

PIW

Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH

Albersstr. 12 B ù 28209 Bremen Ä Dehmelstr. 23 ù 18055 Rostock Ä Annastr. 4 ù 52134 H´rath bei Aachen

Rolf Münster

**Probleme, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren der
Betriebsfortführung in der Insolvenz „Kleiner und Mittlerer
Unternehmen“ (KMU)**

Ein Bericht auf der Basis einer Praxisauswertung

im Auftrag der ISA Consult GmbH (Bochum)

Aachen/Bremen, den 10.10.1998

Vorwort

Trotz der dramatischen Insolvenzentwicklung und der Einsicht, daß der Konkurs eines Unternehmens nicht das Ende seines Betriebes bedeuten muß, scheint das konkrete Know-how der Fortführungspraxis nur wenigen Spezialisten vorbehalten zu sein. Andererseits entsteht gerade im klein- und mittelständischen Bereich bei Fortführungsinitiativen insolvenzbefangener Unternehmen ein zunehmender Unterstützungsbedarf.

Das Pilotprojekt „Pro Fortführungsinitiative“ (ProFi) widmet sich diesem Problem. Im praktischen Bezug zu betrieblichen Krisenfällen sollen Verfahren und Instrumente zur Unterstützung von Fortführungsinitiativen entwickelt werden.

Im Rahmen dieses Projekts erteilte die ISA Consult GmbH (Bochum) dem PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung (Bremen) den Auftrag, Probleme, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren der Betriebsfortführung auf der Grundlage einer exemplarischen Auswertung fortgeführter Unternehmen zu evaluieren. Zugleich sollte dieses Projektmodul Praxiserfahrungen für die Modellberatung in akuten, betrieblichen Krisenfällen liefern.

Da die Studie also auch Orientierungshilfe leisten sollte, wurde, statt einer wenig nützlichen Auflistung von Einzelfallmomenten, die Verdichtung der erhobenen Problem- und Erfolgsfaktoren zu einem Gesamtbild des Fortführungsablaufs vorgenommen. Wesentlich für die Fortführungspraxis ist die Unterscheidung zwischen (zeitweiliger) Fortführung in der Sequestration bzw. im Konkurs und dauerhafter Betriebsfortführung „aus dem Konkurs heraus“. Die inhaltliche Aufteilung der vorliegenden Untersuchung beruht unter anderem auf dieser Differenzierung.

Wolfgang Nettelstroth vom DGB Landesbezirk NRW und Ute Neumann von der IGM-Bezirksleitung NRW sei, neben der Projektbetreuung, für die Vermittlung wichtiger Gesprächspartner gedankt. Für inhaltliche Hinweise gilt ein Dank dem Projektteam: Dr. Joachim Eisbach und Andrea Rothkegel von der „Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V.“ (TBS) sowie Dr. Gabriele Werner und Thomas Westphal von der ISA Consult GmbH.

Ohne die Gesprächsbereitschaft und freundliche Unterstützung der folgenden Personen wäre die Studie in der vorliegenden Form nicht möglich gewesen: Herr Bauer (Muckenhaupt GmbH, Hattingen); Herr Johann W. Birkenhauer (Geschäftsführer der KTI Kirstein Gesellschaft für Textile Innovation mbH); Herr Heinz Cholewa (IG Metall, Verwaltungsstelle Bocholt); Herr Hans-Jürgen Dudzek (IG Metall, Verwaltungsstelle Duisburg); Herr Theo Franken (IG Medien, Wuppertal); Herr Gerd Gröne-Gormanns (Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Verwaltungsstelle Mönchengladbach); Herr Wolfgang Hensen (Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Verwaltungsstelle Wuppertal); Herr Lenzen (Geschäftsführer der ESW Röhrenwerke GmbH, Eschweiler); Herr Gerd Massow (Geschäftsführer der „Probid-Betriebswirtschaftliche Dienstleistungen“, Aachen); Herr Klaus-Dieter Schulz (Leiter der Gruppe Wirtschaftsförderung und Finanzierung des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes NRW); Herr Karl Swiontek (Geschäftsführer der Aixcon-Elektrotechnik GmbH, Stolberg, Rheinland); Herr Helmut Wirtz (IGM, Verwaltungsstelle Stolberg, Rheinland).

Dem Gebot der Anonymisierung wurde dadurch Rechnung getragen, daß die beteiligten Gesprächspartner im Text nicht mehr namentlich erwähnt werden und ihre Aussagen verschiedenen Komplexen zugeordnet sind.

Mit dem Dank an die oben genannten Personen sei der Hinweis verbunden, daß die inhaltlichen Ausführungen, einschließlich möglicher Irrtümer und Mißverständnisse, ausschließlich zu Lasten des Autors gehen.

Dipl.-Kfm. Rolf Münster

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Einführung	6
1.1 Zur Insolvenzentwicklung	5
1.2 Gang der Untersuchung	8
2. Betriebsfortführung und insolvenzbedingte Arbeitslosigkeit	9
3. Betriebswirtschaftliche Insolvenzursachen und Fortführungschancen	10
3.1 Fortführungsrelevante Krisenursachen	10
3.1.1 Finanzwirtschaftliche Restriktionen	11
3.1.2 Personelle und instrumentelle Führungsunzulänglichkeiten	11
3.1.3 Marktstagnation und mangelhafte Marktausrichtung	13
3.1.4 Betriebsfortführung und Nachfolgeproblem	14
3.2 Besonderheiten der Unternehmensfortführung im Hinblick auf eine Krisenanalyse	14
4. Das Problem der Fortführung in der Insolvenz: juristische, betriebswirtschaftliche und soziale Aspekte der Praxisauswertung	17
4.1 Vorbemerkung zu Art und Anwendbarkeit juristischer Sanierungstechniken im Konkurs	17
4.2 Zur Bedeutung der Zeit für den Fortführungserfolg im Konkurs	19
4.3 Hinweise zum Informations- und Unterstützungsbedarf im Rahmen der Fortführungsbetreuung	21
4.4 Skizze und Erfolgsbestimmungsfaktoren der Betriebsfortführung in der Insolvenz	24
4.4.1 Die Bedeutung der Sequestration für die Fortführungspraxis	25
4.4.2 Die Kurzanalyse des Unternehmens in der Sequestration	26
4.4.2.1 Personalwesen	26
4.4.2.2 Auftragsbereich	28
4.4.2.3 Finanzanforderungen	29
4.4.3 Die Eröffnung des Konkursverfahrens als wesentliches und kritisches Fortführungsmoment	31
4.4.4 § 613 a BGB in der Einschätzung von Fortführungspraktikern	33
4.4.5 Sozialplan in der Insolvenz und Fortführungserfolg	35
5. Strategische Erfolgsfaktoren der dauerhaften Fortführung aus dem Konkurs ...	36
5.1 Neuausrichtung des Unternehmens am Markt	38
5.2 Unternehmensführung und Personal	39
5.3 Kapitalbeschaffung	41
6. Resümee und politischer Ausblick	42

Anhang

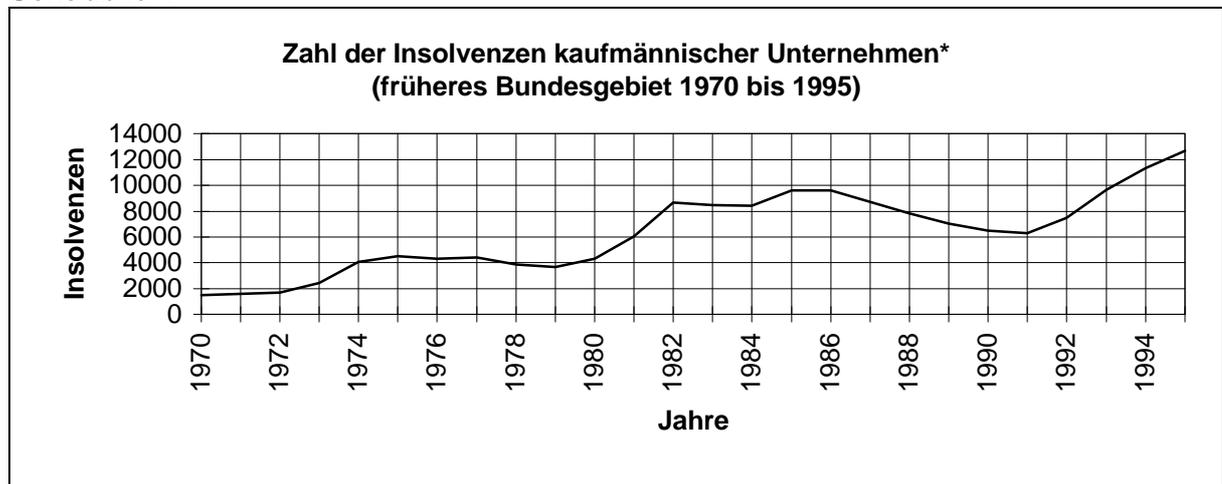
Anhang I:	Mögliche Checklisten zur Eingrenzung von Krisenursachen und zur Analyse der Fortführungsfähigkeit	50
Anhang I-1:	Checkliste zur Krisenanalyse	51
Anhang I-2:	Checkliste zur Beurteilung kurzfristiger Fortführungsmöglichkeit ...	52
Anhang I-3:	Checkliste zur Beurteilung von Sanierungs- und dauerhafter Fortführungsfähigkeit	53
Anhang II:	Mögliche Inhalte und Strukturen eines Turnaroundmanagements	54
Anhang II-1:	Inhalte eines Turnaroundmanagements.....	55
Anhang II-2:	Phasenschema eines Turnaroundmanagements.....	56
Anhang III:	Ausgewählte Beispiele erfolgreicher Betriebsfortführungen	57
Anhang III-1:	ESW Röhrenwerke GmbH (Eschweiler)	58
Anhang III-2:	Aixcon Elektrotechnik GmbH (Stolberg, Rheinland)	59
Anhang III-3:	KTI Kirstein Gesellschaft für Textile Innovation GmbH (Mönchengladbach)	60
Anhang III-4:	Neue Ruhrorter Schiffswerft GmbH (Duisburg)	61
Anhang III-5:	Isselburger Guß und Bearbeitung GmbH (Isselburg)	62
Anhang IV:	Ausgewählte Literaturhinweise.....	63

1. Einführung

1.1 Zur Insolvenzentwicklung

Für das Jahr 1997 schätzt der Verband der Vereine Creditreform die Anzahl der Konkurs- und Vergleichsanträge von Unternehmen (incl. freier Berufe) bundesweit auf rund 28.500. Die Hermes Kreditversicherungs AG prognostizierte mit 29.000 Insolvenzen eine ähnliche Entwicklung. Bereits 1996 hatte sich die Anzahl der Insolvenzen mit 25.530 Fällen gegenüber dem Vorjahr um 14% erhöht und gegenüber dem Jahr 1991 verdreifacht. Auch innerhalb der für diese Untersuchung maßgeblichen Gruppe der eingetragenen, sogenannten kaufmännischen Unternehmen hat sich die absolute Insolvenzhäufigkeit seit den 70er Jahren versechsfacht (siehe Schaubild 1).

Schaubild 1



*Konkurse (ohne Anschlußkonkurse) plus Vergleiche von eingetragenen Einzelfirmen, Personengesellschaften, Gesellschaften m.b.H., Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften a.A.; nur eröffnete Verfahren; Quelle: Stat. Bundesamt, Statische Jahrbücher der Bundesrepublik Deutschland, 1970-1996; eigene Darstellung

Die privaten, insolvenzbedingten Forderungsausfälle (ohne staatliche Mindereinnahmen) werden insgesamt auf 50 bis 60 Mrd. DM pro Jahr geschätzt. Die insolvenzbedingten Arbeitsplatzverluste sind nach Schätzungen 1996 gegenüber 1995 um 24% auf 500.000 gestiegen und haben sich gegenüber den Werten Anfang der 80er Jahre etwa verdoppelt. Die staatlichen Kosten (Mindereinnahmen + Mehrausgaben) dieser insolvenzbedingten Arbeitslosigkeit lassen sich unter Zugrundelegung von gesamtwirtschaftlichen Durchschnittsgrößen für Bruttolohn, Steuersatz, Sozialversicherungsbeitragssatz, Leistungssatz der Arbeitslosenversicherung und Arbeitslosigkeitsdauer auf rund 23 Milliarden DM schätzen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gilt eine Sanierung als nicht sinnvoll, wenn der Liquidationswert den Fortführungswert übersteigt. Diese Abschätzung wird mittels monetärer Kategorien vorgenommen und irrtümlicherweise oft auch als Maßstab der betriebswirtschaftlichen Überlebenschancen eines Unternehmens genutzt. Auf eine zukünftige Insolvenz kann jedoch nur bei negativem Fortführungswert geschlossen werden. Zudem handelt es sich bei Liquidations- und Fortführungswerten um Konstrukte, die nicht nur mit erheblichen Quantifizierungs- und damit Entscheidungsunsicherheiten verbunden sind, sondern auch für jeden Sanierungsbeteiligten höchst unterschiedlich sein können, z.B. für den gesicherten Gläubiger anders als für den nicht gesicherten. Im Widerspruch zu ihrer weitläufigen theoretischen Ausarbeitung spielen die genannten Entscheidungsmodelle nach den vorliegenden Erfahrungen in der Praxis kaum eine Rolle.

Die Liquidation vernichtet in aller Regel ökonomische Werte wie Informations- und Kommunikationsstrukturen, Führungs- und Verfahrensabläufe, institutionelle Beziehungen etc., deren neuerlicher Aufbau mit erheblichen und schwer einschätzbaren Kosten verbunden ist. Durch die Betriebsfortführung kann dieses immaterielle Vermögen weitgehend erhalten bleiben und zur Entwicklung neuer Gewinnpotentiale bzw. juristisch gesprochen zur ertragreicheren Abwicklung des Konkurses beitragen. Im günstigen Fall kommt es durch die Betriebsfortführung im Konkurs zur dauerhaften Erhaltung von Betrieb und Arbeitsplätzen im Wege einer Betriebsübernahme durch einen anderen (neuen) Rechtsträger.

Ein Ansatz zur konkreten Entscheidung über die Fortführungschancen eines Betriebes wird darin bestehen müssen, nicht allein theoretisch plausible Hindernisse und Erfolgsfaktoren aufzulisten, sondern diese mittels empirischer Erhebung zu füllen, um zu einer Einschätzung ihrer allgemeinen oder nur spezifischen Relevanz zu kommen. Die empirische Erhebung und theoretische Dokumentation realer Fortführungsprozesse und ihrer Bestimmungsfaktoren kann insofern als eine Grundlage für wirtschaftstheoretische und -politische Denkanstöße wie auch betriebswirtschaftliche, juristische und verfahrensmethodische Handlungsempfehlungen dienen.

1.2 Gang der Untersuchung

Der Studie war das Ziel vorgegeben, auf der Basis praktischer Erfahrungen mit der Fortführung stillgelegter bzw. insolvenzbefangener Unternehmen neben Krisen- und Insolvenzursachen die wesentlichen Probleme, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren der Betriebsfortführung aufzuzeigen. Dabei zeigte sich, daß insbesondere solche Personengruppen, die unmittelbar auf Betriebs- bzw. Unternehmensebene mit den Problemen einer Fortführung konfrontiert waren bzw. sind, also Geschäftsführer, Konkursverwalter, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter, Beratungsinstitutionen etc., eine Vielzahl von Einzelfallmomenten lieferten, die sich durchaus zu einem Gesamtbild der Problem- und Erfolgsbereiche verdichten lassen. Trotz der Spezifika eines jeden Einzelfalls werden grundsätzliche Erfolgs- und Problemfaktoren von den oben genannten Akteuren immer wieder betont.

Eine Gesamteinschätzung von Problem- und Erfolgsbereichen ist jedoch nur im Wege von Analogien möglich, d.h. den festliegenden schematischen Fortführungsablauf mit im vorhinein klar absehbaren Hindernissen gibt es nicht.

Der vorliegende Bericht gibt in Abschnitt 2 die Einschätzung der Gesprächspartner zur Bedeutung der Betriebsfortführung im Hinblick auf die Bekämpfung insolvenzbedingter Arbeitslosigkeit wieder. Abschnitt 3 liefert eine Zusammenstellung und kurze Skizze der am häufigsten genannten Krisenursachen. Schließlich werden in Abschnitt 4 und 5 auf der Basis einer Ablaufskizze die wesentlichen Anforderungen, Probleme und Erfolgsfaktoren einer Betriebsfortführung dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen der (kurzfristigen) Fortführung in der Sequestration bzw. im Konkurs und der strategisch auszurichtenden Fortführung aus dem Konkurs heraus. Abschnitt 6 liefert ein thesenartiges Resümee der als am wichtigsten erachteten Ergebnisse und einen politischen Ausblick.

Die Betriebsfortführung in der Insolvenz wirft zwar juristische und betriebswirtschaftliche „Sonderprobleme“ auf, ist aber, soweit eine dauerhafte Erhaltung von Arbeitsplätzen geleistet werden soll, auch von den allgemeinbetriebswirtschaftlichen Anforderungen eines Turnarounds gekennzeichnet, d.h. die erfolgreiche, dauerhafte Betriebsfortführung aus dem Konkurs erfordert neben spezifischen Kenntnissen ein ganz „normales“ Turnaround- bzw. Krisenmanagement. Anhang I

liefert daher mögliche Checklisten zur Eingrenzung von Krisenursachen und zur Beurteilung der Fortführungs- bzw. Sanierungsfähigkeit. Anhang II stellt zwei Beispiele für die inhaltliche Strukturierung eines Turnaround-Managements dar. In Anhang III werden schließlich ausgewählte Beispiele erfolgreicher Betriebsfortführungen aus der Insolvenz komprimiert wiedergegeben.

2. Betriebsfortführung und insolvenzbedingte Arbeitslosigkeit

Die Erhebung hat gezeigt, daß trotz der selbst in Krisenbranchen erfolgreichen Fortführungen, eine Mehrzahl der Gesprächspartner skeptisch hinsichtlich der Frage ist, ob die Fortführung im Konkurs eine allgemeine Strategie zur Bekämpfung der insolvenzbedingten Arbeitslosigkeit sein könne. In der Regel überwiege die Selektionsfunktion des Marktes. Es sei zu bedenken, daß nur rund 20% aller beantragten Konkursverfahren auf Grund einer die Verfahrenskosten deckenden Masse eröffnet werden können. Allenfalls 50% der eröffneten Verfahren seien im Sinne einer Fortführung bearbeitbar und davon wiederum hätten nur 25% gute Erfolgsaussichten. Aus der Mönchengladbacher Region wird berichtet, daß der Textilbranche hier in den letzten Jahren rd. 900 Arbeitsplätze verloren gegangen seien und nur 50 durch Fortführungen hätten gerettet werden können. In einer der anerkanntesten, wenn auch älteren Studien zur Praxis der Konkursabwicklung wird auf der Grundlage einer Erhebung von 562 Konkursverfahren eine ähnliche Aussage getroffen: In 4% der Fälle fand eine zeitlich befristete Fortführung statt, und nur 2% der Fälle konnten mit einer Veräußerung und damit dauerhafterem Erhalt des Betriebes abgeschlossen werden (Gessner, V., Praxis der Konkursabwicklung, 1978, 218 ff.). Vor dem Hintergrund der vorliegenden Praxisauswertung darf angenommen werden, daß sich diese Verhältnisse seither nicht wesentlich verändert haben. Andererseits dürfen die genannten Zahlen auch dahingehend gedeutet werden, daß in der Vergangenheit eine Reihe von erhaltenswerten und sanierungsfähigen Unternehmen im Zuge des Konkursverfahrens abgewickelt wurden, ohne daß der Gedanke einer Betriebsfortführung ernsthaft geprüft worden wäre. Jüngere Untersuchungen des Borgwardkonkurses (1961), der mit einer Vergleichsquote von 100% abgeschlossen wurde, zeigen, daß das Thema Betriebsfortführung in der Vergangenheit auf Grund der positiven Arbeitsmarktsituation eine

unwesentliche Rolle spielte. Erst in jüngerer Zeit wird bewußt, daß es zur einfachen Liquidation der Arbeitsplätze Alternativen gibt, welche in aller Regel schmerzhaft sind, aber vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsmarktentwicklung das geringere Übel darstellen.

In der Praxisauswertung wurde übereinstimmend der Eindruck geäußert, daß die Fortführung von klein- und mittelständischen Unternehmen nicht nur von deren betriebswirtschaftlicher und juristischer Lage abhängig ist, sondern auch vom Know-how der Fortführungsakteure im Umgang mit dem politischen Kontext. Auf lokaler und regionaler Ebene gebe es mittlerweile, so die Aussage, einen parteiübergreifenden Konsens zur Stützung von Betriebsfortführungen i.K.

Der Konkurs muß nicht das Ende eines Betriebes sein. Die Fortführung eines Betriebes i.K. kann insbesondere dann einen bedeutsamen Beitrag leisten, wenn sie nicht nur als kurzfristige Fortführung zur Abwicklung eines ertragreicheren Konkurses verstanden wird, sondern als dauerhafte Fortführung angelegt wird, d.h. darauf abzielt, Konstitutionsschwächen und Krisenursachen langfristig zu beheben.

3. Betriebswirtschaftliche Insolvenzsachen und Fortführungschancen

3.1 Fortführungsrelevante Krisenursachen

Finanz-, Führungs- und Absatzkrisen wurden in der Untersuchung als wesentlichste Ursachenkomplexe besonders hervorgehoben, gefolgt von Wachstumskrisen und Krisen, die sich aus der Unternehmensnachfolge ergeben. Kostenkrisen wurden dahingehend relativiert, daß sie zwar bedeutsam für die Insolvenzentwicklung eines Unternehmens seien, die Fortführung jedoch nicht wesentlich behinderten, da im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in aller Regel ein deutlicher Personalkapazitätsabbau zu bewerkstelligen sei, so daß das Unternehmen von der Kostenseite her sogar zu Wettbewerbsvorteilen kommen könne. Hier seien nur solche Insolvenzmerkmale skizziert, deren Behebung sich im Hinblick auf eine beabsichtigte oder bereits initiierte Fortführung als besonders relevant für den Erfolg des fortgeführten Betriebes herauskristallisierten und die nicht durch das Insolvenzverfahren „per se“ beseitigt werden.

3.1.1 Finanzwirtschaftliche Restriktionen

Zu dem Begriff Finanzkrise wurden folgende zentrale Stichworte genannt: zu geringes Eigenkapital im Verhältnis zu dem erforderlichen Vermögen, Forderungsausfälle, vorzeitige Kreditkündigungen, langfristige Anlage von kurzfristigen Krediten.

Auch die sogenannte Wachstumskrise wurde in der Regel finanzwirtschaftlich verstanden, da schnell wachsende Umsätze bei zu geringem Eigenkapital zu erhöhtem Verschuldungsdruck führen oder aber die Unterkapitalisierung trotz guter Umsatzentwicklung die Fremdkapitalzugänge beschränkt.

Obschon dies kein überraschendes Ergebnis darstellt, sei betont, daß in allen untersuchten Einzelfällen Probleme der Eigenkapitalbeschaffung und damit unmittelbar verbunden des Fremdkapitalzugangs als wesentliche Hürde auf dem Weg zu einer dauerhaften Betriebsfortführung bezeichnet und von den Gesprächspartnern betont wurden. Unterkapitalisierungen wurden neben den quantitativ weniger gewichtigen Standortnachteilen, Gesellschafterschwierigkeiten und Patentrechtsproblemen zu den Konstitutions- bzw. Strukturschwächen gezählt und insbesondere für junge Unternehmen als dominantes Gründungs- bzw. Wachstumshemmnis verstanden.

Die Praxisauswertung hat hier auch Fortführungsfälle gezeigt, die durch eine betriebswirtschaftlich gesehen irrationale, finanzwirtschaftliche Konstellation gefährdet waren, z.B. wenn trotz des durch ein renommiertes Unternehmen vorfinanzierten Großauftrags die dafür übliche Bankbürgschaft nicht bzw. nicht schnell genug beigebracht werden kann. Im Falle der Maschinenbau Schulz GmbH (Duisburg) wurde mit einem ähnlichen Vorgang sogar der Konkursantrag begründet.

3.1.2 Personelle und instrumentelle Führungsunzulänglichkeiten

Als personelle Aspekte eines insolvenzverursachenden Mißmanagements in KMU werden u.a. verfestigte Verhaltensweisen bzw. mangelnde Anpassungsfähigkeit, Vernachlässigung des Unternehmens, zu hohe Privatentnahmen/Gehälter von Inhabergeschäftsführern und zu wenig „Denken mit dem Kopf des Kunden“ genannt.

Eine häufig geäußerte Erfahrung ist, daß in der Krisenentwicklung versucht wird, statt des Unternehmens Personenreputationen zu retten, also die Krise so lange als möglich zu verschleiern, was letztlich zu einer Minderung der Restrukturie-

rungs- und Fortführungschancen beiträgt. Die in KMU vorzufindende besondere Hochschätzung des Unternehmerstatus führt bei Inhabergeschäftsführern auch zu ablehnender Haltung gegenüber externen Beteiligungen und den damit einhergehenden unternehmerischen Einflüssen. Die Situation, daß Arbeitnehmer, Betriebsrat, Gewerkschaftsvertreter oder Geschäftspartner des Unternehmens bereits vor manifesten Krisensignalen wie der Einstellung von Lohnzahlungen ein „Wackeln“ des Unternehmens vermuten, obwohl keine direkte Information hierzu vorliegt und auch ein kein geordnetes Krisenmanagement erkennbar ist, scheint keine Seltenheit zu sein.

Auf Managementunzulänglichkeit, so die Aussagen, sei spätestens dann zu schließen, wenn ein Vergleichs- bzw. Konkursantrag nicht durch die Geschäftsführung, sondern durch andere Betriebsangehörige oder sogar Externe (wie etwa Sozialversicherungsträger) erfolgt.

Eine empirisch kaum zu quantifizierende, steuersystematisch begründete Ursache von Insolvenzen wird darin gesehen, daß der frühere, fixe Körperschaftsteuersatz in Höhe von 53% auf thesaurierte Gewinne im kurzfristig ökonomisch rationalen Kalkül dazu führte, daß Inhabergeschäftsführer die einkommensteuerliche Belastung über Gehälter/Gewinnausschüttungen bevorzugten, da diese lediglich zu einer Grenzbelastung von 53% führte. Der einkommensteuerliche Durchschnittssteuersatz lag also unabhängig vom Einkommen des Inhabers/Geschäftsführers immer unter dem Körperschaftsteuersatz für Gewinnthesaurierung. Selbst beim derzeitigen Körperschaftsteuersatz von 45% ist die einkommensteuerliche Belastung erst bei einem zu versteuernden Einkommen von mehr als 200.000 DM so hoch wie die körperschaftsteuerliche. Die aus einer entsprechenden, steuerlich begründeten Ausschüttungs- und Vergütungspolitik langfristig resultierende Liquiditäts- und Eigenkapitalauszehrung werde dann möglicherweise bei krisenhaften Geschäftsentwicklungen nicht beseitigt, da die Gesellschafter zu Eigenkapitalnachsüssen nicht bereit sind bzw. ein rettendes Gesellschafterdarlehen wegen des Eigenkapitalcharakters von Sanierungskrediten scheuen. Stellt nämlich ein Gesellschafter einer GmbH dieser Gesellschaft in der Krise einen Sanierungskredit zur Verfügung, so wird dieses Darlehen im dennoch eintretenden Konkurs wie vollhaftendes Eigenkapital behandelt (Siehe § 32 a Abs. 3 GmbHG). Diese Regelung ließe auch

Banken, welche als Töchter Beteiligungsgesellschaften halten, vor der Risikokreditierung im Sanierungsfall zurückschrecken. Im April 1998 sind jedoch zwei wichtige Änderungen bezüglich der sogenannten „Diskriminierung des Sanierungskredits“ in Kraft getreten: Zum ersten gelten die Regeln über den Eigenkapitalcharakter von Sanierungskrediten nicht mehr für den Gesellschafter, der mit 10% oder weniger am Gesellschaftskapital beteiligt ist, es sei denn es handelt sich um den geschäftsführenden Gesellschafter. Zum zweiten sind Sanierungskredite und Altkredite von Darlehensgebern, die zum Zwecke der Krisenüberwindung (auch) Geschäftsanteile erwerben, nicht mehr von den Regeln über den Eigenkapitalersatz betroffen. Damit sind für die Unternehmenssanierung weitere Spielräume geöffnet worden.

3.1.3 Marktstagnation und mangelhafte Marktausrichtung

Der im Zuge der Nachkriegszeit zu registrierende Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten hat absatzmarktorientierte Analysen und Handlungskonzeptionen seit Ende der 60er Jahre zu unverzichtbaren Instrumenten moderner Unternehmensführung und -planung gemacht. Diese Entwicklung ist in KMU offensichtlich nicht so deutlich verlaufen. Zumindest bei den „erfolglosen“ KMU sind immer noch eher produktions- als kundenorientierte Organisationsstrukturen vorzufinden; dies führt zu mangelhafter Kundennähe, längeren Auftragsabwicklungszeiten bzw. ungenügender Abgrenzung personeller Produktverantwortung.

Formalisierte, starre Organisationsstrukturen lassen marktrelevante, neuartige Informationsflüsse einfrieren. Das Unternehmen wird lernschwach bzw. -unfähig. Die Situation stagnierender oder gar schrumpfender Märkte wird zu spät oder gar nicht erkannt, obschon die Symptome im Konsumenten-, Handels- und Herstellerverhalten deutlich sind (Marktanteils Wettbewerb, gedeckter Erstbedarf und Beschränkung auf Ersatzbedarf, inflationiertes Güterangebot und damit riskantere Produktinnovation, höhere Serviceorientierung der Wettbewerber und daraus folgend höherer Kostendruck etc.). Verschiedentlich wurde angemerkt, daß wirtschaftspolitisch verstärkte Gründungsanstrengungen bei insgesamt enger werdenden Märkten notwendigerweise zu höheren Insolvenzraten führen müßten.

3.1.4 Betriebsfortführung und Nachfolgeprobleme

Da Probleme der Nachfolgeregelung unter den untersuchten Fällen nicht zu den dominanten Fortführungserschwernissen zählten, sei darauf verwiesen, daß sich nach Schätzungen für den Zeitraum zwischen 1994 und 1999 in rund 700.000 mittelständischen Unternehmen das Nachfolgeproblem einstellte/einstellen wird. Die Betriebsübergabe und deren Schwierigkeiten werden dabei häufig unterschätzt, d.h. zu kurze Planungszeiträume werden kalkuliert, notwendige Investitionen unterlassen, die juristischen Probleme werden nicht genügend beachtet, weil die Betriebsübergabe als einfache Form der Existenzgründung gilt. Hinzu kommen bei familiärer Vererbung oft Qualifikations- und Motivationsschwierigkeiten oder auch spekulative Interessen.

Eine ungünstige Fortführungskonstellation ergibt sich, wenn auf Grund von Nachfolgeproblemen eine für die Mitarbeiter überraschende Betriebsstillegung stattfindet. In einem solchen Fall konnte der Markt durch die Betriebsfortführung, zu der sich die Beschäftigten entschlossen, erst nach acht Monaten wieder bedient werden. Die zeitverzögernden Umstände gingen mit Verlusten im Kundenstamm einher, welche im Aufbauprozeß der Unternehmung nur schwer wieder auszugleichen waren. An dieser spezifischen Fortführung zeigt sich ein von den meisten Gesprächspartnern betonter, allgemeiner Erfolgsfaktor der Fortführung besonders deutlich, nämlich die Möglichkeit zu frühzeitigen und kontinuierlichen Fortführungsanstrengungen ohne Betriebsunterbrechung.

3.2 Besonderheiten der Unternehmensfortführung im Hinblick auf eine Krisenanalyse

Die Praxisauswertung hat gezeigt, daß Fortführungen in Einzelfällen nicht auf einer vorhergehenden Evaluation der Krisenursachen beruhten, insbesondere dann nicht, wenn eine solche nicht möglich bzw. nützlich erschien. Dies bedeutet, daß die Generalklausel „Ohne stringente Ursachenanalyse kein schlüssiges Fortführungskonzept“ in der praktischen Fortführungssituation an Grenzen stößt. Einige dieser Umstände sollen hier skizziert werden, da sie für die Fortführungsanstrengungen bedeutsam sein können:

1. Eine Krisenursachenanalyse ist für die Fortführungsakteure nicht möglich, wenn sie in einer Betriebsübernahmegesellschaft oder bei einer Ausgründung keinen Zu-

gang zu den strategischen oder operativen Daten des Altunternehmens haben. Diese Fälle, so zeigt die Praxisauswertung, können dann auftreten, wenn ein Betrieb im ordentlichen Weg stillgelegt wird und die Altgesellschafter sich nicht zu einer Mitarbeit entschließen können oder wollen. Mit anderen Worten, eine betriebswirtschaftliche Krise im eigentlichen Sinne hat im Vorfeld der Fortführung möglicherweise nicht existiert oder ist zumindest den Fortführungsakteuren nicht ausreichend bekannt. Trotz der damit verbundenen Unsicherheiten ist eine Fortführung nicht vorab zum Scheitern verurteilt.

Ein zweiter, in der Praxis auftauchender Fall besteht darin, daß ein Unternehmen in den Konkurs gerät, obwohl einzelne Produktionsbetriebe über funktionsfähige Strukturen und attraktive Produkte verfügen. Diese Produktionsbetriebe laufen Gefahr, im Zuge des Konkurses ihrer Muttergesellschaft abgewickelt zu werden, obwohl zur Erreichung eines eigenständigen Unternehmensstatus neben finanziellen Hürden im wesentlichen nur organisatorische Lücken zu überwinden sind, z.B. die Einrichtung eines eigenen Vertriebs bzw. Rechnungswesens. Die Umstände, die das Unternehmen in die Krise bzw. den Konkurs führten, sind für Fortführungsakteure in einer einzelnen Betriebsstätte dann möglicherweise weder erfahrbar noch relevant.

2. Bei der Fortführung im Konkurs ist eine adäquate Krisenanalyse als Basis eines Fortführungskonzeptes weitgehend von der (meist mangelhaften) Qualität des Rechnungswesens und der Informations- und Kooperationsbereitschaft des Konkursverwalters abhängig. Wenn dieser eine Fortführungsinitiative etwa durch das Vorenthalten von Informationen behindert, so kann dies bedeuten, daß die kritischen Strukturen des Unternehmens nicht genauer untersucht und demzufolge auch keine ursachenbezogenen Sanierungskonzepte entwickelt werden können. Bei engagierten Fortführungsinitiativen führt dies dazu, daß bereits in einer frühen Phase des Prozesses ein Abbestellungsverfahren vor dem Konkursgericht eingeleitet bzw. angedroht werden muß, um Fortführungschancen zu sichern. Auf die zentralen Schwierigkeiten wie auch Chancen, die sich für die Unternehmensfortführung aus der Insolvenzverwalterbestellung ergeben können, wird unten noch weiter einzugehen sein.

3. Da die rechtlichen Insolvenzstatbestände finanz- und vermögenswirtschaftlicher Natur sind, läge es nahe, im Umkehrschluß die dauerhafte Fortführungsfähigkeit des Betriebes aus behebbaren Krisenursachen in eben diesem Bereich herleiten zu wollen. Tatsächlich gibt es in der Praxis eine weitgehende Einigkeit darüber, daß Ursachenforschung im finanzwirtschaftlichen Bereich weitgehend untauglich für die Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Sanierungsfähigkeit ist, da hier (mit gewissen Ausnahmen wie etwa unterkapitalisierten jungen Technologieunternehmen, die ihre Wachstumsphase nicht finanzieren können) nur die Symptome mittel- bis langfristiger Fehlentwicklungen im leistungswirtschaftlichen Bereich offen zu Tage treten. Ausgedehnte Ursachenanalysen im finanzwirtschaftlichen Bereich, ob als Bonitätskriterien oder durch Kennzahlenbildung, haben daher über die in der Regel bereits vorhandene Erkenntnis einer desolaten Situation hinaus keinen weiteren Wert für die strategische Fortführung.

4. Krisenerfahrene Insolvenzverwalter/Sanierungsmanager verfügen über eine Art Sanierungsphilosophie, d.h. sie bevorzugen vorab bestimmte Strategien, also etwa Kostenmanagement oder Erlös- bzw. Marktmanagement. Die Krisenwahrnehmung ist oft durch ihre Persönlichkeit selektiv bestimmt, d.h. die Ergebnisse erfahren durch die Prädisposition des Insolvenzverwalters/Managers eine spezifische Gewichtung. Damit verbunden ist die Vorstellung, daß es wegen der deutlich zu Tage tretenden Krisenursachen in einem insolventen Unternehmen einer längeren Phase der Krisenforschung nicht mehr bedürfe, sondern ein weniger vom Einzelfall geprägtes Sanierungskonzept zum Tragen kommen könne. Einzelstimmen gehen sogar so weit, die Krisenanalyse als unmaßgeblich zu bezeichnen, da die Sanierung ein zukunftsgerichtetes Handeln sei und damit neue, unabhängige Tatsachen schaffe, ohne daß vergangenheitsbezogene Fehlentwicklungen ausschlaggebend sein müßten. Man müsse, so ist dies zu interpretieren, nur wissen, wohin man wolle, und die entsprechenden Maßnahmen drängten sich dann auf.

Trotz dieser praktischen und theoretischen Relativierungen der Notwendigkeit oder Möglichkeit von Ursachenanalysen dürfte es unbestreitbar sein, daß die deutliche Wahrnehmung von Fehlentwicklungen die erfolgreiche Neuausrichtung des Unternehmens erleichtert. Zumindest liegt der Verdacht nahe, daß dort, wo der Blick für die Krisenentwicklung fehlt, auch die strategische Sortierung des Unternehmens

nicht ausreichend überdacht ist bzw. keine relevanten Orientierungen genutzt werden (können).

Für die Fortführungschancen eines Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, ob die Insolvenzursachen „im Hause“ gefunden werden können oder ob sie stark auf externen Entwicklungen, z.B. einer dauerhaften Branchenkrise, beruhen. Im letzteren Fall sind potentielle Kreditgeber selbst bei innovativsten Fortführungskonzepten noch zurückhaltender, als dies bei Betriebsfortführungen ohnehin festzustellen ist. Liegt ein vollständiges Fortführungskonzept vor, das auf einer Ermittlung und Darstellung der Krisenursachen beruht, so lassen sich Kapitalzugänge leichter öffnen, insbesondere wenn glaubhaft gemacht werden kann, daß Kompetenzverlust und Krise des Unternehmens auf internen, also behebbaren Fehlentwicklungen beruhen. Eine ausgedehnte Krisenursachenanalyse ist jedoch, wie auch im Anhang vorgestellte Fälle zeigen, nicht unabdingbar für den Fortführungserfolg.

4. Das Problem der Fortführung in der Insolvenz: juristische, betriebswirtschaftliche und soziale Aspekte der Praxisauswertung

4.1 Vorbemerkung zu Art und Anwendbarkeit juristischer Sanierungstechniken in der Insolvenz

Von Fortführungspraktikern wird betont, daß Konkurs- und Vergleichsordnung (KO, VO) seit mehr als 20 Jahren in einer sich dramatisch entwickelnden Krise stecken. Rund 80% aller Konkursanträge werden mangels einer die Kosten des Verfahrens deckenden Masse nach § 107 Abs. 1 KO abgewiesen. Der Anteil abgewiesener Anträge hat in der Nachkriegszeit stetig zugenommen. 1950 waren es erst 27%, 1960 bereits 35%, bis 1970 stieg der Anteil auf 47%, und seit Anfang der 80er Jahre werden rund 80% der beantragten Verfahren nicht eröffnet. Von den eröffneten Verfahren werden nochmals rund 17% wegen nachträglicher Massearmut eingestellt.

Das gerichtliche Vergleichsverfahren nach VO hat in der Fortführungspraxis kaum mehr eine Bedeutung. Die Anzahl der gerichtlichen Vergleichsverfahren bewegt sich im zweistelligen Bereich, d.h. in der Regel sind weniger als 1% der Insolvenz-

fälle betroffen. § 7 Abs. 1 VO fordert eine Vergleichsquote von 35% der Forderungen von Vergleichsgläubigern. Die durchweg schwache Eigenkapitalausstattung mittelständischer Unternehmen zeigt, daß dieser Mindestsatz unrealistisch hoch ist und damit eine Fortführung im Wege des gerichtlichen Vergleichs in aller Regel aussichtslos erscheinen muß. Auch unter den für diese Untersuchung ausgewerteten Fortführungen spielte erwartungsgemäß das gerichtliche Vergleichsverfahren keine Rolle.

Die juristischen Sanierungstechniken, die in der Praxis vorzufinden sind, basieren in der Regel auf der Notwendigkeit, aus einer wirtschaftlichen Notlage das Beste zu machen, und sind mangels konkreter, einheitlicher Verfahrensvorgaben durch den Gesetzgeber eher vom Erfindungsreichtum der steuer-, rechts- und wirtschaftsberatenden Berufe geprägt als von einem einheitlich strukturierten Prozeß.

Neben dem einfachen Konkurs mit Zwangsvergleich bzw. dem Fortführungsvergleich sind in der Praxis eine Vielzahl von Varianten und Spielarten der Fortführung entstanden. Erst seit der Arbeit von Groß (Sanierung durch Fortführungsgesellschaften, 1982,1988) zeichnet sich eine Tendenz zur Vereinheitlichung des Sprachgebrauchs ab. Als Grundtyp der juristischen Sanierung wird die Fortführungsgesellschaft verstanden, die wiederum als Sanierungs-, Betriebsübernahme- oder Auffanggesellschaft auftreten kann. Um die Bedeutung dieser juristischen Sanierungsinstrumente für die untersuchten KMU abschätzen zu können, seien die Begrifflichkeiten hier kurz in Erinnerung gerufen:

1. Die Sanierungsgesellschaft ist der Typ der Fortführungsgesellschaft, der auf die Rettung des Krisenunternehmens selbst (durch zusätzliche Kapitalbeteiligung o.ä.) abzielt. Die Sanierungsgesellschaft bleibt für die Regulierung der Verbindlichkeiten des Unternehmens verantwortlich und zuständig. Das bekannteste Beispiel für eine Sanierungsgesellschaft ist die Krise von Neckermann mit dem Einsteigen des Großaktionärs Karstadt.

2. Die Betriebsübernahmegesellschaft stellt den Gegentypus dar. Ihr Ziel ist die Rettung des Betriebes eines insolventen Unternehmens, wobei der im Insolvenzverfahren (teil)sanierte Betrieb durch die Betriebsübernahmegesellschaft erworben wird (sogenannte übertragende Sanierung). Die juristische Sanierungstechnik der

Betriebsübernahmegesellschaft wird gewählt, um Verbindlichkeiten des Krisenunternehmens nicht übernehmen zu müssen. Im Wege der Betriebsübernahme wird versucht, die Aktiva von den Passiva zu trennen. Für den Erfolg der Betriebsübernahmegesellschaft ist es wesentlich, daß die Kapitalgeber nach der Sicherheit streben, nicht in die Haftung für Altverbindlichkeiten des Krisenunternehmens genommen werden zu können. Hier spielen verschiedene juristische Regelungen eine Rolle, allen voran § 613 a BGB, der von Fortführungspraktikern hinsichtlich seiner rechtstatsächlichen Wirkung aber höchst unterschiedlich beurteilt wird und zudem für das konkursbefangene Unternehmen durch die neue Insolvenzordnung eine wesentlich veränderte Gestaltung erfährt (siehe Abschnitt 4.4.4).

3. Ein dritter Typ ist die Auffanggesellschaft, welche als Sanierungsauffanggesellschaft oder Betriebsübernahmeauffanggesellschaft in Erscheinung treten kann. Maßgeblich für diese Unterscheidung ist die Frage, mit welcher Zielsetzung die Fortführung betrieben wird. Während die Sanierungsauffanggesellschaft sich auf Sanierung und dauerhaften Fortbestand des Krisenunternehmens bezieht, wird mit einer Übernahmeauffanggesellschaft der spätere Erwerb eines sanierungsfähigen bzw. in der Insolvenz sanierten Betriebs vorbereitet. Die Sanierungsauffanggesellschaft pachtet in der Regel den Betrieb oder einen Teilbetrieb des zu sanierenden Unternehmens und führt ihn treuhänderisch auf Rechnung des zu sanierenden Unternehmens fort. Die Übernahmeauffanggesellschaft als im Konkurs häufige Form der Fortführungsgesellschaft dient in der Regel dazu, Zeit für die Klärung von Finanzierungsproblemen zu gewinnen und das insolvente Unternehmen so weit zu sanieren, daß eine spätere Übernahme ökonomisch sinnvoll erscheint. Häufig fungiert die Übernahmeauffanggesellschaft als Vertriebsgesellschaft des Krisenunternehmens und tritt anstelle des Krisenunternehmens am Absatzmarkt auf. Für Übernahmeunternehmen wird darauf verwiesen, daß auch Beteiligungen der öffentlichen Hand, quasi als Platzhalter für einen künftigen Kapitalgeber, mit geringeren ordnungstheoretischen Bedenken vorstellbar seien.

4.2 Zur Bedeutung der Zeit für den Fortführungserfolg

Bei der Untersuchung der fortgeführten KMU ist in aller Regel die Betriebsübernahme- bzw. Übernahmeauffanggesellschaft zu finden, während Fortführungsge-

sellschaften mit dem Ziel der Erhaltung des alten Rechtsträgers, also Sanierungsgesellschaft und Sanierungsauffanggesellschaft, nicht vorzufinden waren.

Der wesentliche Grund hierfür ist, daß mit Eintritt der Insolvenz die Aufrechterhaltung von Betriebsablauf und Produktion der bestimmende Faktor des Fortführungserfolgs ist und damit die Zeit zum kritischen Moment wird. Da praktisch bei jedem Vergleichs- bzw. Konkursantrag eine zuvor eingetretene Zahlungsunfähigkeit vorliegt, ist die Einstellung der Produktion und damit das Zusammenbrechen und Auseinanderfallen des Betriebes zu befürchten. Der Versuch, hier über eine Sanierungsgesellschaft mit dem Ziel der dauerhaften Erhaltung des alten Rechtsträgers einzugreifen, wäre auf den freiwilligen Vergleich bzw. die insolvenzrechtlichen Methoden des gerichtlichen Zwangs- bzw. Fortführungsvergleichs angewiesen. Freiwilliger Vergleich und gerichtlicher Vergleich werden jedoch in aller Regel als zu umständlich bezeichnet. Sie seien, so die Aussage, rein zeitlich ungeeignet für die Aufrechterhaltung und Entschuldung des Betriebes. Auch der gerichtliche Fortführungsvergleich, welcher prinzipiell als Fortführungsinstrument gedacht war, ist wegen der damit verbundenen Risiken in den meisten Fällen zur dauerhaften Fortführung des alten Rechtsträgers ungeeignet. Zu diesen Risiken wurden gezählt: zeitliche Unsicherheiten bis zum Vergleichstermin, die Anfechtbarkeit der Vergleichsregelungen sowie der strafrechtlich relevante Verdacht der Konkursverschleppung. Hinzu kommt die nach § 7 Abs. 1 VO geforderte Mindestvergleichsquote von 35%, welche bei der schwachen Eigenkapitalquote von KMU als unrealistisch gelten muß. Diese genannten Schwierigkeiten haben neben dem §32a des GmbH-Gesetzes wohl maßgeblich dazu beigetragen, daß eine direkte Sanierung der untersuchten Krisenunternehmen unter Beibehaltung des alten Rechtsträgers nicht gelingen konnte.

Die dauerhafte Fortführung eines Betriebs ist, wie oben betont, in der Regel mit der Gründung eines neuen Rechtsträgers verbunden und insofern eine Neugründung. Sie unterscheidet sich jedoch von der „normalen“ Existenzgründung durch die erheblichen zeitlichen Zwänge, die bewältigt werden müssen, wenn man die Vorteile nutzen will, die sich aus dem Vorhandensein materiellen und immateriellen Betriebsvermögens ergeben. Wie die praktischen Erfahrungen zeigen, wird die Fortführungsentscheidung bereits in der Sequestrationsphase, also vor Eröffnung des

Konkursverfahrens, getroffen, und es werden bei positiver Entscheidung bereits durch den Sequester, der in aller Regel auch der spätere Konkursverwalter ist, die entsprechenden Weichen für eine Fortführung im Konkurs gestellt.

Vorrangig ist in dieser Phase die finanzielle Sicherung des Unternehmens, welche innerhalb kürzester Zeit erreicht werden muß, wenn der Betrieb nicht zusammenbrechen soll. In dieser kritischsten, nur Wochen bis wenige Monate umfassenden Fortführungsphase war abgesehen von Beratungskostenzuschüssen ein finanziell wirksamer Einsatz von Wirtschaftsförderungsinstrumenten nicht feststellbar. Für Landesbürgschaften werden Bearbeitungszeiträume zwischen 3 und 9 Monaten genannt. In einem Fall wurde ein RWP-Zuschuß am 14.5.1995 beantragt und stand dem Unternehmen erst im Februar 1997, also nach eindreiviertel Jahren, zur Verfügung. In allen betrachteten Betriebsfortführungen sind jedoch im späteren Verlauf - also abgesehen von der kritischsten Phase - Kombinationen von Förderinstrumenten wirksam geworden und waren für die weitere Entwicklung der Unternehmen tragend. Für die Mehrzahl der finanziellen Förderinstrumente muß jedoch geschlossen werden, daß sie zwar inhaltlich verschiedenen Problemstellungen der Betriebsfortführung gerecht werden, aber verfahrenstechnisch nicht auf die besonderen zeitlichen Zwänge der Fortführung abgestellt sind.

4.3 Hinweise zum Informations- und Unterstützungsbedarf im Rahmen der Fortführungsbetreuung

Während die Frage nach den Sanierungsmöglichkeiten vor der Insolvenz in der Regel eine vorwiegend betriebswirtschaftliche bleiben kann, treten beim insolventen Unternehmen zusätzlich auch spezifische juristische Fragen auf. Neben den sich im Zuge der Fortführung ergebenden sozialen und existentiellen Belastungen bildet die Betriebsfortführung also einen doppelten Problemkomplex:

1. Die juristischen (vor allem arbeits-, sozial-, konkurs- und steuerrechtlichen) Aspekte beschreiben den formellen Rahmen der Umsetzung der materiellen Sanierung durch die rechtliche Herstellung eines neuen Unternehmensträgers.
2. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte beschreiben die inhaltliche Frage der Sanierungsfähigkeit als dauerhafte Wiederherstellung der Liquidität, einer angemessenen Kapitalstruktur und Rentabilität.

Der betriebswirtschaftliche und noch mehr der juristische Rahmen der Betriebsfortführung wird von vielen Beteiligten, insbesondere der Belegschaft, aber auch den Lieferanten, Kunden und Bankenvertretern, als eine Art Geheimwissenschaft verstanden. Fortführungsakteure mit Gespür für die psychologischen Umstände werden daher darauf drängen, daß die Ungewißheiten der Fortführung mittels gezielter Informationspolitik so weit wie möglich aufgelöst werden. Der in der Fortführung von Unternehmen engagierte Sequester/Konkursverwalter wird daher das Verfahren durchsichtig gestalten. So geht die erfolgreiche Praxis dahin, daß die Belegschaft bereits kurz nach Konkursantragstellung vom Sequester über die Möglichkeiten der Fortführung ihres Betriebes unterrichtet wird.

Die hier untersuchten Betriebsfortführungen waren in der Regel durch eine intensive gewerkschaftliche Betreuungsarbeit gekennzeichnet. Die Fortführung, so verschiedene Aussagen, wäre ohne gewerkschaftliche Unterstützung nicht zustande gekommen. Gewerkschaftsvertreter seien als „Geburtshelfer“ der Fortführung unverzichtbar gewesen. Da ein Großteil des Fortführungsgeschehens in erheblichem Verhandlungsaufwand bestehe, könne der Gewerkschaftsvertreter zeitweise eine Klammer zwischen den divergierenden Interessen der Sanierungsbeteiligten bilden; er werde zum „arbeitnehmerorientierten Unternehmensberater“. Damit gerate er allerdings nicht nur unter erhöhten Arbeitsdruck, sondern auch in die Kritik aus eigenen Reihen, weil er aus dem Kreis traditioneller Gewerkschaftsaufgaben ausbreche. Diesem Einwand wird entgegengehalten, daß in fortgeführten Betrieben der Organisationsgrad wegen des gewerkschaftlichen Engagements überdurchschnittlich sei. Im übrigen könne man den Erfolg eines fortführungsengagierten Gewerkschaftsvertreters eben nicht mehr an seiner Mitgliederwerbung bzw. seinen monatlichen Neuaufnahmen messen.

Die befragten Gewerkschaftsvertreter nannten neben dem Aufwand für die direkte Betreuung der Fortführung insbesondere bei Erstfällen erhebliche Einarbeitungszeiten zur Klärung der konkursrechtlichen Zusammenhänge einer Betriebsfortführung. Hier wird stellenweise auch der Mangel an entsprechenden Bildungsangeboten beklagt. Man sei, wird betont, beim ersten Engagement in einem Fortführungsfall recht „blauäugig“ an die Sache herangegangen, ohne zu ahnen, welche Belastungen daraus resultieren würden. So kann eine einzelne Betriebsfortführung

mehr als 50% der üblichen Arbeitszeit des gewerkschaftlichen Vertreters beanspruchen. Andererseits wird von der Belegschaft erwartet, daß man ihre rechtliche Situation im Konkurs weitgehend darzustellen weiß. Die erfolgreiche Begleitung einer Betriebsfortführung sei auch mit erheblichen Anforderungen an Wissen, Wissenstransfer und Kommunikationsfähigkeit im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Sonderprobleme bzw. Know-how zu Förderinstrumenten verbunden. Die Teilnahme an Fortführungsverhandlungen verlange neben besonderen Kenntnissen der Konkurs- bzw. Neuen Insolvenzordnung sowie des HGB und BGB auch weitergehende betriebswirtschaftliche Bildung. Als Beispiel für die Wichtigkeit solcher Kenntnisse wurde u.a. angeführt, daß ein Betrieb trotz guter Eigenkapitalquote insolvenzgefährdet sein könne. Mit diesem Wissen sei es möglich, entsprechende Ausreden des Unternehmers zu durchschauen und bereits im Vorfeld der Insolvenz anzusetzen, indem man politische Türen, etwa zur IHK, öffne. Zudem werde man ohne die nötigen theoretischen Kenntnisse bei Fortführungsverhandlungen „über den Tisch gezogen“. Die Lösung, sich die Wissensgrundlagen der Fortführung erst im Wege „schlechter Erfahrung“ anzueignen, sei nicht zufriedenstellend.

Fortführungserfahrung bringe allerdings neben theoretischem Wissen auch höchst praktische Einblicke und Verhaltensstrategien hervor. Als ein Beispiel wird die nahezu regelmäßige Erkenntnis genannt, daß Unternehmer in der Krise überfordert seien bzw. diese gar nicht wahrhaben wollten. Man dürfe sich dann nicht davor scheuen, über die AOK einen Konkursantrag anzuregen, da erst mit der Bestellung eines Konkursverwalters durch das Konkursgericht die Konkursausfallgeldregelung zur Deckung der Lohnlücken anwendbar werde. Derartige Vorgehensweisen gehörten aber nicht zum Alltag und man habe sie sich mehr oder weniger auf eigene Faust anzueignen.

Die Interviewten heben insgesamt hervor, daß die Unterstützung einer Fortführung und die Kooperation der Sanierungsbeteiligten ein immenses Organisationsproblem mit hohem Verhandlungsaufwand und entsprechenden Anforderungen an Wissen und Erfahrung darstelle. So werden etwa Anregungen dahingehend geäußert, „fortführungsgeübte“ Gewerkschaftsvertreter von anderen Aufgaben freizustellen und regional unabhängig zur Unterstützung von Fortführungen einzusetzen. In diesem Zusammenhang wird auch beklagt, daß Gewerkschaftsvertreter, die sich

einer Fortführungsinitiative widmeten, nicht in einem darauf ausgerichteten Verbund arbeiten könnten. Es handele sich vielmehr um „100 Exoten, die nichts voneinander wüßten.“

Eine wesentliche Forderung von Gewerkschaftsvertretern bestand darin, daß von allen Beteiligten in der Krisensituation mehr Offenheit aufgebracht werden müsse. So sei etwa die Einrichtung eines auf den Insolvenzfall zugeschnittenen (regionalen) Informationsnetzwerks ratsam, welches allen (potentiell) Sanierungsbeteiligten bekannt sei und offen stehe. Insbesondere sei es wichtig, den Unternehmer schnell über Hilfsangebote informieren zu können bzw. solche Unternehmer, die „sich nicht trauen“, die desolate Lage ihres Unternehmens einzugestehen, frühzeitig an einen runden Tisch zu bitten bzw. zu bringen, zum Beispiel über die IHK.

Außer neuen institutionellen Ideen seien aber auch Personen gefordert, die neben Erfahrung und Wissen überdurchschnittliches persönliches Engagement und psychische Belastbarkeit aufbringen. Die wesentliche Betreuungsaufgabe bestünde darin, die Sanierungsbeteiligten auf „eine Linie“ zu bringen, was die wichtigste Grundlage des Fortführungserfolges ausmache. Dies erfordere, daß der Fortführungsberater auf Grund des eigenen betriebswirtschaftlichen und juristischen Hintergrunds an den Fortführungserfolg glaube. Andererseits müsse man bei der Unterstützung von Fortführungen immer mit dem Mißerfolg rechnen bzw. sich, insbesondere in Krisenbranchen, mit kleinen Erfolgen zufrieden geben.

Die Tendenz in den meisten diesbezüglichen Aussagen weist auf einen steigenden Bedarf an Fortführungsunterstützung und entsprechendem Kompetenzaufbau hin. Die Aufgabe der Fortführungsbetreuung werde nicht nur auf Krisenbranchen beschränkt bleiben, sondern die Spekulationen gehen so weit, daß im nächsten Jahrtausend auch verstärkt mit Insolvenzen in heute noch als krisenfest geltenden Branchen zu rechnen ist, so etwa dem Banken- und Versicherungsgewerbe.

4.4 Skizze und Erfolgsbestimmungsfaktoren der Betriebsfortführung in der Insolvenz

Bei der Mehrzahl der untersuchten Fälle handelt es sich um Fortführungen im bzw. aus dem Konkurs heraus. Der unten skizzierte formelle Verfahrensablauf zeigt ei-

nige der im Verlauf der Praxisauswertung erwähnten Hürden bzw. Erfolgsfaktoren, die sich kurzfristig, d.h. bereits durch die Fortführung in der Sequestrationsphase, ergeben. Es sei jedoch darauf verwiesen, daß je nach Einzelfall die Gewichtung innerhalb der Problemkonstellationen unterschiedlich ist und vor allem, daß der geschilderte Ablauf nicht als einheitliches Schema verstanden werden kann, sondern eine Sammlung der Analogien darstellt, welche sich in den Einzelfällen ausmachen lassen.

4.4.1 Die Bedeutung der Sequestrationsphase für die Fortführungspraxis

Mit dem Konkursantrag wird zunächst vom Gericht die Sequestration des Vermögens eingeleitet. Falls der gerichtlich bestellte Sequester über die erforderlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten verfügt, wird bereits in dieser Phase über eine (vorläufige) Fortführung entschieden. Soweit sich fähige und engagierte Fortführungsinitiativen herausbilden, kann eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet werden. Für die Möglichkeit, beim Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes NRW (Referat 235) Beratungskostenzuschüsse für ein qualifiziertes Fortführungsgutachten zu erhalten, ist jedoch kein formeller Gründungsakt erforderlich, da die GbR „automatisch“ durch zweckgerichtetes wirtschaftliches Handeln entsteht.

Ein auf das Geschäft der Fortführung spezialisierter, professioneller Sequester/Konkursverwalter wird in der Regel von einem mehrköpfigen Team betriebswirtschaftlich und juristisch geschulter Fachleute unterstützt, d.h. er kann vor dem Hintergrund einer großen Kanzlei mit dem entsprechenden Erfahrungspotential agieren. Dieses Team wird vor Ort tätig und prüft innerhalb kürzester Zeit die betriebswirtschaftlichen und juristischen Fortführungsmöglichkeiten.

Der Sequester ist allerdings rechtlich nicht mit Verfügungsbefugnissen ausgestattet, die über die Besitznahme, Sicherung und Aufrechterhaltung der Masse hinausgehen. Obschon der Geschäftsführer weiter als Unternehmensleiter fungiert, ist in der Verfahrenspraxis jedoch festzustellen, daß der Sequester einen maßgeblichen Einfluß auf die Fortführungschancen des Unternehmens hat. Er verhandelt mit den potentiellen Sanierungsbeteiligten (Banken, Lieferanten, Kunden, Betriebsrat, Arbeitnehmern, Förderinstitutionen etc.) über die Chancen oder die konkrete Realisierung einer Fortführungsgesellschaft, und nur mit seiner Zu-

stimmung bzw. auf seine Anordnung hin können die erforderlichen Rechtsgeschäfte getätigt werden.

Im Rahmen der sogenannten Notgeschäftsführung können dem Sequester vom Konkursgericht auch erweiterte Befugnisse zugestanden werden, so daß er im Prinzip wie ein freier Geschäftsmann agieren kann und damit in der Lage ist, die nötigen Schritte für eine Fortführung im Konkurs frühzeitig einzuleiten. Die Handlungsbefugnisse des Sequesters sind in Einzelfällen durch die richterliche Rechtsprechung auch insofern erweitert worden, als nicht nur die Betriebsfortführung, sondern sogar die Betriebsveräußerung als dem Sequestrationszweck entsprechend angesehen wurde.

Die Betriebsfortführung in der Sequestration (sog. dynamische Sequestration) ist für einen dauerhaften Fortführungserfolg unverzichtbar. Neben der Beschaffung liquider Mittel, ohne die u.U. das Konkursverfahren gar nicht eröffnet werden kann, dient die Sequestrationsphase der Prüfung der rein betriebswirtschaftlichen Fortführungschancen (Sanierungsfähigkeit) und der von psychologischen Momenten belasteten Herstellung eines Fortführungskonsens' unter externen und internen Beteiligten (Sanierungswürdigkeit). Da der Sequester nicht zur Erfüllung von Aus- und Absonderungsrechten verpflichtet ist, insbesondere nicht zur Herausgabe von Waren mit Eigentumsvorbehalt, kann seine Verhandlungsposition im Hinblick auf eine Betriebsfortführung sogar unbelasteter sein als die des späteren Konkursverwalters.

4.4.2. Die Kurzanalyse des Unternehmens in der Sequestration

Die Prüfung des Unternehmens in der Sequestrationsphase umfaßt verschiedene Bereiche, die einen Fortführungserfolg mitbestimmen. In der Praxisauswertung wurde die betriebswirtschaftliche Prüfung des Personalwesens, des Auftragsbereichs und der Finanzanforderungen als entscheidend für eine vorläufige Fortführung in der Insolvenz betont.

4.4.2.1 Personalwesen

Im Arbeitnehmerbereich werden die Personalstrukturen auf Kündbarkeit und Kündigungsfristen hin untersucht. Zudem wird eine Abschätzung verzichtbarer Arbeitsleistung vorgenommen. Liegen die Voraussetzungen einer Notgeschäftsführung nicht

vor, ist der Sequester allerdings nur unter Mitwirkung der Unternehmensleitung befugt, Kündigungen auszusprechen bzw. einen Sozialplan abzuschließen. In der Regel wird versucht, die Lohnzahlungsverpflichtungen so weit zurückzuführen, daß sie mit Auslaufen der Konkursausfallgeldsicherung, also spätestens bei Eröffnung des Konkursverfahrens, den Plangrößen des Fortführungskonzeptes entsprechen. Wo dem tarifliche, gesetzliche oder einzelvertragliche Kündigungsfristen entgegenstehen, kann eine schnelle Entlastung von Lohnzahlungsverpflichtungen erreicht werden, indem Arbeitnehmer nach § 117 Abs. 4 AFG vom Beschäftigungsverhältnis freigestellt werden. Die freigestellten Arbeitnehmer erhalten Arbeitslosengeld. Der entsprechende Anspruch geht auf die Bundesanstalt für Arbeit über, während die Restlohnansprüche bei den Arbeitnehmern verbleiben. Die Masse wird also nicht entlastet, aber es entfallen kurzfristig fällige, vorrangige Verbindlichkeiten, was bereits einen Sanierungsbeitrag bedeuten kann.

Spätestens mit Ablauf der gesetzlichen bzw. tariflichen Kündigungsfristen bzw. durch Aufhebungsverträge und Lohnverzichtleistungen erhält das Unternehmen i.K. eine deutliche Lohnkostenentlastung. Im Durchschnitt der untersuchten Fälle ist von einem anvisierten und im Laufe des Verfahrens durchgesetzten Personalkapazitätsabbau in Höhe von rd. einem Drittel auszugehen. Bei einem durchschnittlich anzutreffenden Personalkostenanteil von 60 bis 80 Prozent bedeutet dies eine Entlastung der laufenden Gesamtkosten in Höhe von rund 20 bis 25 %. Hinzu kommt die Klärung der Abbaubarkeit bisheriger Lohnleistungen der voraussichtlich verbleibenden Arbeitnehmer. In Einzelfällen werden hier Verzichtleistungen genannt, die bis in den untertariflichen Bereich führen. Häufig sind die entsprechenden Verhandlungsauseinandersetzungen auf die Frage der zeitlichen Terminierung, z.B. des Verzichts auf tarifliche Jahresleistungen, beschränkt. Selbst dort, wo nur die Lohndrift als Verhandlungsgegenstand zur Disposition gestellt wird, kann es in der Spitze zu einem monatlichen Bruttolohnverzicht von bis zu 1000 DM kommen.

Die vorliegende Praxisauswertung liefert keine Hinweise darauf, daß im Zuge dieser Phase der Fortführung betont nach Möglichkeiten des Personalkapazitätsabbaus in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen gesucht worden wäre. Eines der Fortführungsmodelle aber basierte zumindest bei den verbleibenden Mitarbeitern

auf Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich und mit über mehrere Jahre zu verteilendem Freizeitausgleich. Zudem wird bemängelt, daß die Verzichtleistungen häufig nicht mit ausreichender Perspektivenbildung einhergingen und keine bzw. unzulängliche Formen einer sozialpsychologischen Betreuung geboten würden. Letztlich sei es für den Fortführungserfolg auch entscheidend, daß die Belegschaft durch öffentliche Aktionen unterstützt und deutlich gemacht werde, daß es sich um einen „Verzicht mit Perspektive“ handele.

Daß in dieser Phase bereits Modelle einer „Lösung für alle“ angestrebt werden, stellt nach den vorliegenden Erfahrungen ebenfalls den Ausnahmefall dar. Die Begleitung des Konkurses durch eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft stellt ein erhebliches organisatorisches und finanzielles Problem dar, welches am besten innerhalb von bereits vorhandenen Organisationsstrukturen und Overheads angegangen wird. Konstruktion von unternehmensspezifischen ABM-Maßnahmen und Qualifizierungsschleifen im Rahmen des ESF sowie Durchsetzung von Finanzierungen über Kurzarbeit sind Stichworte, die zeigen, daß bei Konkurs im Sinne einer „Lösung für Alle“ agierende Personen neben sozialem Engagement ein erhebliches „fördertechnisches“ Know-how bündeln müssen. Beklagt wird, daß Unternehmensberatungsgesellschaften nicht in dieser Richtung professionalisiert seien. Im Verlauf des Insolvenzverfahrens komme es gar nicht zur Idee, solche Konzepte ins Auge zu fassen, weil es an Kompetenzen arbeitsorientierter Beratung fehle. Wenn entsprechende Verhandlungen, z.B. mit Funktionären der Arbeitsämter, geführt würden, resultiere dies aus Anstößen von gewerkschaftlicher Seite bzw. arbeitnehmerorientierter Beratung. Kompakte und schnelle Lösungen scheiterten u.a. daran, daß nach AFG die voraussichtliche bzw. in der Insolvenz absehbare Arbeitslosigkeit kein arbeitsrechtliches Förderkriterium darstellt.

4.4.2.2 Auftragsbereich

Im Auftragsbestand werden voraussichtliche Kosten und Erlöse für noch zu erledigende Aufträge geprüft. Hier geht es insbesondere um die Abgrenzung bereits entstandener variabler Kosten (im wesentlichen Roh-, Halb- und Fertigfabrikate ohne Eigentumsvorbehalt) von variablen Kosten, die infolge notwendiger Zukäufe noch zu decken sind.

Daneben müssen die fixen Kosten für die Aufrechterhaltung der Produktion vor Konkurseröffnung bestimmt werden. Diese sind auf Grund der Insolvenzsituation untypisch, d.h. es können Zinsverbindlichkeiten auf Konkursforderungen, Abschreibungen und möglicherweise Geschäftsführergehälter in der Fixkostenkalkulation entfallen. Insgesamt wird die atypische Preiskalkulation für noch abzuwickelnde Aufträge hervorgehoben. So können etwa Arbeitslöhne, insoweit sie ohnehin bis zum Ablauf der gesetzlichen bzw. tariflichen Kündigungsfristen gezahlt werden müssen, nicht als durch die Fortführung veranlaßte Kosten gelten. Zudem müssen in die Kalkulation der Preise für noch abzuarbeitende Aufträge nicht die Anschaffungs- und Herstellungskosten für am Lager vorhandene Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bzw. Halbfertigfabrikate eingehen, sondern lediglich die Liquidationswerte dieser Vorleistungen. Diese günstige Preiskalkulation kann dazu führen, daß ein fortgeführtes Unternehmen zeitweilig als stärkster Konkurrent am Markt auftritt.

4.4.2.3 Finanzanforderungen

Im Finanzbereich wird bei Insolvenz und damit häufig nicht mehr vorhandener Kreditierung durch Banken die Vorfinanzierbarkeit der Arbeitsentgelte als entscheidendes Kriterium für die Sicherung des Betriebsablaufes und damit des weiteren Fortführungserfolges genannt. Diese wird in der Praxis üblicherweise als Konkursausfallgeld-Vorfinanzierung oder Forderungskauf in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Arbeitsamt und einer unbeteiligten Bank oder einem unbeteiligten Dritten gestaltet. Der entsprechende Verhandlungsaufwand (Zustimmung des Arbeitsamtes in Abhängigkeit vom Nachweis ernsthafter Sanierungsversuche, einzelvertragliche Abtretung der Arbeitnehmeransprüche auf Arbeitsentgelt bzw. Konkursausfallgeld an eine vorfinanzierende Bank oder Kauf der Arbeitnehmerforderungen durch einen Dritten) kann von mehreren Wochen bis zu Monaten dauern und damit die Fortführung des Unternehmens gefährden. Schnellere Entscheidungen (etwa innerhalb von 8 bis 10 Tagen) seien nur durch (politischen) Druck auf höhere Leitungsebenen zu realisieren gewesen. In einem Fall wird von der manifesten Drohung berichtet, man werde bei weiteren Verzögerungen das Arbeitsamt mit der gesamten Belegschaft des fortzuführenden Unternehmens besetzen und dazu „nicht unbedingt die Eingangstüren benutzen.“

Die schnelle Vorfinanzierung des Konkursausfallgeldes stellt eine entscheidende Weiche im Hinblick auf die Fortführung. Hier wird berichtet, daß mehrmonatige Lohnlücken vor Konkursöffnung in unteren Tarifgruppen zur direkten privaten Insolvenz führen können, die Belegschaften aber dennoch bzw. deswegen an ihren Arbeitsplätzen festhielten. Die Vorfinanzierung des Konkursausfallgeldes ist insofern ein Hoffnungsschimmer und stellt ein erstes Vertrauen in die Fähigkeiten und Möglichkeiten des Sequesters her. In der Praxis ist allerdings festzustellen, daß ein beschleunigendes Kooperationsverfahren darin besteht, die entsprechenden Verhandlungen dem Betriebsrat bzw. Gewerkschaftsvertreter zu überlassen, da diese mit den örtlichen Gegebenheiten und zuständigen Personen besser vertraut sind.

Insgesamt wird betont, daß die arbeits- und sozialrechtlichen Fragen einer Fortführung besser durch Verhandlungen auf mittleren bis obersten Funktionsebenen zu lösen seien, da hier entsprechende Entscheidungsspielräume größer sind. Für den Fortführungspraktiker bedeutet dies, daß er von der Individualprüfung durch jeweilige Sachbearbeiter weg auf die „Lösung aus einer Hand“ drängen muß.

Auch die weiteren im Zuge des Fortführungsprozesses entstehenden variablen Kosten müssen auf ihre Vorfinanzierbarkeit hin geprüft werden, wobei eine entscheidende Größe die auf Erfahrung und Erfolgsbilanz beruhende Reputation des Insolvenzverwalters ist. Die in der Praxisauswertung verlautbarten Schätzungen gehen davon aus, daß sich nur 15 bis 20 bundesdeutsche Kanzleien bzw. Konkursverwalter auf das Fortführungsgeschäft spezialisiert hätten und entsprechende Erfolge vorweisen könnten. Eine verstärkte Fortführungspraxis setze voraus, daß es auch dem „normalen“ Sequester/Konkursverwalter mittels einer betriebswirtschaftlichen Begleitung ermöglicht werde, über Fortführung nachzudenken. In größeren Fällen bzw. bei optimaler Begleitung müßten mindestens die Qualifikationen Bilanzanalyse, Organisation, Marketing und Finanzierung in einer „kaufmännischen Feuerwehr“ für mehrere Monate vereint werden. Allein der Umstand, daß 75% aller Konkursverwalter Rechtsanwälte seien, stünde Fortführungen entgegen. Hinzu käme ein nicht auf den Fortführungsgedanken ausgerichtetes gerichtliches Bestellverfahren, welches durch eine betriebliche Fortführungsinitiative nur informell beeinflußt werden könne. Durchgängig wird betont, daß mit der Bestellung eines auf Liquidation ausgerichteten Sequesters/Konkursverwalters

die Fortführungschancen minimal würden. Allenfalls bliebe noch die Möglichkeit, mit einem Abbestellungsverfahren vor dem Konkursgericht zu drohen. Die Kooperationsbereitschaft des Sequesters/Konkursverwalters würde sich dann deutlich verbessern, selbst wenn es für die genannte Einschaltung des Konkursgerichtes keine rechtsrelevanten Anlässe gäbe.

4.4.3 Die Eröffnung des Konkursverfahrens als wesentliches und kritisches Fortführungsmoment

Ergibt der betriebswirtschaftliche Check, daß die Kosten des Konkursverfahrens nach Befriedigung der bevorrechtigten Forderungen aus der Masse gedeckt werden können, wird das Konkursverfahren eröffnet. Dies stellte in den meisten der untersuchten Fälle eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Fortführungsgesellschaft dar, denn bei Nichteröffnung des Verfahrens gibt es keinen verlässlichen Rahmen mehr. Der Betrieb zerfällt, Mitarbeiter zerstreuen sich, das Rechnungswesen wird nicht aufgearbeitet. Mangels aktueller Zahlen kann potentiell Fortführungswilligen bzw. Käufern keine entscheidungsrelevante Information mehr geliefert werden. Abgesehen von den Ungerechtigkeiten einer ungeordneten Gläubigerbefriedigung hat ein nicht eröffnetes Verfahren auch insofern Nachteile für die Beschäftigten, als das Unternehmen auf Grund mangelhaften Zahlenwerks die Unterlagen für die Konkursausfallgeldregelung nicht sachgerecht aufarbeiten kann.

Die entscheidende Voraussetzung für eine Fortführungsgesellschaft ist zudem die durch ein eröffnetes Verfahren entstehende Möglichkeit der Trennung von Aktiva und Passiva. Die Technik der Fortführungsgesellschaft ist davon abhängig, daß ein Konkursverwalter als Unternehmensverkäufer auftritt, da in diesem Fall für die Übernehmer bestimmte Haftungsregelungen (wesentlich: § 25 HGB, § 419 BGB, § 75 AO) außer Kraft treten. So ist beim Verkauf durch den Konkursverwalter die Haftung in Folge Namensfortführung (§ 25 HGB) und die Haftung wegen Übernahme aller Aktiva (§ 419 BGB) für die Erwerber nicht mehr gegeben. Zudem entfällt die Haftung für steuerliche Verbindlichkeiten des Altunternehmens (§ 75 AO). Insoweit ist die Eröffnung des Konkursverfahrens eine nahezu unverzichtbare Voraussetzung für den Fortführungserfolg.

Allerdings gilt § 613 a BGB unabhängig von der Person des Verkäufers, also auch bei Erwerb vom Konkursverwalter. Die Einschätzungen hinsichtlich der rechtstat-sächlichen Wirkung des § 613 a BGB gehen in der Praxis jedoch weit auseinander, worauf unten kurz einzugehen sein wird.

Die Eröffnung des Verfahrens wird auch insofern als kritisches Fortführungsmo-ment genannt, als die Kosten des Verfahrens erst an dritter Stelle nach Lohnver-bindlichkeiten, Miet- und Pachtzahlungen sowie eventuell durch den Verwalter neu begründeten Verbindlichkeiten zu befriedigen sind, so daß aus einer durch die Aussonderungsrechte belasteten Masse keine ausreichenden Beträge mehr flie-ßen, um anschließend noch das Verfahren zu finanzieren. Eine Dilemmasituation wird geschildert: Einerseits hängt die Fortführungschance von einer Verfahrenseröffnung ab, andererseits hängt die Finanzierung des Verfahrens davon ab, ob durch eine Fortführungsgesellschaft eine künftige Entlastung der Masse absehbar ist, z.B. indem die Fortführungsgesellschaft Lohnzahlungsverpflichtungen über-nimmt. Falls die Aktiva vornehmlich bzw. gänzlich in der Hand von Sicherungs-gläubigern sind, also keine freie Masse vorhanden ist, kann die Verfahrenseröff-nung bzw. Fortführungswilligkeit des Konkursverwalters auch davon abhängig sein, daß eine Fortführungsgesellschaft einen über den Wert der Aktiva hinausgehen-den Betrag (Firmenwert) zu zahlen bereit ist. Vor dem Hintergrund des Sachver-halts, daß die Eröffnung des Verfahrens Kostendeckung aus der Masse verlangt, welche u.a. nach der Lohn- und Mietkostendeckung rangiert, wird klar, daß es eine enge Abhängigkeit zwischen der Chance zur Verfahrenseröffnung und der Ermög-lichung einer übertragenden Sanierung durch eine Fortführungsgesellschaft gibt.

Aus dem Gesagten ergibt sich, daß Fortführungen denkbar sind, bei denen sich die Preisverhandlungen zur Betriebsveräußerung weniger am Unternehmensvermögen als an den Kosten des Konkursverfahrens orientieren. Der Verkauf zu einem sol-chen Mindestpreis ist dann betriebswirtschaftlich und juristisch legitim, wenn hö-here Kaufangebote nicht vorliegen bzw. zurückgezogen werden. Mangels Kaufin-teressenten bzw. Marktwert kann der fortzuführende Betrieb an sich, d.h. exklusiv Verfahrenskostendeckung, im Extremfall zum Preis von 0 DM erworben werden, ohne daß eine direkte Verletzung des Gebotes optimaler Gläubigerbefriedigung vorliegt. Die Praxisauswertung liefert Hinweise dafür, daß so gelagerte Fortführun-

gen mit entsprechend geringen Kapitalanforderungen unter besonderen Umständen auch mit dauerhaftem Erfolg durchführbar sind. Allerdings muß die geschilderte Konstruktion des „kostenlosen“ Betriebskaufs nach den vorliegenden Erfahrungen als ein Ausnahmefall betrachtet werden.

Mit der Eröffnung des Konkursverfahrens sind auch kritische Momente verbunden. Zum einen muß der Betrieb in der Sequestrationsphase soweit stabilisiert worden sein, daß eine Finanzierung des Konkursverfahrens gesichert erscheint. Zum anderen kommen mit der Eröffnung des Konkursverfahrens laufende Lohnzahlungsverpflichtungen auf den Konkursverwalter zu, da die Konkursausfallgeldsicherung, die in der Sequestrationsphase quasi eine Personalkostenbefreiung bedeutete, nun ausläuft. Durch die Konkursausfallgeldsicherung stellt sich die Fortführung in der Sequestration als risikoloser dar als eine Fortführung nach eröffnetem Konkursantrag. Dies mag ein Grund dafür sein, daß es nach kurzzeitiger Fortführung in der Sequestration kurz vor Eröffnung des Konkursverfahrens dann doch noch zu Betriebsstillegungen kommt.

4.4.4 § 613 a BGB in der Einschätzung von Fortführungspraktikern

Die Einschätzungen hinsichtlich der Bedeutung von § 613 a BGB für die Fortführungspraxis sind höchst unterschiedlich. Einerseits wird betont, daß dieser Paragraph auch im Konkurs uneingeschränkt gelte und damit eine „unverschämte“ hohe Hürde darstelle. Andererseits gibt es Fälle, in denen Beschäftigteninitiativen mit der Drohung, nach § 613 a vorzugehen, ein rein materielles Ausschlachten des Konkursunternehmens verhindern bzw. nur auf Marktübernahme abzielende, angebliche Kaufinteressenten abschrecken konnten, wodurch die beschäftigungsorientierte Fortführung des Unternehmens erst ermöglicht wurde.

§ 613 a BGB hat, so die Tendenz der Aussagen, eine abschreckende Wirkung auf potentielle Käufer. Allerdings hänge dies möglicherweise weniger damit zusammen, daß die vom Konkursverwalter ausgesprochenen Kündigungen sich im Falle einer späteren Betriebsveräußerung als unwirksam herausstellen könnten, sondern vielmehr mit der Tatsache, daß bereits die Aussicht auf langwierige juristische Verfahren den Aufkäufer abschrecke, selbst wenn die Erfolgsaussichten der klagenden Arbeitnehmer gering seien.

Zudem wurde darauf verwiesen, daß die §§ 113, 120 bis 122 und 125 bis 128 der am 1.1.1999 gesamtdeutsch in Kraft tretenden Insolvenzordnung (InsO) durch Art. 6 des Arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetzes für die alten Bundesländer bereits seit dem 1.10.1996 wirksam sind.

Nach § 113 Abs. 1 InsO kann der Konkursverwalter (nicht der Sequester!) mit einer Frist von 3 Monaten zum Monatsende kündigen. Da § 113 Abs. 1 InsO keine ausdrückliche Regelung dahingehend vorsieht, daß tarifvertragliche Kündigungsfristen nicht zur Anwendung kommen dürfen, kann die Regelung auch als weitere gesetzliche bzw. einzelvertragliche Kündigungsfrist verstanden werden, so daß im Konkurs weiterhin die tariflichen Kündigungsfristen gelten.

Mit den §§ 122, 126 InsO ist dem Konkursverwalter auch die Möglichkeit gegeben, nach dreiwöchigen erfolglosen Verhandlungen über einen Interessenausgleich in einer Art Schnellverfahren die gerichtliche Zustimmung zu einer Betriebsänderung zu beantragen und die Wirksamkeit beabsichtigter Kündigungen auch im Hinblick auf einen späteren Betriebsübergang gerichtlich feststellen zu lassen. Er kann somit dem Erwerber entsprechende Prozesse ersparen beziehungsweise ihm hinsichtlich der zu übernehmenden Arbeitnehmer größere Gewißheit verschaffen.

Mit § 128 InsO ist der Konkursverwalter auch nicht mehr gezwungen, die Betriebsänderung selbst durchzuführen, um anschließend veräußern zu können. Die dem Interessenausgleich bzw. der gerichtlichen Beschlußfassung zugrundeliegende Betriebsänderung kann seit dem 1.10.1996 auch nach der Betriebsveräußerung durch den Erwerber erfolgen. Soweit die zu kündigenden Arbeitnehmer im Interessenausgleich namentlich benannt sind bzw. die gerichtliche Zustimmung zur Betriebsänderung vorliegt, erstreckt sich die Vermutung, daß die Kündigungen betrieblich erforderlich sind, auch auf die Zeit nach dem Betriebsübergang auf einen Erwerber. Damit sind unter Konkursbedingungen die Aussichten auf eine erfolgreiche Kündigungsschutzklage wegen Verstoß gegen § 613 a BGB erheblich geschmälert.

Die Befürchtung, daß ein nach obigen Möglichkeiten vorgehender Konkursverwalter die Fortführungschancen mindere, da unter solchen Konstellationen ein Fortführungskonsens mit der Belegschaft nicht herstellbar sei beziehungsweise zu zerbren-

chen drohe, liegt nahe, wird aber von kompetenter Seite bestritten. Wenn es solche Instrumente gebe, dann würden sie über kurz oder lang auch eingesetzt.

Die Modelle zur Umgehung des § 613 a BGB sind alle mit Nachteilen für die betroffenen Arbeitnehmer verbunden. Sie reichen von Druckaufhebungsverträgen bis hin zum Abwarten der gesetzlichen bzw. tariflichen Kündigungs- und Widerspruchsfristen. In der Praxis sind Unternehmensfortführungen im Konkurs von mehreren Jahren feststellbar, so daß in solchen Fällen die Mehrzahl der vom Konkursverwalter gekündigten Arbeitsverhältnisse bei Betriebsübergang nicht mehr bestehen wird.

Insbesondere ältere Belegschaftsmitglieder stehen im Fortführungsfall unter einem „Druck von allen Seiten“, Aufhebungsverträge einzugehen. In einem Fall konnten mehr als 50 Mitarbeiter im Alter von über 55 Jahren trotz der wesentlich verschlechterten Vorruhestandsregelung zur mehr oder weniger freiwilligen Aufhebung ihrer Arbeitsverträge bewegt werden.

4.4.5 Sozialplan in der Insolvenz und Fortführungserfolg

Der deutliche Personalkapazitätsabbau im Rahmen von Betriebsfortführungen legt die Vermutung nahe, daß Sozialplanverbindlichkeiten eine wesentliche finanzielle Belastung und damit Minderung der Fortführungschancen bewirken würden. Das entsprechende Schlagwort von der „Soziallastigkeit des Konkurses“ kann durch die vorliegende Untersuchung nicht bestätigt werden. In keinem der Fälle wurden Sozialpläne im Konkurs als fortführungsgefährdend bezeichnet. Dies hängt bekannterweise damit zusammen, daß mit dem Gesetz über den Sozialplan im Konkurs- und Vergleichsverfahren vom 20.2.1985 die Sozialplanabfindungen gesetzlich auf 2,5 Monatsgehälter je Betroffenen und insgesamt ein Drittel der Masse beschränkt worden sind. Außerdem wird über Auszahlungsverzögerungen von bis zu einem Jahr berichtet. Die Rechtsprechung dahingehend, daß der Konkursverwalter nach § 170 KO verpflichtet sei, unter Einschaltung des Konkursgerichtes Vorauszahlungen auf den Sozialplan zu leisten, die zur Überbrückung wirtschaftlicher Nachteile einer Betriebsänderung dienen, wurde als Sanierungsbelastung nicht genannt. Zudem zeigen auf den Insolvenzfall abgestellte Sozialplanstudien, daß es nur jedem fünften Betriebsrat gelingt, einen Sozialplan im Konkurs durchzusetzen. (Gessner, V., Der Sozialplan im Konkursunternehmen, 1981). Entscheidend für die

Verhandlungen über Fortführungen ist vielmehr, daß der Spielraum einer Finanzierung aus der Masse in der Regel zu mehr als 80% durch Sicherungsrechte und Masseverbindlichkeiten eingeengt ist.

Mit der Ablösung des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) durch das Sozialgesetzbuch III zum 1.1.1998 sind auch in der Sozialplanpolitik andere Möglichkeiten vorgesehen worden. Dazu zählt die Gestaltung eines „aktiven“ Sozialplans, der von den Landesarbeitsämtern bezuschusst werden kann, wenn er arbeitsmarktlisch zweckmäßige Maßnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung der von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer vorsieht. Die Bezuschussung hängt von verschiedenen Voraussetzungen ab, unter anderem davon, daß das Unternehmen einen angemessenen Beitrag zur Finanzierung der Maßnahmen leistet. Im Konkurs- bzw. Vergleich gilt eine Unternehmensbeteiligung in Höhe des gesetzlich vorgeschriebenen maximalen Sozialplanvolumens *in jedem Fall* als angemessen (vgl. hierzu: Knuth, M., Stolz, G., Handlungsleitfaden: Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, o.J.). Inwieweit der „aktive“ Sozialplan im Konkurs mit einem unter dem gesetzlichen Maximalwert liegenden Volumen als angemessen und damit zuschußfähig gelten kann, wird im Einzelfall entschieden werden. Wie die kurze Praxis mit dem Instrument „aktiver“ Sozialplan bereits zeigt, wird man bei Konkursunternehmen sehr bescheidene Maßstäbe an den Begriff der Angemessenheit der Eigenbeteiligung legen müssen. Auf Grund der Tatsache, daß in der Vergangenheit ein Sozialplan im Konkurs nur in der Minderzahl der Fälle angestrebt und durchgesetzt wurde, ist es zweifelhaft oder zumindest unklar, ob und inwieweit die Betriebsfortführung insolvenzbefangener Unternehmen durch Sozialpläne mit Bezuschussungsmöglichkeiten erleichtert werden wird.

5. Strategische Erfolgsfaktoren der Fortführung aus dem Konkurs

Mit der Eröffnung des Konkursverfahrens ist eine wesentliche Voraussetzung für eine dauerhafte Fortführung gegeben. Der Konkursverwalter ist nicht mehr auf das Zusammenwirken mit der Unternehmensführung angewiesen; sämtliche Rechte

und Pflichten eines Arbeitgebers gehen auf ihn über. Diejenigen Arbeitnehmer, die in der Sequestration gekündigt wurden, deren Kündigungsfristen aber über den Tag der Konkursöffnung hinausreichen, werden spätestens jetzt von Freistellungsmaßnahmen nach § 117 Abs. 4 AFG betroffen. Der Konkursverwalter kann zudem (nicht tarifgebundene) Arbeitsverhältnisse mit einer verkürzten Kündigungsfrist von drei Monaten zum Monatsende kündigen, und er hat ein Schnellverfahren zur Hand, mit dem er die gerichtliche Zustimmung zur Betriebsänderung und Wirksamkeit der Kündigungen einholen kann (siehe Abschnitt 4.4.4).

Diese in der kurzen bis mittleren Frist wirksam werdenden Fortführungsfaktoren werden nun durch die Möglichkeit ergänzt, die Betriebsaktiva (incl. Firmenwert) vom Konkursverwalter zu kaufen, ohne für Altverbindlichkeiten des Unternehmens eintreten zu müssen. Eine entscheidende Voraussetzung für den Betriebserhalt wird daher darin gesehen, daß sich frühzeitig, d.h. zeitnah zur Konkursöffnung, eine Übernahmegesellschaft bildet, da der Konkursverwalter in den seltensten Fällen die Geschäfte über längere Zeit im Hinblick auf einen ihm unbekanntem Übernehmer fortführen wird.

Die im Anfang des Fortführungsprozesses unabdingbare finanzielle Entlastung durch Kostenreduktionen wird bei einer auf Dauer angelegten Betriebsfortführung durch die Notwendigkeit strategischer Neuausrichtungen ergänzt. Soweit nicht nur eine kurzfristige Fortführung mit späterer Stilllegung beabsichtigt ist, wird das Konkursverfahren genutzt, um die „Braut schön zu machen“ und im Wege einer Betriebsübernahme an einen neuen Rechtsträger zu verkaufen. Die Steigerung des Firmenwerts muß sich in einem angemessenen Preis niederschlagen. Der Konkursverwalter dürfe sich bei den Preisverhandlungen, so wird hervorgehoben, nur dann von sozialpolitischen Überlegungen leiten lassen, wenn dies einer optimalen Gläubigerbefriedigung nicht im Wege stehe. Andererseits besteht das wesentliche Verhandlungsargument der Übernehmer darin, daß eine andere Verwertung als die Fortführung mindestens zum Verlust des im Konkursverfahren wieder stabilisierten und häufig nicht unerheblichen Firmenwerts führe und damit dem Ziel der optimalen Gläubigerbefriedigung widerspreche.

Die in der Praxisauswertung als wesentlich hervorgehobenen Strategiemeasures lassen sich zu den Begriffen „Markt“, „Management/Personal“ und „Kapital“

zusammenfassen, wobei auch diese Erfolgsfaktoren in jedem Einzelfall von unterschiedlichem Gewicht sind. Zudem sind diese Bereiche für jede Unternehmensführung relevant, so daß im folgenden nur die als konkurs- bzw. fortführungstypisch geltenden Momente skizziert werden.

5.1 Neuausrichtung des Unternehmens am Markt

Die Marktchancen gelten als Schlüsselgröße für den weiteren Fortführungserfolg. Daher ist in fast allen untersuchten Fällen dauerhafter Fortführung eine Neuausrichtung auf Kundenbedürfnisse festzustellen, die bei KMU häufig als nicht direkt beeinflussbar gelten. Feststellbar ist auch, daß das Altunternehmen entsprechende Aktivitäten lange unterlassen hat und daß gerade in der Belegschaft die Schwächen in der Kundenbetreuung bzw. im Service bekannt sind. Die Einbeziehung der Belegschaft in die Ideenfindung zu neuen Produkten bzw. zur Verbesserung der Verfahrensabläufe wird als unabdingbar bezeichnet. Zudem werden für eine marktorientierte Führung des Unternehmens flachere Hierarchien mit größerer Kundennähe geformt. In aller Regel ist dieser Prozeß bei erfolgreichen Fortführungen durch externe Beratung gestützt worden. Dies reicht von der nur konkursbegleitenden Betreuung bis hin zur laufenden „Nachsorge“ über mehr als 10 Jahre hinweg.

Für die Ausrichtung an Marktbedürfnissen wird auch die exakte Analyse der Qualifikationsstrukturen in der Belegschaft als wichtig erachtet. In einem der untersuchten Fälle war die Erkenntnis, daß in der Belegschaft sämtliche europäischen Sprachen vertreten sind, ausschlaggebend für das Konzept, sich als internationales Dienstleistungszentrum zu profilieren. Zudem solle man, so die Aussage, heute schon darüber nachdenken, welche Qualifikationen die Belegschaft in 10 Jahren haben müsse, um dem Unternehmen dann noch nützlich zu sein. Auch in KMU müsse wie in Großunternehmen an eine langfristige Personalentwicklungspolitik gedacht werden, wenn man schnellen wie schleichenden Marktveränderungen gewachsen sein wolle.

Die realistische und positive Einschätzung der Marktchancen gilt zu Recht als entscheidende Voraussetzung und damit kritisches Moment eines dauerhaften Fortführungserfolg. Allerdings war in Einzelfällen dieser Untersuchung der eigentlich

stabile bzw. entwicklungsträchtige Markt eher Hoffnungsträger der Fortführungsakteure bzw. die gute Marktlage des Unternehmens stellte geradezu ein Fortführungsgebot dar.

5.2 Unternehmensführung und Personal

Das Zusammenspiel einer fähigen und akzeptierten Geschäftsführung mit einer homogenen Mannschaft wird für den Fortführungserfolg als wesentlich bezeichnet. Im Zuge des Konkursverfahrens kämen nicht mehr die üblichen Verfahren der Sozialauswahl zur Geltung. Insbesondere könne man nicht mehr von einer individuellen Prüfung sprechen, sondern, da das Auswahlverfahren im Konkurs nur noch auf allgemeine Fehlerhaftigkeit gerichtlich überprüft werden könne, komme es letztlich doch dazu, daß die Älteren, Schwächeren und Kranken ihren Arbeitsplatz verlören. Zudem sei die verbleibende Belegschaft von der täglichen Freistellung bedroht, was dazu führe, daß es kaum noch zu Krankmeldungen komme und erhebliche Produktivitätssteigerungen zu registrieren seien. Die Krise selbst werde zum tragenden Erfolgsfaktor der Fortführung. Allerdings könne dies nicht als dauerhafter Zustand begriffen werden, sondern den Mitarbeitern müsse im Zuge der Fortführung eine deutliche Perspektive aufgezeigt werden. Motivations- und Informationsmaßnahmen seien daher unverzichtbar, wenn ein neues Unternehmen „zusammengeschweißt“ werden solle.

Das Management der Betriebsübernahmegesellschaft rekrutiert sich häufig aus der „zweiten Riege“ des Altunternehmens. Auf Grund langjähriger Berufs- und Branchenerfahrung seien diese neuen Geschäftsführer mit dem operativen und taktischen Geschäft vertraut. Dennoch sind erfolgreiche Fortführungen durch eine weitergehende Nachsorge in strategischen Fragen gekennzeichnet. Zudem macht der atypische Informationsbedarf der Unternehmensgründung bzw. entsprechenden Wirtschaftsförderung eine unterstützende Begleitung bzw. Nachsorge notwendig.

Hervorgehoben werden die hohen privaten Haftungsanforderungen, die im Einzelfall dazu führen können, daß von einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nur noch als Fiktion gesprochen werden könne, da der Geschäftsführer auf Grund privater Bürgschaften als voll haftender Personengesellschafter betrachtet werden müsse. So kann es, um Fremdkapitalzugänge zu öffnen, selbst in fortgeführten

Kleinbetrieben zu einem privaten Haftungsvolumen des Geschäftsführers von mehr als einer Million DM kommen. In diesem Zusammenhang wird diskutiert, daß bei unverschuldetem, d.h. durch kaufmännische Vorsicht nicht vermeidbarem, späterem Konkurs einer Fortführungsgesellschaft der Geschäftsführung Aussicht auf eine Haftungsentlastung geboten werden müßte, um die Bereitschaft zu solchen Positionen zu erhöhen.

Betont wurde in der Praxisauswertung, daß mit der Fortführung aus einem Konkurs positive Motivationswirkungen auf Management und Belegschaft verbunden seien. Die Unternehmenskultur verändere sich. Durch den informelleren, vorbehaltloseren Umgang miteinander komme es zu entsprechend schnelleren und zielgenaueren Informationsflüssen. Häufig betrachteten die Mitarbeiter auf Grund von Eigenkapitalbeteiligungen bzw. Verzichtleistungen das Unternehmen als ihr eigenes, und die daraus resultierenden Motivationswirkungen seien nicht zu unterschätzen. Die Krise erweise sich im Nachhinein als Erfolgsfaktor. Das „Ziehen an einem Strang“ und ein besonderes, persönliches Engagement betrieblicher ebenso wie außerbetrieblicher Fortführungsakteure werden als wesentliche Erfolgsfaktoren der zeitweiligen, insbesondere aber der dauerhaft angelegten Fortführung immer wieder betont.

Im Zusammenhang mit den Instrumenten der Unternehmensführung wird auch erwähnt, daß die mit Landesbürgschaften verbundene Berichterstattungspflicht zum Aufbau eines darauf ausgerichteten Rechnungswesens zwingt. Die Soll-Ist-Vergleiche, die über die Bank an die C&L Treuarbeit Deutsche Revision AG weitergeleitet werden müssen, seien als eine Art Frühwarnsystem zu verstehen. Des Weiteren wird auf die erhöhte Sensibilität für Zahlungsverzögerungen verwiesen. Die Konkuserfahrung einer Fortführungsgesellschaft führe zur Installation eines effizienten Mahnwesens. Die Krisenbewährung wirke sich also deutlich auf der instrumentellen Ebene der Unternehmensführung aus. Von kleineren Unternehmen wird der entsprechende Informationsaufwand allerdings bemängelt.

5.3 Kapitalbeschaffung

„Markt und Management“ werden bei einer strategisch ausgerichteten Fortführung im Konkurs als wesentliche Stellgrößen zur Formung eines wettbewerbsfähigen Betriebs betrachtet.

Spätestens mit der Gründung einer Betriebsübernahmegesellschaft tritt das Problem der Eigenkapitalbeschaffung hinzu. Während der Stellenwert des Markt- und Managementproblems aus betrieblicher Sicht unterschiedliche Einschätzungen erfährt, ergibt sich im Hinblick auf das Kapitalbeschaffungsproblem eine eher einheitliche Sichtweise. Die Hürden der Fortführung werden in dieser Hinsicht durchweg als zu hoch gekennzeichnet.

Betont wird, daß im Gegensatz zu Krisenentwicklungen im Großunternehmensbereich die Fortführung von KMU i.K. kaum durch öffentliche Subventionierung gestützt werde. Mit der Gründung einer Betriebsübernahmegesellschaft erschlossen sich zwar wesentliche Förderinstrumente, diese seien aber zu schwerfällig, um dem Zeitproblem gerecht zu werden. Selbst eine Antrags- und Bewilligungszeit von 3 Monaten und die in dieser Zeit auftretenden Kapitalengpässe könnten selbst bei einem kleineren Unternehmen schon zu Deckungsbeitragsverlusten in Höhe von rd. 200.000 DM/Monat führen.

Schließlich wird darauf verwiesen, daß örtliche Banken mit den Antragsverfahren nicht vertraut seien bzw. bei Landesbürgschaften auf einer 100-prozentigen Besicherung bestünden. In einem Fall wurde von der Hausbank unmißverständlich kundgetan, daß man mit der Vermittlung und Verwaltung von Fördermitteln ein Risiko einginge, ohne entsprechende Ertragsaussichten zu haben. Die Fortsetzung der Finanzierungsverhandlungen sei davon abhängig, daß eine volle Besicherung außerhalb des Gesellschaftsvermögens geleistet werde, bzw. es wurde empfohlen, direkt durch die Hausbank zu kreditieren, wobei allerdings ein Betrag von DM 500.000 nicht überstiegen werden dürfe.

Weniger die inhaltliche als die verfahrenstechnische Ausgestaltung wird dafür verantwortlich gemacht, daß wirtschaftspolitische Stützung durch Förderprogramme gerade in der kritischen Anfangsphase der Fortführung nicht greifen könne. Da kein Rechtsanspruch auf Förderung und keine Klarheit über den zeitlichen Hori-

zont der Fördermitteleingänge bestehe, müsse man Wirtschaftsförderung, dem Vorsichtsprinzip folgend, bei der Unternehmensplanung eigentlich außer acht lassen. Im Hinblick auf Landesbürgschaften wird empfohlen, das Verfahren statt im Wege durch die Instanzen einem kleineren Entscheidungsgremium zu übertragen, welches spätestens mit Konkurseröffnung bzw. Gründung einer Betriebsübernahmegesellschaft vor Ort tätig werden müsse. Dem wird aber entgegengehalten, daß mit der schnellen Bereitstellung von Landesbürgschaften bestimmte Krisenunternehmen von dem eigentlich heilsamen Sanierungsdruck zu früh entlastet würden.

Trotz der Kritik an den Entscheidungs- und Abwicklungsverfahren der wirtschaftspolitischen Förderung ist allerdings anzumerken, daß in allen untersuchten Fällen, der weitere Verlauf der Betriebserhaltung durch Instrumente der Wirtschaftsförderung gestützt wurde. Die Kritik bündelt sich um die Auffassung, daß das Verfahren zu zeitaufwendig sei und somit gerade in der kritischen Fortführungsphase nicht zum Tragen komme.

6. Resümee und politischer Ausblick

Die steigende Zahl von Unternehmenszusammenbrüchen ist kein spezifisch deutsches Phänomen. In allen europäischen Ländern und insbesondere auch in Nordamerika finden Bestrebungen zur Betriebsfortführung insolventer Unternehmen in der Ausgestaltung des jeweiligen Insolvenzrechtes einen verstärkten Niederschlag. Vor dem Hintergrund der dauerhaft stagnierenden wirtschaftlichen Entwicklung wird „Sanieren statt Liquidieren“ zu einer Entscheidung, die nicht mehr im vorab mit dem Hinweis auf natürliche Selektionsfunktionen des freien Wettbewerbs getroffen werden kann.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf Experteninterviews und Gesprächen mit betrieblichen Akteuren, die (mehrmals) im Spannungsfeld von Betriebsfortführungen Erfahrungen sammeln konnten. Aussagen, die zweifelhaft oder auch nur überraschend erschienen, wurden mittels der wenigen wissenschaftlichen Arbeiten zur Betriebsfortführung geprüft. In der Regel fielen diese Rückversicherungen bestätigend aus.

Die wesentlichsten Ausführungen der Gesprächspartner lassen sich zu vier übergeordneten Komplexen zusammenschließen:

- Einschätzung der Insolvenzentwicklung und des „Instruments“ Betriebsfortführung im Hinblick auf die Bekämpfung insolvenzbedingter Arbeitslosigkeit;
- betriebswirtschaftliche Insolvenzzursachen und Fortführungschancen;
- juristische, betriebswirtschaftliche und soziale Aspekte der Betriebsfortführung in der Insolvenz;
- strategische Erfolgsfaktoren der dauerhaften Betriebsfortführung aus der Insolvenz.

Erfolgs- und Mißerfolgskriterien der Betriebsfortführung lassen sich nicht mit abschließender Genauigkeit auflisten, da sie zumindest im Detail stark betriebspezifisch sind. Dennoch können aus den Aussagen der Gesprächspartner allgemeine Problembereiche und Erfolgsindikatoren abgeleitet werden. Die folgende thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse will hierzu einen Beitrag leisten. Die Thesen sind mit Seitenverweisen auf die entsprechenden Abschnitte der Untersuchung versehen.

1. Von der Mehrzahl der an der Untersuchung Beteiligten wird eine nachhaltige Besserung der Insolvenzentwicklung nicht erwartet. Es wird vielmehr davon ausgegangen, daß bislang als krisenfest geltende Branchen in den nächsten Jahren ebenfalls in den Sog von Insolvenzen geraten werden und sich das Problem der Fortführung damit in Zukunft verstärkt stellen wird. Im Hinblick auf insolvenzbedingte Arbeitslosigkeit wird einerseits vor einer Sanierungseuphorie gewarnt, andererseits betont, daß Fortführungschancen und Arbeitsplatzhalt in insolvenzbefangenen Unternehmen eingehender und frühzeitiger geprüft werden müßten. (Abschnitt 2, S. 8 ff.)
2. Als Ursachen der Insolvenz werden Kapital-, insbesondere Eigenkapitalschwächen, Managementprobleme und Absatzkrisen hervorgehoben. Kostenkrisen wurden insofern relativiert, als sie zwar insolvenzverursachend sein können, aber gerade der Unternehmenskonkurs eine günstige Situation für sehr weitgehende Maßnahmen des „Kostenmanagements“ darstelle. Einzelne Aussagen

gehen so weit, die Bereinigung von Kostenstrukturen als „nachrangigen“ Problembereich der Fortführung zu bezeichnen. Dies dürfte im wesentlichen auf den in der Regel deutlichen Personalabbau und die Verzichtbereitschaft der im Rahmen der Fortführung verbleibenden Mitarbeiter zurückzuführen sein. (Abschnitt 3.1, S. 9 ff.)

3. Eine strategische, über den kurzfristigen Betriebserhalt hinausgehende Fortführung ist in der Regel auf einer Schwachstellenanalyse und entsprechendem Sanierungsplan aufgebaut. Als Grundlage hierzu sollte der Blick für die Krisenentwicklung und den Kompetenzverlust des Unternehmens nicht fehlen. Dennoch kann es in Einzelfällen zu Situationen kommen, in denen eine Fortführung nicht von einer vorhergehenden Krisenanalyse getragen werden kann. (Abschnitt 3.2, S. 13 ff.)
4. Neben den gerichtlichen Vergleichsverfahren sind in der Praxis andere juristische Sanierungstechniken entstanden. Die bedeutsamsten juristischen Sanierungsinstrumente sind Betriebsübernahme- und Betriebsübernahmeauffanggesellschaft. Diese (neugegründeten) Unternehmensträger kaufen den im Konkurs sanierten Betrieb. Der Kaufpreis dient der „Befriedigung“ der Gläubigeransprüche bzw. der Verfahrenskostendeckung. Die rechtspolitischen Bedenken hinsichtlich der Tatsache, daß der wirtschaftliche Erfolg der Betriebsfortführung durch Gläubigerverzichtleistungen finanziert wird, sind mittlerweile verstummt, da die Liquidation in aller Regel noch höhere Verluste nach sich ziehen würde. Der Erfolg dieser sogenannten übertragenden Sanierung hängt wesentlich davon ab, daß die Erwerber des „Konkursbetriebes“ nicht in die Haftung für Altverbindlichkeiten des Unternehmens genommen werden können. (Abschnitt 4.1, S. 16 ff.)
5. Das oberste Gebot in einem insolvenzbefangenen Unternehmen, dessen Fortführungschancen nicht geschmälert werden sollen, ist die Aufrechterhaltung von Produktion und Betriebsablauf. Wird die Produktion eingestellt, fällt der Betrieb auseinander. Die Möglichkeiten der Vorfinanzierung von Fortführungskosten ist stark von der Reputation des bestellten Sequesters bzw. Konkursverwalters abhängig. Abgesehen von Beratungskostenzuschüssen wird die Wirksamkeit einer finanziellen Entlastung durch (investive) Instrumente der

Wirtschaftsförderung auf Grund zeitlicher Zwänge in dieser kritischen Fortführungsphase bestritten.

Der Vorschlag, die dringlichen Finanzierungszwänge der unmittelbaren Fortführung zu entschärfen, indem ein verkleinertes Entscheidungsgremium für Landesbürgschaften konkursnah eingesetzt wird, stößt neben verfahrenstechnischen Problemen auf eine psychologische Kritik: Das „Zittern auf der Zeitschiene“ könne auch heilsam wirken, d.h. Anspruchshaltungen reduzieren sich im Zuge einer „verlängerten“ Krise, was wiederum förderlich für die Sanierungsbestrebungen ist. Dennoch sollten politische Bemühungen zur Stützung von Betriebsfortführungen die zeitlichen Zwänge des Fortführungsgeschehens berücksichtigen. Dem Gläubigerdruck ist mittels verstärkter Aufklärungsarbeit zu begegnen, bzw. es bieten sich rechtspolitische Methoden wie die holländische Abkühlungsperiode an (siehe unten). Abgesehen von den Beratungskostenzuschüssen für Fortführungsinitiativen ist das politische Instrumentarium auf eine zeitnahe Krisenintervention für insolvenzbefangene, aber sanierungsfähige Unternehmen nicht eingestellt. (Abschnitt 4.2, S. 18 ff.)

6. Allein die Möglichkeit der täglichen Freistellung durch den Konkursverwalter führt für die Mehrzahl der Beschäftigten im Fortführungsgeschehen zu einer erheblichen Belastung. Hinzu kommen Informationsunsicherheiten bei nahezu allen Beteiligten hinsichtlich der juristischen und der betriebswirtschaftlichen Aspekte der Betriebsfortführung. Der Fortführungsakteur, der psychologische Umstände als sanierungsrelevant erkennt, wird daher bestrebt sein, das Fortführungsgeschehen durch weitgehende Einbeziehung der Sanierungsbeteiligten, insbesondere auch der Beschäftigten, durchsichtig zu gestalten.

Die Fortführungsbetreuung stellt erhebliche Anforderungen an Wissen, Wissenstransfer und Kommunikationsfähigkeit im Hinblick auf betriebswirtschaftliche und juristische Sonderprobleme bzw. Know-how zu Förderinstrumenten. Hinzu kommt, daß die Unterstützung einer Fortführung und die Kooperation der Sanierungsbeteiligten ein immenses Organisationsproblem mit erheblichem Verhandlungsaufwand darstellt.

Die für die vorliegende Untersuchung ausgewerteten Fortführungen waren durch eine intensive gewerkschaftliche Betreuungsarbeit gekennzeichnet. Dies reicht bis zu der Aussage, der Gewerkschaftsvertreter sei als „Geburtshelfer“ der Fortführung zu sehen bzw. habe die Belegschaft erst verhandlungsfähig gemacht. Von gewerkschaftlicher Seite wird allerdings beklagt, daß man sich die Wissensgrundlagen der Fortführung erst im Wege „schlechter Erfahrung“ habe aneignen können und bislang keine (dauerhafte) Plattform existiere, die einen zufriedenstellenden Erfahrungsaustausch zwischen fortführungsengagierten Gewerkschaftssekretären ermöglicht. Dies führe dazu, daß insbesondere Gewerkschaftsvertreter, die im Gläubigerausschuß ihren ersten Fall begleiten, leicht „über den Tisch gezogen werden könnten.“ (Abschnitt 4.3, S. 20 ff.)

7. Die Entscheidung für eine (vorläufige) Fortführung wird bereits vor Eröffnung des Konkursverfahrens, also in der sogenannten Sequestrationsphase, getroffen.

Die betriebswirtschaftliche Prüfung des Unternehmens im Hinblick auf eine (zeitweilige) Fortführung umfaßt im wesentlichen das Personalwesen, den Auftragsbereich und die Finanzanforderungen. Die in der Regel wesentlichste Kostentlastung wird im Personalbereich kalkuliert. Neben den Verzichtleistungen der voraussichtlich verbleibenden Mitarbeiter wird ein durchschnittlicher Personalabbau in Höhe von 30% genannt. Hinzu kommt die für eine (zeitweilige) Fortführung sprechende konkurstypische Kostenkalkulation, die sich an der kurzfristigen Preisuntergrenze orientieren kann, d.h. nur (vorzufinanzierende) variable Kosten berücksichtigen muß. Weiterhin können bestimmte Zahlungen auf Konkursforderungen ausgesetzt werden, und es entfällt möglicherweise das frühere Geschäftsführergehalt. Darüber hinaus können Lohnkosten, welche ohnehin bis zum Ablauf der Kündigungsfristen zu zahlen sind, nicht als Kosten der Fortführung gelten.

Der abzusehende Personalabbau müßte im Sinne einer „Lösung für alle“ bereits in der Sequestrationsphase durch eine begleitende Auffanglösung in Form einer Transfergesellschaft bzw. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft sozialverträglich gestaltet werden. Diese Begleitung des Konkurses stellt

jedoch ein erhebliches organisatorisches, juristisches und finanzielles Problem dar, dem bisher nicht genügend und nicht in allen Regionen gleichermaßen spezialisierte Organisationen bzw. Personen gegenüber stehen. (Abschnitt 4.4 bis 4.4.2, S. 23 ff.)

8. Die Eröffnung des Konkursverfahrens stellt eine entscheidende Voraussetzung für den Fortführungserfolg dar. Beim Erwerb des Betriebes vom Konkursverwalter treten wesentliche Haftungsregelungen für den Erwerber außer Kraft. Durch eine Betriebsübernahmegesellschaft kann somit eine weitgehende Lösung von Altverbindlichkeiten des Unternehmens ermöglicht werden. Die Bildung einer Betriebsübernahmegesellschaft kann Voraussetzung für die Konkursöffnung sein, wenn der Konkursverwalter sich von Betriebsfortführung und -verkauf eine deutliche Masseentlastung bzw. Verfahrenskostendeckung verspricht. Die Bildung einer Betriebsübernahmegesellschaft sollte zeitnah erfolgen, da der Konkursverwalter den Betrieb in der Regel nicht im Hinblick auf noch unbekannte Erwerber fortführen wird. (Abschnitt 4.4.3, S. 29 ff.)
9. § 613 a BGB gilt auch beim Betriebskauf vom Konkursverwalter. Allein die Aussicht auf juristische Auseinandersetzungen hat insofern eine abschreckende Wirkung auf potentielle Erwerber. Für Arbeitnehmerinitiativen bildet § 613 a BGB die Möglichkeit, solche Kaufinteressenten abzuwehren, die lediglich an einer Ausschlichtung des Betriebsvermögens bzw. nur an einer Marktübernahme interessiert sind. Allerdings sind die Erfolgsaussichten einer Klage nach § 613 a mit dem Art. 6 des Arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetzes erheblich geschmälert worden, indem entsprechende Bestimmungen der Neuen Insolvenzordnung vorzeitig in Kraft gesetzt wurden. Dem Konkursverwalter ist es nunmehr im Rahmen einer Art Schnellverfahren möglich, die Wirksamkeit beabsichtigter Kündigungen im Hinblick auf einen späteren Betriebsübergang gerichtlich bestätigen zu lassen und damit dem Erwerber des Betriebes spätere juristische Auseinandersetzungen zu ersparen bzw. ihm hinsichtlich der zu übernehmenden Arbeitnehmer mehr Gewißheit zu verschaffen. (Abschnitt 4.4.4, S. 31 ff.)
10. Mit dem Gesetz über den Sozialplan im Konkurs- und Vergleichsverfahren vom 20.2.1985 ist eine Beschränkung des Sozialplanvolumens auf zweieinhalb Mo-

natsgehälter je Betroffenen und insgesamt ein Drittel der Masse erfolgt. Vor dem Hintergrund, daß nur wenigen Betriebsräten die Durchsetzung eines Sozialplanes im Konkurs gelingt, ist es zweifelhaft, Sozialplanverbindlichkeiten als fortführungsgefährdend einzuschätzen. Zudem können Sozialplanabfindungen für Arbeitnehmerinitiativen eine erste Finanzierung der Betriebsübernahme darstellen. (Abschnitt 4.4.5, S. 33 ff.)

11. Im Unterschied zur nur zeitweiligen Fortführung in der Insolvenz ist mit der dauerhaften Fortführung im Wege einer Betriebsübernahme in der Regel eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens verbunden. Ausschlaggebend für diesen Prozeß sind die Erneuerung der Marktchancen, die Verbindung von fähigem Personal mit kompetentem Management und eine rechtzeitige Anschubfinanzierung. (Abschnitt 5, S. 25 ff.)

Erfolgreiche Betriebsfortführungen stellen nicht zuletzt ein psychologisches Problem dar. In der unmittelbaren Krisensituation herrscht häufig die Stimmung des „Rette sich, wer kann“. Das Stichwort „Konkursantrag“ wird mit dem schnellen und endgültigen Ende des Unternehmens gleichgesetzt, und entsprechend agieren Konkursverwalter, Betriebsräte, Belegschaften und insbesondere externe Gläubiger mit einem zu kurzfristigen, auf die eigenen Interessen ausgerichteten Kalkül. Die Betriebsfortführung verlangt jedoch Information und Kooperation der Beteiligten, Prüfung des Krisenunternehmens und Gestaltung eines Konsenses und ist damit zeitaufwendig. Erst wenn erkannt wird, daß die unterschiedlichen Interessen im Wege einer Betriebsfortführung möglicherweise besser zu befriedigen sind, entsteht ein nutzbares Verhandlungsklima.

In der rechtspolitischen Diskussion hat das „Panikklima“ der Insolvenz zu dem Argument geführt, daß nur die zeitweise Stilllegung aller Gläubigerrechte Liquidationen begrenzt und Betriebsfortführungen fördert. Seit 1992 gibt es in den Niederlanden entsprechend positive Erfahrungen mit der Einführung der sogenannten Abkühlungsperiode (Afkoelingsperiode), in der auf richterliche Anordnung hin die Gläubigerrechte ohne Substanzeingriff befristet ausgesetzt werden. (Näheres hierzu in Mönning, R.D., Betriebsfortführung, 1997). Diesem Verfahren muß auch nach den vorliegenden Erfahrungen Zweckmäßigkeit bescheinigt werden. Es trägt dem Fortführungsgedanken wie auch dem Gläubigerschutz besser Rechnung als

überstürzte Versuche, mehr oder weniger gerechtfertigte Ansprüche im Alleingang durchzusetzen. Dem Konkursunternehmen wird mit der Abkühlungsperiode gewissermaßen eine Ruhepause verordnet, damit Fortführungschancen geprüft und Sanierungsbeteiligte zur Kooperation gebracht werden können. Wo derartig deutliche Möglichkeiten nicht vorgesehen sind, wie etwa im jetzigen und auch im kommenden deutschen Insolvenzrecht, ist eine effiziente Konsens- und Vertrauensarbeit mit den Beteiligten um so wichtiger.

Die beschäftigungsorientierte Betriebsfortführung stellt nach wie vor den Sonderfall der Insolvenzabwicklung dar. Obschon der Fortführungsgedanke mit dem Neuen Insolvenzrecht Stärkung erfährt, ist der Konkurs in aller Regel immer noch mit der Leitidee der Liquidation verbunden. Ein anderes Sanierungsklima erfordert daher auch auf regionaler Ebene weitergehende Informationsarbeit im Hinblick auf die Sanierungstechniken und Sanierungshilfen, die im Zuge einer Betriebsfortführung zugänglich sind.

Die arbeitsmarktpolitische Begleitung der Betriebsfortführung in der Insolvenz durch Transfer- bzw. Qualifizierungsgesellschaften stellt ein erhebliches organisatorisches und finanzielles Problem dar, das mit hohen Anforderungen an Wissen und Kommunikationsfähigkeit der Fortführungsakteure einhergeht. Selbst professionelle Fortführungsverwalter sind mit den arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten einer sozialverträglicheren Gestaltung der Insolvenz durch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften nicht vertraut. Dies, obwohl der entstehende „Personalpool“ bzw. entsprechend betriebsnahe Qualifizierungsmaßnahmen auch den dauerhaften Erfolg der Fortführungsgesellschaft mittragen könnten. Da die Betriebsfortführung in der Regel mit erheblichem Abbau von Personalkapazitäten einhergeht, sind sozialverträgliche Lösungen nur durch Konzepte einer arbeitsmarktpolitischen Begleitung des Konkursunternehmens bzw. der Betriebsfortführung zu erreichen.

Auf dem Weg zur Erhaltung von Betrieb und Arbeitsplätzen stellt die Prüfung der Fortführungsfähigkeit einen ersten Schritt dar. Für die meisten Konkursverwalter und Beschäftigteninitiativen stellt diese Hürde ein unüberwindbares Hindernis dar, wenn nicht auf externe Beratungshilfen zugegriffen werden kann. Neben der reinen Informationsarbeit, die hier zu leisten ist, muß klar gesehen werden, daß auf Grund

der ungewissen Situation und der finanziellen Bedrängnis in Konkursunternehmen die wenigsten Beschäftigteninitiativen oder Konkursverwalter bereit und/oder fähig sein werden, die Kosten für ein qualifiziertes Fortführungsgutachten zu tragen, selbst wenn die betrieblichen Zukunftschancen günstig gestaltbar sind. Die finanziellen Beratungshilfen des Landes spielen daher bei der Stützung rationaler Fortführungsbemühungen eine herausragende Rolle.

Die vorliegende Studie hatte zwar nicht den expliziten Auftrag, zukünftigen Wissens- und Handlungsbedarf bezüglich der Betriebsfortführung insolvenzbefangener Unternehmen direkt abzustecken, dennoch ergeben sich auf Grund ihrer Anlage zumindest einige Hinweise bzw. Merkposten:

1. Mit dem Abschluß der vorliegenden Studie haben sich die rechtlichen Rahmenbedingungen zum Vor- aber auch zum Nachteil von Betriebsfortführungen geändert. Bei bestimmten neuen Regelungen herrscht keine Übereinstimmung darüber, ob und wie sie die Fortführungspraxis verändern werden. Prominente Beispiele hierfür sind der „aktive“ Sozialplan (§§ 254 ff SGB III), die strukturelle Kurzarbeit (§ 175 SGB III) und, wohl am bedeutsamsten, der Insolvenzplan aus Abschnitt 6 der neuen Insolvenzordnung, die am 1.1.1999 in Kraft treten soll. Für eine erfolgreiche Fortführungs- und Sanierungspraxis sind vorteilhafte Veränderungen der rechtlichen und noch mehr der makroökonomischen Rahmenbedingungen sicherlich bedeutsam. Nicht weniger wichtig aber sind gezielte Bemühungen, die vorhandenen Verfahren und Bedingungen in ein integriertes Konzept zu bringen, welches dem Charakter eines Standards nahe kommt und insbesondere sozialverträglichere Möglichkeiten des abgestimmten Zusammenspiels arbeitsmarkt-, sozial- und regionalpolitischer Instrumente mit insolvenzrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Methoden der Betriebsfortführung nutzt. Das Potential dieses Instrumentenkonzerts ist in der Vergangenheit in der Fortführungspraxis nicht ausgeschöpft worden. Es darf angenommen werden, daß wechselnde Rechtssituationen und damit verbundene Unsicherheiten eine integrative Gestaltung der Fortführung nicht beschleunigen.

2. Das mit der dauerhaften wirtschaftlichen Stagnation begründete Erfordernis einer neuen Sanierungskultur ist nicht zu trennen von der notwendigen Klärung der „Detailfragen“. Da es im Zuge von Betriebsfortführungen in der Regel zu hohen Ei-

genkapitalanforderungen kommt, ist hier z.B. die Frage nach betriebswirtschaftlich und sozial akzeptablen Formen der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern zu erwähnen. Die Praxisauswertung hat darüber hinaus gezeigt, daß die Entwicklungs- und Überlebenschancen von Betriebsübernahmegesellschaften, welche als Unternehmensneugründungen z.B. durch Beschäftigteninitiativen zustandekommen, durch Formen einer Festigungsberatung wesentlich verbessert werden können bzw. daß beratende Nachsorge sich als unverzichtbar herausstellen kann.

3. Soweit sozialverträglichere Formen der Betriebsfortführung angestrebt werden, basieren diese in der Regel auf arbeitnehmerorientierter Beratung. Hier steht häufig der Gewerkschaftsvertreter unter dem Druck, „auf eigene Faust“ Wissen einzuholen und die Betriebsfortführung zu begleiten, wobei er oftmals an seiner Organisation und ihren Möglichkeiten vorbei agiert bzw. agieren muß. Es gilt daher, die Betriebsfortführung als (gewerkschaftliches) Handlungsfeld systematischer zu entwickeln, vorhandene Beratungskompetenz stärker zu nutzen und erforderliche Beratungskompetenz zu entwickeln. Für eine neue Sanierungskultur muß ein Prozeß angestoßen werden, der das Wissen um die Möglichkeiten der beschäftigungsorientierten Betriebsfortführung vom Einzel- bzw. Geheimwissen zu einem breit verfügbaren Handlungswissen macht, so daß die Chancen zum Erhalt von Arbeitsplätzen nicht ungenutzt verstreichen.

Anhang I: Mögliche Checklisten zur Eingrenzung von Krisenursachen und zur Analyse der Fortführungsfähigkeit

Anhang I-1:	Checkliste zur Krisenanalyse.....	51
Anhang I-2:	Checkliste zur Beurteilung kurzfristiger Fortführungsmöglichkeit .	52
Anhang I-3:	Checkliste zur Beurteilung von Sanierungs- und dauerhafter Fortführungsfähigkeit	53

Anhang I-1: Mögliche Checkliste zur Krisenanalyse

Die folgenden Fragen dienen dazu, einzugrenzen, ob die Unternehmenskrise auf allgemeinen Entwicklungen beruht, die durch mikroökonomische Sanierungsinstrumente nicht beeinflussbar sind, oder ob es sich mehr um eine individuelle, „hausgemachte“ Krise des Unternehmens handelt, welche eine Fortführung bzw. Sanierung prinzipiell nicht ausschließt.

1. Ist das Unternehmen von einer allgemeinen Branchenkrise oder einem volkswirtschaftlichen Wachstumseinbruch betroffen? Ist es stärker oder schwächer betroffen als wichtige Konkurrenten?
2. Werden die Krise und ihre Ursachen eher kurzfristiger, konjunktureller oder langfristiger, struktureller Natur sein?
3. Ist das Unternehmen auf einem wachsenden oder eher auf einem dauerhaft stagnierenden oder sogar schrumpfenden Markt tätig?
4. Steht das Unternehmen auf der Kostenseite oder eher auf der Erlösseite unter Druck? (Kostenkrisen sind im Rahmen eines Konkursverfahrens in der Regel leichter zu beheben!)
5. Wie ist die Intensität des Wettbewerbs auf den Märkten des Unternehmens zu beurteilen?
6. War das Unternehmen während der Krisenentwicklung auf einem im Prinzip attraktiven Markt tätig?
7. Gibt es einen Kundenstamm, der einer weiteren Zusammenarbeit mit dem Unternehmen positiv gegenübersteht?

Falls ein Kurzcheck wie der obige eine prinzipielle Fortführungsfähigkeit andeutet oder keine eindeutige Antwort zu liefern vermag, sind weitergehende Analysen erforderlich. Dabei bietet es sich auf Grund der zeitlichen Zwänge des Fortführungsgeschehens an, zwischen einer schnellen Prüfung der kurzfristigen Fortführungsmöglichkeit (Zeitgewinn!) und einer eingehenderen Prüfung der dauerhaften Fortführungsfähigkeit und der Möglichkeiten zur Erhaltung von Arbeitsplätzen zu unterscheiden.

Anhang I-2: Mögliche Checkliste zur kurzfristigen Fortführungsmöglichkeit in der Sequestration

Bei allen Vorbehalten gegenüber monokausalen Erfolgserklärungen darf betont werden, daß die Chancen einer Fortführung im frühen Stadium der Sequestration insbesondere von Aufklärung, Motivation und Liquiditätsbeschaffungsmöglichkeiten abhängen. Die Möglichkeit, den Anspruch auf Konkursausfallgeld, der mit der Konkurseröffnung entsteht, im Wege einer Vorfinanzierung schon in der Sequestration zur Liquiditätsbeschaffung zu nutzen und damit bis zur Konkurseröffnung eine dreimonatige Lohnkostendeckung zu erzielen, spielt eine entscheidende, wenn nicht unverzichtbare Rolle.

1. Gibt es eine Beschäftigteninitiative zur Betriebsfortführung bzw. Prüfung der Sanierungsfähigkeit? Sind die öffentlichen Unterstützungsangebote, insbesondere die Beratungshilfen für Beschäftigteninitiativen bekannt?
2. Sind die Mitarbeiter über die Möglichkeiten und Chancen einer Betriebsfortführung, z.B. die Konkursausfallgeldvorfinanzierung, informiert?
3. Mit welchen Argumenten können die Mitarbeiter in aufrichtiger Weise zu einer (kurzfristigen) Kooperation motiviert werden, ohne daß die langfristigen Entwicklungschancen des Unternehmens bereits bekannt wären?
4. Sind die betrieblichen Hauptakteure der Fortführung von ihrem Vorhaben überzeugt? Können die Fortführungsakteure ausreichend Vertrauen vermitteln, und haben sie überzeugende Argumente, um Kunden/Lieferanten/Banken zu einer weiteren Mitarbeit zu bewegen?
5. Gibt es bereits fertiggestellte Produkte oder Aufträge, die vermarktet werden können?
6. Gibt es einen Auftrags- bzw. Vorleistungsbestand, der noch abgearbeitet werden kann?
7. Ist die unternehmensinterne Auftragsabwicklung (insbesondere Beschaffung und Produktion) noch funktionsfähig?
8. Sind Vertriebsstrukturen/Händlernetze noch nutzbar, bzw. gibt es ein schlagkräftiges Verkäuferteam?
9. Welche kurzfristigen Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung hat das Unternehmen im Verlauf der Krisenentwicklung noch nicht genutzt?
10. Ist der Verwalter zu einer (kurzfristigen) Fortführung bereit und mit den entsprechenden Anforderungen vertraut?
11. Welche Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten gibt es, den voraussichtlichen Personalabbau über eine Arbeitsförderungsgesellschaft sozial- und arbeitsmarktverträglich zu gestalten?

Anhang I-3: Mögliche Checkliste zur dauerhaften Sanierungs- und Fortführungsfähigkeit

Zur Feststellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen und entsprechenden Checklisten. Die folgende Checkliste, welche die Erfolgsfaktoren Management/Personal und Markt in besonderer Weise betont, ist daher als Beispiel zu verstehen.

Zur Marktattraktivität:

1. Bedient das Unternehmen einen großen Markt? (Marktumsatz? Größe der Branche?)
2. Wie ist die zukünftige Markt- bzw. Branchenentwicklung einzuschätzen?
3. Welche Marktqualität liegt vor? (Gewinnstabilität im Branchendurchschnitt? Hohe Nachfrageänderungen bei Preisvariationen? Innovationsmöglichkeiten?)
4. Welche Hauptabnehmer hat das Unternehmen, und aus welchen Branchen kommen diese? (Umsatzwachstum?)
5. Welche unmittelbaren Konkurrenten hat das Unternehmen? Gibt es einen Marktführer? (Marktanteil? Relative Position des Unternehmens? Auslandskonkurrenz?)
6. Wo sind die Kernkompetenzen im Produktprogramm des Unternehmens?
7. Welche Möglichkeiten bieten sich im Marketing des Unternehmens an?

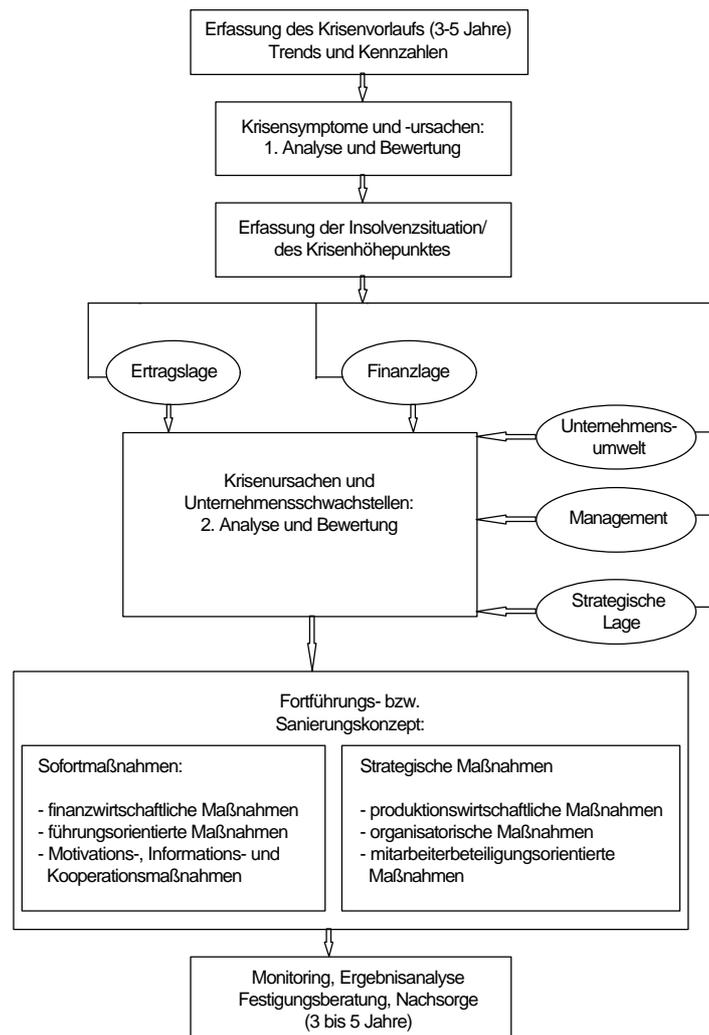
Zu Management/Personal:

1. Wie ist die Qualifikation des Managements zu beurteilen? (Fachliche Fähigkeiten? Berufserfahrung? Markt- und Branchenkenntnisse? Erfolgsbezogenheit? Soziale Kompetenz? Entscheidungsgeschwindigkeit? Zugänglichkeit für Sachargumente? Emotionale Situation?)
2. Welche (neuen) Chancen können mit dem Mitarbeiterpotential gestaltet werden? (Motivation? Qualifikation? Kapitalbeteiligungsinteresse? Verbesserungsweisen?)
3. Wie sind Engagement und Aktivitäten des Betriebsrates zu beurteilen? (Kontakte zu Führungsebene, Gewerkschaft, Politik, Beratungsinstitutionen?)
4. Ist der betriebliche Informationsfluß ausreichend organisiert? (Betriebliches Informationssystem?)
5. Nimmt jemand Controlling-Aufgaben wahr? (Plansysteme für Beschaffung, Produktion, Absatz? Soll-Ist-Vergleiche?)
6. Sind die Verantwortungsbereiche ausreichend geregelt oder gibt es Überschneidungen? (Geschäftsordnung? Organigramm? Produktverantwortliche?)

Anhang II: Mögliche Inhalte und Strukturen eines Turnaroundmanagements

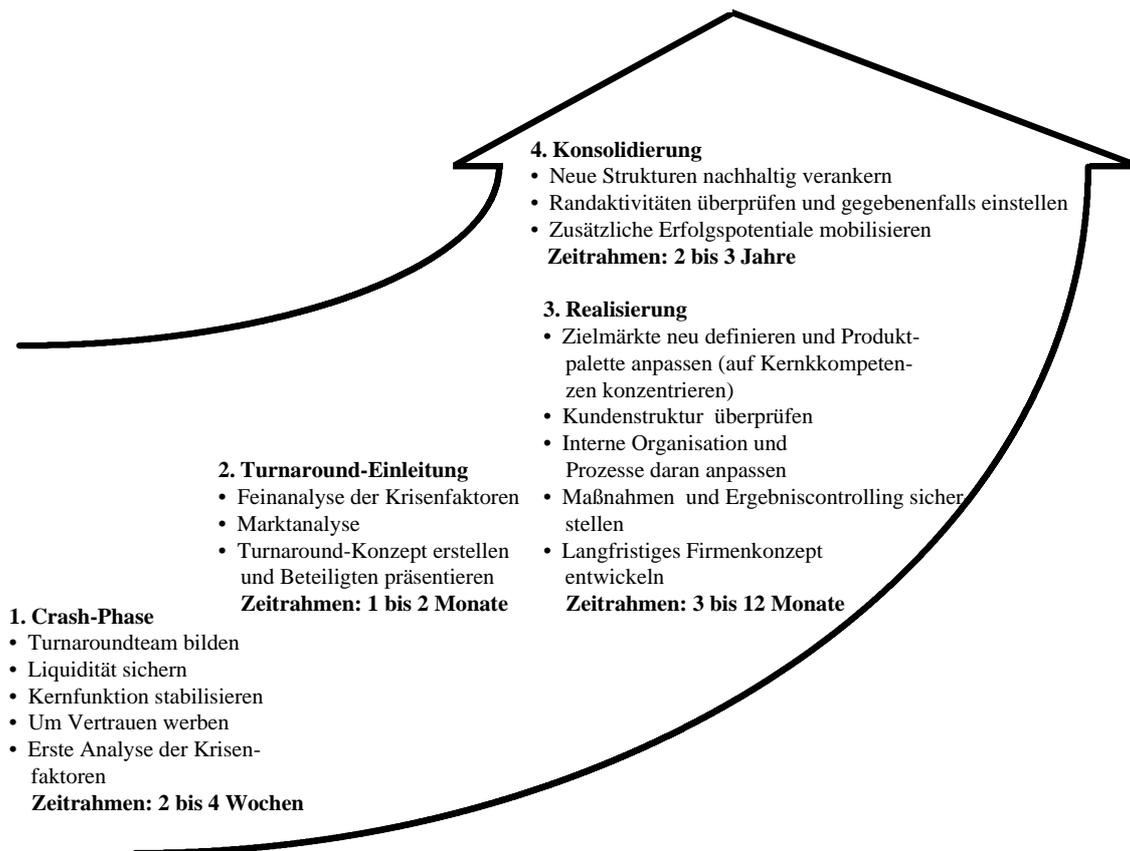
Anhang II-1:	Inhalte eines Turnaroundmanagements.....	55
Anhang II-2:	Phasenschema eines Turnaroundmanagements.....	56

Anhang II-1: Inhalte eines Turnaroundmanagements



* Quelle: PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung

Anhang II-2: Handlungsphasen eines Turnaroundmanagements



* Quelle: Faulhaber, P., Landwehr, N., Turnaround-Management in der Praxis; Bonerz, B., Katterbach, W., u.a., Turnaround aus Selbsterkenntnis, in: Impulse 3/98

Anhang III: Ausgewählte Beispiele erfolgreicher Betriebsfortführungen

Anhang III-1:	ESW Röhrenwerke GmbH (Eschweiler)	58
Anhang III-2:	Aixcon Elektrotechnik GmbH (Stolberg, Rheinland)	59
Anhang III-3:	KTI Kirstein Gesellschaft für Textile Innovation GmbH (Mönchengladbach)	60
Anhang III-4:	Neue Ruhrorter Schiffswerft GmbH (Duisburg)	61
Anhang III-5:	Isselburger Guß und Bearbeitung GmbH (Isselburg)	62

Anhang III-1: ESW Röhrenwerke GmbH (Eschweiler)

1. Unternehmensgründung

Mit der Überschuldung der Eisenwerke Maximilianhütte Mitte der 80er Jahre geriet ein Eschweiler Röhrenbetrieb in die Situation, zwar über einen stabilen Markt zu verfügen, aber als reine Produktionsstätte im Zuge des Konkursverfahrens der Muttergesellschaft abgewickelt zu werden. Mit Hilfe eines fortführungserfahrenen Konkursverwalters und kompetenter betriebswirtschaftlicher Betreuung gelang es den Mitarbeitern, den Betrieb im Rahmen der neu gegründeten ESW Röhrenwerke GmbH weiterzuführen.

2. Unternehmensentwicklung

Die Anschubfinanzierung gelang mit Hilfe einer 100-prozentigen Landesbürgschaft und einem auf zwei Jahre begrenzten, als Darlehen geführten Bruttolohnverzicht der Mitarbeiter in Höhe von 170 DM/Monat. Zudem wurde eine Wochenarbeitszeitverkürzung auf 37 Stunden ohne Lohnausgleich, aber mit auf 2 Jahre zu verteilendem Freizeitausgleich vereinbart. Die Gesellschafter verzichteten auf Gewinnausschüttungen und verkauften nicht betriebsnotwendige Grundstücke. Im Zuge des Fortführungsprozesses konnte schließlich eine stille Beteiligung in Höhe von 5 Millionen DM gewonnen werden.

In dem Unternehmen wurde ein Rechnungswesen und ein effizientes Mahnwesen installiert. Bei Zahlungsverzögerungen, die über 90 Tage hinausgehen, hat man sich zum Factoring entschlossen.

Eine bedeutsame Schwierigkeit bestand darin, eine im Zuge der Fortführung übernommene Fertigungstechnologie zur Produktionsreife zu führen. Das Unternehmen war in der ersten Phase der Fortführung mit erheblichen Stillstandszeiten belastet. Die Kapitalengpässe zur Deckung des Investitionsbedarfs wurden mit einer zweiten Landesbürgschaft und öffentlicher Investitionshilfe überwunden.

3. Heutiges Unternehmensprofil

Die ESW Röhrenwerke produzieren mit rund 300 Mitarbeitern auf einem Areal von 82.000 qm nahtlose Rohre. Das Unternehmen verfügt über eine gute Marktlage und stößt nur bei konjunkturell rückläufigem Marktaufkommen auf Erlösprobleme. 1993 wurde das im Röhrenhandel seit Jahrzehnten schlechteste Umsatzjahr überstanden. Der Umsatz lag 1995 bei 94,3 Millionen DM, die Bilanzsumme betrug 50,1 Millionen DM.

Anhang III-2: Aixcon Elektrotechnik GmbH (Stolberg, Rheinland)

1. Unternehmensgründung

Am 28.2.1994 wurde das Konkursverfahren der Elma-Technik GmbH eröffnet. Mit rund 300 Mitarbeitern war das Unternehmen im Bereich Schweißtechnik tätig. Schon im Vorfeld des Konkurses hatte es unter Mitarbeitern Überlegungen gegeben, welche Unternehmensteile als wettbewerbsfähig betrachtet werden könnten. So kam es bereits am 8.2.1994, also noch vor Konkursöffnung, zur Gründung der Aixcon Elektrotechnik GmbH. Überlegungen zur Kooperation mit der alten Geschäftsführung scheiterten an hohen Umsatzbeteiligungsforderungen. Auch der bestellte Konkursverwalter arbeitete nicht im Sinne einer Fortführung des Unternehmens.

2. Unternehmensentwicklung

Nachdem man unter bescheidensten Ausstattungsverhältnissen erste Aufträge mittels Auftraggebervorfinanzierungen abgewickelt hatte, gelang in Zusammenarbeit mit einer örtlichen Wirtschaftsförderungsgesellschaft die Entwicklung eines Förderkonzeptes. Der Finanzbedarf in Höhe von rund 2 Millionen DM wurde durch Eigenkapital der Mitarbeiter (300.000 DM), einen Zuschuß aus dem Regionalen Wirtschaftsprogramm (270.000 DM), ein Eigenkapitalhilfedarlehen der Deutschen Ausgleichsbank (250.000 DM) und ein Public Leasing Programm (rd. 1,18 Millionen DM) gedeckt. Von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens war die Möglichkeit, ein aus öffentlichen Mitteln, nach den Wünschen des Unternehmens erstelltes Firmengebäude beziehen zu können, das nach Ablauf eines 5-jährigen Leasingvertrages zu einem Festpreis erworben werden kann.

3. Heutiges Unternehmensprofil

Die Aixcon Elektrotechnik GmbH hat sich auf die Entwicklung microelektronischer Lösungen für Probleme der Prozeßsteuerung und -automatisierung spezialisiert. Das Spektrum der bearbeiteten Regelungstechnik reicht von großen Schweißstraßen über Solar- und Windkraftanlagen bis hin zu automatischem Spaghettiportionskochern für Großküchen oder Schnelladegeräten für akkugetriebene Omnibusse und medizinischen Atemüberwachungsgeräten. Das Unternehmen befindet sich in einem rasanten Wachstumsprozeß. Aus der ursprünglichen Kernmannschaft von 6 Personen sind mittlerweile 20 Beschäftigte geworden, darunter ein neu eingestellter Arbeitnehmer im Alter von 56 Jahren. Das Beispiel zeigt, daß neben der Unternehmensfortführung „im großen Stil“ die Prüfung kleiner, z.B. auf Teilfunktionen des Unternehmens bezogener Lösungen Vorrang vor schneller Liquidation der Arbeitsplätze haben sollte.

Anhang III-3: KTI Kirstein Gesellschaft für Textile Innovation GmbH (Mönchengladbach)

1. Unternehmensgründung

Im November 1995 wurde die Kirstein-Textil GmbH überraschend stillgelegt und die gesamte Mitarbeiterschaft entlassen. Der Anlaß der Betriebsstilllegung wird in familiären Nachfolgeproblemen und womöglich spekulativen Beweggründen gesehen, da das Unternehmen auf einem ausgezeichnet gelegenen, stadtmittenahen Grundstück tätig war.

In Zusammenarbeit mit Gewerkschaftsvertretern wurden Überlegungen angestellt, ob das Unternehmen durch eine Belegschaftsinitiative fortgeführt werden könnte. Eine aus Landesmitteln finanzierte Machbarkeitsstudie der ISA Consult GmbH empfahl folgende Varianten der Fortführung: die Übernahme der Kirstein-Textil GmbH und eventuelle Kooperation bzw. Fusionierung mit einer anderen Druckerei oder die Neugründung eines eigenständigen Unternehmens mit der Stammebelegschaft. Der erste Alternative scheiterte an den hohen Forderungen der Alteigentümer bzw. Eigenkapitalanforderungen der Übernahmegesellschaft, so daß nur die Neugründung des Unternehmens an anderem Standort verblieb.

2. Unternehmensentwicklung

Im Juni 1996 wurde das neue Unternehmen ins Handelsregister eingetragen. Der Finanzierungsbedarf belief sich auf rund 4,8 Millionen DM, von denen 300.000 als Eigenkapital durch die Mitarbeiter aufgebracht wurden. Die restlichen 4,5 Millionen DM an Kapital konnten durch einen RWP-Kredit (630.000 DM), ein Eigenkapitalhilfedarlehen (700.000 DM), eine 80-prozentige Landesbürgschaft und ein ungewöhnlich hohes privates Bürgschaftengagement des Mehrheitsgesellschafters in Höhe von 1,2 Millionen DM beschafft werden.

Das Kapital wurde im wesentliche zur Beschaffung und Installation eines modernen Maschinenparks eingesetzt. Die Fortführung war in der Anfangsphase weniger durch technische Probleme behindert als durch Kundenverluste in Folge des zeitweiligen Marktaustritts nach der Stilllegung des Altunternehmens.

3. Heutiges Unternehmensprofil

Im Frühjahr 1997, 10 Monate nach der Gründung, beschäftigte die Kirstein Gesellschaft für Textile Innovation 22 Mitarbeiter, die angefangen von Musterentwürfen an CAD-Arbeitsplätzen über die Herstellung von Druckwalzen bis zum fertig bedruckten Tuch bzw. Papier den gesamten Produktionsablauf beherrschen. Man ist sich bewußt, daß der weitere Erfolg bzw. die Expansion des Unternehmens von einer schnellen Marktdurchdringung abhängig ist. Da die Produktionstechnik beherrscht wird, ist das junge Unternehmen damit befaßt, erweiterte Vertriebskonzeptionen zu erarbeiten bzw. den Einstieg ins Exportgeschäft zu finden.

Anhang III-4: Neue Ruhrorter Schiffswerft GmbH (Duisburg)

1. Unternehmensgründung

Mit der Eröffnung des Konkurses über das Vermögen der Ruhrorter Schiffswerft GmbH im Herbst 1993 drohte der Arbeitsplatzverlust für alle 108 Mitarbeiter. Bereits im August 1993 hatte der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle der IG Metall, Duisburg, ein erstes Weiterführungskonzept entwickelt. Im Januar 1994 wurde die Neue Ruhrorter Schiffswerft GmbH mit einer Belegschaftsstärke von 25 Personen gegründet, um den Betrieb fortzuführen beziehungsweise vom Konkursverwalter zu erwerben.

2. Unternehmensentwicklung

Die Struktur des Unternehmens wurde im Verlauf des Konkursverfahrens reorganisiert. Auf Grund der Erkenntnis, daß der Konkurs des Altunternehmens durch eine zu große Abhängigkeit vom Schiffsneubau mitbedingt war, wurden die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit auf Schiffsreparatur und -service verlagert. Außerdem strebte man Kooperationen mit weiteren Spezialbetrieben der Schiffahrtsbranche an, um das Werftgelände zu einem Servicezentrum auszubauen. Es wurde ein mobiler Reparaturdienst eingerichtet und ein Dienstleistungsangebot für Schiffseigner konzipiert, z.B. EDV-gestützte Personalbuchhaltung, Abrechnung und Frachtvermittlung.

Die Fortführungsbemühungen standen von Anfang an unter dem Ziel, die „Rückkehr aller bei Konkurs beschäftigten und danach entlassenen Arbeitnehmer in ein Arbeitsverhältnis“ zu erreichen. Auf Grund dieses Engagements gelang die Konstruktion mehrerer ABM-Maßnahmen, mit denen öffentliche und unternehmensspezifische Interessen in Einklang gebracht werden konnten. Zudem wurden aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Qualifizierungsschleifen eingerichtet und Vermittlungsbemühungen bei ortsansässigen Unternehmen gestartet.

3. Heutiges Unternehmensprofil

Im April 1997 wurde das Konkursverfahren nach knapp vier Jahren abgeschlossen. Bereits zwei Jahre nach Konkurseröffnung über das Altunternehmen hatte die Neue Ruhrorter Schiffswerft GmbH wieder eine Belegschaft von 70 Personen, darunter hauptsächlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der ehemaligen Ruhrorter Schiffswerft GmbH. Von den 108 Beschäftigten, die im Zuge des Konkurses gekündigt und entlassen worden waren, blieben bis Februar 1996 nur vier arbeitslos.

Anhang III-5: Isselburg Guß und Bearbeitung GmbH (Isselburg)

1. Unternehmensgründung

Der Konkurs über das Vermögen der Isselburger Hütte GmbH wurde im Dezember 1995 eröffnet. Bereits im November 1995 wurde von Betriebsratsmitgliedern des Unternehmens eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) mit dem Ziel gegründet, eine Betriebsfortführung vorzubereiten. Diese GbR erhielt einen Beratungskostenzuschuß in Höhe von 150.000 DM, um die Fortführungschancen von sanierungserfahrenen Gutachtern prüfen lassen zu können.

In Zusammenarbeit mit dem Konkursverwalter und einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurde im Juni 1996 die Auffanggesellschaft Isselburg Guß und Bearbeitung GmbH gegründet, die mit 6 Mitarbeitern als Vertriebsgesellschaft am Markt auftritt. Die Isselburger Hütte wird mit einer von 385 auf 220 Personen reduzierten Belegschaft im Konkurs weitergeführt.

2. Unternehmensentwicklung

Im Konkursunternehmen wurden neue Lohn- und Gehaltsstrukturen vereinbart, die im Durchschnitt je Beschäftigten zu einem Bruttolohnverzicht von rund 8% führten. Eine Neuausrichtung des Unternehmens am Markt soll durch den bislang vernachlässigten Geschäftsbereich der mechanischen Bearbeitung von Gußteilen und eine flachere Organisation mit größerer Kundennähe erreicht werden. Zudem soll eine Orientierung an internationalen Qualitätsnormen und die Einrichtung eines BVW mit aktivem Anreizsystem erfolgen. Als Kernpunkt wird jedoch die Rückkehr zu wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen im Zuge des Konkursverfahrens gesehen. Die Isselburger Hütte verfügt über eine günstige Fortführungssituation: Neben Wettbewerbsvorteilen durch technisches Know-how, Produktions- und Terminflexibilität und gutem Produkt- und Unternehmensimage kann das Unternehmen auf einen wachsenden Markt für fertig bearbeitete Gußteile verweisen. Zudem durfte angenommen werden, daß der Konzern Klöckner-Humboldt-Deutz sich als Hauptabnehmer der Produkte weit über die normalen Kundenbeziehungen hinaus engagieren würde.

3. Heutiges Unternehmensprofil

Das Unternehmen wird seit anderthalb Jahren im Konkurs fortgeführt und von einer Übernahmeauffanggesellschaft, die Vertriebsfunktionen wahrnimmt, begleitet. Die Bedingungen für einen Neuanfang des Unternehmens werden positiv beurteilt.

Anhang IV: Ausgewählte Literaturhinweise

1. Literatur zur Betriebsfortführung:

Groß, Paul J., Sanierung durch Fortführungsgesellschaften: der Weg von der Sanierungsprüfung bis zur Konstituierung und finanziellen Entlastung der Fortführungsgesellschaft in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht (1982), 2., neubearb. u. wesentl. erw. Aufl., Köln : O. Schmidt, 1988

Derselbe, Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit im Rahmen der Insolvenzordnung, in: Wirtschaftsprüferkammer Mitteilungen, Sonderheft Dezember 1997, S. 61-83

Mönning, Rolf-Dieter, Betriebsfortführung in der Insolvenz, Köln: RWS Verlag, 1997

Duhm, Rainer, Wenn Belegschaften ihre Betriebe übernehmen. Probleme und Chancen selbstverwalteter Fortführung von Krisenbetrieben, Frankfurt am Main: Campus, 1990 (unter Mitarbeit von Desiree Kamm)

2. Literatur zu Arbeits- und Sozialrecht im Konkurs:

Bichlmeier, Wilhelm, Oberhofer, Hermann, Konkurshandbuch: ein praktischer Ratgeber, Bd. 2: Arbeits- und Sozialrecht, 2., völlig überarb. Aufl., Köln: Bund-Verl., 1993

Dieselben, Neues Arbeitsrecht im Konkurs, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 3/1997, S. 161-169

3. Literatur zu Sanierungsstrategien und Krisenmanagement

Knuth, M., Stolz, G., Handlungsleitfaden: Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, o.O., o.J.

Shuchman, Matthew L., Die Kunst des Turnarounds: wie Sie ein Unternehmen retten, Düsseldorf: Econ, 1995

Harz, Michael, Hub, Heinz-Günter, u.a., Sanierungsmanagement: Unternehmen aus der Krise führen, Düsseldorf: Verl. Wirtschaft und Finanzen, 1996

Böckenförde, Björn, Unternehmenssanierung, 2., neubearb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996

Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH (GfW), (Hg.), Unternehmen in der Krise. Ursachen, Lösungsansätze, Modelle. (Konzeption und Text Anja Kühlkamp), o.O., 1997

Ehlers, Harald, Driehling, Ilka, Unternehmenssanierung nach neuem Insolvenzrecht. Eine Einführung mit Modellfall, München: Beck, 1998

Kratz, Thomas, Krisenmanagement durch den Steuerberater für Mittelständische Unternehmen, Aachen: Shaker, 1996

Coenenberg Adolf (Hg.), Turnaround-Management: finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993

Faulhaber, Peter, Landwehr, Norbert, Turnaround-Management in der Praxis, Frankfurt/New York: Campus, 1996

Hess, Harald, Fechner, Dietrich, Sanierungshandbuch, 2. A., Neuwied/Darmstadt: Luchterhand, 1991