgabe des Unternehmens. Voraussetzung dafür ist, daß der Investor seinen Verpflichtungen zur Sicherung und Schaffung von Investitionen sowie Arbeitsplätzen nachkommt. Mit Inkrafttreten des 2. Vermögensrechtsänderungsgesetzes und des darin als Artikel 6 neu erlassenen Investitionsvorranggesetzes ist dieser Bereich auf eine neue Rechtsgrundlage gestellt worden.⁵⁰ Durch das neue Investitionsvorranggesetz wird hauptsächlich das Verfahren bei der Veräußerung von Grundstücken neu geregelt. In Zukunft ist hier eine Frist zu setzen, innerhalb derer die zugesagten Investitionen durchzuführen sind. Für den Fall, daß der Investitionsvorrangbescheid widerrufen wird, ist eine Rückübertragungsverpflichtung erforderlich. Schließlich ist ein Abweichen von den zugesagten Investitionen zu pönalisieren. Bei Share Deals bleibt es bei der Regelung, daß der Investor für die ersten zwei Jahre nach Wirksamwerden des Vertrages bestimmte Investitionen zusagen muß. Kommt der Investor seinen vertraglichen Verpflichtungen aus von ihm zu vertretenden Gründen nicht nach, ist das Unternehmen an den Verkäufer rückzuübertragen. Neben der Rückübertragungsverpflichtung ist eine Vertragsstrafenregelung in den Vertrag mit aufzunehmen.

⁴⁹ Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 7, Stand 1.93, S. 1.

⁵⁰ Vgl. Treuhandanstalt, Schreiben des Direktorats Recht Abteilung 5: Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz, 30. Juni 1992.

5. Beurteilung der Vertragsgestaltung

In der Gestaltung ihrer Verträge ist die THA risikoavers. Potentielle Risiken werden quantifiziert und, sofern es sich nicht um Altlasten handelt, durch Deckelbeträge nach oben begrenzt oder voll auf die Investoren abgewälzt. Demgegenüber partizipiert die THA an Wertsteigerungen von Grund und Boden durch Nachbewertungs- und/oder Mehrerlösklauseln.⁵¹ Zusätzlich schränken Investitions- und Beschäftigungszusagen⁵² den künftigen unternehmerischen Handlungsspielraum der Käufer ein. Die oben dargestellten Vertragsklauseln verhindern die Anreizwirkung für westliche Investoren. Um bis zum 31. 12. 1992 rund 80 % des Unternehmensbestandes privatisieren zu können, mußte die THA daher andere Anreize schaffen. Diese bestanden in einer indirekten Subventionierung der Investoren durch die THA. Um die geforderten Investitions- und Beschäftigungszusagen durchzusetzen, machte die THA Zugeständnisse bei der Kaufpreisfindung.⁵³ Die oft zitierten Buchverluste bei der Unternehmensprivatisierung waren der Preis, den die THA für die Verlagerung der Risiken auf die Investoren zu zahlen hatte.⁵⁴ Der Vorwurf, die THA würde ihre Unternehmen „verschleudern“, ist daher unberechtigt. Dies beweist auch der hohe Nachverhandlungsbedarf auf Investoreenseite. Er zeigt, daß die Buchverluste oft geringer waren als die Risiken, die von den Investoren übernommen wurden.

III. Methoden und Prozesse des Vertragsmanagements

1. Gegenstand und Prozesse des Vertragsmanagements

a) Ziele des Vertragsmanagements

Das Vertragsmanagement wird nach Abschluß der Privatisierung und erfolgter Übergabe aller notwendigen Unterlagen tätig.⁵⁵ Auch im Außenverhältnis vertritt das Vertragsmanagement von diesem Zeitpunkt an die THA gegenüber den Investoren und allen sonstigen Institutionen. Anfangs definierte die THA das Ziel des Vertragsmanagements als die „Erfassung aller Privatisierungsverträge in einem speziellen DV-System unter Wahrung des Vier-Augen-Prinzips“.⁵⁶ Diese Definition wird dem mittlerweile sehr weiten Aufgabenfeld nicht mehr gerecht. Mit der fortschreitenden Privatisierung der Treuhandunternehmen hat das Vertragsmanagement an Bedeutung gewonnen. Neben der Erfassung von Verträgen nehmen deren *Erfüllung* und eine gegebenenfalls notwendig gewordene Anpassung einen immer größeren Stellenwert ein. Das

51 Nur bei frühzeitigem Verkauf von Grund und Boden.

52 Abgesichert durch hohe Vertragsstrafen.

53 Vgl. Treuhandanstalt, Folienvortrag über: Die Treuhandanstalt und die Neuen Bundesländer, 22.9.1992, S. 24, sowie Treuhandanstalt, Folienvortrag Treuhandanstalt, 6.2.1991, S. 27.

54 Verkauft die Treuhandanstalt ein Unternehmen unter seinem Substanzwert, entsteht ein Buchverlust in der Treuhandbilanz.

55 Vgl. Treuhandanstalt, Handbuch Privatisierung, Kapitel 11, Stand 9.92, S. 1.

56 Vgl. Treuhandanstalt, Organisationsanweisung für Vertragsabwicklung vom 20.8.1992, S. 4, Hervorhebung durch den Autor.

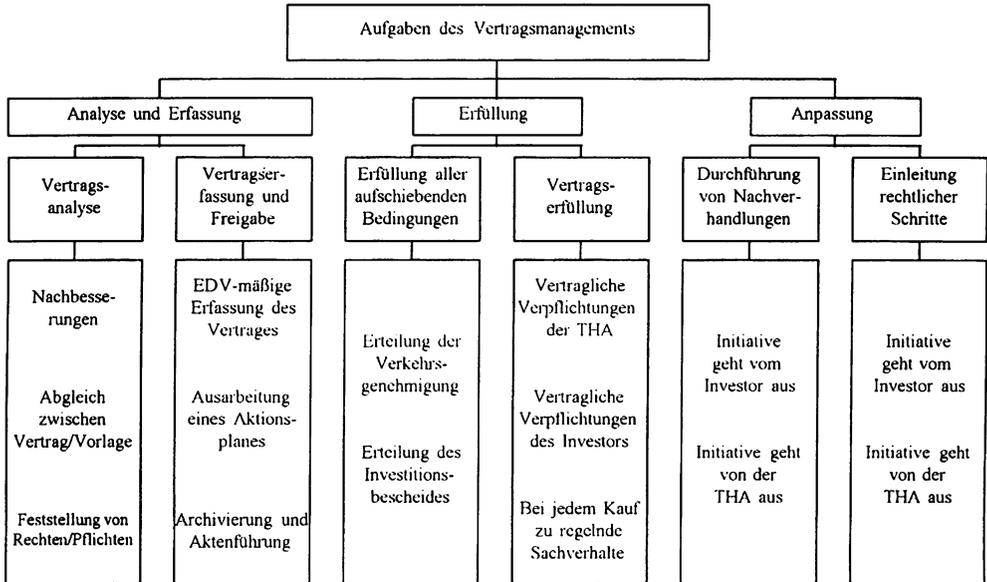


Abbildung 3 Teilaufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements

spiegelt sich auch in der jeweils gültigen Terminologie wider. Die anfänglichen Bezeichnungen wie „Vertragsabwicklung“, „Vertragscontrolling“ oder „Vertragserfüllung“ deckten jeweils nur einen Teil des Aufgabenspektrums ab.

Die Zielsetzung des Vertragsmanagements ist deshalb zu erweitern. Die Analyse der Verträge muß die in ihnen enthaltenen Risiken aufdecken. Sie ist also auf eine Risikoevaluation gerichtet. Durch die Vertragsfassung muß die Einhaltung der Fristen sichergestellt werden. Mit den Maßnahmen der Erfüllung soll die Einhaltung der Vereinbarungen gewährleistet werden. Das Ziel einer Anpassung der Verträge liegt in der Aufwands- und Risikominimierung.

b) Teilaufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements

Im Hinblick auf diese konkretisierten Ziele lassen sich die in Abbildung 3 wiedergegebenen Teilaufgaben in den Bereichen Analyse und Erfassung, Erfüllung sowie Anpassung herausarbeiten. Sie können als Schritte eines idealtypischen Arbeitsablaufs aufgefaßt werden.

– Analyse und Erfassung⁵⁷

Die *Vertragsanalyse* wird durch die Übergabe aller Unterlagen an die zuständigen Vertragsmanager eingeleitet. Zuerst wird der Aktenumfang dokumentiert. Oft fehlen wichtige Bestandteile, die die Privatisierer nachträglich zur Verfügung stellen. Neben der Vollständigkeit sind Nachbes-

57 Zum Zeitpunkt der Erstellung des Beitrages waren ca. 95 % aller abgeschlossenen Verträge analysiert und erfaßt. Eigene Erhebungen. Stand 31.12.1992.

serungsnotwendigkeiten zu prüfen. Trotz eines leistungsfähigen Kontrollsystems können einzelne Vertragsbestandteile nicht den Minimalanforderungen der THA genügen.

Der Vertragsabschluß erfolgt in der Regel nach interner Genehmigung durch den Vorstand. Zwischenzeitlich aufgetretene neue Erkenntnisse sind bei Vertragsabschluß zu berücksichtigen. Da wesentliche Abweichungen nur ohne Vertretungsmacht abgeschlossen werden, ist eine nachträgliche Genehmigung notwendig. Das Vertragsmanagement muß diese vom zuständigen Branchendirektorat nachfordern. Ebenfalls sind die Rechte und Pflichten festzustellen, die für die THA mit diesem Vertrag verbunden sind.

Anschließend erfolgen die Vertragserfassung und die Freigabe der gespeicherten Daten (vgl. Abb. 3).

– Erfüllung

Die Bezahlung des Kaufpreises und der Übergang der Geschäftsanteile hängen von der Erfüllung der aufschiebenden Bedingungen (vgl. Abb. 3) und der Einhaltung aller ausstehenden Genehmigungen sowie Formerfordernisse ab. Der Verwaltungsrat der THA und das Bundesfinanzministerium müssen zusätzlich zum Vorstand der THA zustimmen, wenn zwei der folgenden Bedingungen vorliegen:⁵⁸

- Die Anzahl der Arbeitnehmer im zu veräußernden Unternehmen liegt über 2000.
- Die Bilanzsumme übersteigt 100 Mill. DM.
- Der voraussichtliche Jahresumsatz ist größer als 300 Mill. DM.

Ist der Vertrag wirksam geworden, hat der Vertragsmanager die in Abbildung 4 angeführten Aufgaben zu erfüllen. Neben die allgemeinen, bei jedem Unternehmenskauf vorzunehmenden Handlungen treten hierbei die aufgeführten spezifischen Teilaufgaben für die THA und den Investor.

– Anpassung⁵⁹

Die Grenze zwischen den Tätigkeiten, die zur Erfüllung des Vertrages notwendig sind, und dem Führen von Nachverhandlungen ist fließend. Nachverhandlungen können deshalb als Auseinandersetzungen zwischen Käufer und Verkäufer definiert werden, mit denen eine Änderung oder eine gleichlautende Interpretation des Vertrages erreicht werden soll. Nach ihren eigenen Schätzungen gehen die verantwortlichen Vertragsmanager der THA davon aus, daß bei ca. 10% der Privatisierungen Nachverhandlungen durchgeführt werden müssen. Diese Angabe bezieht sich auf die Grundgesamtheit aller von der THA abgeschlossenen Verträge. Stellt man auf die komplexeren Anteilsverkäufe ab, liegt der Anpassungsbedarf sicherlich darüber.

– Ursachen für den Anpassungsbedarf

Für den hohen Nachverhandlungsbedarf ist eine Reihe von Ursachen verantwortlich. Die Rahmendaten der Privatisierung sowie die Vertragsgestaltung haben sich im Zeitablauf ständig verändert und angepaßt. Unklare Formulierungen in alten Verträgen machen Nachverhandlungen

⁵⁸ Vgl. Treuhandanstalt, Organisationshandbuch, Ordnungs-Nr. 1.7. Stand 791. Die Genehmigungserfordernisse sind im März 1993 anders gefaßt worden.

⁵⁹ Die Ursachen für den Anpassungsbedarf sowie die Strategien und Formen der Vertragsanpassung wurden in mehreren B-Interviews im Vertragsmanagement ermittelt, die zwischen dem 1.1.1993 und dem 1.4.1993 geführt wurden.

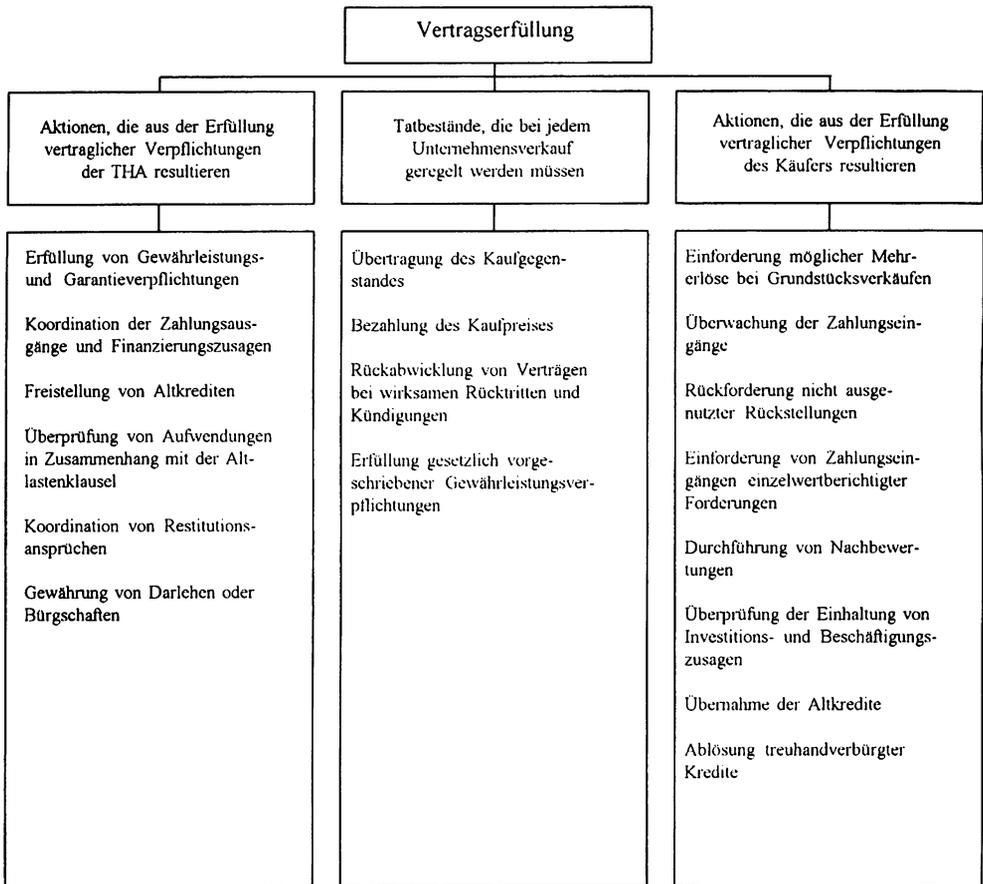


Abbildung 4 Teilaufgaben der Vertragserfüllung

gen fast zwingend notwendig. Wie unter Punkt II.3 gezeigt, hat sich mit zunehmender Erfahrung in der Privatisierung die Qualität der Verträge verbessert. Wegen der konjunkturellen Entwicklung werden jedoch bei Verträgen neueren Datums den Investoren wieder mehr Zugeständnisse eingeräumt. Nach dem Zusammenbruch des RGW mußten die Unternehmen in den neuen Bundesländern nach neuen Absatzmärkten suchen. Ein Ausweichen auf die rezessiven Märkte im Westen scheiterte an den hohen Eintrittsbarrieren. Ein großes Problem neben den bereits verteilten Märkten war die mangelnde Akzeptanz der Produkte auf den Westmärkten. Ferner schlossen hohe Qualitäts- und Sicherheitsstandards viele ostdeutsche Unternehmen von den Westmärkten aus. Besonders hart sind von diesen Problemen die Unternehmen betroffen, die im Rahmen eines MBO privatisiert wurden. Ein West-Ost-Technologietransfer, wie er durch Investoren aus den alten Bundesländern stattfindet, bleibt den Managern aus den neuen Bundesländern überwiegend vorenthalten. Zu nachteiligen Konditionen abgeschlossene Kooperations- und Lizenzverträge behindern zusätzlich die Gesundung privatisierter Unternehmen.

Anfang 1992 zeigten sich erste Rezessionserscheinungen in den alten Bundesländern. Im

Laufe dieses Jahres mußten viele Unternehmen Kurzarbeit anmelden, da die Umsätze rückläufig waren. Dieser Umstand wirkte sich zwangsläufig auf die Situation in den neuen Bundesländern aus. Selbst bei Investoren mit erstklassiger Bonität führten die Doppelbelastung durch die rezessive Wirtschaft und die Sanierungsaufwendungen für den Erwerb im Osten zu finanziellen Engpaßsituationen. Investoren aus Krisenbranchen hat die Situation teilweise vor existentielle Probleme gestellt.

Eine weitere Ursache für den großen Nachverhandlungsbedarf bei älteren Verträgen ist die Tatsache, daß die THA neben der Privatisierungstätigkeit mit der sanierenden Begleitung der zum Verkauf stehenden Unternehmen befaßt war. Durch die Gewährung von Globalbürgschaften wurden die laufenden Verbindlichkeiten der Unternehmen beglichen. Einzelbürgschaften hatten direkten Sanierungscharakter. Das Sanierungsrisiko hatte allein die THA zu tragen. Durch einen sehr hohen Restrukturierungsaufwand wurden sanierungsfähige Unternehmen in marktwirtschaftlich strukturierte Betriebe umgewandelt. Je später sich ein Investor zur Übernahme einer Treuhandfirma entschieden hat, desto geringer wurde das Risiko, in einen nicht überlebensfähigen Betrieb zu investieren. Der Selektionsprozeß war bis zur Privatisierung Aufgabe der THA. Die bisherigen Erfahrungen bei Nachverhandlungen belegen, daß besonders bei Managern, die ihr ehemaliges Unternehmen im Rahmen eines MBO übernommen haben, die Situation des Betriebes und des Absatzmarktes teilweise falsch eingeschätzt wurde.

Bei der Bonitätsüberprüfung der Investoren stand die Absicherung des Kaufpreises im Vordergrund. So wurden bei alten Verträgen regelmäßig nur Bürgschaften zur Belegung des Kaufpreises gefordert. Zum Teil fehlten auch diese. Die Fähigkeit zur Leistung der künftigen Verpflichtungen wurde zu wenig geprüft. Besonders bei Share Deals stellt die Fähigkeit zur Begleichung der Kaufpreisverbindlichkeiten keinen nachvollziehbaren Indikator zur Beurteilung der Bonität des Investors dar. Um den Kaufpreis niedrig zu halten, wurde bei der Kaufpreisfindung auf eine Entschuldung der Unternehmen von Altschulden und Liquiditätskrediten verzichtet. Der Kaufpreis wurde damit der Finanzierungskraft der Investoren angepaßt. Dabei wurden jedoch die künftige Entwicklung der Firmen und der Wert ihrer Substanz viel zu positiv eingeschätzt. Die aus den Verträgen folgenden zusätzlichen finanziellen Verpflichtungen mußten die Investoren voll übernehmen, ohne entsprechende Erlöse aus den Unternehmen zu erwirtschaften. Neben der Ablösung der Liquiditätskreditbürgschaften und der Bezahlung der Zinsen auf Altkredite haben sich die Investoren in den Verträgen mit der THA regelmäßig zur Durchführung von Investitionen verpflichtet. Die für sie aufzubringenden Beträge übersteigen den Kaufpreis teilweise um ein Vielfaches.

– Strategien und Formen der Vertragsanpassung

Bei den durch die THA getätigten Unternehmensverkäufen tritt eine Reihe von Problemen der Vertragsanpassung auf. Neben den auch sonst üblichen Tatbeständen muß sie eine Reihe von Nachverhandlungen führen. Im Grundsatz vertritt sie dabei eine restriktive Politik, da den Käufern vor dem Erwerb der Unternehmen uneingeschränkter Zugang zu allen das Unternehmen betreffenden Informationen gewährt wurde. Die Initiative zu Nachverhandlungen geht deshalb in der Regel von seiten der Investoren aus. Nicht in jedem Fall kommt es zu konkreten Verhandlungen, da einige Investoren auf diese Weise lediglich eine nachträgliche Optimierung des Privatisierungsergebnisses durchsetzen wollen. Um diese „schwarzen Schafe“ zu identifizieren, verlangt die THA eine ausführliche Begründung des Anpassungsbedarfs. Aufgrund der für alle Investoren gleichermaßen desolaten wirtschaftlichen Situation ist dabei eine Differenzierung jedoch äußerst schwierig.

Kommt es zu Gesprächen zwischen THA und Investor, steht bei der Beurteilung des Verhandlungsspielraumes die wirtschaftliche Perspektive des Unternehmens im Vordergrund. Zugeständnisse der THA setzen die Sanierungsfähigkeit voraus. Der Vertragsmanager steht bei seiner Entscheidungsfindung grundsätzlich zwischen zwei Fronten. Bei der Durchsetzung vertraglicher Ansprüche hat er gleichzeitig die wirtschaftlichen Konsequenzen für das Unternehmen zu bedenken. Um das Verhandlungsergebnis vertretbar zu gestalten, fordert die THA grundsätzlich eine Gegenleistung des Investors. Immer wieder sind die Begleichung finanzieller Verpflichtungen durch den Investor, die Einhaltung der zugesagten Arbeitsplätze und die vertragsgemäße Entlassung der THA aus ihren Bürgschaften Gegenstand von Nachverhandlungen. Die Investitionsverpflichtungen bilden gegenwärtig keinen Verhandlungsgegenstand, da die Fristen zur Vertragserfüllung noch nicht abgelaufen sind. Zur Überbrückung finanzieller Engpässe erklärt sich in der Regel die THA bereit, den ausstehenden Kaufpreis zu stunden oder in mehreren Raten begleichen zu lassen. Beispielsweise wird bei Arbeitsplatzzusagen der Zeitraum zur Erhaltung der Arbeitsplätze über das vertraglich vereinbarte Datum hinaus verlängert. Von besonderer Bedeutung ist die Überprüfung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens, wenn der Investor die THA nicht wie vereinbart aus ihren Bürgschaften entläßt. Meldet das Unternehmen Konkurs an, wird die THA nämlich aus ihrer Bürgschaft in Anspruch genommen.

Kommen die Parteien bei der Nachverhandlung zu keiner einvernehmlichen Lösung, kann der Rechtsweg beschritten werden. Die Einleitung rechtlicher Schritte ist im Vorfeld mit dem „Direktorat Recht“ der THA abzustimmen. Da sich das Vertragsmanagement gerade am Anfang seiner Tätigkeit befindet, gibt es bisher erst wenige derartige Fälle.

2. Organisation und Controlling des Vertragsmanagements

a) Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in der Zentrale

Der Zeitraum bis 1993 ist gekennzeichnet durch die Privatisierung und Sanierung der zur THA gehörenden Unternehmen. Daher stand in ihm die Vertragsgestaltung im Vordergrund. Mit der zunehmenden Erfüllung der Privatisierungsaufgabe verlagert sich das Gewicht immer stärker auf das Vertragsmanagement. Dies schlägt sich in der aufbauorganisatorischen Einbindung des Vertragsmanagements nieder. In der „Privatisierungsphase“ war es entsprechend Abbildung 5 den kaufmännischen Direktoraten der Unternehmensbereiche zugeordnet. Mitte 1993 wurde das Vertragsmanagement durch eine neue organisatorische Einbindung aufgewertet.

Die Unternehmensbereiche bilden neben dem Personal- und dem Finanzbereich jeweils eigene Vorstandsbereiche. Jedem von ihnen sind bis zu vier Branchendirektorate, ein bis zwei Funktionalbereiche und ein kaufmännisches Direktorat zugeordnet. Während die Branchendirektorate mit dem Verkauf und der Betreuung der THA-Unternehmen betraut sind, nimmt das kaufmännische Direktorat eine Art Stabsfunktion innerhalb eines jeden Unternehmensbereiches wahr. In der bis Mitte 1993 gültigen Organisationsform waren dem kaufmännischen Direktor die drei Abteilungen Privatisierung/Sanierung, Controlling und Vertragsmanagement unterstellt.

Ein Vorteil dieser Anbindung des Vertragsmanagements innerhalb der kaufmännischen Direktorate lag im direkten Informationsaustausch zwischen der Abteilung Privatisierung/Sanierung und der Abteilung Vertragsmanagement. Da erstere den laufenden Privatisierungsprozeß

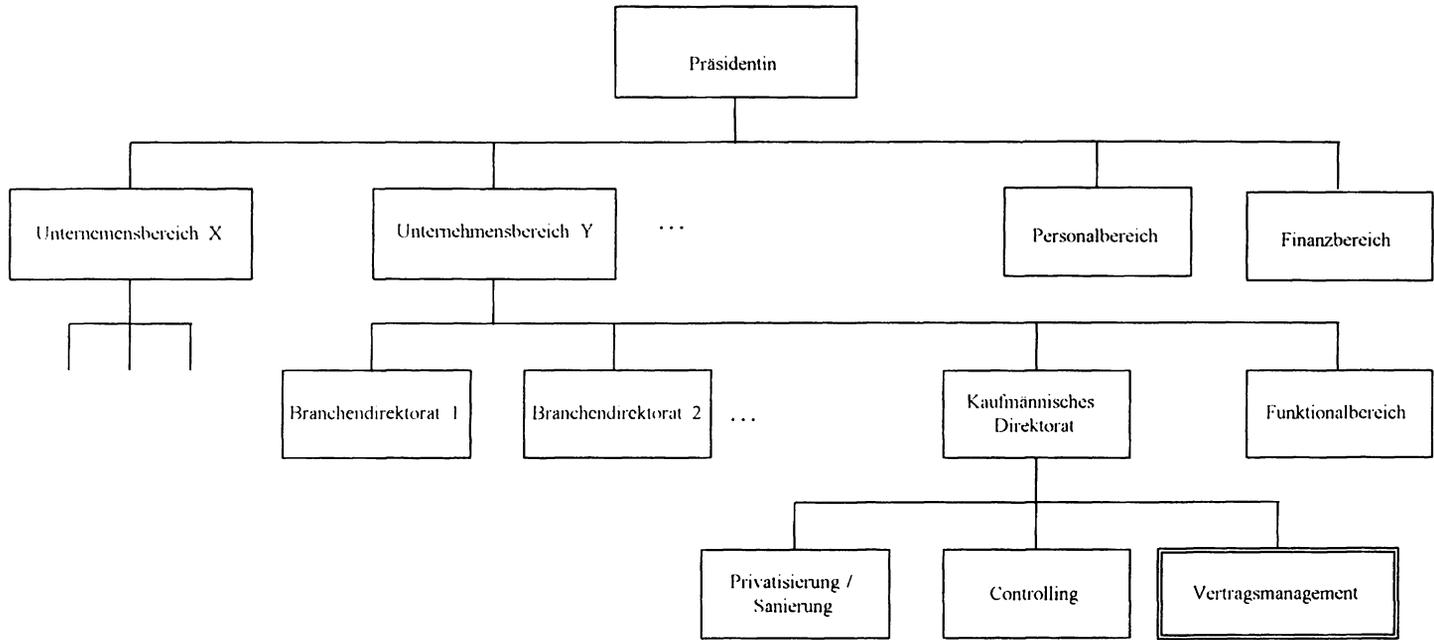


Abbildung 5 Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in der Zentrale (Quelle: Treuhandanstalt, Organisation der Treuhandanstalt, Stand 15.2.1992)

überwachte, kam über diesen Informationskanal eine indirekte Rückkoppelung zwischen Vertragsmanagement und den Privatisierern zustande.⁶⁰

Die zunehmende Bedeutung des Vertragsmanagements schlägt sich auch in der Entwicklung des Personalbestandes nieder. So wurde von August 1992 bis zum Januar 1993 die Mitarbeiterzahl im Vertragsmanagement annähernd verdoppelt, um dem unerwartet hohen Anpassungsbedarf zu begegnen. Die Personalstärke, die Qualifikationsaspekte und der Arbeitsanfall der Abteilungen des Vertragsmanagements sind beispielhaft für den Zeitpunkt Ende 1992 in Tabelle 1 wiedergegeben. Sie zeigt darüber hinaus weitere Aspekte der personellen Zusammensetzung und der Vertragsabwicklung. Die Unterschiede in der Zahl bearbeiteter Verträge ist darauf zurückzuführen, daß die zeitliche Beanspruchung durch einen Vertrag sehr stark schwankt. Auffallend hoch ist der Anteil qualifizierter Mitarbeiter.

Die Unternehmensbereiche sollen ihre operativen Aufgaben der Privatisierung und Sanierung bis Ende 1993 beendet haben. Dagegen wird das Vertragsmanagement auch in der künftigen Arbeitsphase der THA eine große Bedeutung behalten. Nach eigenen Schätzungen geht die THA davon aus, daß die Anzahl der aktiv zu bearbeitenden Verträge voraussichtlich 1993/94 mit über 32000⁶¹ ihr Maximum erreichen wird.

Die Bewältigung der damit anstehenden Aufgaben ist mit der skizzierten Organisationsstruktur nur bedingt möglich. Nach einer eingehenden Analyse haben daher der Vorstand und der Verwaltungsrat der THA im Juni 1993 die Bildung einer bis Anfang 1995 gültigen „Übergangsorganisation“ beschlossen. Mit ihr sollen die Einheitlichkeit des Vertragsmanagements gesichert, entscheidungsrelevante Steuerungsinformationen bereitgestellt und das „Vier-Augen-Prinzip“ streng gewährleistet werden. Hierzu werden alle Aufgaben des Vertragsmanagements entsprechend Abbildung 6 in einem Unternehmensbereich „zusammengefaßt, durch die Schaffung von Direktoraten organisatorisch aufgewertet und durch einen Controlling-Bereich ergänzt“.⁶²

Die Strukturierung der Vertragsmanagement-Direktorate führt zu einer organisatorischen Trennung des operativen Tagesgeschäftes von Spezialproblemen. Neben der Stabsabteilung „Dokumentation/Archiv/Auswertung“ und der Abteilung „Operatives Vertragsmanagement“

Tabelle 1:
Personalstärke, Qualifikation und Arbeitsanfall im Vertragsmanagement der Zentrale (Stand 31.12.1992)

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	THA
Anzahl der Mitarbeiter	10	7	21	30	30	29	127
darunter Juristen (in %)	20	0	29	13	37	10	20
Verträge im Unternehmensbereich	340	378	1.681	921	796	586	4.702
Anzahl der Share Deals	146	79	319	276	151	305	1.276

Quelle: Eigene Erhebungen

⁶⁰ B-Interviews mit Mitarbeitern des Vertragsmanagements zwischen dem 1.1.1993 und dem 1.4.1993. Vgl. auch Abschnitt II.3.

⁶¹ Die Angabe bezieht sich auf Unternehmens-, Unternehmensteil- und Immobilienverkäufe. Quelle: TLG, VA-Datenbank, B-Interviews mit dortigen Mitarbeitern.

⁶² Verwaltungsratsvorlage vom 18.7.1993, S. 5.

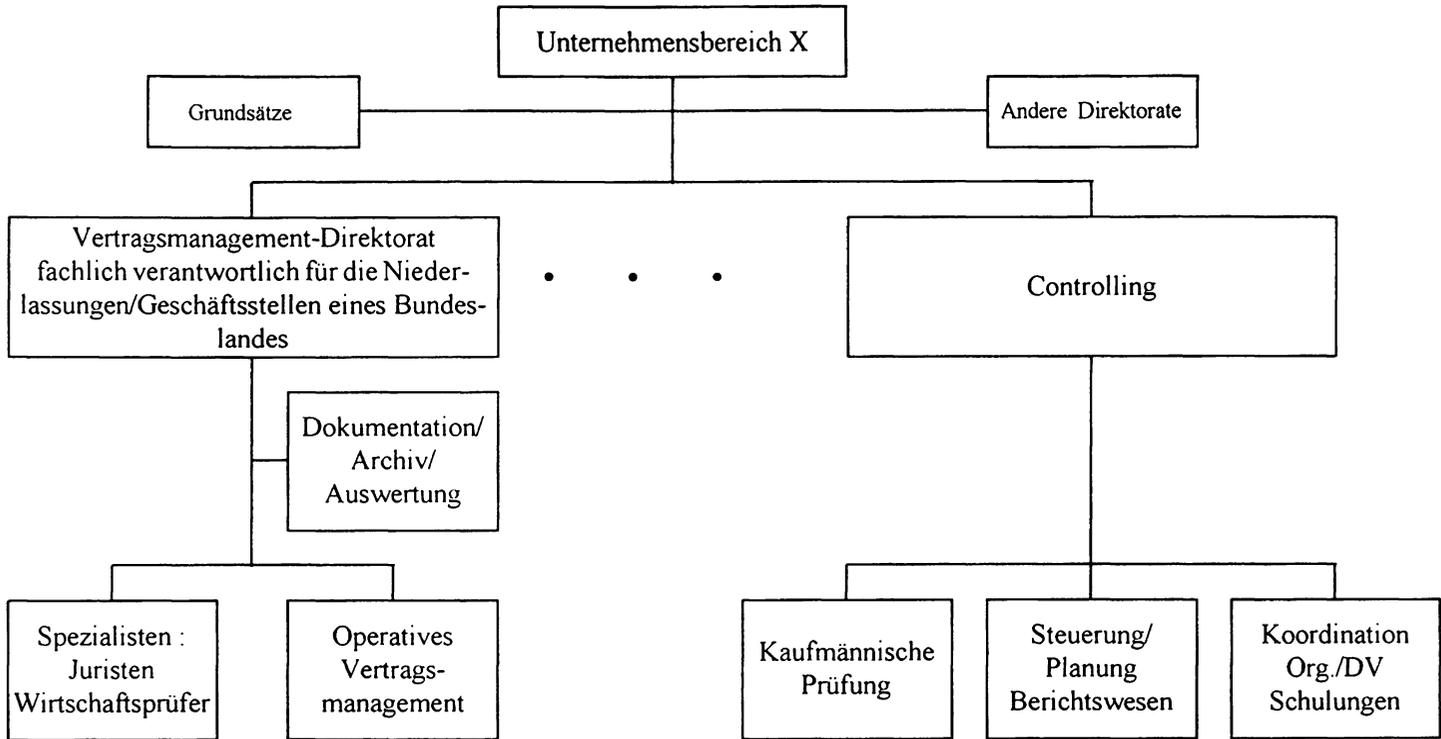


Abbildung 6 Übergangsorganisation des Vertragsmanagements ab Juli 1993

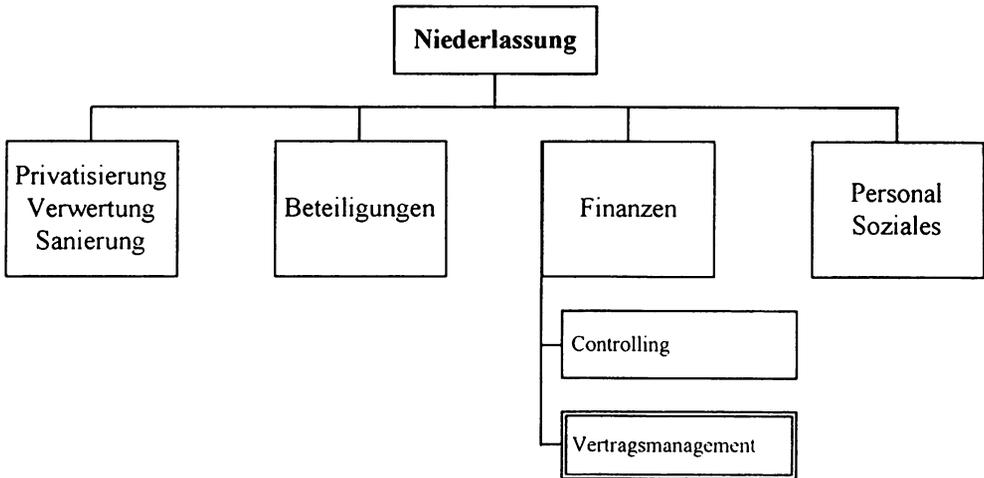


Abbildung 7 Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in den Niederlassungen (Quelle: Treuhandanstalt, Organisationsprojekt Treuhand, Stand 5.3.1991)

sind dem Direktorat deshalb mehrere Spezialisten zugeteilt. Sie sind für die Durchführung von Nachverhandlungen bei komplexen und bedeutenden Fällen verantwortlich. Um den organisatorischen Übergang zu erleichtern, sind die neuen Direktorate wie bisher nach Branchen geordnet. Das zentrale Direktorat Controlling nimmt das „Vier-Augen-Prinzip“ wahr. Es ist in die drei Bereiche Kaufmännische Prüfung; Steuerung/Planung Berichtswesen und Koordination Organisation/DV-Schulungen untergliedert.⁶³

Der für das Vertragsmanagement zuständige Unternehmensbereich verfügt gegenüber der TLG über Richtlinienkompetenzen. Während Unternehmenskaufverträge und „unternehmensverbundene Liegenschaftsverträge“ durch die Vertragsmanagement-Direktorate betreut werden, fallen „sonstige“ Liegenschafts- sowie Miet- oder Pachtverträge in den Verantwortungsbereich der TLG. Nach Beauftragung durch das Vertragsmanagement übernimmt der Bereich „Ökologische Altlasten“ die technische und juristische Fachverantwortung für die Bearbeitung der Altlastenverpflichtungen aller in der Zentrale abgewickelten Verträge.

Trotz umfangreicher Änderungen hat die Reorganisation des Vertragsmanagements keinen Einfluß auf den Personalbestand der THA. Der überwiegende Anteil der neu geschaffenen Stellen kann über die interne Fluktuation besetzt werden.

b) Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in den Regionen

Neben der Zentrale in Berlin verfügte die THA über 15 Niederlassungen in den fünf jungen Bundesländern. Jede Niederlassung war in die vier Direktorate Privatisierung, Beteiligungen, Personal und Finanzen unterteilt. Die Aufgaben des Vertragsmanagements wurden innerhalb des Direktorats Finanzen von einer eigenen Abteilung wahrgenommen (Abb. 7).

⁶³ Vgl. ebd., S. 8.

Im Rahmen des Wechsels von einer Niederlassung zu einer Geschäftsstelle nach Abschluß der Privatisierung und Beteiligungsbetreuung hat sich auch die organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements verändert. Als eine der Schwerpunktaufgaben ist die Abteilung Vertragsmanagement direkt dem Geschäftsstellenleiter berichtspflichtig und wird damit auch aufgewertet. Die Einbindung in die Gesamtorganisation einer Geschäftsstelle ergibt sich aus der nachfolgenden Abbildung 8.

Am Beispiel der Geschäftsstelle Berlin läßt sich eine typische Organisationsform des Vertragsmanagements in den Geschäftsstellen beschreiben. Am 30.6.1993 betreuten in ihr 17 Mitarbeiter 690 Verträge.⁶⁴ Davon sind 367 Share und Asset Deals und 323 Immobilien-Deals. Im Gegensatz zur Zentrale sind die Mitarbeiter nicht auf einzelne Branchen, sondern auf Vertragsarten spezialisiert. Eine Sonderstellung nimmt die Abwicklung von 124 Gaststätten- und Apotheken-Kaufverträgen ein, für die zwei Mitarbeiter gesondert eingesetzt werden. Bei der Verteilung des Arbeitsanfalls werden die Schwierigkeit des Vertrages und die Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt. Von den 17 Mitarbeitern in der Berliner Geschäftsstelle sind 5 Juristen und 10 Kaufleute.

Mit der Organisationsänderung Mitte 1993 wird zusätzlich die Abgrenzung der Vertragsmanagementaufgaben zwischen der Zentrale und den Niederlassungen bzw. Geschäftsstellen neu geregelt. Durch die Umorganisation erhält der Unternehmensbereich die fachliche Verantwortung für die Niederlassungen und Geschäftsstellen der einzelnen Bundesländer. In Zukunft sollen nur noch die Verträge direkt von der Zentrale betreut werden,⁶⁵

- die eine Zusage von mindestens 500 Arbeitsplätzen enthalten,
- die ein Altlastenrisiko von mindestens 5 Mill. DM implizieren und
- bei denen das Kaufobjekt überregional strukturiert ist.

Hat ein Investor mehrere Objekte von der THA erworben, sollen zukünftig die entsprechenden Verträge ebenfalls von der Zentrale bearbeitet werden. Auf Grund der neuen Aufgabenabgrenzung kann das Vertragsmanagement in Zukunft in großem Umfang dezentral von den Niederlassungen/Geschäftsstellen wahrgenommen werden. Nur ein geringer Anteil der Verträge wird dann unmittelbar im Aufgabenbereich der Zentrale verbleiben.⁶⁶

c) Das EDV-gestützte Informationssystem zum Vertragsmanagement

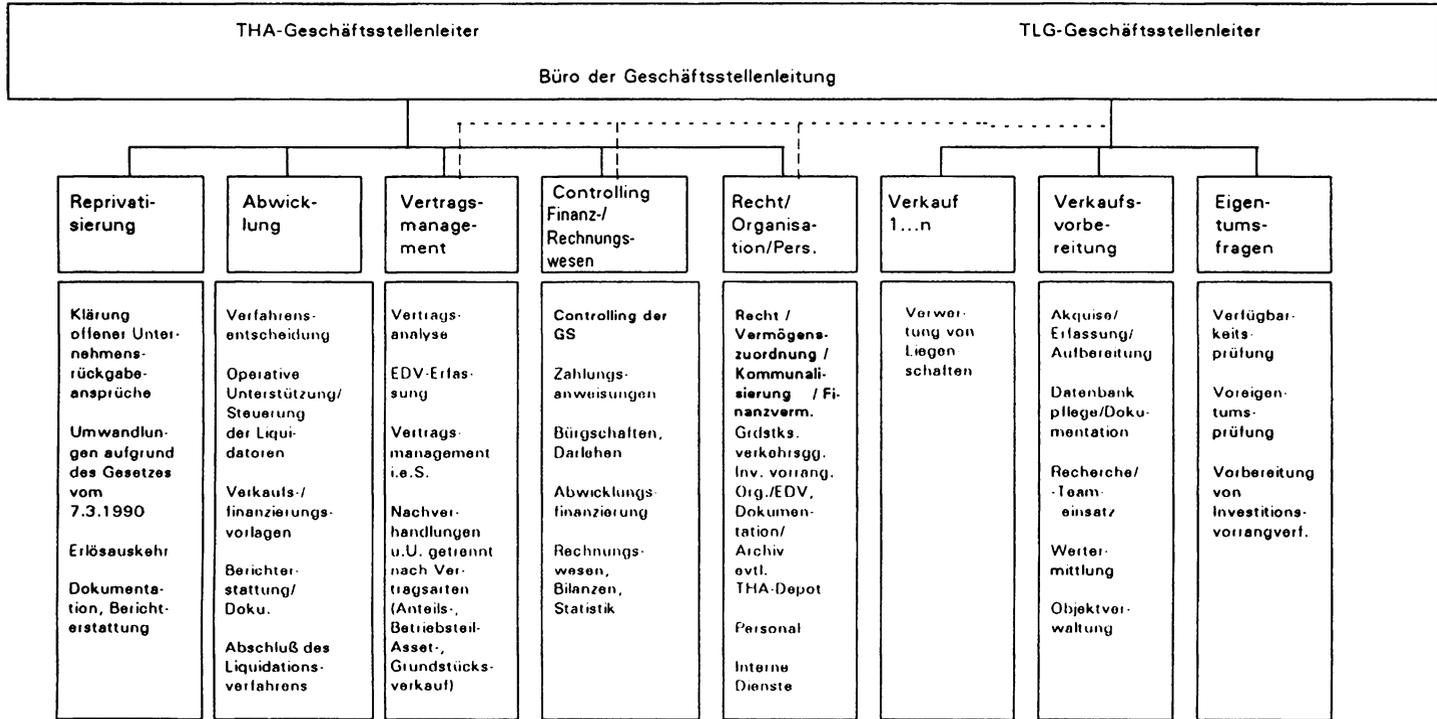
Um die in der Masse der Verträge enthaltenen Informationen für die Entscheidungsträger transparenter zu gestalten, wurde in der Zentrale der THA ein EDV-gestütztes Informationssystem implementiert. Seine Datenbasis bilden alle von den Privatisierern der THA abgeschlossenen Verträge. Diese werden in einer Datenbank gespeichert. Die Erfassung der relevanten Vertragsdaten erfolgt dezentral durch die jeweiligen Vertragsmanager der Zentrale und der Niederlassungen. In standardisierten Eingabemasken werden bis zu 300 Einzeldaten pro Vertrag erfaßt. Das System dient den Vertragsmanagern als Hilfsmittel zur Wahrnehmung und Erfüllung aller aus den Verträgen erwachsenden Verpflichtungen sowie Rechte der THA und der Vertragspartner. Daneben kann es als Datenbasis nachgelagerter Prozesse im Rechnungswesen und im Finanzbe-

64 Treuhandanstalt, Geschäftsstelle Berlin, Stand 30.6.1993.

65 Vgl. Treuhandanstalt, Organisationsprojekt Treuhand, S. 15.

66 Quelle: VA-Datenbank.

Organigramm der gemeinsamen Geschäftsstelle der THA und TLG



----- :fachliche Weisungsbefugnis durch TLG-Geschäftsstellenleiter, soweit TLG-Angelegenheiten betroffen sind

Abbildung 8 Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in den Geschäftsstellen

reich der THA verwendet werden.⁶⁷ Um den Fortschritt des Arbeitsprozesses im Vertragsmanagement zu steuern und zu kontrollieren, bietet das System eine Anzahl standardisierter Auswertungen und Statistiken. Den Entscheidungsträgern werden relevante Informationen zur Verfügung gestellt. Aus datenschutzrechtlichen Gründen werden Zugriffsrechte restriktiv und auf Referentenebene nur bereichsbezogen vergeben.

Die Erfassung der Verträge stellt für viele Vertragsmanager ein Problem dar. Dies zeigt auch die unerwartet hohe Bewertung des Anspruchsniveaus dieser Aufgabe durch die Mitarbeiter.⁶⁸ Trotz des Standardisierungsgrades lassen sich nicht alle Verträge nach einem vorgegebenen Schema erfassen. Damit wird die Eignung des Datenmaterials für zentrale Auswertungen häufig in Frage gestellt. Zudem erschwert die laufende Aktualisierung der Eingabemasken die Erstellung aussagefähiger Zeitreihenanalysen. Da von der notariellen Verbriefung bis zur Freigabe eines Vertrages im System mehrere Wochen vergehen können, ist auch die Aktualität der Berichte nicht gewährleistet. Ein Indikator für die Akzeptanz des Systems sind die neben der zentralen Datenbank existierenden „Insellösungen“. Zusätzlich zur zentralen Erfassung der Vertragsdaten haben viele Mitarbeiter eine eigene Datenbank auf ihrem PC erstellt, da anfangs das zentrale Informationssystem nicht verfügbar war und auch nicht alle Informationsanforderungen erfüllen konnte.

IV. Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Effizienzanalyse von Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement

1. Konzeption für eine Effizienzanalyse von Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist zu fragen, welche Faktoren die Qualität der Vertragsgestaltung bestimmen und wie sich dieses Einflußpotential auf die Qualität des Vertragsmanagements auswirkt.

Zur Beantwortung wurde eine empirische Erhebung durchgeführt, deren Auswertung sich an der in Abbildung 9 wiedergegebenen Forschungskonzeption orientiert. Die zu beurteilenden Qualitätsdimensionen müssen hierzu über verschiedene Merkmale der Vertragsgestaltung und des Vertragsmanagements evaluiert werden, die sich über eine Reihe von Indikatoren messen lassen. Diese Indikatoren beziehen sich auf Einzeldaten, die in der zentralen Datenbank der THA gespeichert sind oder über einen eigenen Fragebogen erhoben wurden. Auf diesem Wege war es möglich, die Einflußgrößen über eine statistische Auswertung zu analysieren.

67 Vgl. Treuhandanstalt, Vertragsabwicklung Benutzerhinweise, Stand 11.92, S. 1.

68 Eigene Erhebungen, Stand 31.12.1992.

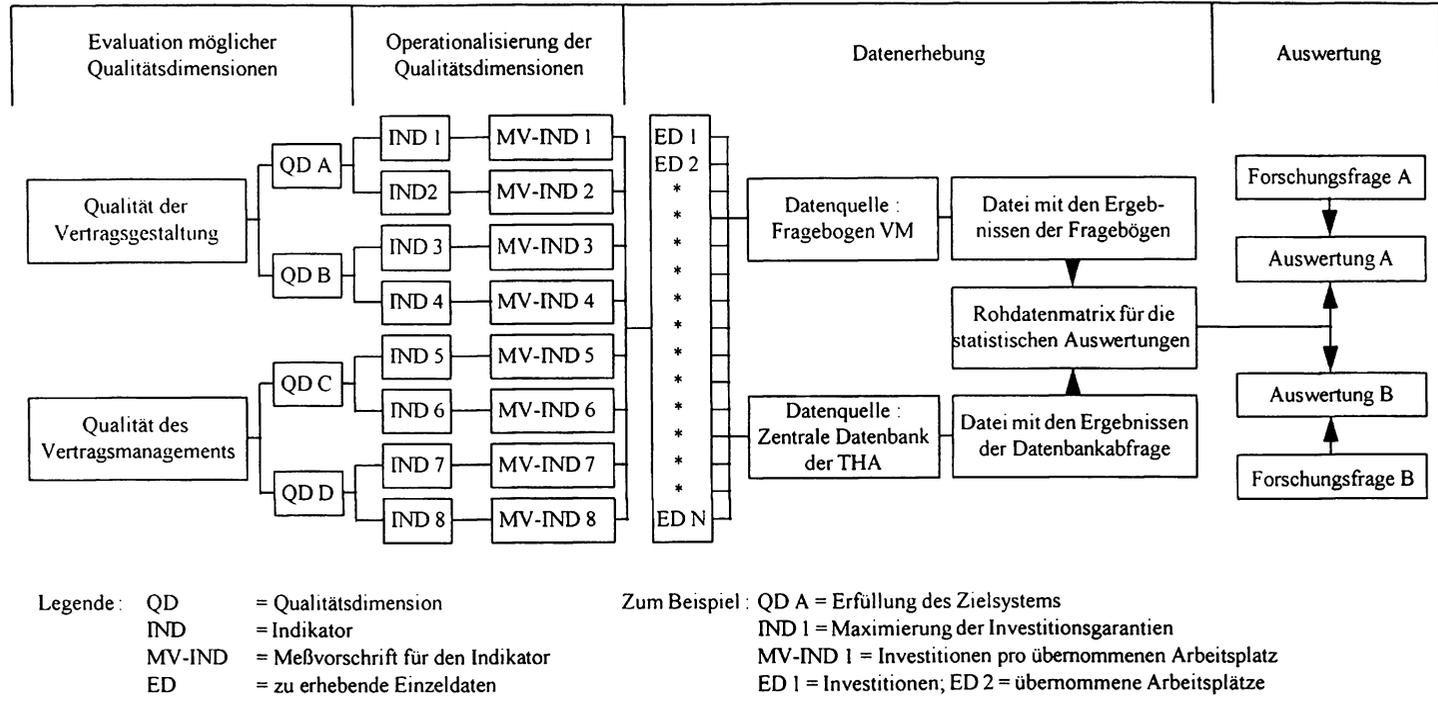


Abbildung 9 Forschungskonzeption

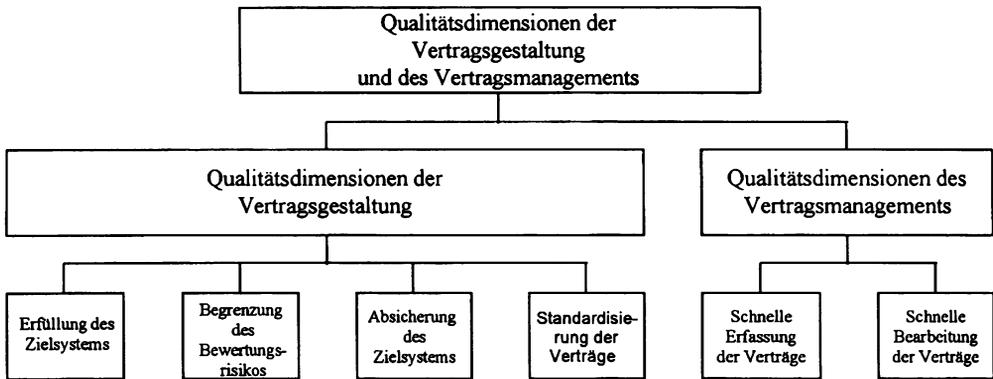


Abbildung 10 Qualitätsdimensionen der Vertragsgestaltung und des Vertragsmanagements

2. Evaluation möglicher Qualitätsdimensionen

Um der Vielschichtigkeit der Anforderungen an die Vertragsgestaltung und das Vertragsmanagement gerecht zu werden, müssen mehrere Qualitätsdimensionen unterschieden werden. Diese erfassen jeweils nur Teilaspekte. Deshalb läßt die Ausprägung einer einzelnen Dimension keinen validen Schluß auf die Qualität des Vertrages oder des Vertragsmanagements an sich zu.

Die wichtigsten Qualitätsdimensionen der Vertragsgestaltung sind entsprechend Abbildung 10 in der Erfüllung des Zielsystems, der Begrenzung des Bewertungsrisikos, der Absicherung des Zielsystems sowie der Standardisierung der Verträge zu sehen. Die schnelle Erfassung und Bearbeitung der Verträge stellen die beiden Qualitätsdimensionen des Vertragsmanagements dar.

3. Operationalisierung der einzelnen Qualitätsdimensionen

Im folgenden werden mehrere Indikatoren abgeleitet und durch Hintergrundhypothesen auf die entsprechenden Qualitätsdimensionen abgebildet. Letztere definieren die Richtung des Zusammenhangs zwischen Indikator und Qualitätsdimension. Zu jedem Indikator wird eine Meßvorschrift definiert, um die möglichen Ausprägungen des Indikators festzulegen.

Das Zielsystem der THA umfaßt entsprechend Abschnitt II.1.a die Investitions- und Arbeitsplatzgarantien sowie die Verkaufserlöse. Das Bewertungsrisiko kann mit der Durchsetzung einer Nachbewertungs- und/oder Mehrerlösklausel begrenzt werden. Zur Absicherung des Zielsystems werden Arbeitsplatz- und Investitionspönanalen vereinbart. Die Standardisierung der Verträge läßt sich durch die Erfüllung der Privatisierungsvorgaben ausdrücken. Für die Beurteilung des Vertragsmanagements können der Erfassungszeitraum und die Kontaktintensität näherungsweise Anhaltspunkte liefern.

Bei den ersten vier Dimensionen führt eine höhere Ausprägung der jeweiligen Indikatoren zu einer Qualitätsverbesserung, bei den letzten beiden eher umgekehrt. Die Konkretisierung der einzelnen Meßvorschriften ist aus Abbildung 11 ersichtlich.

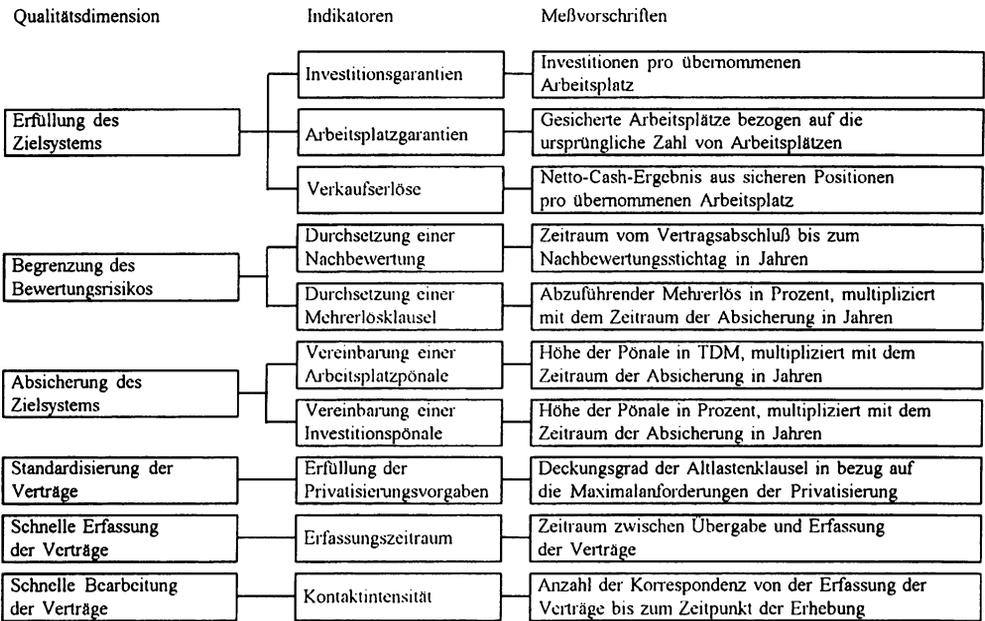


Abbildung 11 Operationalisierung der Qualitätsdimensionen

4. Organisation der Datenerhebung

Gegenstand der Untersuchung waren alle in der Zentrale und den Niederlassungen der THA bis zum 31.12.1992 abgeschlossenen Verträge. Die Grundgesamtheit hat damit einen Umfang von 11 043⁶⁹ Verträgen. Zunächst wurde an alle Abteilungen Vertragsmanagement und an alle Niederlassungen der THA der Fragebogen VM versandt. Je Abteilung/Niederlassung sollten maximal 40 Verträge erfaßt werden. Für jeden Vertrag, der in die Stichprobe aufgenommen wurde, war ein Fragebogen auszufüllen. Auf diese Weise ergaben sich 312 für die Erhebung auswertbare Verträge, was einem Stichprobenumfang von 3 % der Grundgesamtheit entspricht.

5. Ergebnisse der statistischen Auswertung des Datenmaterials

Zur Analyse der empirischen Zusammenhänge wurden für jeden Vertrag die Indikatoren nach den in Abbildung 11 definierten Meßvorschriften berechnet und zu den entsprechenden Qualitätsdimensionen verdichtet.

Für jede Qualitätsdimension werden der durchschnittliche Wert der jeweiligen empirischen Daten und der maximal erreichte ermittelt. Als Maßstab für die Zielerreichung wird der maxi-

69 Vgl. Treuhandanstalt, Monatsinformation der THA, Stand: 31.12.1992, S. 6.

male Wert je Qualitätsdimension gleich 1 gesetzt. Aus der Relation der Durchschnittswerte zu den Maximalwerten kann der „durchschnittliche Zielerreichungsgrad je Qualitätsdimension“ ermittelt werden. Er stellt ein Maß für die Effizienz von Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement dar.

In der Abbildung 12 sind auf der horizontalen Achse die Qualitätsdimensionen und auf der vertikalen Achse der Zielerreichungsgrad angegeben.

Aus Abbildung 12 geht hervor, daß der Zielerreichungsgrad bei den Qualitätsdimensionen, bei denen kein externes Einflußpotential⁷⁰ besteht, höher ausgeprägt ist. Darunter fallen die Standardisierung der Verträge, die schnelle Erfassung der Verträge und die schnelle Bearbeitung der Verträge. Bei den extern determinierten Qualitätsdimensionen weist die Begrenzung des Bewertungsrisikos den größten Zielerreichungsgrad auf.

Im nächsten Schritt wird untersucht, inwieweit sich

- die Verträge aus den Niederlassungen von denen der Zentrale,
- Asset von Share Deals,
- „normale“ von MBO-Verträgen und
- Verträge ohne Nachverhandlungsbedarf von denen mit Nachverhandlungsbedarf

hinsichtlich der evaluierten Qualitätsdimensionen unterscheiden. In den Abbildungen 13 bis 16 sind Qualitätsunterschiede, die sich durch eine Aufgliederung der Qualitätsdimensionen in den Untergruppen ergeben (z. B. Zentrale versus Niederlassungen), als positive bzw. negative Abweichungen von den Durchschnittswerten der Abbildung 12 angegeben. Positive Abweichungen sind gleichbedeutend mit einer überdurchschnittlichen Ausprägung der Qualitätsdimension in der Untergruppe; negative Abweichungen weisen auf eine unterdurchschnittliche Ausprägung der Qualitätsdimension hin.

In den Abbildungen 12 bis 16 sind auf der horizontalen Achse die Qualitätsdimensionen und auf der vertikalen Achse die positiven/negativen Abweichungen vom Mittelwert angegeben.⁷¹

Von den Niederlassungen konnte das Zielsystem der THA besser erfüllt werden als in der Zentrale (Abb. 13). Dagegen zeichnen sich die Verträge der Zentrale durch eine stärkere Begrenzung des Bewertungsrisikos, eine bessere Absicherung des Zielsystems sowie eine höhere Standardisierung aus. In der Zentrale werden die abgeschlossenen Verträge schneller erfaßt, aber langsamer bearbeitet als in den Niederlassungen.

Die geringere Risikobeteiligung des Investors bei Asset Deals kompensiert die THA durch eine bessere Erfüllung des Zielsystems (Abb. 14). Dem spekulativen Aspekt der Asset Deals wird durch eine restriktivere Begrenzung des Bewertungsrisikos Rechnung getragen. Zugeständnisse wurden dagegen bei der Absicherung des Zielsystems gemacht. Da Asset Deals geringer standardisiert sind als Vollverkäufe, können sie im Schnitt auch schneller bearbeitet werden. Anscheinend mißt man den Share Deals eine höhere Bedeutung zu, da sie bei der Erfassung bevorzugt werden.

MBO-Verträge zeigen ein deutliches Entgegenkommen der THA bei Verkäufen an die Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern (Abb. 15). Alle Qualitätsdimensionen sind bei MBOs aus

70 Auf die ersten drei Qualitätsdimensionen können die Investoren über die Kaufverhandlungen direkten Einfluß nehmen.

71 Durch mathematische Umformungen (Standardisierung) wurde der Mittelwert jeder Qualitätsdimension zu Null.

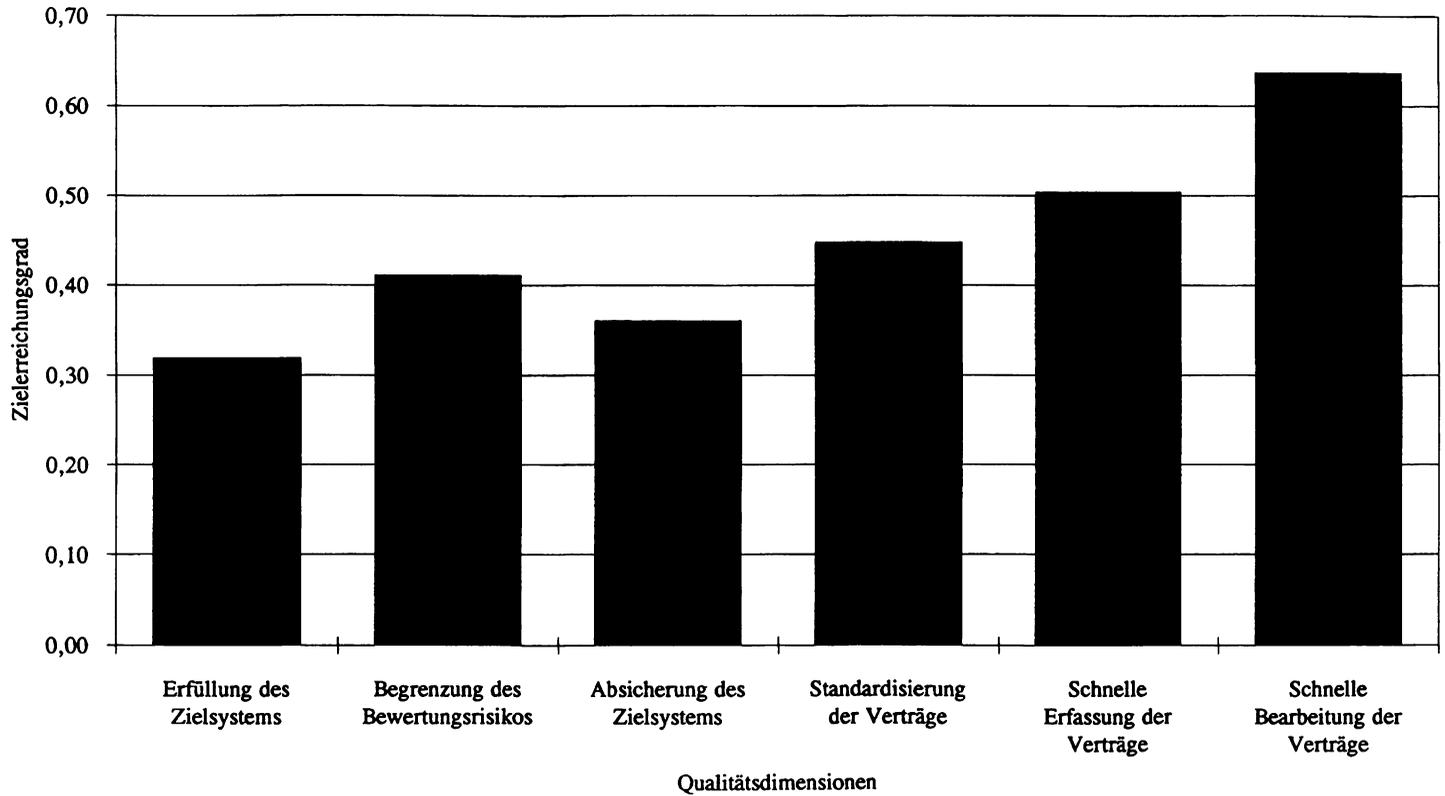


Abbildung 12 Empirische Ausprägungen der einzelnen Qualitätsdimensionen

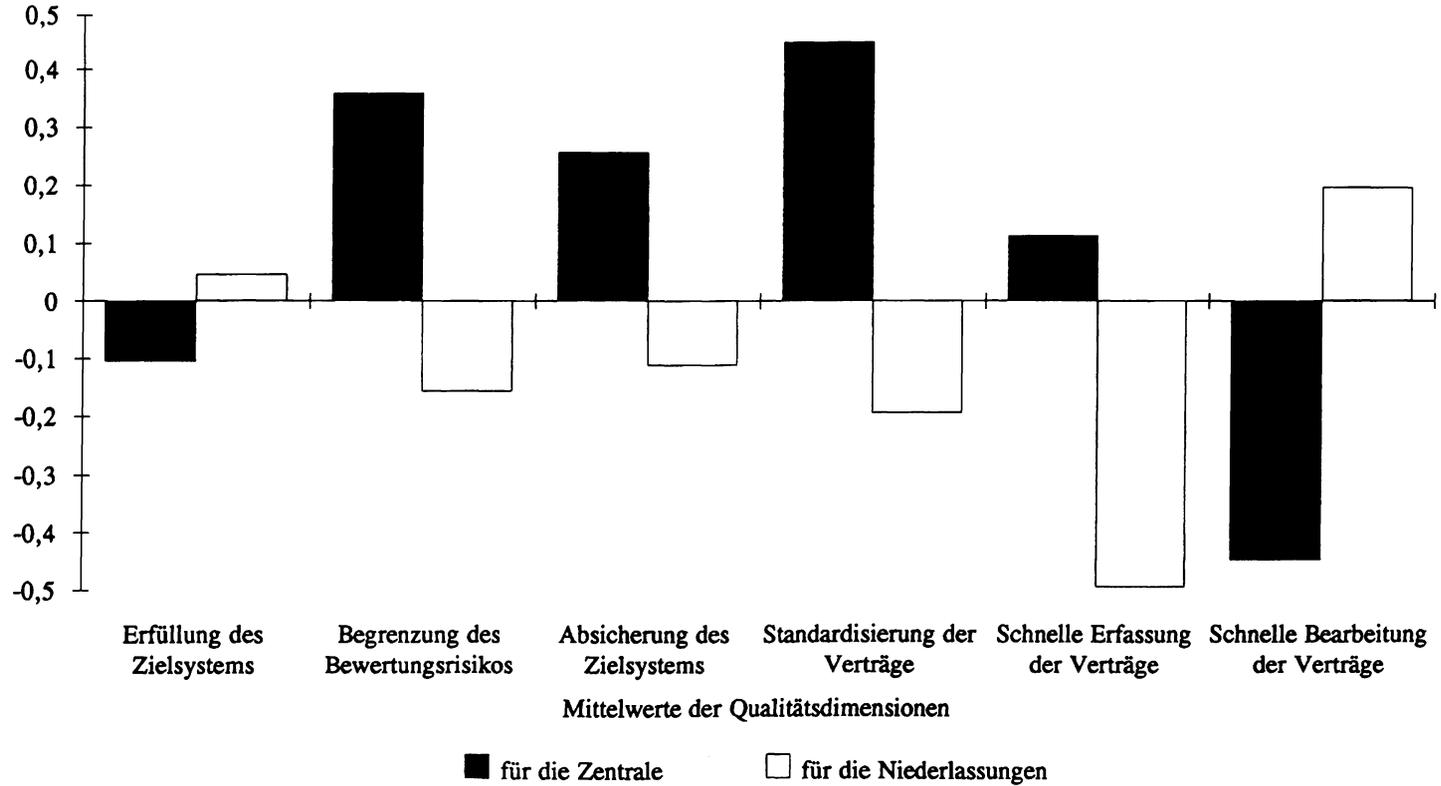


Abbildung 13 Qualitätsunterschiede zwischen Verträgen aus der Zentrale und aus den Niederlassungen

Statistisch signifikant unterscheiden sich die Gruppenmittelwerte der Qualitätsdimension:

- Begrenzung des Bewertungsrisikos ($\alpha = 0,017$)
- Standardisierung der Verträge ($\alpha = 0,000$)
- Schnelle Bearbeitung der Verträge ($\alpha = 0,000$)

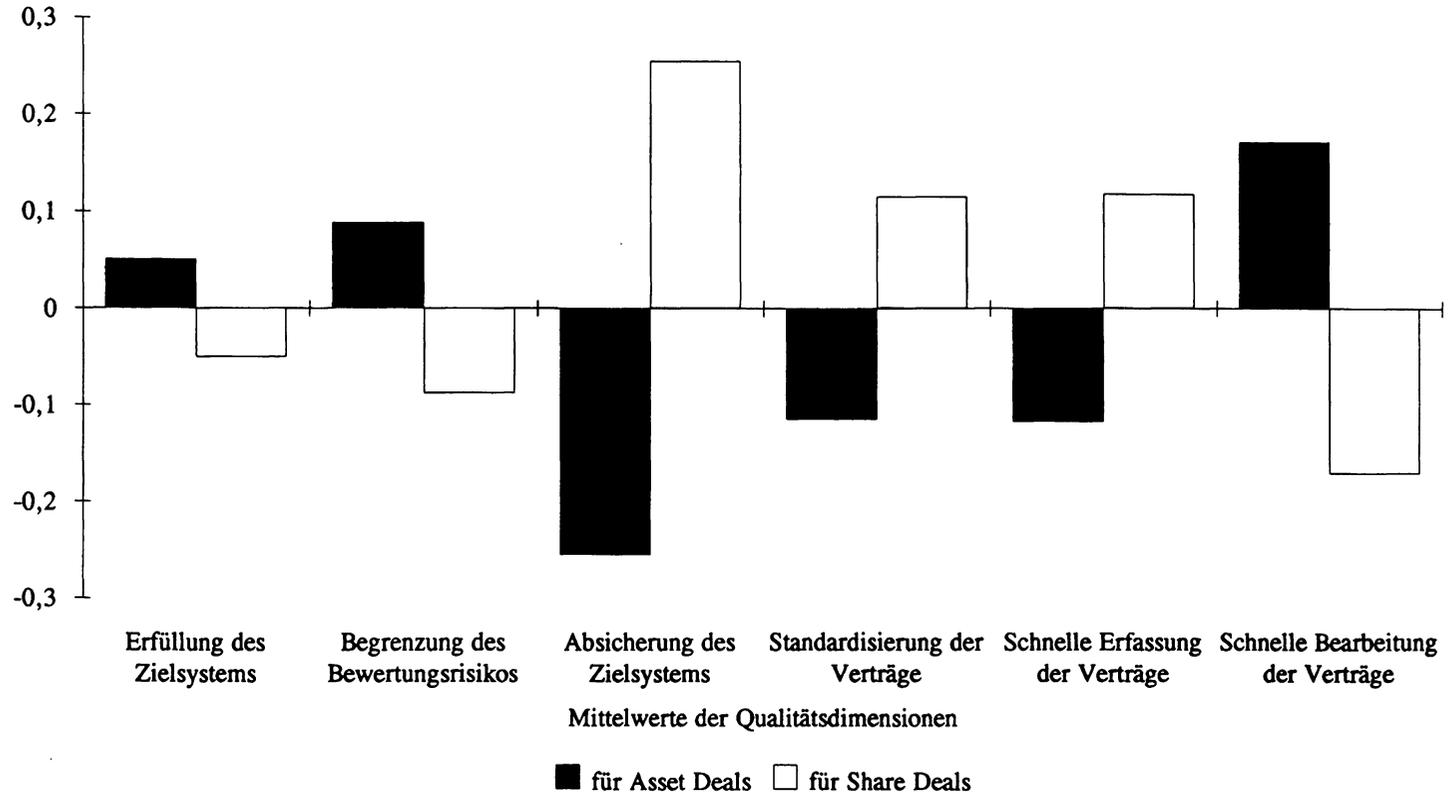


Abbildung 14 Qualitätsunterschiede zwischen Asset und Share Deals

Statistisch signifikant unterscheiden sich die Gruppenmittelwerte der Qualitätsdimension:

- Absicherung der Zielkonzeption ($\alpha = 0.010$)
- Standardisierung der Verträge ($\alpha = 0.042$)
- Schnelle Erfassung der Verträge ($\alpha = 0.037$)
- Schnelle Bearbeitung der Verträge ($\alpha = 0.002$)

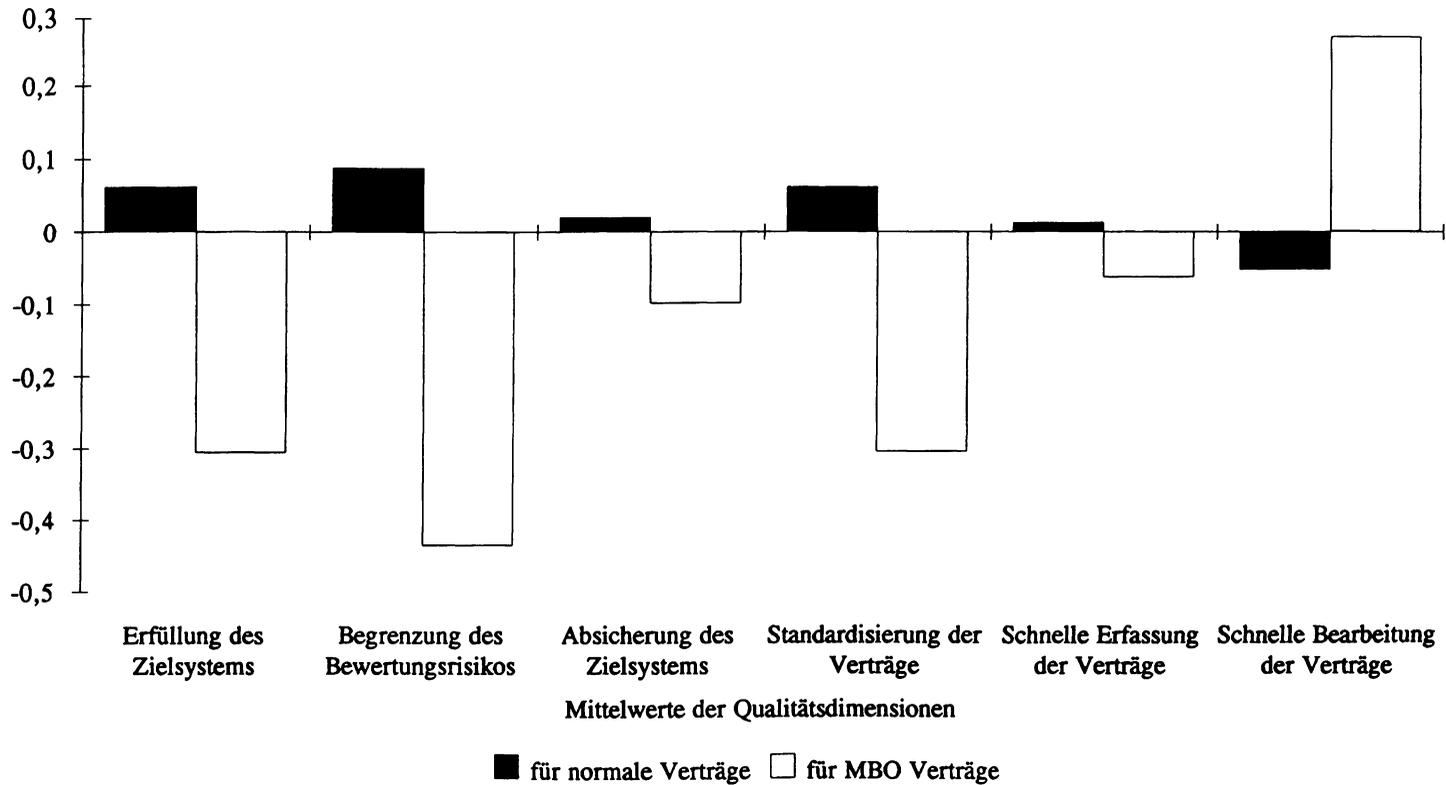
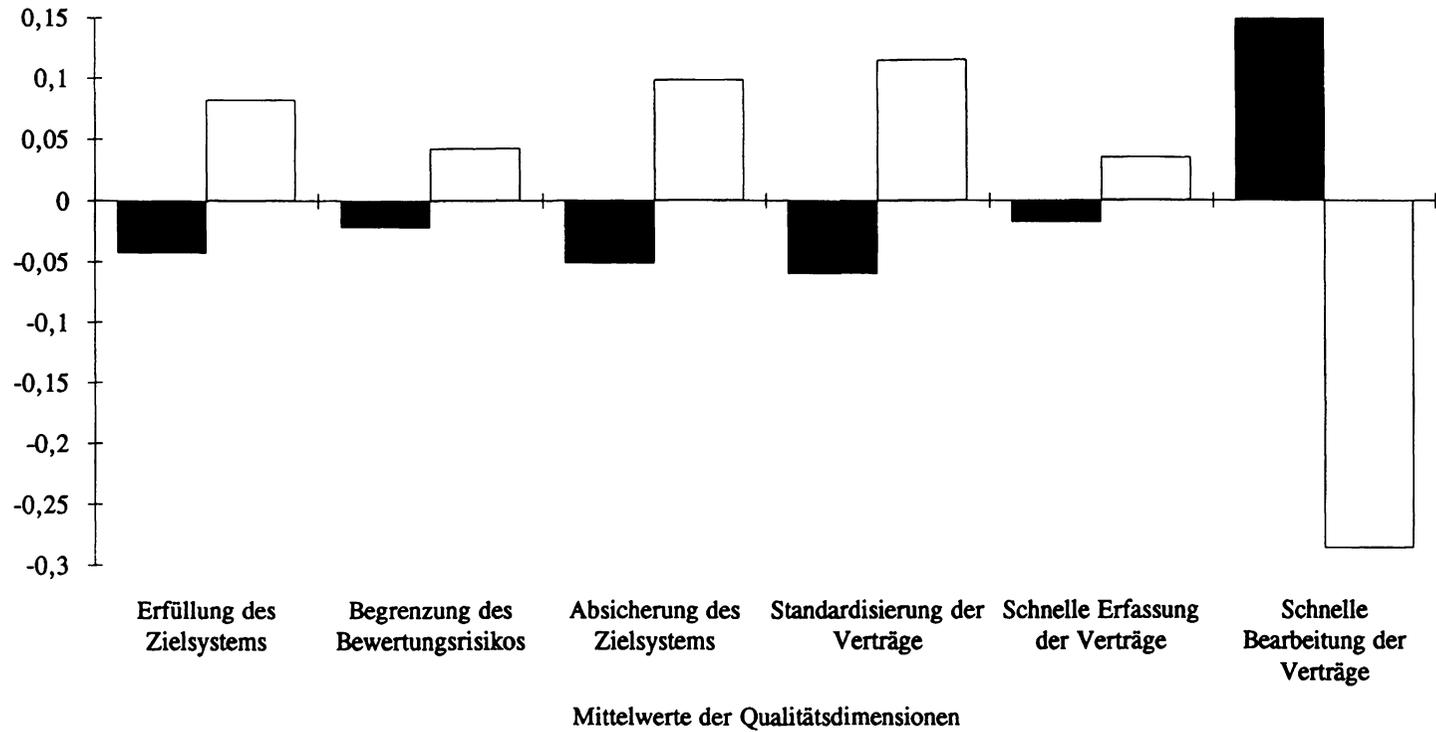


Abbildung 15 Qualitätsunterschiede zwischen „normalen“ Verträgen und MBO-Verträgen

Statistisch signifikant unterscheiden sich die Gruppenmittelwerte der Qualitätsdimension:

- Erfüllung der Zielkonzeption ($\alpha = 0,000$)
- Begrenzung des Bewertungsrisikos ($\alpha = 0,005$)
- Standardisierung der Verträge ($\alpha = 0,003$)
- Schnelle Bearbeitung der Verträge ($\alpha = 0,013$)



■ bei Verträgen ohne Nachverhandlungsbedarf □ bei Verträgen mit Nachverhandlungsbedarf

Abbildung 16 Qualitätsunterschiede zwischen Verträgen mit und ohne Nachverhandlungsbedarf

Statistisch signifikant unterscheiden sich die Gruppenmittelwerte der Qualitätsdimension:

- Schnelle Bearbeitung der Verträge ($\alpha = 0.003$)

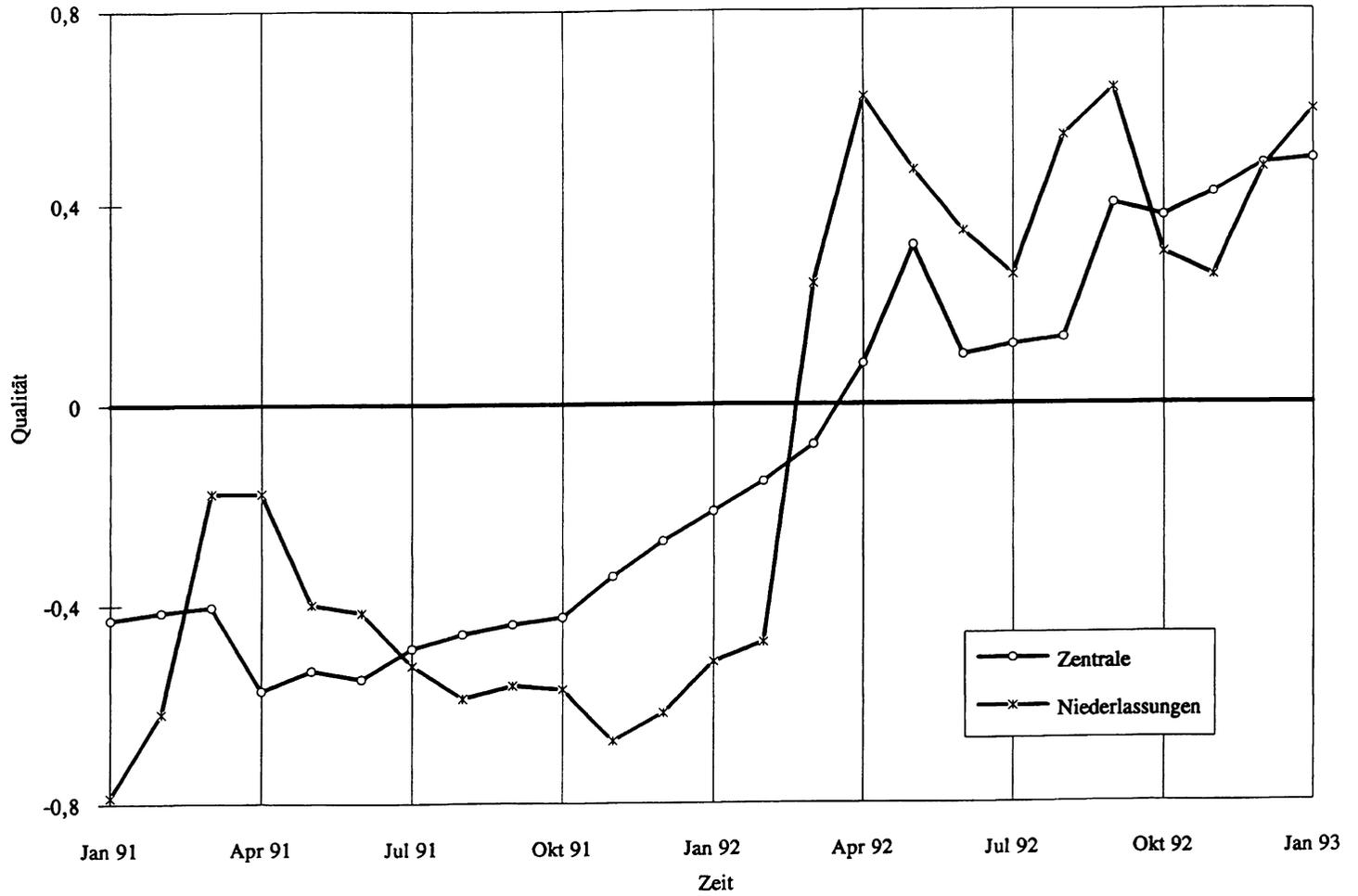


Abbildung 17 Zeitliche Entwicklung der Qualität der Vertragsgestaltung in der Zentrale und den Niederlassungen der THA

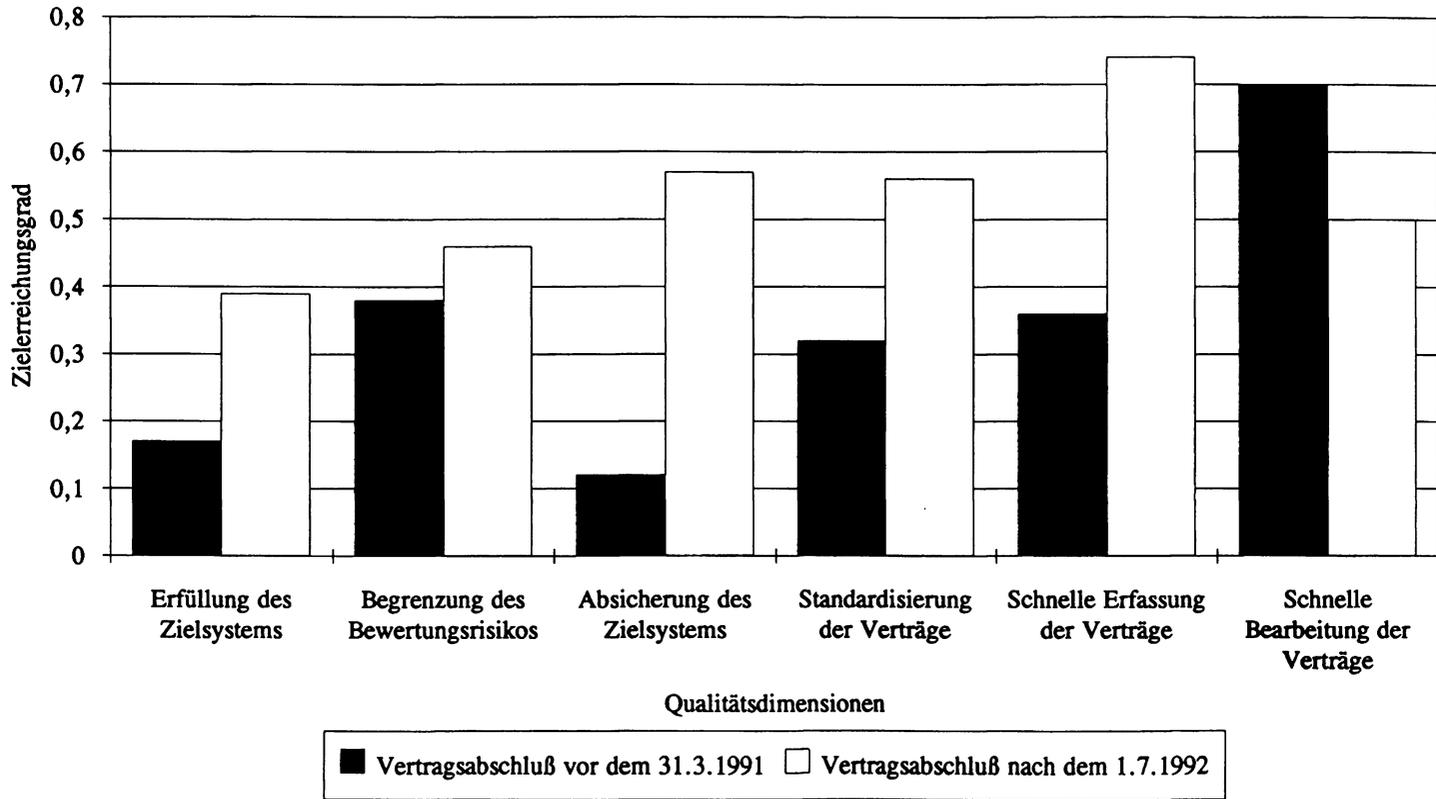


Abbildung 18 Entwicklung der Qualitätsdimensionen im Zeitablauf

	Erfüllung des Zielsystems	Begrenzung des Bewertungsrisikos	Absicherung des Zielsystems	Standardisierung der Verträge	Schnelle Erfassung der Verträge	Schnelle Bearbeitung der Verträge
Erfüllung des Zielsystems	1,0000	+	+ **	+	+	-
Begrenzung des Bewertungsrisikos	0,157	1,0000	+	+ **	+	-
Absicherung des Zielsystems	0,1846**	0,0664	1,0000	+**	+	-
Standardisierung der Verträge	0,0653	0,2826**	0,2686**	1,0000	+	- **
Schnelle Erfassung der Verträge	0,0760	0,0156	0,0558	0,1119	1,0000	-
Schnelle Bearbeitung der Verträge	-0,0736	-0,0016	-0,0983	-0,2368**	-0,1252	1,0000

Abbildung 19 Korrelationsmatrix der einzelnen Qualitätsdimensionen

Legende: Der Korrelationskoeffizient (r) mißt sowohl die Richtung als auch die Stärke eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Er kann Werte zwischen -1 und $+1$ annehmen ($-1 \leq r \leq +1$). Im Falle $r = 0$ sind die Variablen unkorreliert (es besteht kein Zusammenhang zwischen den Variablen).

+/-: Es besteht ein positiver/negativer Zusammenhang zwischen den Qualitätsdimensionen.

** : Der Korrelationskoeffizient ist statistisch signifikant (Signifikanzniveau $\alpha = 0,001$).

Sicht der THA weniger restriktiv ausgeprägt als bei „normalen“ Verträgen. Dagegen werden MBOs langsamer erfaßt und schneller bearbeitet als die „normalen“ Verträge. Dies ist möglicherweise auf die relativ geringe arbeitsmarkt- und strukturpolitische Bedeutung der MBOs zurückzuführen.

Aus Abbildung 16 kann entnommen werden, daß der hohe Nachverhandlungsbedarf auch aus einer restriktiven Vertragspolitik resultiert. Für jede Qualitätsdimension sind die Mittelwerte in der Gruppe mit Nachverhandlungsbedarf größer als in der Kontrollgruppe ohne Nachverhandlungsbedarf. Da Nachverhandlungen relativ bald nach dem Vertragsabschluß in die Wege geleitet werden, wurden diese Verträge möglichst frühzeitig erfaßt. Durch die Unstimmigkeiten zwischen den Vertragsparteien ist zudem eine schnelle Bearbeitung nicht möglich.

Die Kurvenverläufe in Abbildung 17 zeigen die Entwicklung der Qualität der Verträge,⁷² getrennt für die Zentrale und die Niederlassungen.

Im Verlauf der Privatisierungsaktivitäten hat sich gemäß Abbildung 17 die Qualität der Verträge ständig verbessert. Während sich die Entwicklung in der Zentrale relativ gleichmäßig vollzogen hat,⁷³ weist die Qualitätskurve für die Niederlassungen starke Schwankungen auf. Diese sind möglicherweise auch auf die dezentrale Vertragsgestaltung in den 15 Niederlassungen zurückzuführen. Die deutliche Qualitätsverbesserung der Niederlassungsverträge im Frühjahr 1992 ist auf einen „Task-Force“-Einsatz zurückzuführen. In diesem Zusammenhang wurde die Pflege der zentralen Datenbank intensiviert.

Eine entsprechende Analyse hinsichtlich der zeitlichen Entwicklung der einzelnen Qualitätsdimensionen in den Zeiträumen bis zum 31.3.1991 und ab 1.7.1992 ist in Abbildung 18 dargestellt.

Bei allen Qualitätsdimensionen mit Ausnahme der „Schnellen Bearbeitung der Verträge“ ist eine deutliche Verbesserung der Qualität festzustellen. Die langsamere Bearbeitung von Verträgen neueren Datums ist vermutlich auf eine Intensivierung des Vertragsmanagements durch die personelle Aufstockung zurückzuführen.

Abschließend ist zu prüfen, inwieweit die verschiedenen Qualitätsdimensionen zusammenhängen. Die in Abbildung 19 wiedergegebene Korrelationsanalyse läßt erkennen, daß zwischen der Absicherung des Zielsystems und der Erfüllung des Zielsystems, zwischen der Standardisierung der Verträge und der Begrenzung des Bewertungsrisikos sowie zwischen der Standardisierung und der Absicherung des Zielsystems signifikant positive Korrelationen bestehen. Zwischen der schnellen Bearbeitung der Verträge und der Standardisierung konnte ein signifikant negativer Zusammenhang festgestellt werden.

V. Literatur

Dornberger, Gerhard u. Ute Dornberger: Zum zweiten Vermögensrechtsänderungsgesetz. In: *Der Betrieb* 32 (1992), S. 1613–1614.

Kilgert, Theodor u. Phillipp Großmann: Notwendigkeit und Grenzen der Bilanzänderung nach § 36 DMBilG. In: *Die Wirtschaftsprüfung* 17, S. 497 ff.

⁷² Dabei wird die Qualität der Vertragsgestaltung durch eine Linearkombination der Qualitätsdimensionen der Vertragsgestaltung ausgedrückt.

⁷³ Ein Indikator hierfür ist die Varianz der Zeitreihe. Diese ist mit $\sigma^2 = 0,137$ fast halb so groß wie der vergleichbare Wert für die Niederlassungen mit $\sigma^2 = 0,251$.

Peemöller, Volker u. *Tobias Hütche*: Zum Informationsgehalt von D-Markeröffnungsbilanz und Folgeabschlüssen. In: *Die Wirtschaftsprüfung* 8 (1992), S. 209–221.

Sieben, Günter: Zur Wertfindung bei der Privatisierung von Unternehmen in den neuen Bundesländern durch die Treuhandanstalt. In: *Der Betrieb* 41 (1992), S. 2041–2051.

Simm, Gerlinde u. *Hans-Werner Simm*: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung. Tübingen 1991.

Treuhandanstalt: Monatsinformation der THA, Stand: versch. Monate.

Treuhandanstalt Informationen 6 (Oktober 1991).

Wächter, Gerd, Thomas Kaiser u. *Michael Krause*: Klauseln in Unternehmenskaufverträgen mit der Treuhandanstalt. In: *Wertpapiermitteilungen* 8 (1992), S. 298.

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tabellen

Externe Einflüsse auf die Tätigkeit der Treuhandanstalt	156
Sitzverteilung im Verwaltungsrat	160
Beiräte bei den Niederlassungen	161
Einstufung der Sanierungsfähigkeit der THA-Unternehmen durch den Leitungsausschuß und die Branchendirektorate	188
Unternehmen mit Treuhandbeteiligung (30.6.1993)	212
Überprüfte Treuhandunternehmen nach ihrer Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit (November 1992)	223
Privatisierungsstand der ostdeutschen Industrie nach Branchen (Juli 1993)	229
Anzahl der Treuhandunternehmen und ihrer Beschäftigten insgesamt und in der Liquidation zum 31.7.1993	301
Personalstärke, Qualifikation und Arbeitsanfall im Vertragsmanagement der Zentrale	334
Anzahl und Umfang der erfaßten Berichte sowie Tenor der Darstellung der THA	365
Hauptthemen der Berichterstattung und Tenor der Darstellung der THA in bezug auf das Hauptthema	366
Schwerpunkte der Berichterstattung in den Blättern mit mehr oder weniger ausgeprägter Wirtschaftskompetenz	367
Anrufe am Bürgertelefon und Berichte in der Presse	369
Die sektorale Beschäftigungsstruktur in Ost- und Westdeutschland 1989/1990	378
Der Umfang des Managementtransfers in die Treuhandanstalt	386
Verteilung der Zusammenschlüsse nach Wirtschaftsbereichen	396
Ausgewählte Unternehmen und deren Beschäftigte im Besitz der Treuhandanstalt nach Kreisen	419
Ergebnisse der Regressionsanalyse	437
Vergleichsrechnungen für die Kreise der neuen Bundesländer geordnet nach der Größe der Differenzwerte	438

Abbildungen

Phasen des Sanierungsprozesses	179
Umwelt- und Unternehmensanalyse	179
Zuständigkeit bei Unternehmenskonzepten/Sanierungshilfen	185
Prüfungsfelder des Leitungsausschusses zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit	186
Einstufung der Treuhandunternehmen	187

Typische Einzelbeispiele aus sechs verschiedenen Branchen	197
Sanierungsbeispiel der Dessauer Gasgeräte GmbH	201
Finanzielle Unterstützung der Sanierung und Restrukturierung durch die Treuhandanstalt	203
Die Phasen der Abwicklung	288
Unternehmen in der Liquidation und im Gesamtvollstreckungsverfahren	300
Zahl der von der Liquidation betroffenen und der erhaltenen Arbeitsplätze in der THA-Zentrale	302
Zahl der von der Liquidation betroffenen und der erhaltenen Arbeitsplätze in den THA-Niederlassungen	302
Privatisierungserlöse und Investitionszusagen im Direktorat Abwicklung	303
Das Zielsystem der Treuhandanstalt	316
Vertragsklauseln in Treuhandverträgen	322
Teilaufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements	328
Teilaufgaben der Vertragserfüllung	330
Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in der Zentrale	333
Übergangsorganisation des Vertragsmanagements ab Juli 1993	335
Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in den Niederlassungen	336
Organisatorische Einbindung des Vertragsmanagements in den Geschäftsstellen	338
Forschungskonzeption	340
Qualitätsdimensionen der Vertragsgestaltung und des Vertragsmanagements	341
Operationalisierung der Qualitätsdimensionen	342
Empirische Ausprägungen der einzelnen Qualitätsdimensionen	344
Qualitätsunterschiede zwischen Verträgen aus der Zentrale und aus den Niederlassungen	345
Qualitätsunterschiede zwischen Asset und Share Deals	346
Qualitätsunterschiede zwischen „normalen“ Verträgen und MBO-Verträgen	347
Qualitätsunterschiede zwischen Verträgen mit und ohne Nachverhandlungsbedarf	348
Zeitliche Entwicklung der Qualität der Vertragsgestaltung in der Zentrale und den Niederlassungen der THA	349
Entwicklung der Qualitätsdimensionen im Zeitablauf	350
Korrelationsmatrix der einzelnen Qualitätsdimensionen	351
Bürgertelefon und Presseberichte Oktober 1990 bis September 1992	370
Unternehmensformen und Leitungshierarchien in der Wirtschaft der DDR 1982	375
Betriebsgrößenvergleich	376
Bestandsentwicklung der Treuhandunternehmen nach Statusgruppen	384
Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes im Besitz der THA nach ihrer Sanierungsfähigkeit (30.6.1993)	389
Privatisierungsfortschritt bis 6/93 gewichtet mit der Mitarbeiterzahl per II/91	393
Privatisierungsfortschritt gewichtet mit Anzahl der Firmen per 6/93	394
Anzahl der MBOs in den Niederlassungen nach Branchen	398
Kreise und kreisfreie Städte in den neuen Bundesländern	427
Unternehmen der Treuhandanstalt am 10.3.1991 in den Kreisen der neuen Bundesländer	428
Beschäftigtenzahlen in den Unternehmen der Treuhandanstalt in den Kreisen der neuen Bundesländer am 10.3.1991	429
Unternehmen der Treuhandanstalt am 26.1.1993 in den Kreisen der neuen Bundesländer	430
Beschäftigtenzahlen in Unternehmen der Treuhandanstalt am 26.1.1993 in den Kreisen der neuen Bundesländer	431

Absolute Abnahme der Unternehmen der Treuhandanstalt 1991–1993 nach Kreisen in den neuen Bundesländern	432
Absolute Abnahme der Beschäftigtenzahlen in den Unternehmen der Treuhandanstalt 1991–1993 nach Kreisen in den neuen Bundesländern	433
Privatisierungsgrad der Unternehmen der Treuhandanstalt 1991–1993 nach Kreisen in den neuen Bundesländern	434
Privatisierungsgrad der Beschäftigtenzahlen in Unternehmen der Treuhandanstalt 1991–1993 nach Kreisen in den neuen Bundesländern	435