

## Duitsland

# Treuhandanstalt: hoe nu verder?

Met de moord op Detlev Rohwedder, president van de Treuhandanstalt, is de Duitse eenwording, die tot nu toe geweldloos was verlopen, met bloed besmet geraakt. Daarmee is ook de organisatie, die bij uitstek verantwoordelijk is voor de zo noodzakelijke herstructurering in het Beitritts-gebied, opnieuw in de schijnwerper gekomen.

De geschiedenis van de Treuhandanstalt beslaat nog maar nauwelijks een jaar. In februari 1990 werd op de ronde-tafelconferentie het idee gelanceerd om alle zogenoemde 'Volks Eigene Betriebe' (VEB's) over te hevelen in één organisatie, waarbij tegelijkertijd alle DDR-ingezetenen aandeelhouder zouden worden van de Treuhandanstalt. Op die wijze zouden de DDR-burgers toch deelgenoot worden in de opbrengsten, die mede door hun inzet gerealiseerd waren. Met dit voorstel hoopde men een andere discussie te neutraliseren, die direct na de 'Wende' was begonnen, namelijk of en zo ja in welke mate Oostduitse ondernemingen joint-ventures mochten aangaan met westerse bedrijven. Strijdpunt daarbij was met name de vraag of die bedrijven maximaal 49 procent van het aandelenkapitaal mochten inbrengen of dat het ook meer dan 50 procent zou mogen zijn. De toenmalige minister van Economische Zaken, mevrouw Luft, was daarbij geporteerd voor de eerste optie, om te voorkomen dat men niet meer de volledige controle over de betreffende onderneming zou houden. Deze discussie vergrootte in het buitenland de al reeds bestaande argwaan om in dergelijke projecten te participeren.

Om deze patstelling te doorbreken, werd op 1 maart 1990 de Treuhandanstalt opgericht. Hierin werden niet alleen de 8.000 VEB's en landbouwbedrijven ondergebracht, maar ook alle andere bezittingen van de staat, bestaande uit gebouwen en landerijen. Onduidelijk bleef echter of de Treuhandanstalt dit vermogen alleen

moest beheren of dat men ook mocht privatiseren. De praktijk was dat men op de oude vertrouwde voet van centrale planning doorging. In plaats van het planbureau kwamen de directieven voor de verschillende bedrijven nu van de Treuhandanstalt. Ook de personele bezetting droeg hiertoe bij. De leiding kwam in handen van planeconomen die vooralsnog geen markteconomie wilden.

De zaken kwamen in een stroomversnelling met het Treuhandwetsontwerp van 17 juni 1990. Daarin werd een groot aantal taken voor de Treuhandanstalt opgesomd, waarmee de introductie van een markteconomie in het Beitritts-gebied zou worden vergemakkelijkt. Die taken zagen er als volgt uit:

- de Treuhandanstalt is verantwoordelijk voor de herstructurering en privatisering van de onder haar verantwoording staande bedrijven, zodanig dat ze weer kunnen concurreren;
- de Treuhandanstalt moet voorkomen dat op de verschillende markten monopolie-achtige situaties gaan ontstaan;
- een eventuele verkoop moet tegen redelijke prijzen geschieden;
- indien verkoop niet lukt moet de Treuhandanstalt voor een verantwoorde liquidatie zorgen;
- de Treuhandanstalt moet alle directe overheidseigendommen herverdelen over de nieuw te schepene bestuurslagen.

Om dit alles te kunnen realiseren werd de Treuhandanstalt voor de jaren 1990 en 1991 elk 25 miljard D-mark toegezegd, te lenen via de kapitaalmarkt<sup>1</sup>. Daarnaast zou de Treuhandanstalt gebruik kunnen maken van de uit de privatisering verkregen financiën om de nog resterende bedrijven te saneren en daarna te privatiseren. Tegelijkertijd werd er schoon schip gemaakt in het personeelsbestand van de Treuhandanstalt. Eind juni werd Reiner Gohlke, tot dan president van de Deutsche Bundesbahn, tot president van de Treuhandanstalt benoemd, en Detlev Rohwedder tot voorzitter van de raad van toezicht.

Toen op 1 juli 1990 de economische en monetaire unie een feit werd, stond de Treuhandanstalt voor een onmogelijke taak. De onder haar beheer staande bedrijven moesten in een klap in een markteconomie functioneren, met produkten die kwalitatief volstrekt niet konden concurre-

ren, met managers die hiermee volstrekt geen ervaring hadden, zonder een goede infrastructuur, zonder een adequaat bestuursapparaat en zonder een goede boekhouding. De resultaten waren er dan ook naar: "van catastrofe naar catastrofe", zo kenschetste Gohlke die eerste weken. Na vijf weken al diende hij zijn ontslag in; zijn opvolger heette Rohwedder. Deze begon meteen met een herstructurering van de Treuhandanstalt, met een veel grotere inbreng van mensen uit West-Duitsland en met een grotere eigen verantwoordelijkheid voor lagere echelons. De Treuhandanstalt was namelijk al direct verweten dat men extreem bureaucratisch opereerde. Een ander probleem vormden de medewerkers uit het Beitritts-gebied. Rohwedder was van mening dat iedereen met een Stasi-verleden niet in de Treuhandanstalt thuishoorde. Juist in de eerste maanden vonden namelijk tal van transacties plaats, bij voorbeeld de aankoop van de Intercontinental hotels door de Westduitse Steinberger groep, waarbij de verkoopprijs ver beneden de marktwaarde lag. Nog steeds lopen er onderzoeken naar de vraag of hier sprake is geweest van steekpenningen en van een strategie om de Treuhandanstalt verdacht te maken.

### Resultaten

De ervaringen met de Treuhandanstalt in de afgelopen maanden zijn teleurstellend geweest. Het aantal verkochte ondernemingen is gering. Tot einde 1990 waren er slechts 450 van de 8.000 bedrijven verkocht. Momenteel ligt dat aantal rond de duizend. Daarnaast kon de verkoop geregeld worden van 15.000 winkels. Tal van hinderpalen bleken een vlotte verkoop in de weg te staan, variërend van onduidelijkheid over de eigendomsrechten en vrees voor zeer hoge milieukosten tot het nog steeds niet kunnen beschikken over een goede boekhouding en daarmee over een balans waarop de waarde van de onderneming viel af te lezen. Naast het ontbreken van een adequaat prijsstelsel is hier ook een afwijkende boekhoudingsmethodiek in de vroegere DDR debet aan. De belangstelling van Westduitse en buitenlandse ondernemingen was veel geringer dan men aanvankelijk inge-

1. Volgens *Die Zeit* wordt er in regeringskringen nu gesproken over een budget voor de Treuhandanstalt van DM 400 miljard tot het jaar 2000.

schat had. In plaats van de opbouw van nieuwe productiecapaciteit in het Beitritts-gebied zagen veel ondernemingen in West-Duitsland meer mogelijkheden in een betere benutting van het bestaande productieapparaat. Sommige ondernemingen stuurden welbewust aan op liquidatie van productiecapaciteit in het Beitritts-gebied, in plaats van overname en instandhouding. En als ondernemingen al wilden investeren, dan kon het gebeuren dat de Treuhandanstalt geen toestemming gaf om te voorkomen dat er een monopolioïde marktsituatie zou ontstaan. Bekendste voorbeeld hiervan is de vruchteloze poging van Lufthansa om Interflug over te nemen, en het daaruit resulterende faillissement voor Interflug. De Treuhandanstalt vreesde een herhaling van ontwikkelingen in de bank- en verzekeringssector waar door overnames door Deutsche Bank en Allianz monopolie-achtige situaties zijn ontstaan.

Daarnaast zijn er tal van klachten van buitenlandse ondernemingen dat zij achtergesteld zijn bij Westduitse bedrijven bij deze overnames. Onduidelijk is of deze klachten terecht zijn. Ook door Nederlandse ondernemingen worden ze wel geuit, zo bleek onlangs bij een bezoek van Rohwedder aan Den Haag. Dit bezoek had mede tot doel om meer Nederlandse ondernemingen ertoe over te halen om ondernemingen uit de Treuhandanstalt over te nemen. Tot nu toe zijn er slechts een paar van dergelijke transacties gesloten. Vergeleken met Frankrijk bij voorbeeld is er sprake van een opmerkelijke terughoudendheid bij Nederlandse ondernemingen.

### **Harde keuzes**

Het laatste halfjaar is de Treuhandanstalt uitgegroeid tot een schaduwministerie, met momenteel 3.000 werknemers. Die groei was ook hard nodig, want men had zich enorm verkeken op het werk. Nog steeds is voor een groot aantal ondernemingen geen adequate boekhouding beschikbaar, terwijl dat toch de basis voor de onderhandelingen dient te zijn. De onderhandelingen zelf nemen ook veel meer tijd in beslag dan verwacht, temeer daar ondernemingen al dan niet bewust een afwachtende strategie volgen. Zij zijn in een sterke positie, de Treuhandanstalt daarentegen is steeds meer verzwakt geraakt. Tegenover hoge maandelijks lasten staan nauwelijks inkomsten uit privatisering. Dat be-

perkt weer de mogelijkheden voor goede sanering van andere bedrijven en daarmee hun kansen op verkoop. Het gevolg is dat de Treuhandanstalt steeds meer genoodzaakt is om bedrijven te liquideren, met alle sociale spanningen vandien.

De onvrede in het Beitritts-gebied over de negatieve gevolgen van de eenwording is de laatste weken sterk toegenomen. Te zamen met een aantal financiële crisissituaties heeft dat tot grotere onzekerheid in Bonn geleid. Mede daardoor lijkt er in Bonn een heroriëntatie waarneembaar over de functies van de Treuhandanstalt, waarbij men meer prioriteit wil geven aan de instandhouding en sanering van bedrijven in plaats van aan liquidatie. De veronderstelling is dat als men erin slaagt om met een aantal bedrijven de huidige crisis door te komen het in de toekomst gemakkelijker is om nieuwe arbeidsplaatsen te scheppen. Deze verschuiving – van de creatie van concurrerende ondernemingen naar de instandhouding van bepaalde sectoren of bedrijven – lijkt gelijk op te gaan met een toenemende invloed van het Ministerie van Economische Zaken ten koste van het Ministerie van Financiën. Möllemann, de nieuwe minister van Economische Zaken, tracht meer grip te krijgen op de Treuhandanstalt. Rohwedder heeft zich hier echter met succes tegen verzet.

Waar politici als Kohl vorig jaar nog een beeld schetsten van een zonnige toekomst, met alleen maar complementaire doelstellingen van economische politiek, daar laat de realiteit zien dat er juist sprake is van harde keuzes. Gechargeerd gesteld: een sociaal aanvaardbare omrekenkoers toen tegenover malaise nu, loonsverhoging nu tegenover werkloosheid straks, behoud van werkgelegenheid nu tegenover wellicht een onbeheersbare begroting straks, maar ook hoge werkloosheid nu tegenover onaanvaardbare sociale kosten in de toekomst. Duidelijk is dat de politiek zich voor een immens vraagstuk gesteld ziet. Hoe de Treuhandanstalt moet functioneren, is een cruciaal onderdeel van de problematiek. Het is tragisch dat Rohwedder hieraan geen bijdrage meer kan leveren.

### **Kees van Paridon**

De auteur is werkzaam bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.