

| Handelsblatt

Günter Seefelder

Mittelstands Bibliothek

Krisenbewältigung und Sanierung

Krisenursachen
Restrukturierung
Insolvenzverfahren
Krisenerkennung
Haftungsrisiken
Arbeitsrecht

04 Mittelstands-Bibliothek

Praxiswissen für die Unternehmensführung

eBook

SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

| Handelsblatt

Mittelstands-Bibliothek – Band 4

Günter Seefelder

Krisenbewältigung und Sanierung

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

e-book ISBN 978-3-7992-6217-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Microverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Umschlagfoto: MEV Verlag GmbH, Augsburg

Satz: pws Print und Werbeservice Stuttgart GmbH

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Es gibt kaum Unternehmen, die über Jahrzehnte Bestand haben und nicht einmal in eine Krise gelangt wären. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, eine solche Krise rechtzeitig zu erkennen, um zu verhindern, dass sie die Existenz des Unternehmens vernichtet. Je früher eine Krise des Unternehmens erkannt wird und je früher hierauf reagiert wird, desto größer sind die Chancen für eine erfolgreiche Sanierung des Unternehmens. Das Risiko der Zerschlagung des Unternehmens steigt exponentiell, je länger die Sanierung eines Unternehmens verschleppt wird. Trotz der Verbesserungen des neuen, seit 01.01.1999 geltenden Insolvenzrechts, das die Erhaltung von sanierungsfähigen Unternehmen erleichtert, wird das Risiko einer Zerschlagung des Unternehmens weiterhin sehr erheblich sein. Deshalb sollte weiterhin auf die Erreichung einer außergerichtlichen Sanierung größter Wert gelegt werden. Das neue Insolvenzrecht bietet dann letztlich nur einen Rettungsanker für Sanierungen, die außergerichtlich nicht erfolgreich waren. Ob der Anker hält oder nicht, ist dann oftmals auch eine Glückssache. Dieses Buch wendet sich vorrangig an kleine und mittlere Unternehmen und ihre Berater, da vor allem Unternehmen dieser Größenordnung in erheblichem Maße von der Insolvenzwele erfasst werden. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten macht es kaum einen Unterschied, ob das Unternehmen als Einzelunternehmen, als GbR oder OHG, als KG, als GmbH oder AG, als Genossenschaft oder in einer anderen Rechtsform geführt wird. Soweit Rechtsfragen betroffen sind, liegen vor allem Unterschiede vor, ob das Unternehmen durch eine natürliche Person oder als juristische Person geführt wird. Das Buch konzentriert sich im Wesentlichen auf die Rechtsfragen, die bei einer Führung des Unternehmens in der Rechtsform der GmbH auftreten, da es sich hierbei um die häufigste verwendete Rechtsform für kleine und mittelständische Unternehmen handelt.

Dieses Buch gibt einen Überblick, wie eine Krise zu erkennen ist, behandelt die Möglichkeiten für den Erhalt eines in die Krise geratenen Unternehmens und gibt Tipps zum richtigen Umgang mit der Krisensituation.

Der Autor

Günter Seefelder, Diplom-Betriebswirt (FH), Wirtschaftsjurist,
Ass. jur., Versicherungskaufmann
E-Mail: gs@seefelder.de
Internet: www.seefelder.de

Jahrgang 1948. Er berät seit drei Jahrzehnten mittelständische Unternehmen, ist Geschäftsführer verschiedener Unternehmensberatungsgesellschaften und Interimsmanager, insbesondere zum Zwecke der Restrukturierung oder Sanierung von Unternehmen.

Der Autor ist zudem persönlicher Berater von Unternehmensführern in allen grundsätzlichen Fragen der Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung, erstellt Strategien und Konzepte für Unternehmensgründungen, Unternehmenserweiterungen, Unternehmenssanierungen, Unternehmensnachfolgen oder für den Verkauf von Unternehmen. Dabei wirkt er stets in den einzelnen Stufen der Umsetzung der Konzepte mit.

Er führt mit der Methode der Erlebnispädagogik Outdoor-Trainings für Manager durch, um die Grundlagen und Strukturen eines Risikomanagements transparent zu machen. Als Mediator in Wirtschaftsangelegenheiten ist der Autor im Bereich der Konfliktbewältigung tätig.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Der Autor	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Die Entwicklung der Insolvenzzahlen in den letzten Jahrzehnten	3
1.2 Ursachen für die Entwicklung der Insolvenzen	5
1.2.1 Globalisierung der Wirtschaft und Unternehmens- führung	6
1.2.2 Finanzierungsverhalten der Banken und Sparkassen. . . .	7
1.2.3 Hoher Verschuldungsgrad der Unternehmen	8
1.2.4 Einfluss des Steuerrechts	9
1.2.5 Liquiditätssicherung	9
1.2.6 Einfluss der Gesetzeslage und zahlreiche Verwaltungsaufgaben	10
1.2.7 Arbeitsrechtliche Hindernisse	10
1.2.8 Beschleunigung der Wirtschaft	11
1.2.9 Kleine und mittlere Unternehmen als verlängerte Werkbank	11
1.2.10 Zunahme der Selbständigkeit bei unternehmerischen Tätigkeiten	12
1.2.11 Erhöhte Anforderungen an den »Beruf« Unternehmer . .	12
1.3 Zusammenfassung	12
2 Sanierung anstatt Zerschlagung	14
2.1 Änderungen durch die neue Insolvenzordnung	14
2.1.1 Unternehmensfortführung durch den vorläufigen Insolvenzverwalter	15
2.1.2 Verwendung von Sicherheiten für die Unternehmens- fortführung	15
2.1.3 Mitspracherechte der Gläubiger	15
2.1.4 Eigenverwaltung durch den Schuldner	15
2.1.5 Insolvenzplanverfahren	15

2.1.6	Restschuldbefreiung	16
2.1.7	Neue Kultur im Umgang mit Unternehmenskrisen.	16
2.1.8	Aber: Warnung vor der Flucht in die Insolvenz zum Zwecke der Sanierung	17
2.2	Folgerungen für kleine und mittlere Unternehmen	18
2.3	Soziale, traditionelle und psychologische Aspekte einer Unternehmenskrise	19
2.3.1	Erhaltung des Vermögens und des Einkommens.	22
2.3.2	Erhaltung der Tradition.	25
2.3.3	Erhaltung des Einflusses	27
2.3.4	Moralische Verpflichtungen	27
2.4	Sanierung – Restrukturierung – Turnaround	29
2.5	Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit	30
2.6	Zusammenfassung.	32
3	Haftungs- und Strafrechtsrisiken in der Unternehmenskrise	34
3.1	Haftungsrisiken für die Geschäftsführer in der Krise des Unternehmens.	34
3.1.1	Geschäftsführung und Vertretung	35
3.1.2	Sorgfaltsmaßstab	35
3.1.2.1	Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns.	35
3.1.2.2	Unternehmerische Entscheidungen.	36
3.1.2.3	Wohl der Gesellschaft	36
3.1.2.4	Entscheidung auf der Basis angemessener Informationen.	37
3.1.2.5	Überwachung der Mitarbeiter	37
3.1.2.6	Risk-Management	37
3.1.2.7	Organisatorische Verpflichtungen.	38
3.1.2.8	Faktischer Geschäftsführer	38
3.1.3	Entstehung und Durchsetzung der Haftung.	40
3.1.3.1	Beginn der Haftung	40
3.1.3.2	Ende der Haftung.	40
3.1.3.3	Verjährung	41
3.1.3.4	Darlegungs- und Beweislast	41
3.1.4	Pflichten im Falle eines Insolvenzverfahrens	42
3.1.5	Haftung gegenüber der Gesellschaft.	43
3.1.6	Entlastung.	43
3.1.7	Treuepflicht.	44
3.1.8	Weisungen der Gesellschafter	45
3.1.9	Mehrere Geschäftsführer	46
3.1.10	Pflichten der Aufsichtsorgane	47
3.1.11	Haftungsrisiken des Geschäftsführers einer englischen Limited.	47

3.1.12	Schutz des Gesellschaftskapitals	49
3.1.12.1	Schutz des Stammkapitals einer GmbH	49
3.1.12.2	Eigenkapitalersetzendes Darlehen	51
3.1.12.3	Eigenkapitalersetzende Sicherheit	53
3.1.12.4	Eigenkapitalersetzende Nutzungsüberlassung	54
3.1.12.5	Ausnahmen	55
3.1.12.6	Existenzvernichtender Eingriff	56
3.1.12.7	Schutz des Gesellschaftskapitals bei der AG	56
3.1.13	Rechnungslegungsvorschriften	57
3.1.14	Die Führung der Geschäfte eines konzernabhängigen Unternehmens	58
3.1.15	Informationen über den Verlust des halben Kapitals	59
3.1.16	Insolvenzverschleppung	61
3.1.16.1	Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags	61
3.1.16.2	Haftung gegenüber Gläubigern	63
3.1.16.3	Haftung für Vorschüsse von Gläubigern an das Insolvenzgericht	64
3.1.16.4	Zahlungen während der Insolvenzreife	64
3.1.17	Haftung für Steuerschulden	65
3.1.17.1	Haftung für Lohnsteuern	66
3.1.17.2	Umsatzsteuer	66
3.1.18	Haftung für Arbeitnehmerbeiträge zur Sozial- versicherung	68
3.1.19	Unberechtigte Amtsniederlegung	70
3.1.20	Nichteinreichung des Jahresabschlusses zum elektronischen Bundesanzeiger	70
3.1.21	Kredite an Geschäftsführer	72
3.1.22	Sonstige Kreditgewährungen	72
3.1.23	Bürgschaft und Mithaftung	73
3.1.24	Zusammenfassung	73
3.2	Typische Straftatbestände in der Krise	77
3.2.1	Untreue	77
3.2.2	Unrichtige Bilanzierung	79
3.2.3	Unterlassen einer Anzeige über den Verlust des halben Kapitals	80
3.2.4	Geschäftslagentäuschung	80
3.2.5	Bankrottdelikte	80
3.2.6	Verletzung der Buchführungspflicht	81
3.2.7	Gläubigerbegünstigung	83
3.2.8	Kreditbetrug	83
3.2.9	Eingehungsbetrug	84
3.2.10	Subventionsbetrug	85
3.2.11	Bestechung	85
3.2.12	Insolvenzverschleppung	86

3.2.13	Nichtabführen von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung	86
3.2.14	Zusammenfassung	88
4	Die Krisenursachen und ihre Erkennung	91
4.1	Regelfall: Die Krise als schleichender Vorgang	91
4.2	Die Krise des Unternehmens als Chance für ein erfolgreiches Change Management	92
4.3	Frühzeitiges Erkennen einer Krise	94
4.3.1	Frühzeitiges Erkennen einer strategischen Krise	97
4.3.2	Frühzeitiges Erkennen einer Erfolgskrise	100
4.3.3	Frühzeitiges Erkennen einer Liquiditätskrise	101
4.4	Einzelfälle für die Entwicklung einer Krise	102
4.4.1	Expansion	102
4.4.2	Erfolgreiche Reaktion auf die ersten Schwierigkeiten ..	103
4.4.3	Zunahme der Verschuldung	105
4.4.4	Veränderungen der Marktbedingungen	108
4.4.5	Zweitursache als Auslöser der Krise	109
4.5	Typische Störungen im Wachstum eines Unternehmens	114
4.6	Die Unternehmensplanung zur Früherkennung und Vermeidung einer Krise	116
4.6.1	Die strategische Unternehmensplanung	116
4.6.2	Die operative Unternehmensplanung	119
4.6.3	Die Szenarioplanung	119
4.6.4	Outdoor-Training, um Risikostrukturen sichtbar zu machen	121
4.6.5	Der Einsatz von Balanced Scorecards	122
4.7	Zusammenfassung	123
5	Die Organisation der Unternehmenssanierung	125
5.1	Die Organisation der Sanierung nach Feststellung einer Krise	127
5.1.1	Die Zusammenstellung des Krisenmanagements	127
5.1.2	Organisation bei vorausschauenden Unternehmenssanierungen	127
5.1.3	Organisation, wenn die Krise schon ernst ist	128
5.1.4	Organisation, wenn die Krise verschleppt wurde	128
5.1.5	Einbindung externer Berater	129
5.1.5.1	Anforderungen an den Sanierungsmanager	129
5.1.5.2	Einsatz eines vom Finanzierungsinstitut empfohlenen Sanierungsmanagers	130
5.1.5.3	Einsatz eines unabhängigen Sanierungsmanagers	131
5.1.5.4	Schaffung eines Sanierungsbeirats	133
5.1.6	Kritikfähigkeit	134

5.2	Zum Führungsstil bei der Sanierung	135
5.3	Vertraulichkeit und Information über die Krise.....	136
5.4	Kommunikation, Verhandlungsführung und Mediation.....	137
5.4.1	Keine Verhandlungsführung durch den Schuldner selbst	139
5.4.2	Verhandlungsführung durch einen externen Sanierer	139
5.4.3	Einschaltung eines Mediators für die zentralen Verhandlungen	142
5.5	Zusammenfassung.....	143
6	Unternehmensanalyse und Sanierungsplan.....	146
6.1	Unternehmensanalyse.....	146
6.2	Grundsätzlicher Inhalt der Unternehmensanalyse und des Sanierungsplans	149
6.3	Unternehmensanalyse und Sanierungsplan im Einzelnen	154
6.3.1	Beschreibung der rechtlichen Eckdaten	154
6.3.2	Ziele, Struktur und Leitbild der Unternehmens- sanierung	154
6.3.3	Unternehmensstrategie.....	155
6.3.4	Branchen	158
6.3.4.1	Aussichten und Branchenwachstum	158
6.3.4.2	Abhängigkeit zu anderen Branchen	158
6.3.4.3	Position innerhalb der Branche	158
6.3.4.4	Eintrittsbarrieren	159
6.3.4.5	Potenzial zur Erhöhung der Marktanteile.....	159
6.3.4.6	Wettbewerbsintensität und Margen.....	159
6.3.5	Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und seiner Positionierung.....	160
6.3.5.1	Produkte und Dienstleistungen	160
6.3.5.2	Elastizität	161
6.3.5.3	Positionierung	162
6.3.5.4	Zielgenauigkeit der Marketingkommunikation.....	162
6.3.6	Standort.....	162
6.3.6.1	Standortvorteile	162
6.3.6.2	Noch nicht ausgeschöpfte Standortvorteile.....	163
6.3.7	Kundenstruktur.....	163
6.3.7.1	Zusammensetzung der Kunden	163
6.3.7.2	Abhängigkeit von bestimmten Kunden.....	163
6.3.7.3	Zahlungsmoral der Kunden	164
6.3.8	Wissensmanagement.....	164
6.3.8.1	Datenerfassung und Auswertung	164
6.3.8.2	Abstimmung der Detailpläne	165

6.3.8.3	Technologien zur Datenerfassung und Auswertung . . .	166
6.3.8.4	Stilles Wissen	166
6.3.9	Unternehmensbeständigkeit	167
6.3.9.1	Abhängigkeiten	167
6.3.9.2	Modelle der Unternehmensnachfolge	168
6.3.10	Management und Mitarbeiter	169
6.3.10.1	Fluktuation	169
6.3.10.2	Personalentwicklung	170
6.3.10.3	Altersstruktur der Mitarbeiter	170
6.3.10.4	Qualitätsniveau der Mitarbeiter	171
6.3.10.5	Anreizsysteme	171
6.3.10.6	Stärken- und Schwächenanalysen wichtiger Mit- arbeiter	171
6.3.11	Finanzanalyse	172
6.3.11.1	Überblick	172
6.3.11.2	Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad	173
6.3.11.3	Höhe des Verschuldungsgrades	174
6.3.11.4	Stille Reserven	174
6.3.11.5	Immaterielle Vermögenswerte	175
6.3.11.6	Struktur der Fremdfinanzierung	175
6.3.11.7	Anteil der ausstehenden Forderungen zum Jahres- umsatz	176
6.3.11.8	Anteil der offenen Verbindlichkeiten zum Jahres- umsatz	177
6.3.12	Liquiditätsanalyse	178
6.3.12.1	Liquide Reserven	179
6.3.12.2	Cash-Flow gesamt	179
6.3.12.3	Cash-Flow in Bezug auf das Kerngeschäft	180
6.3.13	Investitionsanalyse	180
6.3.13.1	Überblick	180
6.3.13.2	Struktur des Anlagevermögens und Investitionsbedarf	181
6.3.14	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen	182
6.3.14.1	Strukturelle Ergebnisanalyse	182
6.3.14.2	Rentabilitätsanalyse	183
6.3.14.3	Gesamtkapitalrentabilität	184
6.3.14.4	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	185
6.3.14.5	Außerordentliche Erträge in Bezug zum Gesamtumsatz	185
6.3.14.6	Umsatzrendite	186
6.3.14.7	Return of Investment	186
6.3.14.8	Break-even-Analyse	186
6.3.15	Risiko-Management	187
6.3.15.1	Risikoinventur	187

6.3.15.2	Risikowahrscheinlichkeit für kapitale Ereignisse	189
6.3.15.3	Ertragsrisiken	189
6.3.15.4	Durchschnittlicher Auslastungsgrad	190
6.3.15.5	Sicherung des betriebsnotwendigen Humankapitals	190
6.3.15.6	Dokumentation des betriebsnotwendigen Know-hows	191
6.3.15.7	Existenzgefährdende Rechtsstreitigkeiten und behördliche Auflagen	191
6.3.15.8	Abhängigkeit von neuen Technologien	191
6.3.15.9	Übernahme der Kernkompetenz durch Wettbewerber	192
6.3.16	Controlling	193
6.3.16.1	Planungsrechnungs- und Liquiditätssteuerungs- instrumente	194
6.3.16.2	Organisation des Berichtswesens	194
6.3.16.3	Organisation der Erstellung der Jahresabschlüsse und BWAs	195
6.3.16.4	Umfang der Controlling-Tätigkeiten	195
6.3.16.5	Toleranzen	195
6.3.17	Aufstellung einer Schwachstellenanalyse	196
6.3.18	Darstellung der Krisensymptome und der Ursachen	197
6.3.19	Darstellung der Sanierungsmaßnahmen	197
6.3.19.1	Planung der kommenden drei bis fünf Jahre	197
6.3.19.2	Objektive Beurteilung der Chancen	197
6.3.19.3	Vergleichsrechnung	198
6.3.19.4	Chancen und Risiken	198
6.3.19.5	Anhang	198
6.4	Zusammenfassung	200

7	Arbeitsrechtliche Maßnahmen außerhalb der Insolvenz	202
7.1	Feststellung und Dokumentation der arbeitsrechtlichen Situation	204
7.2	Reduzierung der Personalkosten	205
7.2.1	Reduzierung des arbeitsvertraglichen Entgelts	205
7.2.2	Reduzierung von Leistungen, die durch Betriebs- vereinbarung zugesagt sind	206
7.2.3	Reduzierung von Leistungen, die durch Tarifvertrag zugesagt sind	207
7.2.4	Reduzierung von Leistungen, die durch vertragliche Verweisung auf tarifvertragliche Regelungen zugesagt sind	207
7.3	Die betriebsbedingten Kündigungen	207
7.3.1	Dringende betriebliche Erfordernisse	208
7.3.2	Soziale Auswahl	209

7.3.3	Notfalls: Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Kündigungsschutzprozess	209
7.4	Massenkündigungen	212
7.5	Erfolgsorientierte Vergütungsmodelle	214
7.5.1	Ergebnisbezogene Vergütungsmodelle	214
7.5.2	Unternehmensbeteiligung	214
7.6	Versetzungen	216
7.7	Interessenausgleich, Sozialplan	216
7.8	Kurzarbeit	218
7.9	Zusammenfassung	219
8	Weitere Instrumente für eine außergerichtliche Unternehmenssanierung	221
8.1	Liquiditätszufuhr durch Eigenkapital	226
8.1.1	Kapitalerhöhung	228
8.1.2	Kapitalherabsetzung mit Kapitalerhöhung	228
8.1.3	Nachschuss	229
8.1.4	Eigenkapitalersetzendes Gesellschafterdarlehen	230
8.1.5	Rangrücktrittserklärungen von Gläubigern	231
8.2	Auflösung von Vermögensreserven	231
8.2.1	Sale-and-lease-back	232
8.2.2	Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens	234
8.3	Liquiditätszufuhr durch Fremdkapital	235
8.4	Veränderung des Betriebsablaufs	235
8.4.1	Konzentration auf Kernkompetenzen	235
8.4.2	Sonstige Maßnahmen	236
8.4.2.1	Leasing	236
8.4.2.2	Forderungsmanagement	237
8.4.2.3	Mahn- und Inkassowesen	237
8.4.2.4	Factoring	237
8.4.2.5	Lageroptimierung	237
8.4.2.6	Outsourcing	237
8.4.2.7	Sonstiges	238
8.4.3	Personalmaßnahmen	238
8.5	Änderungen auf der Gesellschafterebene	241
8.6	Moratorium von Banken und Gläubigern	241
8.7	Forderungsverzichte von Gläubigern	244
8.8	Poolbildung und Sanierungstreuhand	246
8.9	Zusammenfassung	248
9	Der Übergang des Betriebs auf einen neuen Rechtsträger (§ 613a BGB) außerhalb einer Insolvenz	251
9.1	Betriebsübergang als Vorbedingung für die Sanierung	251
9.2	Die Regelung des § 613a BGB	254

9.2.1	Überblick	254
9.2.2	Betrieb oder Betriebsteil	255
9.2.3	Übergang eines Betriebs oder Betriebsteils	256
9.2.4	Übergang der Arbeitsverhältnisse	257
9.2.5	Haftung des Erwerbers	258
9.2.6	Übergang der kollektivrechtlichen Vereinbarungen	258
9.2.7	Zuordnung der Arbeitsverhältnisse	258
9.2.8	Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer	259
9.2.9	Verbot der Kündigung wegen des Übergangs des Betriebs oder Teilbetriebs	260
9.3	Zusammenfassung	260
10	Die Unternehmenssanierung im Insolvenzverfahren – Überblick	262
10.1	Frühzeitige Antragstellung	262
10.2	Vorläufiger Insolvenzverwalter	266
10.3	Die Fortführung des Unternehmens durch den Insolvenzverwalter	268
10.3.1	Der Erhalt des betriebsnotwendigen Vermögens	268
10.3.2	Die Abwicklung der laufenden Geschäfte	269
10.3.3	Die weitere Finanzierung des Unternehmens	270
10.3.4	Personalmaßnahmen	271
10.3.5	Betriebsstilllegungen	271
10.3.6	Weitere betriebswirtschaftliche Maßnahmen	271
10.3.7	Erstellung eines Masse- und Gläubigerverzeichnisses und einer Vermögensübersicht	272
10.3.8	Buchhaltung, Bilanzierung und steuerliche Pflichten	273
10.3.9	Anfechtung von Rechtshandlungen	273
10.3.9.1	Kongruente Deckung	274
10.3.9.2	Inkongruente Deckung	275
10.3.9.3	Vorsätzliche Benachteiligung	276
10.3.9.4	Vorsätzliche Benachteiligung durch entgeltliche Verträge mit nahe stehenden Personen	277
10.3.9.5	Kapitalersetzende Darlehen	277
10.3.9.6	Unentgeltliche Verfügungen	278
10.3.9.7	Benachteiligende Rechtsgeschäfte	279
10.4	Die Eigenverwaltung	281
10.4.1	Abstimmung mit den wesentlichen Gläubigern	281
10.4.2	Persönlicher Kontakt zum Insolvenzgericht	282
10.4.3	Durchführung vertrauensbildender Maßnahmen	282
10.4.4	Eigenverwaltung als Grundlage des Sanierungskonzepts	283
10.4.5	Positive Prognoseentscheidung des Insolvenzgerichts	284
10.4.6	Aufhebung der Eigenverwaltung	284

10.4.7	Die Zusammenarbeit mit dem Sachwalter	284
10.4.8	Aufstellung eines Insolvenzplans	285
10.5	Die Pflichten des Schuldners in der Insolvenz	285
10.5.1	Organschaftliche Bestellung des Geschäftsführers und dienstvertragliche Anstellung	285
10.5.2	Pflichten während des Eröffnungsverfahrens	285
10.5.3	Pflichten des Schuldners während des eröffneten Verfahrens	286
10.5.4	Pflichten des ehemaligen Geschäftsführers	286
10.6	Grafische Übersicht über den Ablauf des Insolvenzverfahrens	287
10.7	Zusammenfassung	289
11	Die Sanierung eines Unternehmens nach dem Insolvenzplanverfahren	292
11.1	Planinitiative	293
11.2	Grundsätzliches zur Sanierung im Insolvenz- planverfahren	293
11.2.1	Maßstab: Quotenerwartung der Gläubiger	294
11.2.2	Finanzierungsprobleme beider Unternehmens- fortführung	294
11.2.3	Kundenabwanderung	295
11.2.4	Fortführungsinteresse des vorläufigen oder endgültigen Insolvenzverwalters gering	296
11.2.5	Motivationseinbruch bei den Arbeitnehmern	297
11.3	Die Durchführung personeller Maßnahmen im Insolvenzverfahren	298
11.3.1	Die Kündigung von Arbeitsverhältnissen und Betriebsvereinbarungen	298
11.3.2	Betriebsänderungen und Interessenausgleich	298
11.3.3	Sozialplan	300
11.3.4	Beschleunigte Klärung der Wirksamkeit von Kündigungen	300
11.4	Insolvenzgeld	301
11.5	Der Inhalt eines Insolvenzplans	303
11.5.1	Darstellender Teil	303
11.5.1.1	Reaktion auf die Krisensymptome	306
11.5.1.2	Angaben zum Eintritt der Insolvenz	307
11.5.1.3	Darstellung der vom vorläufigen und endgültigen Insolvenzverwalter getroffenen Maßnahmen	307
11.5.1.4	Vergleichsrechnung	307
11.5.2	Gestaltender Teil	320
11.5.2.1	Eingriff in Gläubigerrechte	320
11.5.2.2	Einteilung der Gläubiger in Interessengruppen	320

11.6	Prüfung durch das Gericht	322
11.7	Zusammenfassung	325
12	Erwerb des Betriebs aus der Insolvenz	328
12.1	Sanierung im Insolvenzplanverfahren versus Auffanggesellschaft	329
12.1.1	Nachteil: erhöhtes Haftungsrisiko der die Sanierung fördernden Unternehmen	329
12.1.2	Nachteil: langfristig bleibender Imageschaden des sanierten Unternehmens	331
12.1.3	Vorteil: steuerlicher Verlustvortrag	333
12.1.4	Vorteil: geringere Transaktionskosten	334
12.2	Die Regelungen des § 613a BGB zum Erwerb eines Betriebs aus der Insolvenz	334
12.3	Zusammenfassung	337
13	Die Zerschlagung des Unternehmens	339
14	Die Kosten einer Unternehmenssanierung	341
15	Schlussbetrachtung	349
Glossar	353
Stichwortverzeichnis	361

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
a. F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft, Zeitschrift »Die Aktiengesellschaft«
AktG	Aktiengesetz
AnfG	Anfechtungsgesetz
AO	Abgabenordnung
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BayObLG	Bayerisches Oberstes Landesgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BSG	Bundessozialgericht
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BverwG	Bundesverwaltungsgericht
DB	Zeitschrift »Der Betrieb«
EG	Europäische Gemeinschaft
EK	Eigenkapital
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
FGG	Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FK	Fremdkapital
GBO	Grundbuchordnung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GenG	Genossenschaftsgesetz
GewO	Gewerbeordnung
GewSt	Gewerbsteuer
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

HGB	Handelsgesetzbuch
IHK	Industrie- und Handelskammer
InsO	Insolvenzordnung
InsVV	Insolvenzverwalterverordnung
KG	Kommanditgesellschaft
KO	Konkursordnung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KSt	Körperschaftsteuer
KStG	Körperschaftsteuergesetz
LG	Landgericht
m. w. Nw.	mit weiteren Nachweisen
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NZA	Zeitschrift »Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht«
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLG	Oberlandesgericht
S.	Seite
SGB III	Sozialgesetzbuch III (Arbeitsförderung)
StGB	Strafgesetzbuch
TVG	Tarifvertragsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
ZVG	Zwangsversteigerungsgesetz

1 Einleitung

Der Zusammenbruch eines Unternehmens hat zahlreiche negative Konsequenzen für ebenso zahlreich Betroffene. Bricht ein nicht lebensfähiges Unternehmen zusammen, so ist seine Entfernung aus dem Markt eine Maßnahme der Marktberreinigung und steht im Interesse einer funktionierenden Marktwirtschaft. Wenn aber ein an sich lebensfähiges Unternehmen zerschlagen wird, sind diese negativen Konsequenzen nicht hinnehmbar. Eine oftmals über Jahre und Jahrzehnte gewachsene organische Einheit wird zerstört. Die Arbeitnehmer verlieren ihre Arbeitsplätze und werden der betriebssozialen Einheit ent wurzelt. Die Gläubiger müssen, soweit sie keine gesicherten Forderungen haben, in der Regel einen Totalverlust ihrer Forderungen hinnehmen, was dann vielleicht Ursache für den Zusammenbruch des Gläubigerunternehmens selbst ist. Und handelt es sich bei dem zerschlagenen Unternehmen um ein Familienunternehmen, wie es häufig bei den kleinen und mittleren Unternehmen der Fall ist, bedeutet die Zerstörung oftmals nicht nur den Wegfall der wirtschaftlichen Grundlage für die gesamte Familie, sondern es bedeutet vielfach auch durch die Zerrüttungen, die die Zerschlagung des Unternehmens mit sich bringen, den Wegfall der familiären Bande, z. B. durch Scheidung oder Entfremdung.

Unter der Geltung des bis Ende 1998 anwendbar gewesenen Konkursrechts wusste man, dass der Konkursantrag gleichbedeutend war mit der Zerschlagung des Unternehmens. Man versuchte, mit allen Mitteln einen Konkursantrag zu vermeiden. Die gesamte Familie zog vielfach das letzte Hemd aus, wenn auch nur eine kleine, meist unrealistische Chance bestand, den Konkurs zu vermeiden, gab Bürgschaften an die das Unternehmen finanzierenden Banken, um noch einen kleinen Kredit zu erhalten, verpfändete das Familienheim und zog auch noch die eigenen Kinder in die Haftung. Wenn, wie üblich, dadurch der Konkurs nicht verhindert werden konnte, waren alle Familienmitglieder oftmals für ihre gesamte Lebenszeit zum Sozialfall geworden – ohne Zukunft, ohne Träume, ohne Hoffnung und zuletzt ohne Selbstachtung. Man erhielt den Stempel des Versagers aufgedrückt. In Kenntnis einer solch negativen Zukunft im Falle eines Konkursantrags vermochte das Strafrecht seiner abschreckenden Funktion nicht mehr nachzukommen. Gläubiger und

Früher: Konkursantrag gleichbedeutend mit Zerschlagung des Unternehmens

Grundanliegen des neuen Insolvenzrechts: Fortführung der Unternehmen

Banken wurden getäuscht, Steuern hinterzogen, Bilanzen gefälscht, der Konkurs verschleppt, solange noch die vermeintliche Chance bestand, den Konkurs zu vermeiden.

Es ist zu hoffen, dass die entscheidende Änderung dieser negativen Grundhaltung des bisherigen Konkursrechts durch die neue, seit dem 01.01.1999 geltende Insolvenzordnung grundlegend geändert wird. Für empirisch nachweisbare Fakten, ob sich die negative Grundhaltung des bisherigen Konkursrechts entscheidend geändert hat, ist die Zeit seit der Geltung dieses Gesetzeswerkes noch zu kurz. Die Hoffnung ist aber begründet, denn das Grundanliegen der Insolvenzordnung ist die Fortführung der Unternehmen. Ferner sollen die Schuldner durch die Möglichkeit der Restschuldbefreiung nicht mehr ihrer Zukunft beraubt werden.

Aber eines gilt weiterhin – auch auf der Grundlage des neuen Insolvenzrechts – und dies soll das Buch deutlich machen: Entscheidend, ob ein Unternehmen sanierungsfähig ist und auch tatsächlich saniert werden kann, ist weiterhin der Schuldner selbst. Nur er selbst hat es in der Hand, ob die Sanierung möglich ist und gelingt. Zu hoffen, ein Insolvenzantrag, das neue Insolvenzrecht und der eingesetzte Insolvenzverwalter werden schon alles richten, wäre der falsche Weg. Das Unternehmen wird ebenso wie unter der Geltung des alten Konkursrechts zerschlagen werden.

Selbstverantwortlichkeit des Schuldners für die Sanierung

Denn auch zur Zeit der Geltung des alten Konkursrechts war die Sanierung des Unternehmens möglich, und zwar insbesondere als sogenannte außergerichtliche Sanierung oder als Sanierung über eine Auffanggesellschaft. Wer vorausschauend genug war, hatte, wenn er Fehler in der Unternehmensführung machte und das Unternehmen in die Krise brachte, auf dem kommunikativen Weg die Möglichkeit der Verhandlungen mit seinen Gläubigern. Wurden diese frühzeitig, Vertrauen erweckend und kompetent geführt, war die Stellung eines Konkursantrags oftmals nicht notwendig – oder ein gestellter Konkursantrag konnte alsbald zurückgenommen werden, nachdem unter dem Druck des Konkursantrags obstruktive Gläubiger umschwenkten und eine außergerichtliche Sanierung nun doch ermöglichten. Nicht immer war aber trotz bester Voraussetzungen und bestem Einsatz des Schuldners eine Sanierung möglich, z. B. weil gesicherte Gläubiger das betriebsnotwendige Vermögen dem Unternehmen entzogen. Unter der Geltung des neuen Insolvenzrechts können, und dies ist die entscheidende Verbesserung, ernsthaft verhandelte und aussichtsreiche Unternehmenssanierungen nunmehr auch rechtlich durchgesetzt werden.

Für nachlässige Schuldner ohne oder mit nur geringer Eigenverantwortung wird sich mit dem neuen Insolvenzrecht wenig geändert haben. Deren Unternehmen wird heute genauso zerschlagen wie frü-

her. Dann ist es aber auch im gesamtwirtschaftlichen Interesse besser, dass ein solcher Wettbewerber aus dem Wettbewerb ausscheidet. Dem nachlässigen Schuldner verbleiben in diesem Fall nur noch die Verbesserungen bei der Restschuldbefreiung. Wer nicht nur nachlässig, sondern auch strafrechtlich relevant handelt, verspielt oftmals auch diesen für ihn letzten Vorteil des neuen Insolvenzrechts.

1.1 Die Entwicklung der Insolvenzzahlen in den letzten Jahrzehnten

Im früheren Bundesgebiet hatte Anfang der achtziger Jahre die Zahl der Insolvenzen nachhaltig zu steigen begonnen. Im Jahre 1985 wurde schließlich mit knapp 19.000 Insolvenzfällen die bis dahin höchste Zahl an Insolvenzen in der Nachkriegszeit verzeichnet. Erst ab Mitte 1986 setzte eine rückläufige Entwicklung ein, die ununterbrochen bis 1991 anhielt. In jenem Jahr kam es nur noch zu nahezu 13.000 Insolvenzfällen. Ab 1992, vor allem ab 1993 nahmen insbesondere die Unternehmenszusammenbrüche wieder zu.

Die gerichtlichen Auseinandersetzungen zwischen Gläubigern und Schuldnern aufgrund von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung wurden in den alten und neuen Bundesländern bis Ende 1998 in unterschiedlichen Rechtsvorschriften geregelt. Während im früheren Bundesgebiet noch die Konkurs- und Vergleichsordnung galt, wurde in den neuen Ländern und Berlin-Ost die in wesentlichen Teilen noch vom Ministerrat der ehemaligen DDR erlassene Gesamtvollstreckungsordnung angewandt. Seit 01.01.1999 sind diese Rechtsvorschriften durch die neue einheitliche Insolvenzordnung (InsO) abgelöst worden, so dass in Ost und West die gleichen Rechtsvorschriften gelten.

Für die neuen Länder und Berlin-Ost liegen Insolvenzzahlen erst seit 1991 vor. In den Jahren 1992 und 1993 hat sich die Zahl der Anträge auf Eröffnung eines Gesamtvollstreckungsverfahrens gegenüber dem Vorjahr verdreifacht bzw. verdoppelt. Obwohl gegen Ende 1994 die Insolvenzzahlen nicht mehr in dem hohen Maße zugenommen haben wie in den Jahren davor, war der Anstieg im gesamten Jahr 1994 mit 75 % auf fast 5.000 Fälle immer noch beträchtlich. Auch in den folgenden Jahren setzte sich der Anstieg der Insolvenzen fort. 1998 belief sich die Gesamtzahl der Insolvenzen auf 9.545, d. h. 3,9 % mehr als 1997, um danach wieder steil anzusteigen.

Mit der Einführung des neuen Insolvenzrechts zum 01.01.1999 ist die Vergleichbarkeit mit den Vorjahren eingeschränkt. Insbesondere durch die Schaffung des vereinfachten Insolvenzverfahrens, das Privatpersonen die Möglichkeit bietet, sich mit Hilfe eines Insol-

**Seit dem 01.01.1999
Vereinheitlichung
des Insolvenzrechts
für alte und neue
Bundesländer**

venzverfahrens zu entschulden, ist die Gesamtzahl der Insolvenzen gestiegen. Näherungsweise vergleichbar sind aber die Zahlen zu den Unternehmensinsolvenzen. Zwischen 1999 und 2003 stiegen die Unternehmensinsolvenzen in Gesamtdeutschland von 26.620 im Jahre 1999 auf 39.470 im Jahre 2003, das ist eine Steigerung von nahezu 50 % innerhalb von vier Jahren. 2004 blieb die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen auf diesem Niveau (39.270), um von hier an zurückzugehen (für 2006 geschätzt auf ca. 33.000).

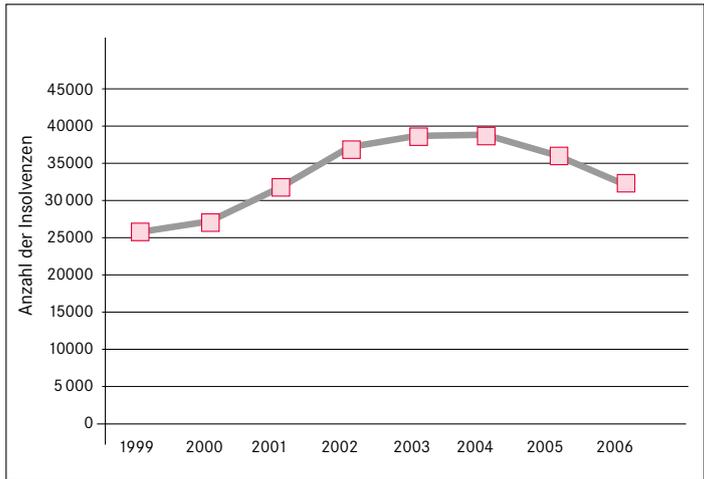


Abb. 1: Die Insolvenzentwicklung von 1999-2006; Quelle: Creditreform

Betrachtet man die Unternehmens-Insolvenzen für Gesamtdeutschland im 1. Halbjahr 2006 unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensgröße, und zwar bezogen auf den Umsatz, so stellt man fest, dass nahezu zwei Drittel aller Unternehmensinsolvenzen auf Unternehmen entfallen, die einen jährlichen Umsatz von weniger als 0,5 Mio. € erzielt haben. Nahezu das zweite Drittel wird dann von den Unternehmen ausgefüllt, deren jährlicher Umsatz zwischen 0,5 Mio. € und 5,0 Mio. € lag. Dies bedeutet, dass 95 % aller Unternehmensinsolvenzen auf Unternehmen entfallen, die einen jährlichen Umsatz von bis zu 5,0 Mio. € erzielten.

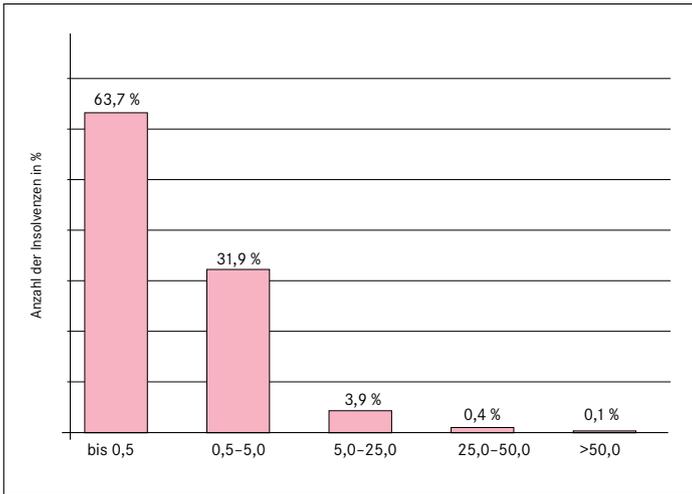


Abb. 2: Unternehmensinsolvenzen im 1. Halbjahr 2006 nach Unternehmensgrößen, Quelle: Creditreform

Betrachtet man die Insolvenzstatistik seit 1950, so zeigt das Anwachsen der Insolvenzen vor allem ab Mitte der 70er-Jahre ein ernstes Bild (Insolvenzen in den neuen Bundesländern sind nicht berücksichtigt, weil diese den Überblick verzerren würden) (siehe Abb. 3).

Hieraus kann man erkennen:

- In der Zeit von 1950 bis Anfang der 70er-Jahre, also mehr als 20 Jahre lang, war die Insolvenzrate praktisch konstant, sogar mit einem erheblichem Rückgang bis Mitte der 60er-Jahre.
- Seit Mitte der 70er-Jahre steigt die Insolvenzrate steil an.
- Der Aufwärtstrend beschleunigt sich seit den 90er-Jahren ganz erheblich.

Seit Mitte der 70er Jahre steigt die Insolvenzrate steil an

1.2 Ursachen für die Entwicklung der Insolvenzen

Was hat sich in den letzten dreißig Jahren so geändert, dass die Zusammenbrüche so steil angestiegen sind? Was hat sich vor allem seit den 90er-Jahren so geändert, dass sich die ohnehin stark steigende Insolvenzrate im Aufwärtstrend noch stärker beschleunigt? Haben die Unternehmer es verlernt, erfolgreich ein Unternehmen zu führen? Werden sie immer schlechter? Oder sind es einfach die Rahmenbedingungen, die sich erheblich verschlechtert haben? Wie wird sich diese Entwicklung fortsetzen? Werden die Insolvenzen auf diesem Stand bleiben oder sich gar noch erhöhen?

Erschwerung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen

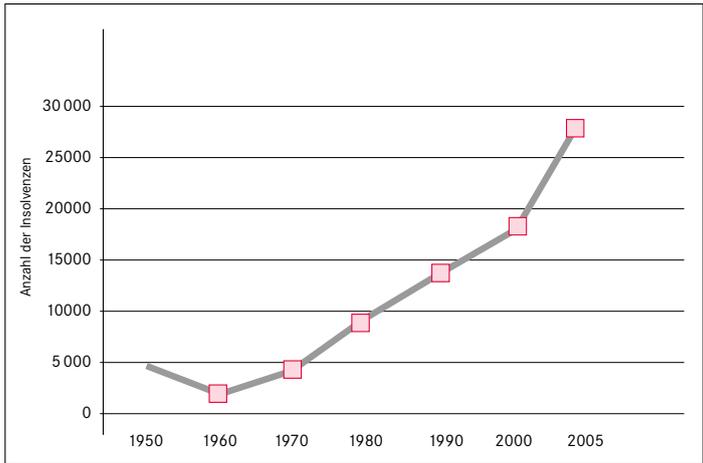


Abb. 3: Die Entwicklung der Insolvenzen von 1950 bis 2005 (alte Bundesländer), Quelle: Creditreform

Dass die Unternehmer schlechter geworden sind und daher die Unternehmen zahlreicher zusammengebrochen sind als bisher, kann kaum angenommen werden. Gründe hierfür sind nicht erkennbar. Deshalb können es nur die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sein, die das erfolgreiche Wirtschaften immer schwerer gemacht haben.

1.2.1 Globalisierung der Wirtschaft und Unternehmensführung

Überregionale Konkurrenz

Die Wirtschaft wird immer globaler. Die Unternehmen stehen nicht mehr nur mit den Unternehmen am Nachbarort, sondern auch mit weit entfernten Unternehmen und - in zunehmendem Maße - sogar mit Unternehmen in anderen Kontinenten in Konkurrenz. Standortvorteile in anderen Ländern, z. B. geringere Steuern und Arbeitskosten und höhere Förderungen, wirken sich daher negativ aus. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr ist es in der Lage, die Vorteile der Globalisierung in eigenen unternehmerischen Erfolg zu verwandeln. So wird z. B. zur Durchführung einer lohnintensiven Produktion ein Zweigbetrieb in einem Land mit niedrigen Löhnen errichtet. Zudem werden Länder bevorzugt, die die Errichtung eines Produktionsstandortes mit Subventionen fördern. Große Unternehmen haben zudem den Vorteil, dass sie Mitarbeiter aus den eigenen Reihen vor Ort zur Leitung und Überwachung des Geschäftsbetriebs einsetzen können, so dass die Risiken einer fremdländischen unternehmerischen Tätigkeit begrenzt bleiben.

Ferner werden solche Unternehmen, um Unternehmenssteuern zu sparen, Holdings oder Zwischenholdings in Ländern errichten, die mit niedrigen Steuersätzen locken, so dass auch dieser Kostenfaktor erheblich reduziert werden kann.

Wer diese Möglichkeit besitzt, jeden Posten seiner GuV-Rechnung dahingehend zu überprüfen, ob es international kostengünstigere Alternativen gibt, wird auch hier weiterhin über große Konkurrenzvorteile verfügen. Wenn aber ein kleines oder mittleres Unternehmen solche Vorteile der Globalisierung nicht wahrnehmen kann, verliert es sehr schnell an Wettbewerb und ist darauf angewiesen, Nischenmärkte zu besetzen, bei denen die Nachteile, die Möglichkeiten der Globalisierung nicht nutzen zu können, nicht oder nur gering zu Buche schlagen. Er muss stets dahingehend wachsam sein, ob seine bisherigen Erfolgspotenziale weiterhin Bestand haben oder ob nicht ein Konkurrenzunternehmen die Chancen der Globalisierung erfolgreich nutzt und ihm so stark Konkurrenz macht, dass der Bestand des Unternehmens gefährdet sein kann.

Wer allerdings die Vorteile der Globalisierung nutzt und Unternehmen und Betriebe in ausländischen Ländern errichtet, geht neue Risiken ein, z. B. infolge von Unterschlagungen oder Sabotage oder von Diebstahl geistigen Eigentums.

1.2.2 Finanzierungsverhalten der Banken und Sparkassen

Die Geschäftstätigkeit der Banken und Sparkassen ist in den letzten Jahrzehnten stark ausgebaut worden. Sie drängten Unternehmen ihre Kredite förmlich auf, um die hohe, international vorhandene Liquidität unterzubringen. Dieses Verhalten hat vor allem die Banken selbst in Gefahr gebracht, Krisenkandidaten zu werden. Insolvenzen von Banken und Sparkassen wurden nur deshalb vermieden, weil die betroffenen Banken und Sparkassen von anderen Banken und Sparkassen aufgefangen wurden. In Folge dieser negativen Entwicklung haben die Banken, insbesondere auch auf Druck des Aufsichtsamtes, ihr Finanzierungsverhalten wesentlich geändert und korrigiert – vor allem gegenüber der mittelständischen Wirtschaft.

Kredite werden daher oftmals nur bei einer Sicherheitenverstärkung verlängert. Neukredite werden nur unter verschärften Bedingungen gegeben. Die Zinssätze werden erhöht. Die Beschlüsse in Basel, vor allem der sogenannte Basel II-Beschluss, hat diese Situation umso mehr zu Lasten der mittelständischen Unternehmen erschwert. Bei der Eigenkapital-Unterlegung von Krediten ist bei den finanzierenden Kreditinstituten stärker nach individuellen Risiken der Finanzierung zu differenzieren. Vor allem der Mittelstand ist hierdurch von einer Verteuerung der Kredite betroffen.

Verändertes
Finanzierungsver-
halten von Banken
und Sparkassen

Basel II

Damit wird das Klima für mittelständische Unternehmen auch in Zukunft nicht besser, sondern eher noch schärfer. Denn fast ausschließlich werden die Unternehmenskrisen unmittelbar durch eine Liquiditätskrise eingeleitet. Insgesamt wird die mittelständische Wirtschaft durch die dargelegten Entwicklungen in Zukunft über weniger Kredite und wenn, dann zu höheren Zinsen verfügen können. Es ist zu erwarten, dass damit weiterhin zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen aus Liquiditätsgründen zusammenbrechen werden.

Keine Reserven bei hoher Verschuldung

1.2.3 Hoher Verschuldungsgrad der Unternehmen

Der Verschuldungsgrad der Unternehmen ist über Jahrzehnte hinweg stark angestiegen. Damit stehen in Zeiten der wirtschaftlichen Verschlechterung des Unternehmens keine Reserven zur Verfügung. Hinzu kommt, dass sich das Risiko eines Zusammenbruchs im Falle der wirtschaftlichen Verschlechterung des Unternehmens dadurch ganz erheblich verstärkt, weil die Banken und Sparkassen im Hinblick auf die hohe Verschuldung dem Unternehmen noch schneller weitere Kredite verweigern oder die Rückzahlung bestehende Kredite einfordern. Die Reduzierung der Summe der ausgegebenen Kredite ist beispielsweise möglich, wenn die feste Laufzeit eines Darlehens ausgelaufen ist und die Bank oder Sparkasse nicht bereit ist, eine Vereinbarung über die zeitliche Verlängerung des Darlehensvertrags zu schließen. Eine Reduzierung der Summe der ausgegebenen Kredite findet aber meist auf der Ebene des Kontokorrentkredits statt. Ein solcher ist in der Regel kurzfristig kündbar oder, falls eine feste Dauer vereinbart wurde, nur mit kurzer Laufzeit versehen. Besonders gerne machen Banken und Sparkassen von der Möglichkeit Gebrauch, den Kontokorrentkredit betragsmäßig zu reduzieren, anstatt ihn vollständig zu kündigen. In solchen Fällen rächt sich schnell eine fehlerhafte Finanzierung, wenn nämlich langfristige Finanzierungselemente durch die Ausschöpfung eines Kontokorrentrahmens finanziert werden. Hier kommt schnell eine Negativspirale in Bewegung, indem die Bank oder Sparkasse eingehende Kundenzahlungen so lange einbehält, bis sich der Kontostand innerhalb des neuen reduzierten Kontokorrentrahmens befindet. Dies bringt das Unternehmen aber meist in eine ernste Liquiditätskrise, weil diese Kundenzahlungen nicht mehr für die Zahlung der laufenden Kosten zur Verfügung stehen. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge werden in solchen Fällen nicht gezahlt und Lieferantenverbindlichkeiten geschoben. Vollstreckungshandlungen dieser Gläubiger führen dann oftmals schnell zur Insolvenz des Unternehmens.

1.2.4 Einfluss des Steuerrechts

Den hohen Anstieg der Verschuldung der Unternehmen bedingt auch das Steuerrecht, das sich in seiner strukturellen Wirtschaftsschädlichkeit noch immer nicht wesentlich geändert hat. Denn die Aufnahme von Fremdkapital wird steuerlich begünstigt und die Aufnahme von Eigenkapital steuerlich bestraft. Vor allem die Einführung des Halbeinkünfteverfahrens beeinträchtigt die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen ganz wesentlich. Stellt man eine Alternativrechnung unter steuerlichen Gesichtspunkten aus der Sicht des Gesellschafters einer GmbH, der üblichen Rechtsform kleiner und mittelständischer Unternehmen, auf, so stellt sich für ihn die Frage, wie seine Steuersituation aussieht, wenn er einerseits das Kapital der Gesellschaft als Stammkapital zuführt oder andererseits dem Unternehmen dieses Kapital als Gesellschafterdarlehen gibt. Diese Berechnung wird ihm zeigen, dass – je nach Höhe des anzuwendenden Hebesatzes bei der Gewerbesteuer – die Zuführung von Kapital in Form von Stammkapital nur sinnvoll ist, wenn der Gesellschafter persönlich zu Steuersätzen von ca. 37% bis 40% und mehr veranlagt wird. Die Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen werden aber kaum zu solchen Steuersätzen veranlagt werden, und wenn, dann vielleicht nur für eine geringe Anzahl von Kalenderjahren. Selbst diejenigen, die ausnahmsweise mit ihren Steuersätzen über diesem Schwellenwert liegen, werden aber dennoch eine geringfügig erhöhte Steuer in Kauf nehmen, denn die Zuführung von Kapital an das Unternehmen in Form von Stammkapital ist endgültig und nur unter erheblich erschwerten Bedingungen der Kapitalreduzierung wieder korrigierbar. Der Gesellschafter muss und wird damit rechnen, dass in Zukunft, vor allem dann, wenn er sich in den Altersruhestand begeben möchte, seine Steuersätze in der Regel erheblich sinken werden. Er wäre schlecht beraten, dem Unternehmen die Liquidität als Stammkapital zur Verfügung zu stellen.

**Fremdfinanzierung
steuerlich
begünstigt**

1.2.5 Liquiditätssicherung

Die hohe Verschuldung der Unternehmen wird auch durch den Wunsch nach Liquiditätssicherung seitens der Gesellschafter bedingt. Gibt der Gesellschafter dem Unternehmen nämlich das Kapital als Gesellschafterdarlehen, so kann dieses leicht wieder zurückgefordert werden, solange die Rückzahlung aus dem freien Vermögen der Gesellschaft erfolgt. Dies ist bei der GmbH der Fall, solange das Stammkapital des Unternehmens durch die Rückzahlung nicht angegriffen wird.

**Höhere Liquidität
der Gesellschafter
bei Finanzierung
mittels Gesellschafterdarlehen**

Der Schutz der Kapitalausstattung des Unternehmens durch die gesetzlichen Vorschriften und durch die Rechtsprechung zum Eigenkapitalersatz von Gesellschafterdarlehen ist erheblich geringer als

bei einer Erhöhung des Stammkapitals einer GmbH, deren Kapital dann nur mit aufwendigen Maßnahmen reduziert werden kann

Die Unternehmen werden daher weiterhin nur über keine oder nur geringe Reserven für eine Schlechtwetterperiode verfügen.

1.2.6 Einfluss der Gesetzeslage und zahlreiche Verwaltungsaufgaben

Hohe Kosten für Tätigkeiten gegenüber der öffentlichen Verwaltung

Die Gesetzeslage ist immer unübersichtlicher geworden und hat sich zu einem undurchdringbaren Dschungel ausgewachsen. Unternehmen befinden sich ständig in einem Kampf gegen Regularien, Hindernisse und Undurchsichtigkeiten. Dies erzeugt erhöhte Kosten, die bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ungleich höher in die Stückkosten bei der Herstellung der Produkte und Dienstleistungen eingehen, als bei Großunternehmen, weil hier geeignetes Personal mit diesen Fragen beschäftigt ist, das in der Regel wesentlich geringere Kosten verursacht, als teure externe Berater. Ferner werden vor allem kleine und mittelständische Unternehmen mit Verwaltungstätigkeiten gegenüber Behörden und Institutionen, wiederum bezogen auf die Stückkosten, ganz erheblich höher belastet als Großunternehmen, die diese Verwaltungstätigkeiten allein aufgrund der anfallenden Masse sehr stark automatisieren können.

1.2.7 Arbeitsrechtliche Hindernisse

Hohe Kosten für Beratungen im Arbeitsrecht

Die arbeits- und sozialrechtlichen Bestimmungen der Mitarbeit im Betrieb haben sich für mittelständische Unternehmen zu einer kaum mehr überschaubaren Komplexität ausgeweitet. Nur Kleinstbetriebe sind hierbei etwas entlastet. So gilt z. B. das Kündigungsschutzgesetz nicht für Betriebe, in denen in der Regel fünf oder weniger Arbeitnehmer ausschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten beschäftigt werden (§ 23 Abs. 1 KSchG), wobei in Betrieben und Verwaltungen, in denen in der Regel zehn oder weniger Arbeitnehmer ausschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten beschäftigt werden, diese Regelungen nicht für Arbeitnehmer gelten, deren Arbeitsverhältnis nach dem 31.12.2003 begonnen hat; diese Arbeitnehmer sind bei der Feststellung der Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer nach § 23 Abs. 1 Satz 2 KSchG bis zur Beschäftigung von in der Regel zehn Arbeitnehmern nicht zu berücksichtigen (§ 23 Abs. 1 Satz 3 KSchG). Ferner werden »erst« in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt (§ 1 BetrVG). Kleine und mittlere Betriebe, die nicht klein genug sind, um von solchen Vorschriften befreit zu sein, werden kaum in adäquater Weise mit diesen gesetzlichen Regelungen umgehen können. Die Kosten für eine ständig externe Betreuung durch Fachleute ist für solche Un-

ternehmen aber oftmals nicht finanzierbar, so dass sie permanent einem Wettbewerbsnachteil unterworfen sind, wenn sie gegen gesetzliche Bestimmungen, die ihnen unbekannt sind, verstoßen.

1.2.8 Beschleunigung der Wirtschaft

Wer vorsichtig ist, wird vom Markt überrannt und kommt entweder gar nicht hoch oder geht schnell unter. Wer unvorsichtig ist – oder wie es in Bewerbungsanzeigen heißt, dynamisch, flexibel und einsatzbereit – muss mit ständigen Angriffen Dritter rechnen und befindet sich permanent im Kampf. Es gehört auch eine Portion Glück dazu, in diesem Kampf immer zu obsiegen, oder zumindest nur verschmerzbar Niederlagen einzustecken.

Alles in allem: Unternehmer zu sein, setzt heute Expeditionserfahrung voraus. Man muss sich auch bei schlechtestem Wetter und in riskantester Umgebung noch sicher bewegen und orientieren und damit das verbleibende Restrisiko reduzieren können. Hierzu benötigt man Erfahrung, Durchhaltevermögen, Kampfgeist und vor allem Winning Spirit. Vieles ist erlernbar, vieles aber auch nicht.

Unternehmer zu sein, setzt Expeditionserfahrung voraus

1.2.9 Kleine und mittlere Unternehmen als verlängerte Werkbank

Kleine und mittlere Unternehmen sind vielfach Zulieferanten von Produkten und Dienstleistungen gegenüber Großunternehmen. Seit vielen Jahren, begonnen insbesondere in der Kfz-Industrie, gliedern Großunternehmen immer mehr Teile ihrer Produktionstätigkeit auf selbstständige Unternehmen aus, die als sogenannte verlängerte Werkbank für das Großunternehmen tätig sind. Verschärft sich die Wettbewerbssituation für das Großunternehmen, werden zunächst die Preise gegenüber diesen Zulieferfirmen teils drastisch reduziert. Die Zulieferunternehmen unterliegen damit dem Zwang, leistungsfähiger und größer zu werden, was Managementfähigkeiten und Managementenerfahrung voraussetzt, die im Unternehmen oftmals nicht vorhanden sind und am Markt durch eigenes Personal oder Berater teuer eingekauft werden müssen. Ferner verlangen die Großunternehmen, dass ihre Zulieferbetriebe zertifiziert sind, was bei diesen hohe Kosten verursacht.

»Schein-selbstständige« Unternehmen

Viele dieser Zulieferunternehmen können nicht mehr mithalten und werden insolvent, weil sie zu spät oder zu wenig auf diese Veränderungen in der Zusammenarbeit reagiert haben.

Hinzu kommt, dass die Großunternehmen selbst in steigender Anzahl insolvent und entweder zerschlagen, aufgeteilt oder reduziert werden. Mit der Insolvenz des Großunternehmens werden in der Regel eine Vielzahl der beauftragten kleinen und mittelständischen Unternehmen mit in die Insolvenz hineingezogen.

1.2.10 Zunahme der Selbständigkeit bei unternehmerischen Tätigkeiten

Da aber immer mehr Menschen in die Selbständigkeit gehen – oder besser gesagt, gedrängt werden – und immer weniger für diesen Schritt vorbereitet sind, werden viele scheitern und die Insolvenzzahlen damit weiter in die Höhe treiben.

1.2.11 Erhöhte Anforderungen an den »Beruf« Unternehmer

Vertiefte Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Recht notwendig

Die qualitativen Voraussetzungen für den »Beruf« Unternehmer sind, wie sich aus den obigen Ausführungen ergibt, permanent und erheblich gestiegen. Wer den »Beruf« Unternehmer ergreifen möchte, unterliegt keiner besonderen Notwendigkeit einer Ausbildung und auch keinen Zulassungsbeschränkungen, wie dies etwa bei den Rechtsanwälten, Ärzten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern oder Architekten der Fall ist. Die Anforderungen an die Ausbildung und die Berufserfahrung sind aber ähnlich hoch. Ein erfolgreicher Unternehmer muss vertiefte Kenntnisse insbesondere der Betriebswirtschaft, der Rechtswissenschaft, des Steuerrechts, des Marketings, der Organisationswissenschaft und der Personalführung haben. Wer hier auf externe Berater angewiesen ist, hat schon von vornherein verloren, weil die dadurch entstehenden Kosten einen wirtschaftlichen Betrieb meist unmöglich machen.

1.3 Zusammenfassung

1. Seit nunmehr drei Jahrzehnten nimmt die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen ständig zu. Seit den 90er-Jahren hat sich das Wachstum der Unternehmensinsolvenzen erheblich beschleunigt. Es ist damit zu rechnen, dass die Insolvenzen auch in Zukunft hoch bleiben.
2. Die Ursachen für die ständig steigenden Unternehmensinsolvenzen sind vielfältig. Die Schwierigkeit und die Komplexität einer dauerhaft erfolgreichen Unternehmensführung wird weiterhin zunehmen. Damit ist die Führung eines Unternehmens per se eine Risikohandlung.
3. Durch die Globalisierung steht das Unternehmen mit Unternehmen in fernen Ländern in Konkurrenz, die aufgrund von Standortvorteilen über Konkurrenzvorteile verfügen. Die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit wird damit immer schwerer. Damit ist auch die Planbarkeit zur Vermeidung einer Unternehmenskrise erheblich eingeschränkt.

4. Die Finanzierung des Unternehmens ist zunehmend schwieriger geworden. Damit werden weiterhin vermehrt Unternehmen infolge fehlender Liquidität wegen Zahlungsunfähigkeit insolvent werden. So ist das Finanzierungsverhalten der Banken und Sparkassen bei der Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen erheblich restriktiver geworden. Diese Tendenz wird anhalten. Kredite werden entweder gar nicht oder nur in geringerer Höhe oder zu höheren Zinsen vergeben. Auch die allgemein hohe Verschuldung der Unternehmen steht einer Liquiditätsbeschaffung durch Ausweitung der Fremdfinanzierung entgegen.
5. Die geringe Eigenkapitalausstattung und die hohe Verschuldung der Unternehmen macht diese anfällig für Unternehmenskrisen. Mitverantwortung für die geringe Eigenkapitalausstattung trägt das Steuerrecht, das eine höhere Eigenkapitalausstattung steuerlich bestraft. Auch der Wunsch nach Sicherung der Liquidität führt dazu, dass dem Unternehmen verstärkt Liquidität durch Gesellschafterdarlehen als durch haftendes Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird.
6. Eine Liquiditätskrise wird meist dadurch beschleunigt, dass infolge arbeitsrechtlicher Hindernisse eine zügige Reduzierung der Arbeitskosten kaum möglich ist. Ist bereits aus den dargelegten Gründen die Liquiditätsbeschaffung begrenzt, kommt es schnell zur Zahlungsunfähigkeit, wenn eine Reduzierung der Kosten nur in erschwerter Weise möglich ist.
7. Eine erfolgreiche Unternehmensführung setzt einen fähigen Unternehmer voraus. Das »Berufsbild« Unternehmer hat sich heute eingereicht in andere schwierige Berufsbilder wie Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Architekten, obwohl man von einem »Beruf« als Unternehmer (noch nicht) spricht. Nur wer hoch ausgebildet und langjährig erfahren ist, wird auf Dauer als Unternehmer erfolgreich sein.

2 Sanierung anstatt Zerschlagung

Ziel der neuen Insolvenzordnung: Eröffnung des Verfahrens und Sanierung des Unternehmens

Am 01.01.1999 ist die neue Insolvenzordnung in Kraft getreten. Über die Änderungen des bisherigen Konkurs- und Vergleichsrechts war viele Jahre lang beraten worden. Das bisherige Konkursrecht hat die Sanierung zahlungsunfähiger Betriebe kaum zugelassen. Der Konkurs des Unternehmens musste mit der Zerschlagung des Unternehmens gleichgesetzt werden. Zudem wurden mehr als drei Viertel aller Konkursanträge mangels Masse abgewiesen.

Eine grundsätzliche Änderung der Gesetzeslage wurde notwendig, da durch die erhebliche Anzahl der Insolvenzen auch Tausende von lebensfähigen Unternehmen unnütz zerschlagen wurden. Die vermeidbare Folge hiervon war der Verlust einer großen Anzahl von Arbeitsplätzen und viele Einzelschicksale von Unternehmern, die mit großen Zielen und Träumen angefangen haben, ihr Unternehmen aufzubauen und am Ende nur noch einen Scherbenhaufen vorliegen hatten – mit kaum einer Perspektive für die Zukunft.

Ziel der neuen Insolvenzordnung war es, die Zahl der mangels Masse abgewiesenen Insolvenzanträge drastisch zu reduzieren. Ferner sollten Gläubiger dem Unternehmen das für die Unternehmensfortführung notwendige Betriebsvermögen nicht einseitig entziehen können. Mit dem Insolvenzplanverfahren sollte zudem eine verbesserte Möglichkeit zur Sanierung von Unternehmen geschaffen werden. Die Möglichkeiten obstruktiver Gläubiger, sinnvolle Sanierungspläne zu Fall zu bringen, sollten wesentlich reduziert werden. Und schließlich sollte der Schuldner die Chance erhalten, von seinen Restschulden befreit zu werden.

2.1 Änderungen durch die neue Insolvenzordnung

Die neue Insolvenzordnung hatte insbesondere die folgenden Neuerungen eingeführt.

2.1.1 Unternehmensfortführung durch den vorläufigen Insolvenzverwalter

Hat das Insolvenzgericht für das Unternehmen einen vorläufigen Insolvenzverwalter bestellt und dem Unternehmen ein allgemeines Verfügungsverbot auferlegt, liegt die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis bei dem vorläufigen Insolvenzverwalter (§ 22 InsO). Damit hat dieser u. a. das Vermögen des Unternehmens zu sichern und zu erhalten, das Unternehmen bis zur Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens fortzuführen und zu prüfen, welche Aussichten für eine Fortführung des Unternehmens bestehen.

Fortführung des Unternehmens im Insolvenzeröffnungsverfahren

2.1.2 Verwendung von Sicherheiten für die Unternehmensfortführung

Ziel des neuen Gesetzeswerkes ist die Sanierung. Bisher stand die Zerschlagung im Vordergrund. Das neue Insolvenzrecht soll die Fortführung zahlungsunfähiger Firmen mit positiver Fortsetzungsprognose erleichtern. Deshalb wurden die Möglichkeiten von Gläubigern beschränkt, Sicherheiten vorab aus dem Unternehmen herauszulösen.

Erhalt des betriebsnotwendigen Vermögens

2.1.3 Mitspracherechte der Gläubiger

Im Schutz der Insolvenzordnung wird die Sanierung des Unternehmens wesentlich erleichtert. Die Rechte der Gläubiger werden durch erweiterte und verbesserte Mitspracherechte und die Einführung des Insolvenzplanverfahrens gestärkt.

2.1.4 Eigenverwaltung durch den Schuldner

Nach § 270 InsO ist das Unternehmen berechtigt, unter der Aufsicht eines Sachwalters die Insolvenzmasse zu verwalten und über sie zu verfügen, wenn das Insolvenzgericht in dem Beschluss über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Eigenverwaltung anordnet. Die Anordnung setzt voraus,

- dass sie vom Schuldner beantragt worden ist,
- dass – wenn der Eröffnungsantrag von einem Gläubiger gestellt wird – der Gläubiger dem Antrag des Schuldners zugestimmt hat und
- dass nach den Umständen zu erwarten ist, dass die Anordnung nicht zu einer Verzögerung des Verfahrens oder zu sonstigen Nachteilen für die Gläubiger führen wird.

2.1.5 Insolvenzplanverfahren

Im Mittelpunkt der Insolvenzordnung steht der Insolvenzplan. Nach § 217 InsO können die Befriedigung der absonderungsberechtigten Gläubiger und der Insolvenzgläubiger, die Verwertung der Insolvenz-

Die Sanierung auf der Grundlage des Insolvenzplans

masse und deren Verteilung an die Beteiligten sowie die Haftung des Schuldners nach der Beendigung des Insolvenzverfahrens in einem Insolvenzplan abweichend von den Vorschriften der Insolvenzordnung geregelt werden. Ziel des Insolvenzplans ist es, eine Sanierung des Unternehmens zu erreichen, bei der die wesentlichen Entscheidungen durch die Gläubiger getroffen werden.

2.1.6 Restschuldbefreiung

Aber auch die Rechtsstellung des Schuldners wird im Insolvenzplanverfahren gestärkt, insbesondere durch die Möglichkeit der Restschuldbefreiung im Anschluss an die Plandurchführung. Außerdem ist die Möglichkeit einer Verbraucherinsolvenz vorgesehen, mit der sich private Schuldner von einer bislang meist lebenslänglichen Schuldenlast befreien können.

2.1.7 Neue Kultur im Umgang mit Unternehmenskrisen

Nicht zuletzt – vielleicht sogar als der zentrale Inhalt des neuen Insolvenzrechts – stellen die Grundtendenz der Insolvenzordnung und ihre dem Eintritt einer Krise zugrunde liegenden Wertungen eine Abkehr von dem bisherigen Insolvenzrecht dar. Bisher galt: Wer insolvent geworden ist, hat verloren. Sein Unternehmen wird zerschlagen. Der Unternehmer wird jahrzehntelang verfolgt und auf dem finanziellen und wirtschaftlichen Minimalstand gehalten. Damit war der Eintritt der Insolvenz aus folgenden Gründen ein ganz gravierender und persönlicher Makel, nämlich:

- Es bestand keine positive Zukunft mehr. Man konnte nicht mehr planen, weil alles durch erneute Vollstreckungen zunichte gemachte werden würde. Man konnte für die Zukunft nur noch mit den pfändungsfreien Beträgen rechnen und kalkulieren.
- Man verlor die Selbstachtung, da man den Stempel des Verlierers aufgedrückt bekam, den man kaum mehr loswerden konnte.
- Man war ein Verlierer auf allen Ebenen. Finanziell war man auf das Minimum der Pfändungsfreibeträge begrenzt. Im Rahmen einer persönlichen Beziehung zu einem Lebenspartner konnte man kein persönliches Profil entwickeln, auf das der Lebenspartner stolz sein konnte. Bei Freunden und Bekannten war man der »Konkursler«, also der Versager, und wurde mehr oder minder stark herabgewürdigt.
- Um die durch die Insolvenz bedingten Erniedrigungen zu vermeiden, vermied man, Beziehungen und Freundschaften einzugehen und zog sich zurück. Vielfach war der Alkoholismus oder eine andere Suchtkrankheit eine zwangsläufige Folge dieser Entwicklung.

Das neue Insolvenzrecht geht von einer anderen Kultur im Umgang mit Krisen aus. Ziel der Insolvenzordnung ist die Fortführung eines fortführungswürdigen Unternehmens, also ein Neuanfang nach einem Misserfolg. Das Unternehmen wird saniert, die aggressiven Gläubiger werden abgewehrt. Der Schuldner erhält durch die Sanierung und die Restschuldbefreiung eine neue Zukunft. Wenn diese neue Grundhaltung des Insolvenzrechts und die ihr zugrunde liegende Kultur im Umgang mit Krisen wirkt, hat die neue Insolvenzordnung viel erreicht

Neue Zukunft durch Restschuldbefreiung

2.1.8 Aber: Warnung vor der Flucht in die Insolvenz zum Zwecke der Sanierung

Vor einer Flucht in die Insolvenz zum Zwecke der Sanierung des Unternehmens ist aber zu warnen. Auch nach der neuen Insolvenzordnung wird die Sanierung eines Unternehmens nur dann eine adäquate Chance auf Erfolg haben, wenn bereits vor dem Insolvenzantrag ernsthaft und nachhaltig eine außergerichtliche Sanierung versucht worden ist und diese Versuche zu einem breiten Konsens bei den wichtigsten Gläubigern geführt haben. Nur solche Versuche werden den vorläufigen und endgültigen Insolvenzverwalter davon überzeugen, dass die Fortführung des Unternehmens gegenüber seiner Zerschlagung der bessere Weg ist. Die Möglichkeit, wie sie in der Insolvenzordnung in § 157 Satz 2 anklingt, dass die Gläubigerversammlung den Verwalter zur Ausarbeitung eines Insolvenzplans zum Zwecke der Sanierung des Unternehmens beauftragt, hat mehr nur theoretischen Charakter. Denn entweder wird der Verwalter solch eine Fortführung selbst vorschlagen oder aber sich gegen einen Fortführungswunsch der Gläubiger aussprechen, wenn er von einer positiven Fortsetzungsprognose nicht überzeugt ist.

Adäquate Chance auf Sanierung im Insolvenzverfahren nur, wenn breiter Konsens mit dem Insolvenzverwalter und den Gläubigern besteht

Ferner wird sich die Sanierung im Insolvenzverfahren eher auf Großunternehmen beschränken, bei denen die finanzierenden Banken, der Betriebsrat und die Gewerkschaften und die Landes- und Bundespolitik den Motor für die Sanierung darstellen. In einem solchen Falle kann dann auch die Finanzierung der Unternehmensfortführung im Insolvenzverfahren erfolgen, was bei kleineren und mittleren Unternehmen in der Regel nicht erreichbar ist.

Vorrangig außergerichtliche Sanierung bei kleinen und mittleren Unternehmen

Auf der anderen Seite kann allein die Existenz der Möglichkeit einer Sanierung im Insolvenzplanverfahren bei kleinen und mittleren Unternehmen den entscheidenden Durchbruch bei den Verhandlungen zur außergerichtlichen Sanierung bringen. Denn bei einer gut vorbereiteten und engagiert betriebenen außergerichtlichen Sanierung, die an wenigen obstruktiven Gläubigern scheitert, kann diesen Gläubigern aufgezeigt werden, dass ihr Widerstand im Gegensatz zum früheren Konkursrecht die Sanierung des Unterneh-