Rauschnabel

Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Markus Rauschnabel

Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt

Das Modell der Management KG

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Horst Kern

DeutscherUniversitätsVerlag

Rauschnabel, Markus:

Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt : das Modell der
Management KG / Markus Rauschnabel.

Mit einem Geleitw. von Horst Kern.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1996
(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 1996

ISBN 978-3-8244-6411-1

ISBN 978-3-322-93385-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-93385-0

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996

Lektorat: Claudia Splittgerber / Monika Mülhausen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Markus Rauschnabel untersucht die Entstehung und Wirkungsweise der Management Kommanditgesellschaften - eine Institution, die die Treuhandanstalt 1992 ins Leben gerufen hat und die man als einziges konsequent angelegtes Sanierungskonzept der Anstalt bezeichnen kann.

Die Treuhandanstalt definierte bekanntlicherweise die Privatisierung der ehemals staatssozialistischen Unternehmen in Ostdeutschland als ihre prioritäre Aufgabe und widmete der Sanierung in den ersten Jahren ihrer Arbeit kaum Aufmerksamkeit. Der politische Druck nahm mit ausbleibenden Privatisierungserfolgen jedoch schnell zu und eskalierte im Jahr 1991. Die Management KG war die Institution, mit der sich die Treuhandanstalt aus dieser Zwangslage zu befreien versuchte. Sie bildet also einen Markstein in der Transformationsgeschichte der ostdeutschen Wirtschaft und verdient allein aus diesem Grunde wissenschaftliche Aufmerksamkeit. Die Untersuchung der Management KG ist aber auch deshalb so interessant und relevant, weil sie einen neuartigen intermediären Organisationstypus zwischen dem staatlichen und dem privatwirtschaftlichen Sektor in Perioden des wirtschaftlichen Umbruchs repräsentiert.

Markus Rauschnabel zeigt zunächst in einer detaillierten, außerordentlich sachkundig ausgeführten Darstellung, wie die Management KGen angelegt wurden, warum sie entstanden sind und wer konzeptionell und faktisch bei ihrer Entstehung Pate gestanden hat. Nachdem in überzeugend dargelegten und geschickt pointierten theoretischen Erwägungen der Platz der Theorien der Unternehmensorganisation im Transformationsprozeß bestimmt worden ist, wird die reale Entstehungsgeschichte der Management KGen mittels einer informativen Akteurs- und Situationsanalyse in den Fokus des Lesers gerückt. Der Frage, wie die Management KGen arbeiten (bzw. gearbeitet haben), wird in einer Fallanalyse der Plaschna Management KG nachgegangen. Markus Rauschnabel hat hier einmaliges Material über eine Management KG zusammentragen können, wobei ihm sicher der Umstand zugute gekommen ist, daß er längere Zeit als Assistent des geschäftsführenden Gesellschafters gearbeitet hat. Doch ist es nicht einfach die Nähe zum Fall, die diesen Teilen der Arbeit etwas besonderes gibt. Markus Rauschnabel hat seine persönliche Mitwirkung geschickt als Zugangschance genutzt, hat es aber

gleichzeitig fertiggebracht, zu "seinem" Feld auf analytische Distanz zu gehen und jede Form von "Betriebsblindheit" zu vermeiden.

Markus Rauschnabel hat mit dieser Arbeit ein wichtiges, bisher brachliegendes Thema empirisch und theoretisch überzeugend bearbeitet. Es gelang ihm, unser Verständnis der Transformationsprozesse in Ostdeutschland wesentlich zu verbessern. Ein Nebeneffekt der Arbeit liegt in der Bereicherung unseres theoretischen Wissens über die Organisation komplexer, ex ante schwer bestimmbarer ökonomischer Vorgänge.

Prof. Dr. Horst Kern

Vorwort

Das vorliegende Buch untersucht ein Tätigkeitsfeld der Treuhandanstalt, das zwar kontrovers in Wissenschaft und Öffentlichkeit diskutiert wurde, über dessen praktische Umsetzung hingegen wenig bekannt geworden ist: die Sanierungsarbeit der Treuhandanstalt.

Die Idee zu dieser Untersuchung entstand eigentlich an dem Tag, an dem ich meine Tätigkeit in einer Management KG aufnahm. So wie meine neuen Kollegen um mich herum, wußte auch ich wenig über die Aufgaben und Funktionsweise dieser neuartigen Sanierungsholding, die von der Treuhandanstalt am 23. März 1992 als Pilotprojekt ins (befristete) Leben gerufen wurde und fortan praktische Sanierungsarbeit in den Neuen Bundesländern leisten sollte.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dieses organisatorische Experiment der Treuhandanstalt - an der Schnittstelle zwischen Staat und Privatwirtschaft angesiedelt - dem interessierten Leser aus Wissenschaft und Praxis näherzubringen und den Versuch einer ersten Bilanzierung über deren Sanierungserfolge vorzunehmen.

Wie viele Bücher, mußte auch dieses Werk Phasen der Reifung - von der Idee über das Konzept bis zur Endfassung - durchlaufen. Dabei haben mich viele Personen begleitet, denen ich zu Dank verpflichtet bin. Zunächst gilt mein besonderer Dank Herrn Prof. Dr. Horst Kern, der bei der Betreuung meiner Arbeit zwei Eigenschaften ideal vereinte: Geduld, wenn es darum ging, meine konzeptionellen Gedanken kritisch zu begleiten und sensationelle Schnelligkeit, wenn es darum ging, meine Arbeit zu begutachten. In diesen Dank eingeschlossen sei auch Prof. Dr. Charles F. Sabel, der trotz der "transatlantischen Distanz" den Kontakt nie abreißen ließ und einen mehrmonatigen Forschungsaufenthalt am Massachusetts Institute of Technology in Boston ideell und finanziell unterstützte.

Weiterhin bedanke ich mich bei meinem früheren Chef, Herrn Horst Plaschna, der mir die notwendigen "beruflichen Freiräume" für die Erstellung dieser Arbeit gewährte. Nicht zu vergessen Tobias Pelzer für die "graphische" Unterstützung,

VIII

sowie Frank Sandfort und Christoph Baron für viele anregende Diskussionen und konstruktive Kritik.

Ganz besonderer Dank gebührt meiner Freundin Kathrin für ihre ständige aufmunternde Unterstützung, meiner Mutter und meinem Vater, der die Fertigstellung dieser Arbeit so gerne noch erlebt hätte.

Markus Rauschnabel

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	"Ansanieren - 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

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ABS	Arbeitsförderung, Beschäftigung, Strukturentwicklung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AO	Abgabenordnung
AR	Aufsichtsrat
ATLAS	Ausgesuchte Treuhand-Unternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung
Aufl.	Auflage
BC	Beteiligungscontrolling
Bd.	Band
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMGB	Beteiligungsmanagement-Gesellschaft Berlin GmbH
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BRH	Bundesrechnungshof
Bsp.	Beispiel
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CDU	Christlich Demokratische Union
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrienorm
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DM	Deutsche Mark
DMBilG	DM-Bilanzgesetz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EK	Eigenkapital
et al.	et alii
etc.	et cetera

e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	fortfolgende
F & E	Forschung und Entwicklung
GaAs	Gallium-Arsenid
GDR	German Democratic Republic
GF	Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSM	Groß- und Sondermaschinen
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten
H.	Heft
HBS	Harvard Business School
HDTV	High Definition Television
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
i.d.R.	in der Regel
i.e.	id est
IG	Industriegewerkschaft
i.G.	in Gründung
i.H.v.	in Höhe von
InVorG	Investitionsvorranggesetz
i.S.d.	im Sinne des
i.V.m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
jr.	junior
k.A.	keine Angaben
Kap.	Kapitel
KBA	Kredit- und Bürgschaftsausschuß
KG	Kommanditgesellschaft
KStG	Körperschaftssteuergesetz
LA	Leitungsausschuß
MA	Mitarbeiter
M & A	Mergers & Acquisition
max.	maximal
Mio.	Million(en)
MIT	Massachusetts Institute of Technology

MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MITI	Ministry of Trade and Industry
MKG	Management Kommanditgesellschaft
Mrd.	Miliarde(n)
NBL	Neue Bundesländer
NL	Niederlassung
NM	Normmotoren
No.	Numero
Nr.	Nummer
o.a.	oben angeführt
o.A.	ohne Angaben
o.S.	ohne Seitenangabe
PrHBG	Privatisierungs-Hemmnisbeseitigungsgesetz
ReWe	Rechnungswesen
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
Riko	Richtungskoeffizient
S.	Seite
SG	Sondergeschäft
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
SpTrUG	Gesetz zur Spaltung von Treuhand-Unternehmen
THA	Treuhandanstalt
THG	Treuhandgesetz
THI	Treuhand-Industrieholding
THV	Treuhand-Vermögensfond
tsd.	tausend
TZ	Textziffer
u.	und
U	Unternehmensbereich
u.a.	unter anderem
U.S.A.	United States of America
u.U.	unter Umständen
v.	vom, von
v.a.	vor allem
VEB	Volkseigener Betrieb
VermG	Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VV	Vermögensverwaltung

WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Matrixorganisation der Treuhandanstalt
- Abb. 2: Rechtliche Konzeption der Management KG
- Abb. 3: Vertragliche Vereinbarungen THA - Management KG
- Abb. 4: Einstufungen des Leitungsausschusses
- Abb. 5: Portfolio-Zusammensetzung der Plaschna Management KG
- Abb. 6: Portfolio-Zusammensetzung der Urban Management KG
- Abb. 7: Portfolio-Zusammensetzung der EREL Management KG
- Abb. 8: Portfolio-Zusammensetzung der Schröder Management KG
- Abb. 9: Portfolio-Zusammensetzung der EFBE Management KG
- Abb. 10: Serviceleistungen der Treuhandanstalt für Management KG
- Abb. 11: Kontrollgremien der Management KG
- Abb. 12: Tantiemevereinbarung der Management KG: Verlauf der Bonuskurve
- Abb. 13: Die "Coase-Hart-Hansmann-Sabel-Line of Reasoning"
- Abb. 14: Amalgamierung der Einflußfaktoren
- Abb. 15: Sanierungsmaßnahmen der Treuhandanstalt
- Abb. 16: Sanierungsmodell I
- Abb. 17: Sanierungsmodell II
- Abb. 18: Sanierungsmodell III
- Abb. 19: Sanierungsmodell IV
- Abb. 20: Abschätzung der sanierungsfähigen/-würdigen Unternehmen (10/1991)
- Abb. 21: Organisatorische Zuordnung der sanierungsfähigen/-würdigen Unternehmen (Stand Ende 1991)
- Abb. 22: Vorschlag des THA-Leitungsausschusses zu Sanierungsholdings (Stand Ende 1991)
- Abb. 23: Gesamtmaßnahmenplan der Management KGen
- Abb. 24: Detailmaßnahmenplan der Pilotgesellschaften
- Abb. 25: Organisationsstruktur der Plaschna MKG
- Abb. 26: Kooperationsbeziehungen der Management KG
- Abb. 27: Aufteilung der VEM AG in Kern- und Randgeschäft
- Abb. 28: VEM Antriebstechnik AG: Organisatorische Sanierungsschritte

- Abb. 29: Privatisierungsschritte der FEW GmbH
- Abb. 30: Entwicklung des Portfolios der Plaschna MKG
- Abb. 31: Entwicklung ausgewählter Eckwerte
- Abb. 32: Entwicklung von Umsatz, Betriebsergebnis, Investitionen
- Abb. 33: Entwicklung Personalbestand/ Privatisierungen
- Abb. 34: Eckwerte-Vergleich Plaschna MKG - Urban MKG