

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XIX
1 Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise	1
2 Auftrag und Strategie der Treuhandanstalt	7
2.1 Gesetzliche Vorgaben	7
2.2 Leitlinien der Geschäftspolitik	11
3 Das Konzept der Management Kommanditgesellschaften	17
3.1 Ziele und Aufgabenstellung für das Management KG-Konzept	18
3.2 Juristische und steuerliche Ausgestaltung	20
3.2.1 Rechtsform und Beteiligungsverhältnisse	21
3.2.2 Vertragliche Vereinbarungen	24
3.2.2.1 Der GmbH-Gesellschaftsvertrag	25
3.2.2.2 Die KG-Verträge	26
3.2.3 Steuerliche Aspekte	30
3.2.4 Konzernrechtliche Auswirkungen	31
3.3 Der Portfolio-Kriterienkatalog	33
3.3.1 Sanierungs-Einstufungen	34
3.3.2 Größe der Unternehmen	36
3.3.3 Zusammensetzung der Portfolios	37

3.4	Die Gesellschafterfunktion der Treuhandanstalt	43
3.4.1	Die Serviceleistungen der Treuhandanstalt	44
3.4.1.1	Finanzierung/Bürgschaften	45
3.4.1.2	Operative Unterstützungsfunktion	46
3.4.2	Steuerung und Kontrolle der Management KG	49
3.4.2.1	Planungs- und Genehmigungsverfahren	50
3.4.2.2	Aufsichtsgremien	52
3.5	Motivation der Sanierungsmanager	56
3.5.1	Managementauswahl	57
3.5.2	Das Anreizsystem	59
3.6	Organisationsmodell "sui generis"?	62
4	Theoretische Aspekte der Sanierungsdiskussion	65
4.1	Basistheoretische Überlegungen	66
4.1.1	Das neoklassische Grundmuster	67
4.1.2	Die Theorie der Firma	68
4.1.3	Die Theorie der Property Rights	69
4.1.4	Die Agency-Theorie	73
4.2	Exkurs: Sanierung versus Privatisierung	74
4.3	Die "Coase-Hart-Hansmann-Sabel Line of Reasoning"	77
4.3.1	"Unbundling Property Rights"	79
4.3.2	Learning by Monitoring	84
4.4	Institutionalisierung des Learning by Monitoring-Ansatzes im Management KG-Modell?	88

5	Amalgamierung der Einflußfaktoren im Sanierungsprozeß	93
5.1	Die Akteure des Wandels	95
5.1.1	Externe Akteure	95
5.1.1.1	Länderregierungen: "Einfluß kostet Geld..."	96
5.1.1.2	Gewerkschaften: "Schadensbegrenzung" durch Kooperation	99
5.1.1.3	Presse und Öffentlichkeit: "Alle gegen eine... Treuhandanstalt"	102
5.1.2	Zentrale Akteure	105
5.1.2.1	Die "Väter" des Management KG-Modells	107
5.1.2.2	Organisatorische Rückbindung der zentralen Akteure in der Treuhandanstalt	111
5.2	Die situative Komponente: Der Sanierungsdruck nimmt zu	114
5.2.1	"Aufschwung Ost" im Abschwung	115
5.2.2	Sanierungshilfen der Treuhandanstalt	117
5.2.2.1	"Privatisierung ist die beste Form der Sanierung"	120
5.2.2.2	Sanierungsfähigkeit = Sanierungswürdigkeit?	121
5.2.2.3	"Ansaniern - Die Braut muß geschmückt werden"	123
5.2.3	Aktive Sanierungsbegleitung	124
5.2.3.1	Interne Organisationslösungen	128
5.2.3.2	Externe Holding-Konzepte	131
5.3	Kritische Würdigung	138
6	Fallbeispiel: Horst Plaschna Management GmbH & Co Beteiligungssanierungs- und verkaufs KG	141
6.1	Die Ausgangserwartungen	142
6.1.1	Das Pilotprojekt: Die Zeit drängt	142
6.1.2	Ausgangsszenario und Sanierungsgrundsätze	146

6.2	Die Kooperationsbeziehungen der Plaschna MKG	149
6.2.1	Management KG - Treuhandanstalt/BMGB	151
6.2.2	Management KG - Beteiligungsunternehmen	155
6.2.3	Management KG - Gewerkschaften	159
6.2.4	Management KG - Länder und Kommunen	161
6.3	Sanierungs- und Privatisierungsstrategien ausgewählter Portfolio-Unternehmen	162
6.3.1	"Zerlegung in verdauliche Happen": Die Sanierung der VEM Antriebstechnik AG	163
6.3.1.1	Vom "VEB Kombinat Elektromaschinenbau" zur ersten ostdeutschen Aktiengesellschaft	163
6.3.1.2	Vom Profit-Center-Konzept zur GmbH-Umwandlung	165
6.3.1.3	VEM motors GmbH: "Totgesagte leben länger"	168
6.3.1.4	VEM Elektroantriebe GmbH: Wo bitte geht's zum Markt?	169
6.3.2	Die "Salamitaktik": Die Privatisierung der Freiburger Elektronikwerkstoffe GmbH	171
6.3.2.1	Drei Standbeine für die Zukunft	171
6.3.2.2	Intelligente Zerlegung oder "Rosinenpickerei?"	172
6.3.3	"Der letzte Nadelstich": Die Abwicklung der Altenburger Industrienähmaschinen GmbH	176
6.3.3.1	Der Rußland-Auftrag: "Spatz in der Hand oder Taube auf dem Dach?"	177
6.3.3.2	"Operation gelungen - Patient tot"	178
6.3.4	Bilanz der empirischen Analyse	179
6.3.4.1	Die Sanierer verstehen ihr betriebswirtschaftliches "Handwerk"	180
6.3.4.2	Die Westmärkte folgen eigenen Gesetzen: "Die große graue Mauer"	186
6.3.4.3	Das Anreizsystem reizt nicht ... genügend	189
6.3.4.4	Soft Budget Constraints	192
6.3.4.5	Strukturpolitische Vorgaben trüben die Bilanz	194
6.4	Kassensturz: Was bleibt unter dem Strich?	195

7	Die Management KG am Scheideweg: "Quantensprung oder Trippelschritt?"	207
7.1	Learning by Monitoring: Kooperative Lerneffekte?	209
7.2	Alternative Modellüberlegungen	216
7.3	Fazit	219
	Literaturverzeichnis	227
	Liste der Gesprächspartner	247