



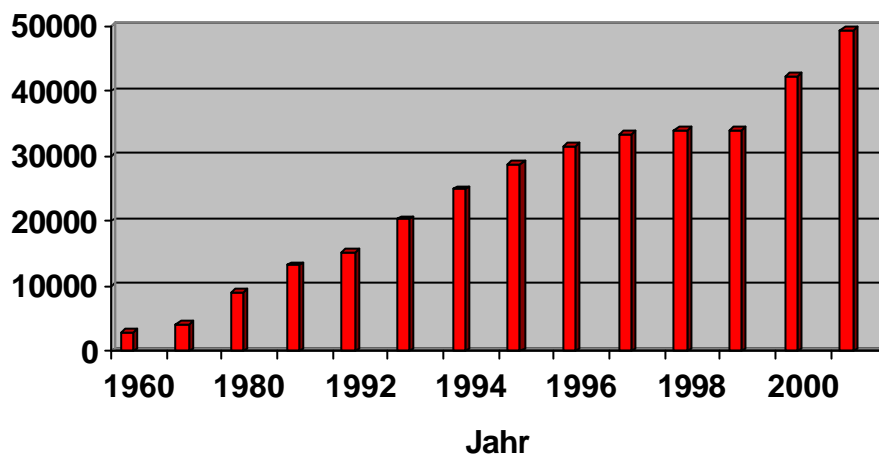
## 8. Sanierung von Unternehmen oder Insolvenz?

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Begriffsbestimmung	3
3. Krise als Ausgangspunkt der Sanierung	5
4. Sanierung	6
5. Insolvenzverfahren	7
6. Abschließende Bemerkungen	9

## 1. Einleitende Bemerkungen

In Deutschland werden jährlich Tausende von Unternehmen insolvent, d.h. die Unternehmen können den Forderungen der Gläubiger nicht mehr nachkommen. Die Gesamtzahl der in Zahlungsschwierigkeiten geratenen und überschuldeten Unternehmen ist nicht bekannt, da sie statistisch nicht erfasst wird. Die Insolvenzstatistik enthält nur die Zahl der Unternehmen, für die ein gerichtliches Insolvenzverfahren eröffnet wurde. Aber auch die Zahl der Insolvenzen hat in Deutschland seit den 60er-Jahren drastisch zugenommen, wie aus nachstehender Graphik ersichtlich wird.

### Insolvenzen in Deutschland



Die Zahl aller insolventen Unternehmen dürfte noch um ca. 25% höher liegen. Im Jahre 1999 wurden für Westeuropa 182.200 Insolvenzen bekannt, was einen Rückgang der Insolvenzzahlen zum Vorjahr um 4,3% bedeutet. Der Höhepunkt der Insolvenzen war in Europa Anfang der neunziger Jahre zu verzeichnen, seit 1994 bewegen sich die Insolvenzzahlen in Europa im Durchschnitt nach unten. Diesem Trend folgten jedoch die Insolvenzzahlen in Deutschland nicht, denn bis 1999 stiegen die Zahlen hier an. Demgegenüber hat sich jedoch die Stabilität der Unternehmen in den skandinavischen Ländern, ebenso wie in Frankreich, den Niederlanden, Spanien und Italien verbessert.

Insolvenzen gehören zu einem marktwirtschaftlichen System, wie bereits von Schumpeter angemerkt wurde. Schumpeter schreibt:

„...Vielmehr treten der Idee und auch der Regel nach die neuen Kombinationen, bzw. die sie verkörpernden Firmen, Produktionsstätten usw., nicht einfach an die Stelle, sondern zunächst neben die alten, die aus sich heraus meist gar nicht in der Lage wären, den neuen Schritt zu tun: es waren, um bei dem einmal gewählten Beispiel zu bleiben, im allgemeinen nicht die Postmeister, welche die Eisenbahnen gründeten. Dieser Umstand stellt nicht nur die Diskontinuität, welche unsern Grundvorgang kennzeichnet, in ein besonderes Licht, schafft sozusagen zur ersten früher dargelegten noch eine zweite Art von Diskontinuität, sondern er beherrscht auch den

Verlauf der Begleiterscheinungen. Insbesondere in der Konkurrenzwirtschaft, in der sich die neuen Kombinationen durch das Nieder Konkurrieren der alten durchsetzen, wird dadurch der ihr eigentümliche, viel zu wenig beachtete Prozeß des sozialen Auftriebs einerseits und der sozialen Deklassierung andererseits und eine ganze Reihe von Einzelercheinungen – sehr viel insbesondere am Zyklus der Konjunkturen und am Mechanismus der Vermögensbildung – erklärt.“

Unternehmen, die im Wettbewerb nicht mehr bestehen können, scheiden aus dem Wirtschaftsprozess aus. Somit sind Unternehmenszusammenbrüche ein Bestandteil kapitalistischer Volkswirtschaften. Unternehmenserschlagungen sind in einem kapitalistischen System an sich unproblematisch, da diese zum Kreislauf des Wirtschaftsgeschehens gehören. Als problematisch an den Unternehmenserschlagungen sind die Kosten zu sehen, die durch diese verursacht werden, denn Eigentümer und Gläubiger verlieren das im Unternehmen eingesetzte Kapital. Die Verluste werden sichtbar, wenn man die Zahlen für die Insolvenzen nach Höhe der geltend gemachten Forderungen 1998 betrachtet. In Deutschland ist also eine nicht unbedeutende Zahl von Insolvenzen, bei denen die Forderungssumme mehrere Millionen Euro beträgt, zu verzeichnen, was nicht nur für das betroffene Unternehmen von Bedeutung ist, denn es ergibt sich dabei ein Dominoeffekt, d.h., das Unternehmen kann eine ganze Welle von Insolvenzen nach sich ziehen. Dies konnte man an der Milliarden-Pleite von Jürgen Schneider 1994 sehr schön sehen, denn der Konkurs seines Unternehmens zog zahlreiche Insolvenzen bei kleinen Handwerksbetrieben nach sich.

Die meisten Insolvenzen waren 1998 bei der Rechtsform der GmbH zu verzeichnen, aber auch Einzelunternehmen müssen sehr häufig ein solches Verfahren beantragen. Hierbei darf aber nicht unbeachtet bleiben, dass Insolvenzen bei Aktiengesellschaften in der Regel weit größere Dimensionen annehmen als bei anderen Gesellschaften und somit sehr wenige Konkurse bereits einen sehr großen Einfluss auf die jeweilige Branche und die volkswirtschaftlichen Daten nehmen. Als ein Beispiel kann hier die Vulkanwerft in Bremen genannt werden und die damit verbundenen Konsequenzen für die Region. Im August 1997 stellte die Vulkanwerft ihren Betrieb ein, wodurch fast 2.000 Menschen ihren Arbeitsplatz verloren haben.

In Westeuropa gingen 1999 durch Insolvenzen 1,4 Millionen Arbeitsplätze verloren, 1998 waren es 1,6 Millionen und 1996 1,7 Millionen. Am häufigsten betroffen waren Dienstleistungsunternehmen und Handelsbetriebe, ebenso wie auch der Bausektor sehr viele Insolvenzfälle zu verzeichnen hatte.

## **2. Begriffsbestimmung**

Die Unternehmenssanierung umfasst alle Maßnahmen, die zur Beseitigung von Schäden, die im Unternehmen entstanden sind, ergriffen werden, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Unternehmenssanierungen sind nicht kurzfristig angelegt, sondern es werden Maßnahmen nötig, die die Unternehmenskrisen beseitigen und die das Überleben des Unternehmens langfristig sichern. Ziel ist, eine nachhaltige Ertragskraft krisenbetroffener Unternehmen zu schaffen.

Das Wort Sanierung stammt von dem lateinischen Begriff „sanare“, was soviel wie Heilen oder Gesundmachen bedeutet. Im weitesten Sinne bedeutet Sanierung, dass

gesunde und leistungsfähige Zustände geschaffen werden. Dabei soll die Unternehmung zumindest in wesentlichen Teilen erhalten bleiben.

Art und Umfang der Definitionen von Sanierung sind in der Literatur unterschiedlich weit gefasst. Zusätzliche Verwirrung entsteht auch dadurch, dass die Begriffe Turnaround und Restrukturierung häufig synonym für den Begriff Sanierung verwendet werden.

Mit dem Begriff Turnaround wird allgemein ein Wechsel von einem Status quo in eine gegenteilige Situation beschrieben. Diese gegenteilige Situation stellt meist eine bessere Situation, verglichen mit dem Ausgangspunkt, dar. Allgemein geht man davon aus, dass die Turnaround-Situation in einem Stadium beginnt, in dem die Ertragslage eines Unternehmens unter ein noch zu akzeptierendes Niveau sinkt. Somit beginnt die Turnaround-Situation meist schon bevor die Krise das gesamte Unternehmen erfasst. Turnaround umfasst eine drastische Änderung in der Unternehmensführung, die von den Entscheidungsträgern begonnen werden muss. In diesem Fall wird also unter Sanierung nur die Stabilisierung der Finanzverhältnisse verstanden, als Teilaufgabe des Turnaround.

Der Begriff Restrukturierung wird vor allem in der Schweiz und in Österreich verwendet und ist eigentlich als Synonym für das Wort Turnaround zu verstehen. Restrukturierung bedeutet aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Reorganisation und kennzeichnet alle Prozesse des grundlegenden Wandels eines Unternehmens. Die Aktivitäten und Strukturen des Unternehmens werden auf die veränderten Gegebenheiten des Unternehmens angepasst.

Der Begriff Insolvenz stammt ebenfalls aus dem Lateinischen und bedeutet soviel wie „Zahlungsunfähigkeit“. Ein Unternehmen ist insolvent, wenn es die Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann.

„Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Dem redlichen Schuldner wird Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.“ (§ 1 InsO)

Die ursprüngliche Zielsetzung des Insolvenzrechts war es, über das Vergleichsverfahren den Betrieb längerfristig zu erhalten – und damit auch dessen Arbeitsplätze. In der Praxis ist dies jedoch meist nicht der Fall, denn bei den meisten Insolvenzfällen kam es nicht mehr zur Eröffnung des Verfahrens. Grund hierfür war, dass die bevorrechtigten Gläubiger sich schon vorab das noch vorhandene Vermögen des zahlungsunfähigen Unternehmens sicherten. Daher waren meist nicht einmal mehr genügend Mittel vorhanden, um die Kosten des Verfahrens zu decken. Der Grund, dass die meisten Insolvenzverfahren in Deutschland nicht eröffnet wurden, lag also im Mangel an Masse. Massearmut ist nicht unbedingt ein Zeichen dafür, dass ein Unternehmen nicht sanierungsfähig oder -würdig wäre, denn es wird lediglich das freie Vermögen im Verhältnis zu den Kosten des Verfahrens gesetzt. Es bestand ein Reformbedarf in der Gesetzgebung, zumindest aus ordnungspolitischer Perspektive. Daher wurde das Insolvenzrecht in Deutschland reformiert, damit erhaltenswerte Unternehmen saniert werden können und das Bestehen nicht lebensfähiger Unternehmen nicht verlängert wird.

Ein Unternehmen ist dann zahlungsunfähig, wenn es seine fälligen Verbindlichkeiten nicht mehr erfüllen kann. Zumeist wurde bereits eine eidesstattliche Erklärung am zuständigen Amtsgericht abgegeben und den Gläubigern die Zahlungseinstellung mitgeteilt. Auch kleine Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung können in der Regel nicht mehr bezahlt werden, d.h. Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzgrund.

Überschuldung liegt dagegen vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Die Überschuldung verpflichtet juristische Personen, wie die AG und die GmbH, aber auch die OHGs und KGs, wenn der persönlich haftende Gesellschafter keine natürliche Person ist, einen Insolvenzantrag zu stellen. Um die Überschuldung festzustellen, werden die Aktiv- und Passivposten der Bilanz zu Zeitwerten angesetzt. Die Bewertung des schuldnerischen Vermögens erfolgt nach Zerschlagungs- bzw. Fortführungswerten. Rechnerisch ist die Überschuldung erreicht, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt und wenn sich aus der Prognose für die Fortführung des Unternehmens ergibt, dass auch zukünftig das Unternehmen nicht wirtschaftlich geführt werden kann und auch in absehbarer Zeit nicht kostendeckend gearbeitet wird.

Zum 01.01.1999 wurde die Konkursordnung und die Vergleichsordnung der alten Bundesländer durch die Insolvenzordnung ersetzt (InsO). In den alten Bundesländern tritt diese Verordnung anstelle der Gesamtvollstreckungsordnung. Ziel dieser neuen Regelungen ist, angeschlagenen Unternehmen die Möglichkeit zu geben, sich wieder zu sanieren. Man hofft, dass dies mit der neuen Regel häufiger gelingt als unter der alten.

### **3. Krise als Ausgangspunkt der Sanierung**

Aus der betriebswirtschaftlichen Literatur ist bekannt, dass das Wachstum von Unternehmen nicht kontinuierlich verläuft, sondern eher in Schüben. In der Realität existieren Wachstumsschwellen, an denen die Kosten sprunghaft ansteigen. Aber neben diesen produktionsbedingten Wachstumsschwellen existieren auch Wachstumsschwellen im Bereich der Organisation und des Absatzes. Erreicht ein Unternehmen eine solche Wachstumsschwelle, so werden strukturelle Anpassungen oder Rationalisierungsmaßnahmen erforderlich, um die Fortführung des Unternehmens zu gewährleisten.

Krisen stellen sich im Lebenszyklus des Unternehmens immer wieder ein. Hier gilt es, diesen Krisen rechtzeitig entgegen zu wirken, d.h. rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Ursache für das Entstehen einer Krise kann endogen oder exogen sein. Endogene Krisen kommen aus dem Unternehmen selbst, wie z.B. Managementfehler, Fehlkalkulationen, Qualitätsmangel, falsche Finanzplanung oder unzureichende Vertriebsaktivitäten. Exogene Krisen sind beispielsweise Streiks, Unterbrechung der Rohstoffversorgung, Wechselkursschwankungen oder starke Zinserhöhungen. Exogene Krisen sind häufig mit endogenen Krisen verbunden, weil auf die exogenen Veränderungen nicht rechtzeitig und nicht entschieden genug im Unternehmen reagiert wurde.

Eine Krise entwickelt sich, wenn über mehrere Jahre operative Verluste durch die Wahrnehmung von Bilanzwahlrechten oder durch das Auflösen stiller Rücklagen überdeckt werden. Es können mehrere Arten von Krisen unterschieden werden: Strategische Krisen, Erfolgskrisen und Liquiditätskrisen. Eine Verknüpfung zwischen diesen unterschiedlichen Krisen ist stets gegeben. Jedoch ist die Reihenfolge der Entstehung unterschiedlich. So kann eine strategische Krise zu einer Erfolgskrise führen und diese kann wiederum zur Liquiditätskrise werden. Umgekehrt kann es aber infolge falscher Liquiditätsplanung sein, dass die zur Einsparung notwendigen unternehmerischen Maßnahmen nicht ergriffen werden, was zur Folge hat, dass eine Erfolgskrise eintritt, die sodann in eine strategische Krise übergeht.

Gerät ein Unternehmen in eine Krise, so stehen ihm unterschiedliche interne und externe Maßnahmen zur Verfügung, um sich aus der Krise heraus zu manövrieren. Sind diese Maßnahmen nicht mehr ausreichend, um das Unternehmen zu erhalten, so müssen zur Vermeidung der Zerschlagung des Betriebes Auffanglösungen gesucht werden, die jedoch in der Regel einen Eigentümerwechsel nach sich ziehen.

#### **4. Sanierung**

Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, so kommt es meist zu einem langfristigen Erosionsprozess, wodurch wichtige Erfolgspotentiale verschwinden und im Zuge dessen auch Verluste entstehen, die bis hin zur Zahlungsunfähigkeit führen. Bevor jedoch eine Entscheidung über eine mögliche Weiterführung des Unternehmens getroffen werden kann, muss in einer betriebswirtschaftlichen Sonderprüfung die Sanierungsfähigkeit bzw. die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens geprüft werden.

Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit befasst sich dabei mit der finanz- und wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, wobei untersucht werden muss, ob das Unternehmen mittelfristig oder langfristig überleben kann. Dabei darf die Prüfung nicht nur auf die Liquiditätsslage und die Vermögenslage beschränkt werden, denn im Fokus der Untersuchung muss das Nutzen- und Erfolgspotential des Unternehmens stehen. Betriebswirtschaftlich wird eine Sanierung dann für sinnvoll gehalten, wenn der Fortführungswert größer als der Liquidationswert ist. Hierbei ist jedoch die Bestimmung des Fortführungswertes natürlich der problematische Faktor.

Die Sanierungswürdigkeitsprüfung beschäftigt sich dagegen mit der Interessenslage der an der Sanierung des Unternehmens beteiligten Personen. Sie ist weitaus komplexer als die Prüfung der Sanierungsfähigkeit, da auch außerökonomische Faktoren einen Einfluss auf die Entscheidung haben können. Dies kann zur Folge haben, dass nicht jedes sanierungsfähige Unternehmen auch als sanierungswürdig erkannt wird.

Sanierung ist als ein Prozess zu betrachten mit einer zielorientierten, komplexen und zeitlich begrenzten Aktionsfolge. Wird die Krise wahrgenommen, so muss eine Entscheidung bezüglich des weiteren Vorgehens getroffen werden. Entscheidet man sich für die Alternative der Sanierung, so müssen die Ziele der Sanierung in einem Verhandlungsprozess mit allen Beteiligten erarbeitet werden.

Träger des Sanierungsprozesses sind die Mitarbeiter, die Führungskräfte, der Aufsichtsrat, der Beirat oder der Verwaltungsrat, die Eigen- und Fremdkapitalgeber und häufig auch externe Berater. In seltenen Fällen ist auch der Konkursverwalter beteiligt. Ausschlaggebend für den Erfolg der Sanierung ist somit einerseits das Krisenmanagement und andererseits das Sanierungsprogramm.

Als Alternative zur Sanierung ist die Liquidation des Unternehmens zu sehen. Hier kann man zwischen einer zwangsweisen und einer freiwilligen Liquidation unterscheiden. Wie bereits erwähnt, ist eine Liquidation jedoch mit negativen gesamtwirtschaftlichen Folgen verbunden, die bei einer Unternehmenssanierung vermieden oder vermindert werden können.

## **5. Insolvenzverfahren**

Ist die Sanierung eines Unternehmens nicht möglich oder nicht erwünscht, so wird ein Insolvenzverfahren angestrebt. Durch die Neuregelung des Insolvenzrechts wird die bisherige Aufspaltung in Konkurs- und gerichtliches Vergleichsverfahren aufgegeben. Das Verfahrensziel, das heißt die Reorganisation oder Liquidation des Unternehmens, ist bei der Eröffnung des Verfahrens noch nicht festgelegt. Der Deutsche Bundestag hat 1994 die neue Insolvenzordnung verabschiedet, die am 01.01.1999 in Kraft getreten ist.

Seit der Gesetzesänderung kennt das Gesetz drei Eröffnungsgründe:

1. die Zahlungsunfähigkeit, § 17 InsO,
2. drohende Zahlungsunfähigkeit, § 18 InsO,
3. Überschuldung bei juristischen Personen und bei der GmbH & Co. KG, § 19 InsO.

Im Gesetz sind drei Arten des Insolvenzverfahrens vorgesehen.

1. Die Liquidation, d.h., das gesamte Vermögen wird zu Geld gemacht und der Erlös wird auf die Gläubiger verteilt.
2. Die Sanierung, hier sollen die Gläubiger aus den erwirtschafteten Erträgen des Unternehmens bedient werden.
3. Die übertragende Sanierung, das heißt, ein Teil des Unternehmens wird auf einen anderen Rechtsträger übertragen. Der dadurch erzielte Kaufpreis wird unter den Gläubigern verteilt. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer sanierenden Liquidation.

Im Vergleich zu den früheren Verfahren behält der Schuldner nach der Durchführung eines Konkursverfahrens nun nicht mehr sein Leben lang die restlichen Schulden. Ging eine GmbH in Konkurs, so wurde nach Abschluss des Verfahrens ihr Eintrag im Handelsregister gelöscht. Einzelkaufleute dagegen waren weiterhin den Vollstreckungsversuchen der Gläubiger ausgesetzt. Einzelkaufleute haben nun folgende Möglichkeiten, sich von ihren Verbindlichkeiten gegenüber den Gläubigern zu befreien:

- a) Über einen Insolvenzplan: Dieser muss aber nicht zwangsläufig eine Siebenjahresfrist vorsehen. Ist im Plan nichts darüber ausgesagt, ob und wann der Schuldner befreit wird, sieht § 227 InsO vor, dass die Befreiung von den restlichen Verbindlichkeiten mit der im gestaltenden Teil des Insolvenzplanes vorgesehenen Befriedigung der Insolvenzgläubiger eintritt.

- b) Über ein Restschuldbefreiungsverfahren nach §§ 286ff InsoV: Dieses auf Antrag des Schuldners durchzuführende Verfahren sieht bei entsprechendem Wohlverhalten des Schuldners auch gegen den Willen der Gläubiger eine Restschuldbefreiung nach Ablauf von sieben Jahren vor.

Der Insolvenzplan selbst besteht aus zwei Teilen, einem darstellenden und einem gestaltenden (§ 219ff. InsO). Er bedarf der Bestätigung durch das Gericht (§§ 248, 250). § 207, Abs. 1, InsO bestimmt, dass das Verfahren einzustellen ist, wenn sich nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens herausstellt, dass die Insolvenzmasse nicht ausreicht, um die Kosten des Verfahrens zu decken. Nicht mehr bedeutsam ist, ob die übrigen Masseverbindlichkeiten durch die Insolvenzmasse gedeckt sind. Ist dies nicht der Fall, hat der Insolvenzverwalter die sogenannte „Masseunzulänglichkeit“ anzuzeigen. Dies führt jedoch nicht zur Einstellung des Verfahrens, sondern zur Befriedigung der Massegläubiger nach den Vorgaben des § 209, InsO. Dadurch wird es zukünftig zu weniger Ablehnungen bei den Insolvenzverfahren mangels Masse kommen. Kommt es zu einer Ablehnung mangels Masse, wird das Verfahren vom Gericht abgewiesen und der Schuldner wird in eine schwarze Liste eingetragen. Zur Eröffnung reicht es aus, dass die Masse die Gerichts- und Verwaltungskosten des Verfahrens deckt. Somit verhindern Masseverbindlichkeiten aus den fortbestehenden Dauerschuldverhältnissen eine Eröffnung des Verfahrens nicht.

Bereits bei Eröffnungsbeschluss des Vorverfahrens treten gesetzliche Regelungen in Kraft, die eine weitere Schmälerung der Masse verhindern. Eröffnet das Gericht das Verfahren, so wird auch der Insolvenzverwalter bestellt, die Gläubiger werden informiert, dass sie ihre Forderungen anmelden und der Berichtstermin und der Prüfungstermin werden festgelegt. Der Insolvenzverwalter kann auch gleichzeitig der Schuldner sein, wenn die Gläubiger mit dieser Wahl einverstanden sind. Somit ist der Schuldner verfügungs- und verwaltungsberechtigt, wobei er unter die Aufsicht eines Sachverwalters gestellt werden kann.

Der Insolvenzverwalter hat die Rechtsstellung eines Schuldners, er erlangt die Verwaltungs- und die Verfügungsrechte über die Masse. Das Recht des Schuldners, das zur Insolvenzmasse gehörende Vermögen zu verwalten und darüber zu verfügen, geht mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens auf den Insolvenzverwalter über. Der Insolvenzverwalter tritt also insoweit in die konkrete Rechtsstellung des Schuldners ein (§ 80 InsO). Spätestens drei Monate nach der Eröffnung des Verfahrens muss die Gläubigerversammlung, auf Basis des Berichts des Insolvenzverwalters, entscheiden, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll. Für die Sanierung des Unternehmens steht das neue Rechtsinstitut des Insolvenzplans zur Verfügung, der vom Schuldner oder vom Insolvenzverwalter vorgelegt werden kann. Die Gläubiger müssen jedoch über den Plan abstimmen. Die Vorlage des Insolvenzplans kann mit dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens verbunden werden. Haben die Gläubiger einen Insolvenzverwalter bestimmt, so muss dieser binnen einer angemessenen Frist einen Insolvenzplan erarbeiten. Bei der Erstellung des Plans wirken gegebenenfalls der Gläubigerausschuss, der Betriebsrat, der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten und der Schuldner beratend mit.

Im Plan ist ein Sanierungskonzept enthalten, nach dem das Insolvenzverfahren abgewickelt werden soll. Ziel ist dabei die Fortführung des Unternehmens und die bereits erwähnte Gewährung der Restschuldbefreiung nach mehreren Jahren. Auch

die Rechte der absonderungsberechtigten Gläubiger und nicht nachrangigen Insolvenzgläubiger werden im Plan festgelegt.

Der Ablauf des Insolvenzverfahrens wird recht frei von dem Insolvenzverwalter bestimmt, die Gläubiger entscheiden hauptsächlich darüber, ob und wie ein Unternehmen weitergeführt werden soll.

Neu an dem Verfahren ist auch, dass die gesicherten Gläubiger in das Verfahren eingebunden sind. Um eine weitere Schmälerung des Vermögens zu verhindern, dürfen die unter Eigentumsvorbehalt gelieferten beweglichen Sachen nicht aus dem Unternehmen abgezogen werden. Kommt es zur Liquidation des Unternehmens, so werden alle ungesicherten Gläubiger mit der gleichen Quote befriedigt, die Konkursvorrechte in der früheren Regelung der Konkursordnung entfallen also. Die Arbeitnehmer bleiben durch das Insolvenzgeld geschützt, das Lohnausfälle für drei Monate abdeckt. Es muss ein Sozialplan erstellt werden, der die Abfindungen bei der Betriebsstilllegung regelt.

Kommt es zur Liquidation, so werden die allgemeinen Insolvenzvorrrechte aufgehoben, die Lohnrückstände der Mitarbeiter bleiben jedoch, wie auch im Insolvenzplan, für die letzten drei Arbeitsmonate gesichert.

Ziel des neuen Verfahren ist es also, eine innerdeutsche Rechtseinheit bezüglich des Insolvenzrechts zu schaffen. Darüber hinaus sollte eine moderne und marktkonforme Abwicklung von Insolvenzen geschaffen werden, was auch eindeutig erreicht wurde.

## **6. Abschließende Bemerkungen**

In Krisen erweist es sich immer, ob ein Unternehmen nicht nur ein Wissens-Riese, sondern auch ein Realisierungs-Riese ist. Anstatt in Krisen hektisch nach neuen, bisher unbekanntem Ideen wie nach geheimen Wunderwaffen Ausschau zu halten, braucht das Management das im Unternehmen bereits generierte Wissen nur rasch und überzeugend umzusetzen. Dann kann es auch in Gefahrenlagen seinen Mann stehen.

In Krisen muss das Management beweisen, dass es trotz aller geisteswissenschaftlichen Neigungen nicht aus Träumern, Schwärmern oder gar Schwätzern besteht, sondern aus Männern und Frauen, die durchsetzungsfähig sind, die sich geradlinig und fair verhalten und die auch jenen Schuss an Härte nicht vermissen lassen, der hin und wieder notwendig ist. Das reicht, um heil aus der Krise herauszukommen. Wichtig ist jedoch auch hier, dass die Krise rechtzeitig erkannt wird, damit gegengesteuert werden kann.