



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 32

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Oliver Damerius

Konfliktlösung bei der Sanierung von Unternehmen nach dem StaRUG



Wolfgang Metzner Verlag

Band 32

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M.
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter
Dr. Felix Wendenburg, M.B.A.

Oliver Damerius

Konfliktlösung bei der Sanierung von Unternehmen nach dem StaRUG



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2019/2021



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2022

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96117-104-0

ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Inhalt

Vorwort **3**

Einleitung **5**

I. Typisierung der Konflikte bei Restrukturierungsvorhaben nach dem StaRUG **7**

1. Krisenstadium bei der Konfliktbearbeitung nach dem StaRUG **8**

2. Typische Konflikte in der Liquiditätskrise **10**

a) Verteilungskonflikte **12**

b) Sachkonflikte **13**

c) Strategiekonflikte **14**

d) Wert- und Grundsatzkonflikte **15**

e) Beziehungskonflikte **16**

II. Überblick: Konfliktbearbeitungsverfahren und -instrumente im StaRUG **17**

III. Der Restrukturierungsplan **19**

1. Einbezogene Konfliktparteien **19**

a) Beschränkung auf bestimmte Rechtsverhältnisse **19**

b) Ausschluss von Einwirkungen auf gegenseitige Verträge **20**

c) Ausschluss der Einwirkung auf Arbeitsverhältnisse und bestimmte Forderungen **21**

d) Beschränkung durch Auswahl des Schuldners **22**

2. Konfliktbearbeitung **22**

a) Restrukturierungsplan, Planangebot und Abstimmung **22**

b) Darstellender Teil des Restrukturierungsplans **24**

c) Gleichbehandlung von Planbetroffenen **26**

3. Zwischenergebnis zum Restrukturierungsplan **27**

IV. Verfahrenshilfen **29**

1. Einbezogene Konfliktparteien **29**

2. Konfliktbearbeitung **30**

a) Gerichtliche Planabstimmung und Planbestätigung **30**

b) Vorprüfung von Fragen zum Restrukturierungsplan	34
c) Stabilisierungsanordnungen	35
3. Zwischenergebnis zu den Verfahrenshilfen	36
V. Einsetzung eines Restrukturierungsbeauftragten	39
1. Notwendiger Restrukturierungsbeauftragter	39
a) Funktion in der Konfliktbearbeitung	39
b) Konfliktbearbeitungsverfahren und -instrumente	41
2. Fakultativer Restrukturierungsbeauftragter	42
a) Funktion in der Konfliktbearbeitung	42
b) Konfliktbearbeitungsverfahren	44
c) Mittel und Methoden	47
3. Qualifikation des Restrukturierungsbeauftragten	49
4. Zwischenergebnis zum Restrukturierungsbeauftragten	50
VI. Sanierungsmoderation (§§ 94-100 StaRUG)	52
1. Funktion in der Konfliktbearbeitung	52
2. Konfliktbearbeitungsverfahren	54
3. Mittel und Methoden	56
4. Qualifikation des Sanierungsmoderators	56
5. Zwischenergebnis zur Sanierungsmoderation	57
Zusammenfassung der Ergebnisse	59
Literaturverzeichnis	63
Abkürzungsverzeichnis	65
Über den Autor	66

Vorwort

Die wirtschaftlichen Folgen der COVID-19-Pandemie haben den Gesetzgeber veranlasst, die sogenannte Restrukturierungsrichtlinie (Richtlinie (EU) 2019/1023) in einem schnellen Gesetzgebungsverfahren umzusetzen und damit das deutsche Sanierungs- und Insolvenzrecht maßgeblich fortzuentwickeln. Am 01.01.2021 ist das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) in Kraft getreten. Es schafft einen Rechtsrahmen für insolvenzabwendende Sanierungen auf der Grundlage eines von den Gläubigern mehrheitlich angenommenen Restrukturierungsplans. Außerdem können Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten schon frühzeitig die Unterstützung eines Sanierungsmoderators in Anspruch nehmen, der die Entstehung und Verhandlung eines Restrukturierungskonzepts fördert.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Verfahren und Instrumente des StaRUG aus einem konflikttheoretischen Blickwinkel. Sie ordnet die Verfahren und Instrumente des StaRUG im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren ein und beleuchtet, welche Konflikte damit bearbeitet werden.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die verschiedenen Module des StaRUG den bisherigen Dualismus von Sanierungsverhandlungen am unteren Ende der Skala zur Konfliktlösung und des Insolvenzverfahrens an dessen oberen Ende sinnvoll erweitern. Sie ermöglichen eine schnelle, effiziente und weitestgehend eigenverantwortliche Konfliktbearbeitung. Die Chancen für eine Einigung, aber auch Einigungsdruck sind hoch, auch wegen der Möglichkeit den Mehrheitswillen der Beteiligten über eine gerichtliche Entscheidung durchzusetzen.

Der Restrukturierungsplan und die Instrumente zu seiner Durchsetzung zielen fast ausschließlich auf die Bearbeitung von Sach- oder Verteilungskonflikten ab. Personalrestrukturierungskonflikte oder Konflikte betreffend Vertragsanpassungen bleiben dabei außen vor, ebenso wie Strategiekonflikte, Wert- und Grundsatzkonflikte sowie von Beziehungskonflikte, obwohl diese Konflikte häufig ein Krisenauslöser sind oder der Krisenbewältigung im Wege stehen können. Solche Konflikte können aber durch den Sanierungsmoderator oder durch den (fakultativen) Restrukturierungsbeauftragten bearbeitet werden. Umso wichtiger wäre es, dass in

der Praxis diese beiden Figuren oft und früh zum Einsatz kommen. Klare Anforderungen an die Kommunikations- und Konfliktkompetenz des Restrukturierungsbeauftragten und Sanierungsmoderators fehlen bislang im Gesetz, wären aber geboten.

Oliver Damerius, im Juni 2021

Einleitung

Kommt ein Unternehmen in kritisches Fahrwasser, sodass nur noch eine durchgreifende Sanierung und Restrukturierung den Fortbestand sichern kann, droht eine Vielzahl von Konflikten. Das Unternehmen selbst, seine Gläubiger, die Kunden und Lieferanten, die Belegschaft sowie das Management und ggf. die Gesellschafter können gezwungen sein, Veränderungen herbeizuführen und Zugeständnisse zu machen. Diese Veränderungen oder Zugeständnisse können von den Beteiligten als Beeinträchtigung empfunden werden, weil sie mit ihrem Denken, Fühlen, Wahrnehmen oder mit ihren Interessen oder Zielen als nicht vereinbar erscheinen.

Solche Konflikte können durch Verhandlungen zwischen allen daran beteiligten Parteien bearbeitet werden mit dem Ziel, einen Konsens zu erreichen, der die Sanierung und Restrukturierung und damit den Erhalt des Unternehmens möglich macht. Sofern ein Konsens nicht erzielt wird, droht das Insolvenzverfahren, in dem die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen ohne und auch gegen den Willen der meisten Konfliktbeteiligten durch das Insolvenzgericht und den Insolvenzverwalter durchgesetzt werden. Das Insolvenzverfahren ist damit am anderen Ende der Skala der Konfliktlösungsverfahren angesiedelt. In diesem Stadium kann Konfliktlösung sogar schlicht die Stilllegung und Abwicklung des Unternehmens bedeuten.

Das am 01.01.2021 in Kraft getretene Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG)¹ soll die Lücke schließen, die das bis dahin geltende Recht zwischen der freien, auf dem Konsens aller Beteiligten beruhenden Sanierung einerseits und der streng verfahrensgebundenen, fremdbestimmten Sanierung im Insolvenzverfahren andererseits gelassen hat².

Herzstück des StaRUG ist der sogenannte Restrukturierungs- und Stabilisierungsrahmen. Er ermöglicht es dem kriselnden Unternehmen, verschiedene Module zur Krisenüberwindung einzeln oder kombiniert in Anspruch zu nehmen. Dazu zählen

¹ Das StaRUG ist Teil des Gesetzes zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz – SanInsFoG), mit dem zugleich die sogenannte EU-Restrukturierungsrichtlinie (Richtlinie (EU) 2019/1023) umgesetzt wurde.

² Begründung RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 1 und S. 89.

der **Restrukturierungsplan** (§§ 2-28 StaRUG), die sogenannten **Verfahrenshilfen** (§§ 29-72 StaRUG) und die Bestellung eines **Restrukturierungsbeauftragten** (§§ 73-83 StaRUG), einer im deutschen Recht neuen Figur. Für die Inanspruchnahme der einzelnen Module bedarf es keiner förmlichen Verfahrenseröffnung durch ein Gericht.

Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen wird ergänzt durch die Möglichkeit einer **Sanierungsmoderation** (§§ 94-100 StaRUG), bei der auf Antrag des Krisenunternehmens ein gerichtlich bestellter Sanierungsmoderator die Möglichkeiten einer Sanierung ausloten und die Entstehung und Verhandlung eines Restrukturierungskonzepts fördern soll.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Verfahren und Instrumente des StaRUG aus einem konflikttheoretischen Blickwinkel. Wie lassen sich die Verfahren und Instrumente im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren einordnen? Welche typischerweise in Unternehmenskrisen auftretenden Konflikte können damit bearbeitet werden? Fraglich ist auch, welche Funktion der Restrukturierungsbeauftragte und der Sanierungsmoderator bei der Konfliktbearbeitung haben, welche Methoden sie sich bedienen und welche Anforderungen an die Qualifikation dieser Personen gestellt werden (sollten).

Zur Beantwortung der Fragen wird zunächst herausgearbeitet, welche Konflikte typischerweise in Unternehmenskrisen zu bearbeiten sind (I.).

Nach einem Überblick zur Identifikation der im StaRUG vorhandenen Konfliktbearbeitungsverfahren und -instrumente (II.) werden der Restrukturierungsplan (III.), die Verfahrenshilfen (IV.), die Bestellung eines Restrukturierungsbeauftragten (V.) sowie die Sanierungsmoderation (IV.) jeweils in ihren Grundzügen dargestellt, um sie damit in das Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren einzuordnen und anhand der eingangs (I.) vorgenommenen Typisierung der Konflikte auf ihr Konfliktbearbeitungspotenzial hin zu untersuchen.

I. Typisierung der Konflikte bei Restrukturierungsvorhaben nach dem StaRUG

Zur Diagnose und Beschreibung von Konflikten – und in dieser Arbeit insbesondere zur Herausarbeitung der typischen Konfliktlagen bei der Unternehmenssanierung – sind einige Definitionen und Typisierungen hilfreich und sinnvoll. Denn Typisierungen erleichtern u.a. die Bewertung und die Auswahl der geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahren.

Juristen, Ökonomen, Soziologen, Psychologen, Philosophen und Vertreter weiterer Disziplinen haben eine Vielzahl von Theorien entwickelt, die sich aus verschiedenen Perspektiven mit der Ursache, dem Verlauf, den Auswirkungen und der Bearbeitung von Konflikten beschäftigen. Eine allgemein anerkannte Konflikttheorie gibt es angesichts der Vielzahl der im jeweiligen Konfliktkontext zu berücksichtigenden Umstände nicht³.

Für die Frage, was einen Konflikt überhaupt kennzeichnet, orientiert sich die vorliegende Untersuchung an zwei verbreiteten Definitionen, wonach Konflikte Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen oder Wahrnehmen⁴ bzw. Unvereinbarkeiten in den Interessen, Absichten und Zielen⁵ von mindestens zwei Parteien sind, die von mindestens einer Partei als Beeinträchtigung empfunden werden.

Die Typisierung der Konflikte in dieser Arbeit erfolgt im Wesentlichen auf der Grundlage des interdisziplinären Ansatzes von Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries⁶. Danach gibt es aus objektiver Sicht für jeden Konflikt einen Anlass und ein Verhalten mindestens eines Betroffenen. Je nach Anlass lassen sich dabei Konflikte in fünf Kategorien einteilen:

- Streitigkeiten über die Verteilung von Ressourcen, Ansehen oder Macht (Verteilungskonflikte)
- Differenzen über Sachfragen (Sachkonflikte)
- Meinungsverschiedenheiten über die Mittel oder den Weg (Strategiekonflikte)

³ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 23.

⁴ Glasl, *Konfliktmanagement*, S. 17.

⁵ Montada/Kals, *Mediation*, S. 314.

⁶ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 24ff.

- Auseinandersetzungen über Werte und Grundsatzfragen (Wert- und Grundsatzkonflikte)
- Störungen des Verhältnisses zwischen Personen (Beziehungskonflikte)

1. Krisenstadium bei der Konfliktbearbeitung nach dem StaRUG

Fraglich und für die Konfliktanalyse im Rahmen dieser Arbeit entscheidend ist zunächst, auf welches Krisenstadium das StaRUG mit seinen Verfahren und Maßnahmen abzielt. Denn Unternehmenskrisen durchlaufen in der Regel verschiedene Stadien, nämlich⁷

- Stakeholderkrise
- Strategiekrise
- Produkt- und Absatzkrise
- Erfolgskrise
- Liquiditätskrise
- Insolvenzreife

Die Konflikte in jedem Stadium sind unterschiedlich ausgeprägt, sowohl hinsichtlich ihres Gegenstands als auch im Hinblick auf die Beteiligten. So können grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten zwischen Stakeholdern (z.B. Gesellschaftern) dazu führen, dass wichtige Entscheidungen verschoben, verzögert oder unmöglich gemacht werden (etwa notwendige Investitionen nicht oder zu spät getätigt werden), ohne dass Gläubiger des Unternehmens in diesen Konflikt bereits einbezogen wären.

Bei Insolvenzreife hingegen, wenn also Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt, sind die Belange der Gesellschafter nach den gesetzlichen Wertungen nur

⁷ Hermanns, in: Buth/Hermanns, Restrukturierung, § 6 Rn. 15, in Anlehnung an die vom Institut für Wirtschaftsprüfer entwickelten „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ (sog. IDW S 6 Standard), FN-IDW 2009, 578ff.

noch von untergeordneter Bedeutung, wie etwa die Vorschriften zur Insolvenzantragspflicht, die unabhängig vom Willen der Gesellschafter besteht⁸, und die Verteilungsmechanismen im Insolvenzverfahren (Gesellschafter zuletzt, § 199 InsO) zeigen.

Nach der Gesetzesbegründung zielt das StaRUG auf Unternehmen im Stadium der drohenden, aber noch nicht eingetretenen Zahlungsunfähigkeit ab⁹. Dementsprechend setzt der Zugang zu den Instrumenten des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens den Eintritt der drohenden Zahlungsunfähigkeit im Sinne von § 18 InsO voraus. Zwar können Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen schon in einem früheren Stadium sinnvoll oder sogar notwendig sein. Die durch das StaRUG ermöglichten Eingriffe in die Rechte der Gläubiger bedürfen allerdings einer sachlichen Rechtfertigung, die erst bei einer Gefährdung der Gläubigeransprüche gegeben ist¹⁰.

Sind hingegen die Insolvenzgründe der Zahlungsunfähigkeit im Sinne von § 17 InsO oder der Überschuldung nach § 19 InsO bereits eingetreten, ist der Weg in die Restrukturierung auf der Basis des StaRUG versperrt¹¹. Dann nämlich besteht die strafbewährte Pflicht, einen Insolvenzantrag zu stellen (§ 15a Abs. 1 InsO). Treten diese Insolvenzgründe während der Dauer einer Restrukturierungssache ein, hat das Gericht die Restrukturierungssache grundsätzlich aufzuheben (§ 33 Abs. 2 Nr. 1 StaRUG) und eine Sanierungsmoderation ist nicht möglich (§ 94 Abs. 1 S. 2 StaRUG).

Eine weitere Eingrenzung des Krisenstadiums erfolgt durch die Bezugnahme auf Verbindlichkeiten des Schuldners gegenüber Arbeitnehmern, Sozialversicherungsträgern, dem Finanzamt und Lieferanten. Bestehen gegenüber diesen Gläubigern bereits erhebliche Zahlungsrückstände, sind gerichtliche Stabilisierungsanordnungen nach §§ 49ff. StaRUG nur noch ausnahmsweise dann möglich, wenn trotz der

⁸ Ist das Vertretungsorgan nach § 15a InsO verpflichtet, den Insolvenzantrag zu stellen, kann die Gesellschafterversammlung ihn nicht anweisen, den Antrag zu unterlassen. Siehe nur Bußhardt, in: Braun, InsO, § 17 Rn. 50.

⁹ Begründung RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 1.

¹⁰ Begründung RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 90.

¹¹ Begründung RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 90.

Zahlungsrückstände zu erwarten ist, dass der Schuldner seine Geschäftsführung an den Interessen der Gläubigergesamtheit ausrichten wird (§ 51 Abs. 2 Nr. 1 InsO).

Daraus folgt, dass das StaRUG auf ein bereits fortgeschrittenes Krisenstadium abzielt, nämlich auf eine sich abzeichnende **Bestandsgefährdung**, die sich in einer bereits drohenden Zahlungsunfähigkeit manifestiert. Die Insolvenzgründe der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung sind aber noch nicht eingetreten und es bestehen in der Regel keine erheblichen Zahlungsrückstände gegenüber Arbeitnehmern, Sozialversicherungsträgern, dem Finanzamt und Lieferanten. Orientiert an den eingangs geschilderten Stadien richtet sich das StaRUG demnach an Unternehmen im **Stadium der Liquiditätskrise**, also im vorletzten Krisenstadium.

2. Typische Konflikte in der Liquiditätskrise

Zwar bestimmt grundsätzlich das jeweilige Krisenstadium auch den Inhalt und die Maßnahmen des Sanierungskonzepts. So werden die Maßnahmen zur Ausräumung einer Liquiditätskrise in erster Linie darauf gerichtet sein, eine Insolvenz zu vermeiden, also primär den Konflikt zwischen Gläubiger und Schuldner zu lösen. Darauf zielt auch das StaRUG mit den Instrumenten des Restrukturierungsplans und den Stabilisierungsinstrumenten ab, worauf später noch genauer einzugehen sein wird.

Die Liquiditätskrise ist aber in der Regel die Folge bereits vorher durchlaufener Krisenstadien. So manifestieren sich etwa eine Stakeholderkrise oder eine Strategiekrise zunächst in einer Produktions- und Absatzkrise. Bedingt durch sinkende Umsatzzahlen aus der Produkt- und Absatzkrise kommt es zu einer Erfolgskrise, ablesbar an Gewinnrückgängen, Verlusten und schließlich am Verlust der Kreditwürdigkeit und Übergang in eine Liquiditätskrise¹².

Daraus folgt, dass die Ursachen für eine Liquiditätskrise schon in früheren Stadien angelegt sein können. Dementsprechend sollte sich eine nachhaltige Sanierung nicht auf die Beseitigung der Symptome der Liquiditätskrise beschränken, sondern

¹² Brömmekamp/Radner, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW S 6, InsVZ 2010, S. 152 (154).

die Ursachen der Krise analysieren und Maßnahmen zur Überwindung der Krisenursachen vorsehen. Ist die Ursachenanalyse fehlerhaft oder unzureichend, kann das zu ungeeigneten oder unvollständigen Sanierungsmaßnahmen führen. Die Gefahr liegt dann ähnlich wie in der Medizin in der falschen Behandlung¹³.

Auch das StaRUG zeigt, dass es grundsätzlich von einem umfassenden Sanierungsansatz ausgeht, wenn es an mehreren Stellen zwischen dem Restrukturierungskonzept und des auf ihm basierenden Restrukturierungsplan unterscheidet, wie etwa in § 17 Abs. 3, § 19, § 51 Abs. 1 Nr. 2, § 63 Abs. 2 und § 79 StaRUG.

Bei der Typisierung von Konflikten im Kontext von Liquiditätskrisen sind deshalb auch diejenigen Konflikte in den Blick zu nehmen, die Auslöser der Unternehmenskrise in einem früheren Krisenstadium waren bzw. immer noch sind.

Eine weitere wichtige Unterscheidung für die Typisierung von Konflikten bei Unternehmenskrisen muss zwischen den Begriffen der *Konfliktpartei* und deren *Rolle im Konflikt* gemacht werden. Ein und dieselbe Konfliktpartei kann gleichzeitig mehrere Rollen innehaben, in denen sie an einem oder sogar mehreren Konflikten beteiligt ist. So kann der Lieferant eines Unternehmens in seiner Rolle als Gläubiger das Interesse an der Durchsetzung seiner Forderung haben, zugleich aber in seiner Rolle als dauerhafter Vertragspartner ein Interesse an künftigem Umsatz und damit am Erhalt des Unternehmens haben. Das Gleiche gilt für das bestandsgefährdete, restrukturierungsfähige Unternehmen, das in Anlehnung an die in § 2 Abs. 1 Nr. 1 StaRUG vorgegebene Terminologie im Folgenden nur noch „*Schuldner*“ genannt wird, wenn sich auch seine Rolle keineswegs auf die eines Schuldners im Sinne des Schuldrechts beschränkt.

Dies vorausgeschickt lassen sich die *Konflikte* und die beteiligten **Konfliktparteien** im vorliegenden Kontext wie folgt typisieren:

¹³ Brömmekamp/Radner, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW S 6, InsVZ 2010, S. 152 (155).

a) Verteilungskonflikte

Verteilungskonflikte sind dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie materielle oder immaterielle Güter zu verteilen sind, etwa Geld, Macht, Chancen, Risiken oder wirtschaftlicher Erfolg¹⁴.

Der klassische Verteilungskonflikt in der Liquiditätskrise besteht zwischen dem Unternehmen und seiner Rolle als **Schuldner** und dessen **Gläubigern**. Konfliktthema ist die Frage, ob und in welcher Höhe die Forderungen der Gläubiger vom Schuldner noch bedient werden sollen. Dieser Konflikt soll als *Befriedigungskonflikt* bezeichnet werden.

Hierher gehört als Annex auch der *Verwertungskonflikt* mit der Frage, ob Gläubiger, die über Kreditsicherheiten verfügen (**Sicherungsgläubiger**), das Sicherungsgut verwerten können. Sofern es sich um Sicherungsgut des Schuldners selbst handelt, wird es in der Regel zur Fortführung des Unternehmens benötigt werden, etwa sicherungsübereignetes Anlagevermögen oder abgetretene Forderungen, ohne deren Einziehung sich die Liquiditätskrise des Schuldners noch verschärfen würde. Auch Dritte, insbesondere mit dem Schuldner verbundene Unternehmen können Sicherheiten für Forderungen von Gläubigern bestellt haben (**Drittsicherungsgeber**) und können dementsprechend am Verwertungskonflikt beteiligt sein.

Die Krise des Schuldners kann auch dadurch ausgelöst sein, dass der Schuldner zur Erfüllung von Verträgen verpflichtet ist, die sich nachteilig auf seine wirtschaftliche Situation auswirken. Dementsprechend kann die Möglichkeit zur Beendigung von Verträgen ein wesentliches Sanierungsinstrument sein. Umgekehrt kann es für den Fortbestand oder die Sanierungsfähigkeit des Schuldners essenziell sein, dass bestimmte Verträge fortgesetzt werden, dass Vertragspartner sich also nicht mit Blick auf die eingetretene Liquiditätskrise vom Vertrag lösen. In diesem *Vertragschicksalskonflikt* zwischen dem **Schuldner** und dem **Vertragspartner** geht es um die Verteilung des Risikos, einen Vertrag erfüllen zu müssen bzw. die Nichterfüllung zu akzeptieren. Vertragspartner können Kunden, Lieferanten, Vermieter oder sonstige Parteien von Schuldverhältnissen sein.

¹⁴ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, Mediation in der Wirtschaft, S. 29.

Obwohl Arbeitnehmer ebenfalls in einem Dauerschuldverhältnis mit dem Unternehmen stehen, sollen die Differenzen zwischen dem **Schuldner**, dessen **Arbeitnehmern** sowie gegebenenfalls dem **Betriebsrat** und den **Gewerkschaften** als *Personalrestrukturierungskonflikte* gesondert behandelt werden. Gegenstand der Konflikte sind die Verteilung der Ressourcen Arbeitsplatz, Vergütung, Mitbestimmung, aber auch die Verteilung des Risikos der künftigen Ertragsfähigkeit des Schuldners.

Ein Konflikt um die Verteilung von Einfluss und Vermögen ergibt sich, wenn die Restrukturierung und Sanierung des Schuldners davon abhängig sind, dass sich die Beteiligungsverhältnisse, also die Inhaberschaft am Schuldner ändert. Das kann z.B. der Fall sein, wenn die Überwindung der Liquiditätskrise voraussetzt, dass ein bestehender oder auch neuer Gesellschafter neue Mittel einbringt. Auch kommt es vor, dass Beteiligte ihren Beitrag zur Sanierung davon abhängig machen, dass sich die Beteiligungsverhältnisse ändern, etwa wenn die Krise ihre Ursache in einem Inhaberstreit hatte. Beteiligte dieses *Inhaberschaftskonflikts* sind die **Inhaber** des Schuldners (also z.B. Gesellschafter oder Aktionäre) sowie ggf. auch andere Personen wie **Gläubiger** oder **Investoren**.

Auch bei Meinungsverschiedenheiten darüber, wer Geschäftsleiter¹⁵ des Schuldners sein bzw. bleiben soll, geht es um die Ressource Macht. An diesem *Managementkonflikt* können nicht nur die **Inhaber** untereinander und der **Geschäftsleiter** selbst beteiligt sein, sondern auch andere Personen, wie **Gläubiger** oder **Investoren**, wenn sie ihre Mitwirkung an der Sanierung und Restrukturierung von Veränderungen der Unternehmensführung abhängig machen.

b) Sachkonflikte

Sachkonflikte sind Differenzen über Sachfragen, in denen die Parteien ein unterschiedliches Ergebnis erreichen wollen, weil sie entweder den Anlass unterschiedlich beurteilen oder weil sie gegensätzliche Interessen verfolgen¹⁶.

¹⁵ Das StaRUG definiert in § 1 Abs. 1 den Begriff „Geschäftsleiter“ als Organe, die zur Geschäftsführung einer juristischen Person berufen sind.

¹⁶ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 25.

Der klassische Zielkonflikt in der Liquiditätskrise dürfte die Frage betreffen, welches Schicksal der **Schuldner** nehmen soll, insbesondere ob ein Restrukturierungskonzept akzeptiert wird. So können insbesondere **Gläubiger** der Auffassung sein, die Liquiditätskrise solle nicht überwunden werden, etwa weil sie in einem Insolvenzverfahren ein besseres Ergebnis erwarten oder wenn die Übernahme des Schuldners durch einen Kaufinteressenten als Alternative zu Einschnitten durch das Restrukturierungsvorhaben infrage kommt. Auch **Vertragspartner**, **Arbeitnehmer** und **Investoren (Kaufinteressenten)** können zu einem solchen Schluss kommen und deshalb in einen Zielkonflikt mit dem Schuldner geraten. Dieser Konflikt soll hier als *Fortführungskonflikt* bezeichnet werden.

Der Gesetzgeber spricht diesen Konflikt bewusst an, wenn er hervorhebt, dass das StaRUG nicht als Hinwendung zu einer primären oder vorrangigen Ausrichtung des Insolvenzrechts auf den Erhalt von Unternehmen zu verstehen sein soll. Auch weiterhin soll es nicht Aufgabe des Insolvenzrechts sein, ein Fortbestands- oder Sanierungsinteresse des Schuldners oder der Inhaber gegen die Interessen der Gläubiger durchzusetzen¹⁷.

c) Strategiekonflikte

Bei Strategiekonflikten verfolgen die Parteien zwar dasselbe Ziel, sind aber geteilter Meinung über den richtigen Weg zu diesem Ziel oder über die richtigen Mittel zu dessen Erreichung¹⁸.

Im Kontext einer Unternehmenskrise treten solche Konflikte in erster Linie bezogen auf die Mittel und Wege zur Beseitigung der Liquiditätskrise auf. Weiteres Konfliktpotential birgt die zur Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmenssanierung erforderliche Analyse der Krisenursachen. Auch diesbezüglich kann es unterschiedliche Auffassungen darüber geben, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, damit sich die Liquiditätskrise nicht wiederholt, was schon ganz grundsätzlich bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ansetzen kann.

¹⁷ Begründung RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 85.

¹⁸ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, Mediation in der Wirtschaft, S. 28.

Die Bandbreite der Themen, zu denen man hier unterschiedlicher Meinung sein kann, ist groß und betrifft dementsprechend viele Beteiligte. **Inhaber, Geschäftsleiter, Vertragspartner, Arbeitnehmer, Gläubiger** und **Investoren** können die Rettung des Unternehmens als gemeinsames Ziel verfolgen, aber sehr unterschiedlicher Meinung darüber sein, welche Ursachen die Liquiditätskrise hat und wie man sie am besten überwindet. Dabei haben solche *Sanierungsmaßnahmenkonflikte* immer auch eine Wechselwirkung mit den oben dargestellten Verteilungskonflikten, weil die Wahl der Sanierungsmaßnahmen sich auch auf die Verteilung der Ressourcen auswirkt.

d) Wert- und Grundsatzkonflikte

Wertkonflikte zeichnen sich dadurch aus, dass fundamental unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinandertreffen, während bei Grundsatzkonflikten der Konflikt eine grundsätzliche Bedeutung hat, ohne das Selbstverständnis der Parteien zu berühren¹⁹. Wertkonflikte können am ehesten durch eine verbindliche Entscheidung eines Dritten im Rahmen eines gerichtlichen Verfahrens beigelegt werden, da die Beteiligte in einem Entgegenkommen oft eine Aufgabe ihrer Wertüberzeugung sehen und die Bereitschaft zu Konzessionen deshalb geringer als in anderen Konflikten²⁰.

Eine fundamentale Wertvorstellung, die bei Restrukturierungsvorhaben anzutreffen ist, liegt in der Erwartung von **Gläubigern** an den **Geschäftsleiter** oder an die **Inhaber**, dass man „als ehrbarer Kaufmann seine Schulden zu bezahlen hat“ und es deshalb ganz grundsätzlich keine Zugeständnisse diesbezüglich geben kann.

Eine weitere in Restrukturierungsvorhaben anzutreffende und auch von Gesetzen wie der InsO aufgenommene²¹ Wertvorstellung ist die der *Gleichbehandlung der Gläubiger*.

Als Grundsatzkonflikte bei einer Restrukturierung nach dem StaRUG lassen sich die oben bereits beschriebenen Befriedigungs-, Verwertungs-, Vertragserfüllungs- und Personalrestrukturierungskonflikte einordnen, weil sie mehrere Forderungen,

¹⁹ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 27.

²⁰ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 27.

²¹ Gemäß § 1 S. 1 InsO dient das Insolvenzverfahren dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich (=gleichmäßig) zu befriedigen.

Sicherheiten, Verträge oder Arbeitnehmer betreffen und es deshalb relevant sein kann, wie der Schuldner grundsätzlich die **Gläubiger, Sicherungsgeber, Vertragspartner** oder **Arbeitnehmer** behandelt (z.B. gleich oder ungleich; mit Wirkung auch auf die Kunden-, Lieferanten- oder sonstige Vertragsbeziehung auch für die Zukunft etc.).

e) Beziehungskonflikte

Sachkonflikte bleiben oft ungelöst, weil ein schwelender Beziehungskonflikt einem konstruktiven Umgang mit Sachfragen entgegensteht²². Nur rund die Hälfte aller Konflikte in Unternehmen entstehen aufgrund sachlicher Differenzen, die andere Hälfte basiert auf zwischenmenschlichen Gründen²³. Beziehungskonflikte entstehen, wenn sich eine Partei durch eine andere Partei unabhängig von einer sachlichen Differenz gestört, beeinträchtigt oder missachtet fühlt²⁴. Solche Störungen auf der Beziehungsebene können der in der Liquiditätskrise des Schuldners in vielerlei Hinsicht vorzufinden sein, insbesondere auch als Begleiterscheinung von Sachkonflikten.

Da sind zunächst **Gläubiger, Vertragspartner** und **Arbeitnehmer**, gegenüber denen der **Geschäftsleiter** bereits Zahlungs- oder sonstige Zusagen nicht eingehalten hat. Daraus resultieren Enttäuschung und Vertrauensverlust bis hin zu Zweifeln an der Integrität der Geschäftsleiter. Umgekehrt kann auch ein Verhalten der Gläubiger, Vertragspartner oder Arbeitnehmer bei der Geschäftsleitung oder bei den Inhabern das Gefühl erzeugen, als Person abgelehnt, herabgewürdigt oder missachtet zu werden.

Als Krisenursache und damit ebenfalls bei Restrukturierungsvorhaben zu berücksichtigen sind die oftmals anzutreffenden Beziehungskonflikte auf der Ebene der **Inhaber**. In Familiengesellschaften treten sie häufig im Zusammenhang mit einem Generationenwechsel auf und bei Startups im Zusammenhang mit Finanzierungsrunden. Während es in Familiengesellschaften etwa um die Schwierigkeit gehen kann, Sachfragen ohne den Einfluss familiärer Rollen oder Konflikte zu lösen, geht es bei Startups oft z.B. um die Rolle der Gründer, in der sie sich von Investoren missachtet fühlen.

²² Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, Mediation in der Wirtschaft, S. 31.

²³ So der Befund des Hernstein Management Institut, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08.07.2002, S. 17.

²⁴ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, Mediation in der Wirtschaft, S. 31.

II. Überblick: Konfliktbearbeitungsverfahren und -instrumente im StaRUG

Das StaRUG gliedert sich in folgende vier Teile:

- Teil 1: Krisenfrüherkennung- und -management, bestehend nur aus § 1²⁵, der die Geschäftsleiter von haftungsbeschränkten Unternehmen zur fortlaufenden Überwachung bestandsgefährdender Entwicklungen und ggf. zu Gegenmaßnahmen verpflichtet.
- Teil 2: Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen, mit den Regelungen zum **Restrukturierungsplan** (Kapitel 1), verschiedenen **Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumenten** (Kapitel 2) sowie zum **Restrukturierungsbeauftragten** (Kapitel 3); darüber hinaus Regelungen zu sogenannten Öffentlichen Restrukturierungssachen (Kapitel 4), zum Anfechtungs- und Haftungsrecht (Kapitel 5) und schließlich zu Arbeitnehmerbeteiligung und Gläubigerbeirat (Kapitel 6)
- Teil 3: Regelungen zur **Sanierungsmoderation**
- Teil 4: Frühwarnsysteme mit Vorschriften zur frühzeitigen Identifizierung von Krisen und entsprechenden Hinweis- und Warnpflichten von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

Nur die Teile 2 und 3 enthalten mit dem **Restrukturierungsplan**, den **Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumenten**, dem **Restrukturierungsbeauftragten** und der **Sanierungsmoderation** Regelungen zur Bearbeitung und Lösung der oben dargestellten Konflikte. Die Untersuchung konzentriert sich deshalb auf diese vier, im Folgenden kurz skizzierten und später näher zu beleuchtenden Verfahren und Instrumente:

- 1) Ziel der Bemühungen zur Krisenbewältigung ist nach der Konzeption des StaRUG die **Erstellung eines Restrukturierungsplans** nach §§ 2 bis 28 StaRUG. Die Initiative hierfür geht vom Schuldner selbst aus. Er arbeitet den Plan grundsätzlich in Eigenregie aus, verhandelt ihn und stellt ihn unter den

²⁵ Der Gesetzesentwurf der Bundesregierung sah in weiteren Regelungen in Teil 1 ein umfassendes, vollkommen neues Pflichten- und Haftungsregime vor, das im Zuge des Gesetzgebungsverfahrens gestrichen wurde.

in den Plan einbezogenen Beteiligten zur Abstimmung. Das alles findet grundsätzlich ohne Einbeziehung eines Gerichts oder sonstiger staatlicher Stellen statt.

- 2) Das ist anders, wenn der Schuldner sogenannte **Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente** nach §§ 29 bis 72 StaRUG in Anspruch nehmen möchte. Dann muss die Restrukturierungssache beim Restrukturierungsgericht angezeigt werden (§ 31 Abs. 1). Instrumente sind
 - die Durchführung eines gerichtlichen Planabstimmungsverfahrens (**gerichtliche Planabstimmung**, §§ 45, 46);
 - die gerichtliche Vorprüfung von Fragen, die für den Restrukturierungsplan erheblich sind (**Vorprüfung**, §§ 47, 48)
 - die gerichtliche Anordnung von Regelungen zur Einschränkung von Maßnahmen der individuellen Rechtsdurchsetzung (**Stabilisierungsanordnungen**, §§ 49-59); und
 - die gerichtliche Bestätigung eines von den Planbetroffenen mehrheitlich angenommenen Restrukturierungsplans, so dass der Plan auch gegenüber Planbetroffenen wirkt, die ihm nicht zugestimmt haben (**Planbestätigung**, §§ 60-71).
- 3) Ebenso wie eine Befassung des Restrukturierungsgerichts ist auch die **Bestellung eines Restrukturierungsbeauftragten** nach §§ 73-83 StaRUG durch das Restrukturierungsgericht nur in bestimmten Fällen vorgesehen. Sie erfolgt entweder von Amts wegen oder auf Antrag des Schuldners. Im letzteren Fall unterstützt der fakultative Restrukturierungsbeauftragte den Schuldner und die Gläubiger bei der Ausarbeitung und Aushandlung des Restrukturierungsplans (§ 79 StaRUG). Der von Amts wegen bestellte Restrukturierungsbeauftragte hat dagegen umfangreiche Prüfungs- und Überwachungsaufgaben im Interesse der Gläubiger (§ 76 StaRUG).
- 4) Schließlich soll die **Sanierungsmoderation** (§§ 94-100 StaRUG) als Konfliktlösungsverfahren zeitlich vor Inanspruchnahme der Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens dienen. Die Aufgabe des Sanierungsmoderators besteht in der Vermittlung zwischen Schuldner und Gläubigern zur Überwindung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten (§ 96 StaRUG) mit der Möglichkeit, dass das Gericht einen Sanierungsvergleich bestätigt (§ 97 StaRUG). Der Sanierungsmoderator kann im weiteren Verlauf auch selbst zum Restrukturierungsbeauftragten bestellt werden (§ 100 Abs. 2 StaRUG).

III. Der Restrukturierungsplan

Die Erstellung eines Restrukturierungsplans durch den Schuldner scheint gemessen am Umfang der dazu vorhandenen Regelungen (insbesondere im Vergleich zur Sanierungsmoderation) das nach den Vorstellungen des StaRUG wichtigste Ziel der Sanierungsbemühungen zu sein.

Fraglich ist, welche typischen Konflikte in einer Liquiditätskrise des Schuldners durch den Restrukturierungsplan bearbeitet und gelöst werden können.

1. Einbezogene Konfliktparteien

Zur Beantwortung der Frage fällt der Blick zunächst auf die vom StaRUG selbst gemachten Vorgaben. So definiert das StaRUG die Rechtsverhältnisse, die in den Restrukturierungsplan einbezogen werden können und schließt auf der anderen Seite bestimmte Rechtsverhältnisse ausdrücklich aus.

a) Beschränkung auf bestimmte Rechtsverhältnisse

§ 2 StaRUG definiert die durch einen Restrukturierungsplan gestaltbaren Rechtsverhältnisse und damit zugleich die Konflikte und den Kreis von Parteien, die in die Konfliktbearbeitung durch einen Restrukturierungsplan einbezogen sind. Das Gesetz spricht insoweit von „*Planbetroffenen*“²⁶.

Zu den gestaltbaren Rechtsverhältnissen (mit den entsprechenden Planbetroffenen) gehören nach § 2 Abs. 1 StaRUG:

- Forderungen, die gegen den Schuldner begründet sind und die als Restrukturierungsforderungen bezeichnet werden (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 StaRUG); Konfliktparteien sind die **Gläubiger** der Restrukturierungsforderungen und der **Schuldner**;
- Rechte, die an Gegenständen des schuldnerischen Vermögens bestehen und die im Fall der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zur Absonderung berechtigen würden (§ 2 Abs. 1 Nr. 2 StaRUG). Wenn es um diese Rechte geht, sind die **Sicherungsgläubiger** betroffen.

²⁶ Vgl. die Definition in § 7 Abs. 1 StaRUG.

Das StaRUG greift damit den oben definierten *Befriedigungskonflikt* und den *Verwertungskonflikt* zwischen den genannten Beteiligten auf.

Ist der Schuldner eine juristische Person oder eine Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, können gemäß § 2 Abs. 3 StaRUG auch die Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte der am Schuldner beteiligten Personen durch den Restrukturierungsplan gestaltet, sonstige gesellschaftsrechtlich zulässige Regelungen getroffen sowie Anteils- und Mitgliedschaftsrechte übertragen werden. Diesbezügliche Regelungen im Restrukturierungsplan würden den oben definierten *Inhaberschaftskonflikt* betreffen.

Nach § 2 Abs. 4 StaRUG kann der Restrukturierungsplan schließlich auf Rechte von Gläubigern einwirken, deren Forderungen durch Vermögensgegenstände oder durch eine Haftung eines mit dem Schuldner verbundenen Unternehmens gesichert sind, also durch eine sogenannte gruppeninterne Drittsicherheit. Damit adressiert das Gesetz den *Verwertungskonflikt* zwischen **Gläubiger** und **Drittsicherungsgeber**.

Sanierungsmaßnahmenkonflikte werden insoweit adressiert, als die Regelung der vorgenannten Rechtsverhältnisse als Sanierungsmaßnahme zu beurteilen ist.

b) Ausschluss von Einwirkungen auf gegenseitige Verträge

Nach § 3 Abs. 2 StaRUG sind Forderungen gegen den Schuldner aus gegenseitigen Verträgen nur dann im Restrukturierungsplan gestaltbar, wenn der Vertragspartner des Schuldners die ihm obliegende Leistung bereits erbracht ist. Anders ausgedrückt: Auf Vertragsverhältnisse des Schuldners kann der Restrukturierungsplan nur einwirken hinsichtlich der daraus resultierenden, bereits begründeten Forderungen des Vertragspartners, soweit also die Rolle des Vertragspartners als **Gläubiger** betroffen ist und damit der *Befriedigungskonflikt*.

Der Regierungsentwurf zum StaRUG hatte in einem besonderen Abschnitt (§§ 51 bis 55 RegE-StaRUG) noch die gerichtliche Beendigung von gegenseitigen Verträgen des Schuldners im Sinne von § 103 InsO vorgesehen sowie die Möglichkeit, Miet- und Pachtverträge über unbewegliche Gegenstände im Sinne des § 109 InsO für die Zukunft zu beenden. Diese Regelungen wurden aber nach Kritik aus Praxis

und Schrifttum²⁷ und auf Anregung des Bundesrates²⁸ im Zuge des Gesetzgebungsverfahrens komplett gestrichen. Eine Bearbeitung von *Vertragsschicksalskonflikten* ist folglich im Restrukturierungsplanverfahren ausgeschlossen.

c) Ausschluss der Einwirkung auf Arbeitsverhältnisse und bestimmte Forderungen

Gemäß § 4 Nr. 1 StaRUG können Forderungen von **Arbeitnehmern** aus oder im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis, einschließlich der Rechte aus einer betrieblichen Altersversorgung (Pensionsverpflichtungen), von der Gestaltung durch einen Restrukturierungsplan ausgeschlossen werden. Der Gesetzgeber hat zwar die mögliche Notwendigkeit von Personalrestrukturierungen gesehen, aber sich bewusst dagegen entschieden, dass der Sanierungs- und Restrukturierungsrahmen Hilfe zur Um- und Durchsetzung solcher Maßnahmen bietet²⁹.

Darüber hinaus stellt § 92 StaRUG klar, dass Verpflichtungen des Schuldners aus dem Betriebsverfassungsgesetz von Vorschriften des StaRUG unberührt bleiben. Beinhaltet also das Restrukturierungsvorhaben Maßnahmen oder Umstände, welche die Aufgaben, Rechte und Befugnisse des Wirtschaftsausschusses, des Betriebsrates oder anderer **Arbeitnehmervertretungsgremien** und die Pflichten des Schuldners diesen gegenüber betreffen, so werden diese durch das StaRUG in keiner Weise verkürzt³⁰.

Daraus folgt, dass *Personalrestrukturierungskonflikte* im Restrukturierungsplanverfahren nicht bearbeitet werden können.

²⁷ Hofmann, Vertragsbeendigung nach §§ 49 ff. StaRUG-E, NZI 2020, S. 871 ff. mwN.

²⁸ Beschlussempfehlungen der Ausschüsse des Bundesrates zum RegE zum SanInsFoG, BR-Drucksache 619/1/20, S. 12 ff., u.a. mit der Begründung, die Notlage eines Unternehmens sei aus Sicht der Gläubiger ein vertragsfremdes Element, das allein die Risikosphäre des Schuldners betreffe und deswegen nur unter besonderen Voraussetzungen ein Sonderopfer der Gläubiger zur Folge haben dürfe. Solche Eingriffe seien nur in einem Insolvenzverfahren gerechtfertigt.

²⁹ Begründung zu § 6 Nr. 1 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 114, u.a. mit der Begründung, dass eine bereits vertiefte, über das StaRUG nicht mehr zu bewältigende Krise vorliege, wenn ein Unternehmen schon nicht mehr in der Lage ist, Arbeitnehmerforderungen zu begleichen. Zudem könne – anders als im Insolvenzverfahren – nicht auf das Insolvenzgeld zurückgegriffen werden.

³⁰ Begründung zu § 99 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 83.

Schließlich nimmt das StaRUG in § 4 Nr. 2 und Nr. 3 **Gläubiger spezieller Forderungen**, nämlich von Forderungen aus unerlaubten Handlungen sowie Forderungen aus bestimmten finanziellen Sanktionen (Geldstrafen u.a.), von der Einbeziehung in einen Restrukturierungsplan aus.

d) Beschränkung durch Auswahl des Schuldners

Eine weitere wichtige Konkretisierung der vom Restrukturierungsplan tangierten Konfliktparteien geschieht durch den Schuldner selbst. Nach § 8 S. 1 StaRUG wählt der Schuldner die „Planbetroffenen“ selbst aus. Die Auswahl muss nach „sachgerechten Kriterien“ vorgenommen werden, die im Restrukturierungsplan anzugeben und zu erläutern sind. § 8 S. 2 StaRUG macht konkrete Vorgaben dafür, unter welchen Voraussetzungen die Auswahl der Planbetroffenen sachgerecht ist.

Im Ergebnis besteht der **Kreis der Konfliktbeteiligten** im Restrukturierungsplanverfahren damit aus Personen, die der Schuldner nach sachgerechten Kriterien aus dem Kreis folgender Beteiligter ausgesucht hat:

- Gläubiger, sofern sie keine Forderungen aus unerlaubten Handlungen oder Forderungen aus bestimmten finanziellen Sanktionen haben
- Sicherungsgläubiger, soweit sie im Insolvenzverfahren ein Absonderungsrecht hätten
- Inhaber des Schuldners
- Drittsicherungsgeber, sofern sie mit dem Schuldner verbunden sind.

2. Konfliktbearbeitung

a) Restrukturierungsplan, Planangebot und Abstimmung

Nach der Konzeption des StaRUG erarbeitet der Schuldner einen Restrukturierungsplan, über den die Planbetroffenen grundsätzlich ohne Beteiligung des Gerichts³¹ abstimmen. Der Restrukturierungsplan ist damit ein Instrument zur kollektiv-privatautONOMEN Bewältigung der schuldnerischen Krise³².

³¹ Die Beteiligung des Gerichts ist aber möglich im Rahmen der Verfahrenshilfen. Dazu unten S. 21ff.

³² Begründung zu Teil 2, Kapitel 1 RegE StaRUG (Restrukturierungsplan), BT-Drucksache 19/24181, S. 109.

Nach § 17ff. StaRUG erstellt der Schuldner zunächst ein „**Planangebot**“, dem insbesondere der vollständige Restrukturierungsplan beizufügen ist. Darin muss den Planbetroffenen durch „deutlichen Hinweis“ vor Augen geführt werden, dass der Plan im Falle seiner mehrheitlichen Annahme auch gegenüber Planbetroffenen wirksam wird, die das Planangebot abgelehnt haben (§ 17 Abs. 1 StaRUG). Auch muss aus dem Angebot hervorgehen, mit welchen Forderungen oder Rechten die Planbetroffenen einbezogen sind und welche Stimmrechte Ihnen gewährt werden sollen (§ 17 Abs. 2 StaRUG). Für die Planannahme setzt der Schuldner grundsätzlich eine Frist von mindestens 14 Tagen (§ 19 StaRUG).

Das **Verhandlungs- und Abstimmungsprozedere** kann der Schuldner außegerichtlich ohne oder mit einer Versammlung (§ 20 StaRUG) organisieren, die auch von einem Planbetroffenen initiiert werden kann, wenn die Planbetroffenen keine andere Gelegenheit zur gemeinschaftlichen Erörterung des Restrukturierungsplans hatten (§ 21 StaRUG).

Findet eine Versammlung statt, hat der Schuldner den Planbetroffenen umfangreich Rede und Antwort zu stehen und die Planbetroffenen können Änderungsvorschläge unterbreiten (§ 20 Abs. 3 StaRUG). Schließlich kann in der Versammlung über den Plan abgestimmt werden. Der Ablauf dieses Verfahrens und das Ergebnis der Abstimmung sind vom Schuldner schriftlich zu dokumentieren (§ 22 StaRUG).

Das StaRUG macht in den §§ 24-28 Vorgaben für die **Bemessung der Stimmrechte** der einzelnen Planbetroffenen sowie die **erforderlichen Mehrheiten** für die Annahme des Restrukturierungsplans:

- Das Stimmrecht der Gläubiger richtet sich grundsätzlich nach der Höhe ihrer Forderung, das Stimmrecht der Sicherungsgläubiger und Drittsicherungsgeber nach dem Wert des Sicherungsgutes und das Stimmrecht der Inhaber nach deren Anteil am gezeichneten Kapital oder Vermögen des Schuldners (§ 24 Abs. 1 StaRUG). Bezüglich streitiger Forderungen kann der Schuldner selbst ein Stimmrecht zuweisen und muss dieses dokumentieren (§ 24 Abs. 4 StaRUG).
- Die **erforderliche Mehrheit** für die Annahme des Restrukturierungsplans ist erreicht, wenn in jeder Gruppe 75 % der Stimmrechte erreicht werden (§ 25 Abs. 1 StaRUG). Gegen den Willen einzelner Planbetroffener kann der Restrukturierungsplan jedoch nur bei der Inanspruchnahme von Verfahrenshilfen

und damit durch Einschaltung des Gerichts durchgesetzt werden³³. Als außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren erfordert der Restrukturierungsplan die **Zustimmung aller Planbetroffenen**.

Mit dem an die Planbetroffenen gerichteten Angebot, bringt der Schuldner zum Ausdruck, an die im Plan enthaltenen Regelungen gebunden sein zu wollen, sofern auch die weiteren Planbetroffenen an diese Regelungen gebunden werden³⁴. Der Sache nach ist der Restrukturierungsplan damit ein **Vertrag zwischen dem Schuldner und den Planbetroffenen**.

Im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren stellt sich das außergerichtliche Re-strukturierungsplanverfahren als **Verhandlung** dar. Der Schuldner ist aber nicht völlig frei darin, wie er sein Angebot und die Verhandlungen gestaltet. Die oben aufgeführten Inhalte des Angebots (Hinweis auf mögliche Mehrheitsentscheidung, Benennung der betroffenen Forderungen und der Stimmrechte) verschaffen den Planbetroffenen wichtige Informationen für die Verhandlung und Entscheidungsfindung. Die Vorschriften über die Versammlung der Planbeteiligten stellen darüber hinaus sicher, dass auf Verlangen eines Planbetroffenen wenigstens einmal eine gemeinsame Erörterung des Plans durch alle Planbetroffenen erfolgt³⁵, dass es also zu einem Austausch zwischen dem Schuldner und den weiteren Planbetroffenen kommt und dass die Planbetroffenen Gelegenheit haben, sich in die Gestaltung des Restrukturierungsplans einzubringen.

Damit fördert das StaRUG die Verhandlungen und sorgt für Verfahrenssicherheit bei den Planbetroffenen, weil sie wissen, dass es auch im außergerichtlichen Sanierungsvorhaben gewissen Mindestanforderungen gibt, die sicherstellen, dass die Interessen und Argumente der Planbetroffenen zumindest gehört werden.

b) Darstellender Teil des Restrukturierungsplans

Auch für den Restrukturierungsplan selbst macht das StaRUG umfangreiche Vorgaben zu seiner Gliederung und zum Inhalt. Nach § 5 StaRUG besteht der Restrukturierungsplan aus einem darstellenden und einem gestaltenden Teil. Während

³³ Dazu unten S. 21 ff.

³⁴ Begründung zu Teil 2, Kapitel 1, Abschnitt 3, Unterabschnitt 1 RegE StaRUG (Planangebot und Plananahme), BT-Drucksache 19/24181, S. 121.

³⁵ Begründung zu § 19 Abs. 3 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 121.

der darstellende Teil der Information der Planbetroffenen zu allen Rechtswirkungen des Restrukturierungsplans dient, legt der gestaltende Teil fest, wie die Rechtsstellung der Planbetroffenen durch den Plan geändert werden soll (z.B. durch Forderungsverzichte, Verwertung von Sicherheiten, Inhaberwechsel).

Im darstellenden Teil sind nach § 6 StaRUG alle Angaben zu machen, die für die Entscheidung der Planbetroffenen über ihre Zustimmung zum Plan und für eine gegebenenfalls erforderliche gerichtliche Bestätigung erheblich sind. Das Gesetz nennt als Entscheidungsgrundlagen insbesondere die Krisenursachen und die zur Krisenbewältigung vorzunehmenden Maßnahmen, aber auch Maßnahmen, die nicht über den Restrukturierungsplan selbst umgesetzt werden sollen, sondern auf anderem Wege. Als solche außerhalb des Restrukturierungsplan umzusetzende Maßnahmen nennt die Gesetzesbegründung insbesondere die personalwirtschaftliche Restrukturierung als Beispiel³⁶. Eine Vergleichsrechnung (§ 6 Abs. 2 StaRUG) soll sicherstellen, dass die Planbetroffenen feststellen können, ob sie ohne den Plan besser oder schlechter stünden³⁷.

Darüber hinaus müssen im Restrukturierungsplan diverse Angaben gemacht werden, die in einer separaten, an das Ende des StaRUG gestellten Anlage benannt werden, beispielsweise zu den Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Vorlage des Plans, zu den Planbetroffenen und zu den nicht in den Plan einbezogenen Gläubigern sowie zu den Auswirkungen des Restrukturierungsvorhabens auf die Beschäftigungsverhältnisse. Ferner sind dem Plan verschiedene Anlagen beizufügen. So muss eine Planung belegen, dass die drohende Zahlungsunfähigkeit durch den Plan beseitigt und die Bestandsfähigkeit des Schuldners sicher- bzw. wiederhergestellt wird (§ 14 Abs. 1 StaRUG). Ferner ist dem Plan eine Vermögensübersicht mit den Vermögensgegenständen und Verbindlichkeiten bei Wirksamwerden des Plans beizufügen sowie eine Ertrags- und Liquiditätsplanung (§ 14 Abs. 2 StaRUG).

Der darstellende Teil dient damit einer sehr **ausführlichen Information der Planbetroffenen**. Diese sollen ihre Entscheidung auf nachvollziehbare Informationen über die zu ergreifenden Maßnahmen, deren Auswirkungen und die Folgen stützen

³⁶ Begründung zu § 8 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 116.

³⁷ Begründung zu § 8 Abs. 2 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 116

können. Sie sollen auch wissen, welche Folgen es haben würde, wenn der Plan nicht angenommen wird.

Damit hat der darstellende Teil des Restrukturierungsplans eine sehr wichtige Funktion für die Bearbeitung von Sach- und Verteilungskonflikten, die hier in der Form von *Befriedigungs-, Verteilungs-, Inhaberschafts- und Fortführungskonflikten* anzutreffen sind. Denn der Informationsstand von Konfliktbeteiligten, die Aufbereitung und Erörterung von Sachverhalten und die Diskussion der damit verbundenen Fragen ermöglicht es den Parteien von Sach- und Verteilungskonflikten, die relevanten Gesichtspunkte zu gewichten und auf dieser Basis zu bewerten³⁸. Auch können Konfliktbeteiligte nur dann verständlich entscheiden, ob sie einer möglichen Lösung zustimmen sollen, wenn sie sich über die eigenen Nichteinigungsalternativen im Klaren sind³⁹.

Der darstellende Teil des Restrukturierungsplans mit seinen sehr umfangreichen und detaillierten Informationen ist dementsprechend ein sehr gut geeignetes Mittel der Konfliktbearbeitung. Darüber hinaus ermöglicht die Vergleichsrechnung allen Planbetroffenen die Prüfung der Nichteinigungsalternativen.

Die ausführliche Darstellung der Situation des Schuldners und insbesondere der Krisenursache dürfte in vielen Fällen helfen, die aus Wertvorstellungen folgenden Positionen („Schulden sind zu bezahlen“) zu relativieren oder Differenzierungen zuzulassen. Insofern ist der darstellende Teil des Insolvenzplans auch ein Mittel zur Bearbeitung von *Wertkonflikten*.

Der darstellende Teil des Restrukturierungsplans ist mithin ein geeignetes Mittel, die Verhandlungen zwischen dem Schuldner und den Planbetroffenen zu fördern.

c) Gleichbehandlung von Planbetroffenen

Nach § 9 StaRUG sind alle Planbetroffenen in bestimmte Gruppen einzuteilen und § 10 StaRUG bestimmt, dass innerhalb jeder Gruppe allen Planbetroffenen die gleichen Rechte anzubieten sind, die Planbetroffenen also gleich zu behandeln sind.

³⁸ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 107f.

³⁹ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, *Mediation in der Wirtschaft*, S. 219.

Eine unterschiedliche Behandlung der Planbetroffenen in einer Gruppe ist nur mit Zustimmung aller Planbetroffenen möglich (§ 10 Abs. 2 StaRUG).

Die Gruppeneinteilung orientiert sich in erster Linie an der unterschiedlichen Rechtsstellung der Planbetroffenen. So muss der Restrukturierungsplan gemäß §§ 9 Abs. 1 S. 1 StaRUG zwingend unterscheiden zwischen Inhabern von Absonderungsanswartschaften (Nr. 1; in der Terminologie der vorliegenden Arbeit **Sicherungsgläubiger** genannt), **ungesicherten Gläubigern**, deren Forderungen im Insolvenzverfahren nicht nachrangig (Nr. 2) bzw. nachrangig (Nr. 3) wären, Inhabern von Anteils- oder Mitgliedschaftsrechten (Nr. 4; **Inhaber**) sowie Gläubigern mit gruppeninternen Drittsicherheiten (§ 9 Abs. 1 S. 2 StaRUG; **Drittsicherungsgläubiger**). Diese fünf Pflichtgruppen können nach Maßgabe wirtschaftlicher Interessen in weitere Gruppen unterteilt werden.

Mit dem Postulat der Gleichbehandlung greift § 10 StaRUG das aus entsprechenden Wertvorstellungen folgende Interesse von Konfliktbeteiligten nach Gleichbehandlung auf. Die Einteilung der Planbeteiligten in verschiedene Gruppen anhand ihrer Rechtsstellung oder auf der Basis unterschiedlicher wirtschaftlicher Interessen unterstützt diesen Ansatz, weil Unterschiedliches nach den allgemeinen Wertvorstellungen auch unterschiedlich behandelt werden darf oder sogar muss. Die Regelungen zu Gruppeneinteilung und Gleichbehandlung zielen dementsprechend auf die *Vermeidung von Wertkonflikten* ab.

3. Zwischenergebnis zum Restrukturierungsplan

Der Restrukturierungsplan als außergerichtliches Instrument basiert auf einem konsensualen Ansatz, bei dem der Schuldner gemeinsam mit seinen Gläubigern und weiteren möglichen Planbeteiligten eine einvernehmliche Lösung erarbeitet. Er stellt sich im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren als reine Verhandlung dar.

Der Restrukturierungsplan ermöglicht in erster Linie die Bearbeitung der *Befriedigungs- und Verwertungskonflikte* zwischen dem **Schuldner** einerseits und den **Gläubigern** und **Sicherungsgläubigern** andererseits, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Interessen von **Drittsicherungsgebern**, sofern es sich dabei um mit dem Schuldner verbundene Unternehmen handelt. Über die Möglichkeit, im Restrukturierungsplan auch auf Anteils- und Mitgliedschaftsrechte einzuwirken, kann

auch der *Inhaberschaftskonflikt* bearbeitet werden. Der Schuldner bestimmt über die Auswahl der Planbetroffenen in gewissem Umfang selbst über die Schwierigkeit und Komplexität der Konfliktbearbeitung.

Die zwingenden gesetzlichen Vorgaben für den darstellenden Teil des Restrukturierungsplans stellen sicher, dass die Planbetroffenen über die Grundlagen und Auswirkungen der Konflikte informiert sind und ermöglichen darüber hinaus die Beurteilung der Nichteinigungsalternativen. Der darstellende Teil des Restrukturierungsplans schafft damit eine sehr gute Grundlage für die Bearbeitung der oben genannten *Sach- und Verteilungskonflikte*. Außerdem hilft die Darstellung der Krisenursachen dabei, die aus Wertvorstellungen folgenden Positionen („Schulden sind zu bezahlen“) zu relativieren oder Differenzierungen zuzulassen. Damit ist der darstellende Teil des Insolvenzplans auch ein Mittel zur Bearbeitung von *Wertkonflikten*. Schließlich zielen die Regelungen zur Gruppeneinteilung und zur Gleichbehandlung innerhalb der Gruppen auf die Vermeidung von *Wertkonflikten* ab.

Die Regelungen über den Inhalt des Planangebots und über das Abstimmungsverfahren **fördern die Verhandlungen** über den Restrukturierungsplan und sorgen für **Verfahrenssicherheit** bei den Planbetroffenen.

Ausgeschlossen von der direkten Konfliktbearbeitung im Restrukturierungsplan sind *Vertragsfortsetzungskonflikte* und *Personalrestrukturierungskonflikte*. *Managementkonflikte* und *Beziehungskonflikte* können im Restrukturierungsplan ebenfalls nicht bearbeitet werden.

IV. Verfahrenshilfen

Die Regelungen zur Stabilisierung und Restrukturierung in §§ 29-72 StaRUG enthalten Instrumente, mit denen das Restrukturierungsgericht die Verhandlungen des Schuldners mit seinen Gläubigern unterstützen kann⁴⁰. Das Gesetz selbst bezeichnet diese Instrumente als Verfahrenshilfen (§ 29 Abs. 1 StaRUG).

Folgende Verfahrenshilfen sind zunächst in § 29 Abs. 2 StaRUG genannt:

- die Durchführung eines gerichtlichen Planabstimmungsverfahrens (**gerichtliche Planabstimmung**, §§ 45, 46);
- die gerichtliche Vorprüfung von Fragen, die für den Restrukturierungsplan erheblich sind (**Vorprüfung**, §§ 47, 48)
- die gerichtliche Anordnung von Regelungen zur Einschränkung von Maßnahmen der individuellen Rechtsdurchsetzung (**Stabilisierungsanordnungen**, §§ 49-59);
- die gerichtliche Bestätigung eines von den Planbetroffenen mehrheitlich angenommenen Restrukturierungsplans, so dass der Plan auch gegenüber Planbetroffenen wirkt, die ihm nicht zugestimmt haben (**Planbestätigung**, §§ 60-71).

Fraglich ist, welche Konflikte durch diese Instrumente bearbeitet werden können und durch welche Effekte die Konfliktlösung gefördert wird.

1. Einbezogene Konfliktparteien

Im Ausgangspunkt knüpfen die Verfahrenshilfen an die privatautonomen Verhandlungen zwischen dem Schuldner und den Planbetroffenen an und stellen Mechanismen der Bewältigung der kollektiven Handlungsprobleme zur Verfügung, welche diese Verhandlungen belasten oder gar zum Scheitern bringen können⁴¹. Dementsprechend sind es in erster Linie der Schuldner und die Planbetroffenen, die in die Konfliktlösung durch die Verfahrenshilfen einbezogen sind.

⁴⁰ Cranshaw/Portisch, Paradigmen des StaRUG, ZInsO 2020, S. 2617 (2626).

⁴¹ Begründung zum RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 93.

Wie noch zu zeigen sein wird, dienen vereinzelte Instrumente auch der Konfliktbearbeitung mit weiteren Beteiligten, nämlich mit Vertragspartnern und mit Gläubigern, die nicht in den Restrukturierungsplan einbezogen sind.

2. Konfliktbearbeitung

Voraussetzung der Inanspruchnahme der Stabilisierungsinstrumente ist eine formelle Anzeige des Restrukturierungsvorhabens bei dem zuständigen Restrukturierungsgericht (§ 33 Abs. 1 StaRUG). Mit der Anzeige wird die Restrukturierungssache rechtshängig (§ 33 Abs. 3 StaRUG). Daraus folgt, dass sich ein Restrukturierungsplanvorhaben aus dem Stadium der reinen Verhandlung heraus bewegt.

a) Gerichtliche Planabstimmung und Planbestätigung

Die Instrumente der gerichtlichen Planabstimmung (§§ 19-24 StaRUG) und der Planbestätigung (§§ 60-66 StaRUG) sind im Gesetz in unterschiedlichen und nicht aufeinanderfolgenden Abschnitten geregelt. Sie müssen für die Beleuchtung als Konfliktbearbeitungsverfahren jedoch zusammen betrachtet werden. Denn die Einleitung eines gerichtlichen Verfahrens zur Abstimmung über den Restrukturierungsplan bildet eine Alternative zur Durchführung des oben behandelten außergerichtlichen Abstimmungsverfahrens nach §§ 19-24 StaRUG. Und am Ende beider Verfahren ist eine gerichtliche Planbestätigung nach § 60 StaRUG erforderlich, damit der Restrukturierungsplan auch für diejenigen Planbetroffenen Wirkung entfaltet, die ihn abgelehnt haben.

Das gerichtliche Abstimmungsverfahren wird eingeleitet durch einen Antrag des Schuldners (§ 45 Abs. 1 StaRUG), dem der vollständige Restrukturierungsplan nebst Anlagen beizufügen ist (§ 45 Abs. 2 StaRUG). Das Restrukturierungsgericht beraumt sodann einen Termin an, in dem der Restrukturierungsplan und das Stimmrecht der Planbetroffenen erörtert werden und anschließend über den Plan abgestimmt wird.

Auf dieses Verfahren finden gemäß § 45 Abs. 4 StaRUG dieselben Vorschriften über die Verteilung der Stimmrechte und die notwendigen Mehrheiten für die Annahme des Restrukturierungsplans (§§ 24-28 StaRUG) Anwendung wie bei der außergerichtlichen Abstimmung:

- Das **Stimmrecht** der Gläubiger richtet sich also grundsätzlich nach der Höhe ihrer Forderung, das Stimmrecht der Sicherungsgläubiger und Drittsicherungsgeber nach dem Wert des Sicherungsgutes und das Stimmrecht der Inhaber nach deren Anteil am gezeichneten Kapital oder Vermögen des Schuldners (§ 24 Abs. 1 StaRUG). Für streitige Forderungen legt das Gericht die Stimmrechte fest, wenn die Beteiligten darüber keine Einigung erzielen können (§ 45 Abs. 4 S. 2 StaRUG). Rechtsmittel gegen die Stimmrechtsfestsetzung sieht das StaRUG nicht vor. Aus diesen Regelungen folgt, dass Meinungsverschiedenheiten über das Stimmrecht den Abstimmungsprozess nicht aufhalten sollen.
- Die **erforderliche Mehrheit** für die Annahme des Restrukturierungsplans ist erreicht, wenn in jeder Gruppe 75 % der Stimmrechte erreicht werden (§ 25 Abs. 1 StaRUG).
- Die Zustimmung einer Gruppe kann gemäß § 28 Abs. 1 StaRUG ersetzt werden (sog. „**Cram Down**“), wenn kumulativ die Mitglieder dieser Gruppe voraussichtlich durch den Plan nicht schlechter gestellt werden als sie ohne ihn stünden, die Mitglieder dieser Gruppe angemessen am wirtschaftlichen Wert beteiligt werden, der auf der Grundlage des Plans den Planbetroffenen zufließen soll, und die Mehrheit der abstimmenden Gruppen dem Plan zugestimmt hat.
- § 27 StaRUG macht unter der Überschrift „Absolute Priorität“ dann noch ganz konkrete Vorgaben für die Bewertung, ob eine Gruppe angemessen am Planwert beteiligt ist. Und § 28 StaRUG definiert eine „Durchbrechung der absoluten Priorität“ mit der Einbeziehung sehr vieler und diffiziler Gesichtspunkte, die hier nicht näher erläutert werden müssen. Es geht beim Cram Down immer darum, **unter welchen Voraussetzungen sich der Mehrheitswille der Planbetroffenen gegen eine opponierende Minderheit durchsetzen soll**. Dabei geht es grundsätzlich um den Vergleich zwischen Planbeteiligten (Wird Gleiches gleichbehandelt oder besteht eine Rechtfertigung für eine Ungleichbehandlung?) und um einen Vergleich mit den Ergebnissen eines Insolvenzverfahrens (Würden die dissidierenden Planbetroffenen im Insolvenzverfahren ein besseres Ergebnis erzielen?).

Bedeutung im weiteren Konfliktbearbeitungsverfahren haben die Stimmrechte und Mehrheitserfordernisse letztlich im Rahmen der **Planbestätigung**. Denn auf Antrag des Schuldners bestätigt das Gericht den von den Planbetroffenen **angenommenen** Restrukturierungsplan durch Beschluss (§ 60 Abs. 1 S. 1 StaRUG). Nur in eng begrenzten Ausnahmefällen kann das Gericht die Bestätigung eines von den Planbetroffenen angenommenen Restrukturierungsplans versagen, etwa wenn gar keine drohende Zahlungsunfähigkeit vorliegt, wesentliche Vorschriften über den

Inhalt des Restrukturierungsplans und über die Annahme des Plans nicht beachtet wurden, der Plan offensichtlich nicht erfüllt werden kann oder die Annahme des Plans unlauter herbeigeführt wurde (§ 63 StaRUG).

Mit der Planbestätigung treten die im Restrukturierungsplan festgelegten Wirkungen auch im Verhältnis zu Planbetroffenen ein, die gegen den Plan gestimmt haben oder die an der Abstimmung nicht teilgenommen haben (§ 67 Abs. 1 StaRUG). Aus dem rechtskräftig bestätigten Restrukturierungsplan können die von ihm betroffenen Gläubiger wie aus einem vollstreckbaren Urteil gegen den Schuldner vorgehen (§ 71 StaRUG).

Das Planabstimmungs- und Planbestätigungsverfahren weist alle Strukturmerkmale eines Gerichtsverfahrens auf: Eine staatliche Stelle entscheidet in einem klar strukturierten Verfahren auf der Grundlage des konkret vorgegebenen Entscheidungsmaßstabs⁴². Der Entscheidungsmaßstab ist allerdings im Wesentlichen darauf beschränkt, festzustellen, ob die Mehrheit der Planbetroffenen dem Restrukturierungsplan zugestimmt hat. Das Gericht prüft also nicht, ob der Restrukturierungsplan wirtschaftlich vernünftig ist, ob die Gläubiger eine ausreichend hohe Zahlung auf ihre Forderungen erhalten, wer „schuld ist“ an der Krise des Schuldners, ob der Schuldner (nun) in guten Händen ist und man deshalb auf eine gute Entwicklung vertrauen kann usw. Alle diese Beurteilungen sollen allein den Planbetroffenen obliegen.

Der Schuldner soll nach diesem Ansatz den Restrukturierungsplan – sein Verhandlungsangebot an die Gläubiger – so gestalten, dass es die Zustimmung der Mehrheit der Gläubiger findet. Wenn das gelingt, dann soll die außergerichtlich erarbeitete Konfliktlösung für alle Konfliktparteien verbindlich werden. Nur die Konfliktlösung mit opponierenden Planbeteiligten findet damit in einem staatlichen Verfahren statt, in dem ihnen die von der Mehrheit der Planbetroffenen gebilligte Lösung aufgezwungen wird. Dadurch wird zugleich über den innergruppalen Konflikt zwischen zustimmenden und ablehnenden Planbetroffenen entschieden.

Das Planabstimmungs- und Bestätigungsverfahren hat damit sowohl Elemente einer gerichtlichen Vertragshilfe als auch eines Vergleichsverfahrens.

⁴² Risse, Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse: Benchmark für alle ADR-Verfahren, ZKM 2012, S. 75 (76f).

Wie schon der Restrukturierungsplan im außergerichtlichen Verfahren ermöglicht seine Abstimmung und Bestätigung in einem gerichtlichen Verfahren in erster Linie die Bearbeitung der *Befriedigungs- und Verwertungskonflikte*, an denen der **Schuldner**, die **Gläubiger**, die **Sicherungsgläubiger** und gegebenenfalls **Drittversicherungsgeber** beteiligt sind. Gleiches gilt für den *Inhaberschaftskonflikt*.

Die Durchführung des Planabstimmungsverfahrens durch das Gericht wird sich vor allem dann anbieten, wenn nicht nur professionelle Finanzgläubiger in kleinerer Runde planbetroffen sind, sondern eine Vielzahl von Gruppen und insbesondere auch Kleingläubiger. Die Einbindung des Gerichts kann in diesen Fällen die Akzeptanz des Restrukturierungsplans erhöhen⁴³ und damit die Konfliktbearbeitung fördern.

Weil die Bestätigung des Restrukturierungsplans den Mehrheitswillen der Planbetroffenen zur Lösung aller oben genannten Konflikte gegen opponierende Planbetroffene umsetzt, wird zugleich auch die Krise abgewendet und somit der *Fortführungskonflikt* gelöst. Stimmt eine ganze Gruppe von Planbetroffenen gegen den Plan, kann die Durchsetzung des Mehrheitswillens nur durch einen Cram Down nach §§ 26-28 StaRUG gelingen, und damit im Rahmen einer sehr differenzierten Berücksichtigung von Interessen und Wertvorstellungen der Planbetroffenen. Dabei geht es im Kern um Fragen der Gleichbehandlung oder der Rechtfertigung von Ungleichbehandlungen sowie um die Folgen der Insolvenz des Schuldners als Nichteinigungsalternative. Insofern handelt es sich bei dem Cram Down und der darauf gründenden gerichtlichen Planbestätigung auch um eine Entscheidung über *Wertkonflikte* bezogen auf die Notwendigkeit von Zugeständnissen (trotz anderslautender Wertvorstellungen) und über *Grundsatzkonflikte* bezogen auf die Gleichbehandlung von gleichen Sachverhalten.

Ausgeschlossen von der direkten Konfliktbearbeitung durch ein gerichtliches Abstimmungs- und Planbestätigungsverfahren sind *Vertragsfortsetzungskonflikte* und *Personalrestrukturierungskonflikte*. Auch *Managementkonflikte* und *Beziehungskonflikte* werden in diesen Verfahren nicht bearbeitet.

⁴³ Thole, Der Entwurf des StaRUG, ZIP 2020, S. 1985 (1994).

b) Vorprüfung von Fragen zum Restrukturierungsplan

Auf Antrag des Schuldners kann das Gericht sowohl im Rahmen des gerichtlichen Abstimmungsverfahrens (§ 46 Abs. 1 StaRUG) als auch im privatautonom organisierten Abstimmungsprozess (§ 47 StaRUG) eine Vorprüfung des Restrukturierungsplans vornehmen.

Gegenstand dieser Vorprüfung kann jede Frage sein, die für die Bestätigung des Restrukturierungsplans erheblich ist. Das Gesetz nennt insbesondere die Auswahl der Planbetroffenen, die Gruppeneinteilung, die Stimmrechtsverteilung und die Frage der drohenden Zahlungsunfähigkeit als prüfungsfähige Fragen (§ 46 Abs. 1 S. 2 Nr. 1-3 StaRUG). Im außergerichtlichen Verfahren können auch die Anforderungen an das Planaufstellungsverfahren (§§ 17-22 StaRUG) selbst Gegenstand der Vorprüfung sein. Die Vorprüfung ist aber eine reine Rechtmäßigkeitsvorprüfung, keine Prüfung der Zweckmäßigkeit, soweit sie nicht ausnahmsweise in die rechtlichen Anforderungen einwirkt (wie z. B. bei der Gruppenbildung)⁴⁴.

Das Gericht hört die von der Vorprüfung berührten Planbetroffenen an (§ 48 Abs. 1 StaRUG) und kann dazu auch einen Anhörungs- und Vorprüfungstermin anberaumen. Das Ergebnis der Vorprüfung fasst das Gericht in einem Hinweisbeschluss zusammen (§ 46 Abs. 2, § 47 Abs. 2 S. 1 StaRUG). Dieser Beschluss entfaltet jedoch keine Bindungswirkung⁴⁵.

Die Vorprüfung ist damit ein weiteres wichtiges Instrument zur Unterstützung der Konfliktbearbeitung zwischen dem Schuldner und den Planbetroffenen. Fragen und Zweifel von Planbetroffenen, aber auch des Schuldners können ausgeräumt werden, und zwar durch eine hoheitliche und damit oft besser akzeptable Entscheidung. Dass nur der Schuldner den Antrag auf Vorprüfung stellen kann, zeigt, dass die Initiative zum Einsatz dieses Konfliktlösungsmittel allein dem Schuldner überlassen sein sollen. Die Beschränkung auf Rechtmäßigkeitserwägungen und der Umstand, dass die Hinweisbeschlüsse des Gerichts keine Bindungswirkung haben, zeigt, dass dem Schuldner und den Planbetroffenen trotz der gerichtlichen Entscheidung größtmöglicher Beurteilungs-, Verhandlungs- und Gestaltungsspielraum verbleiben soll.

⁴⁴ Thole, Der Entwurf des StaRUG, ZIP 2020, 1985 (1994).

⁴⁵ Begründung zum Regierungsentwurf des SanInsFoG, S. 174.

Die Vorprüfung ist damit ein weiteres Instrument der **Vertragshilfe**, das vor allem bei der Bearbeitung von *Sach- und Verteilungskonflikten* hilft.

c) Stabilisierungsanordnungen

Soweit dies zur Wahrung der Aussichten auf die Verwirklichung des Restrukturierungsziels erforderlich ist, kann das Gericht gemäß § 49 Abs.1 StaRUG auf Antrag des Schuldners anordnen, dass Maßnahmen der Zwangsvollstreckung untersagt oder eingestellt werden (**Vollstreckungssperre**) oder Aus- und Absonderungsrechte (in einem hypothetischen Insolvenzverfahren) nicht durchgesetzt werden dürfen, sofern die davon betroffenen Gegenstände – beispielsweise zur Sicherheit abgetretene Forderungen oder Eigentumsvorbehaltsware – zur Fortführung des Unternehmens von erheblicher Bedeutung sind (**Verwertungssperre**). Die Anordnung kann sich gegen alle oder auch nur gegen einzelne Gläubiger richten (§ 56 Abs. 2 S. 2 StaRUG) und auch gegen die Inanspruchnahme von gruppeninternen Drittsicherheiten (§ 49 Abs. 3 StaRUG). Die Höchstdauer der Sperren liegt grundsätzlich bei drei Monaten (§ 53 Abs. 1 StaRUG).

Durch diese Instrumente soll sichergestellt werden, dass dem Restrukturierungsvorhaben nicht die Grundlage entzogen wird⁴⁶. Die Gläubiger sollen ihre Forderungen nicht ohne Rücksicht auf eine im Interesse aller Beteiligten liegende Restrukturierungslösung einseitig durchsetzen, zumal Maßnahmen der individuellen Rechtsdurchsetzung sich nachteilig auf die Bereitschaft anderer Gläubiger auswirken können, das Vorhaben durch einen Sanierungsbeitrag zu unterstützen oder gar erst zu ermöglichen⁴⁷.

Voraussetzung für die Anordnungen ist dementsprechend unter anderem, dass bereits der Entwurf des Restrukturierungsplans oder zumindest ein Konzept für die Restrukturierung sowie eine vollständige und schlüssige Restrukturierungsfinanzplanung vorliegen (§ 50 Abs. 2 StaRUG) und die Restrukturierung nicht aussichtslos ist (§ 51 Abs. 1 Nr. 2 StaRUG). Das Gericht prüft die Restrukturierungsplanung aber nur auf ihre formale Vollständigkeit und unterzieht sie nur einer Plausibilitätskontrolle, um eine zeitnahe Entscheidung zu bewirken⁴⁸.

⁴⁶ Desch, Der neue Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen nach dem Regierungsentwurf StaRUG in der Praxis, BB 2020, S. 2498 (2507).

⁴⁷ Begründung zu Kapitel 2, Abschnitt 5 RegE StaRUG (Stabilisierung), BT-Drucksache 19/24181, S. 154.

⁴⁸ Begründung zu § 58 Abs. 1 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 155.

Mit den Stabilisierungsinstrumenten der Vollstreckungssperre und der Verwertungssperre werden der *Befriedigungskonflikt* und der *Verwertungskonflikt* zwischen dem **Schuldner** und dem **Drittsicherungsgeber** einerseits und den **Gläubigern** und **Sicherungsnehmern** andererseits durch eine **gerichtliche Entscheidung** bearbeitet. Es handelt sich allerdings um befristete Instrumente, die die Konfliktlösung lediglich aufschieben. Primär zielen die Maßnahmen auf eine abschließende Konfliktlösung durch den Restrukturierungsplan ab. Sie sollen es den Planbetroffenen ermöglichen, die Verhandlungen über den Restrukturierungsplan fortzusetzen und eine Abstimmung herbeizuführen, ohne dass einzelne Gläubiger vorpreschen und sich Sondervorteile verschaffen oder gar die Fortführung des Unternehmens gefährden können. Solche Störmanöver durch planbetroffene und auch nicht planbetroffene Gläubiger und Sicherungsgläubiger sollen unterbunden werden. Auch diese Instrumente sind deshalb solche einer **Vertragshilfe**.

3. Zwischenergebnis zu den Verfahrenshilfen

Die Schwäche der konsensualen Konfliktbearbeitung durch den Restrukturierungsplan zeigt sich, wenn der Konsens zwischen Planbetroffenen nicht hergestellt werden kann, sei es, weil Einzelne das Angebot des Schuldners aus eigennützigen Gründen ablehnen (so genannte „Akkordstörer“) oder Planbetroffene schlicht unbekannt oder passiv sind (etwa bei Kapitalmarktinstrumenten wie Anleihen oder Schuldverschreibungen). Widerstand kann aber auch aus fehlendem Vertrauen in die Angaben des Schuldners oder in das von ihm gestaltete Abstimmungsverfahren resultieren. Und es kann Streit über die Bemessung von eigenen oder die Stimmrechte anderer Planbetroffener herrschen.

Hier setzen die Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente an und sind damit in erster Linie Instrumente zur Bearbeitung der *Befriedigungs- und Verwertungskonflikte* sowie von *Inhaberschaftskonflikten*.

Die Einbindung des Gerichts bei der Abstimmung über den Restrukturierungsplan kann die Akzeptanz des Restrukturierungsplans erhöhen und damit die Konfliktbearbeitung fördern. Gleiches gilt für die Möglichkeit, bestimmte Fragen einer Vorprüfung durch das Gericht zu unterziehen und Stimmrechte durch das Gericht festsetzen zu lassen.

Wenn diese Unterstützung der Verhandlungen nicht ausreicht, um einen Konsens zwischen Schuldner und Planbetroffenen herzustellen, löst das Gericht die Konflikte durch die Planbestätigung und setzt damit den Mehrheitswillen der Planbetroffenen durch. Damit wird zugleich auch die Krise abgewendet und somit der *Fortführungskonflikt* gelöst.

Bei größerem Widerstand – eine ganze Gruppe von Planbetroffenen stimmt gegen den Plan – gelingt die Durchsetzung des Mehrheitswillens nur im Rahmen einer sehr differenzierten Berücksichtigung von Interessen und Wertvorstellungen der Planbetroffenen, insbesondere von Fragen der Gleichbehandlung bzw. der Rechtfertigung von Ungleichbehandlungen und den Folgen der Insolvenz des Schuldners als Nichteinigungsalternative. Insofern werden durch die Planbestätigung auch der *Wertkonflikt* bezogen auf die Notwendigkeit von Zugeständnissen (trotz anderslautender Wertvorstellungen) und der *Grundsatzkonflikt* bezogen auf die Gleichbehandlung von gleichen Sachverhalten gelöst.

Der Schuldner soll nach diesem Ansatz den Restrukturierungsplan – sein Angebot an die Planbetroffenen – so gestalten, dass es die Zustimmung der Mehrheit findet. Nur die Konfliktlösung mit opponierenden Planbeteiligten findet damit in einem staatlichen Verfahren statt, indem ihnen die von der Mehrheit der Planbetroffenen gebilligte Lösung aufgezwungen wird. Dadurch wird zugleich über den innergruppalen Konflikt zwischen zustimmenden und ablehnenden Planbetroffenen entschieden.

Mit den Stabilisierungsinstrumenten der Vollstreckungs- und der Verwertungssperre wird es den Planbetroffenen ermöglicht, die Verhandlungen über den Restrukturierungsplan fortzusetzen und eine Abstimmung herbeizuführen, ohne dass einzelne Gläubiger vordringen, sich Sondervorteile verschaffen oder gar die Fortführung des Unternehmens gefährden können.

Die Konfliktlösung über die Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens hat damit sowohl Elemente eines **Verfahrens- und Vertragshilfemodells** als auch eines **Vergleichsverfahrensmodells**⁴⁹.

⁴⁹ Stellungnahme des BAK Inso zum RegE StaRUG.

Personalrestrukturierungskonflikte, Managementkonflikte und *Beziehungskonflikte* werden auch durch die gerichtlichen Stabilisierungs- und Restrukturierungsinstrumente nicht bearbeitet, ebenso wenig wie der *Vertragsschicksalskonflikt* (betreffend zukünftige Ansprüche).

V. Einsetzung eines Restrukturierungsbeauftragten

Das StaRUG sieht in den §§ 73-83 StaRUG die Bestellung eines Restrukturierungsbeauftragten durch das Restrukturierungsgericht vor.

Wie oben gezeigt, sind das Restrukturierungsplanverfahren und die Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens als ein im Kern außergerichtlicher Sanierungsprozess ausgestaltet. Dementsprechend verzichtet das Gesetz darauf, dem Schuldner in jedem Fall einen gerichtlich bestellten Restrukturierungsbeauftragten zur Seite zu stellen⁵⁰. Vielmehr ist – ebenso wie die Befassung des Restrukturierungsgerichts – auch die Bestellung eines Restrukturierungsbeauftragten nur in bestimmten Fällen vorgesehen. Es wird unterschieden zwischen der Bestellung von Amts wegen und der Bestellung auf Antrag.

Fraglich ist, welche Rolle der Restrukturierungsbeauftragte aus konflikttheoretischer Sicht spielt, also welche Funktion er in der Konfliktbearbeitung hat und welcher Instrumente er sich bedient. Daraus leitet sich auch ab, welche Anforderungen an die Qualifikation des Restrukturierungsbeauftragten zu stellen sind.

Um die Funktion des Restrukturierungsbeauftragten zu definieren, ist der Blick auf die Einsatzvoraussetzungen und die Aufgaben zu richten. Dabei ist zwischen dem notwendigen (von Amts wegen bestellten) Restrukturierungsbeauftragten und dem fakultativen Restrukturierungsbeauftragten zu unterscheiden.

1. Notwendiger Restrukturierungsbeauftragter

a) Funktion in der Konfliktbearbeitung

Eine Bestellung von Amts wegen, bei der der Schuldner generell ein Vorschlagsrecht hinsichtlich der Person des Restrukturierungsbeauftragten hat (vgl. § 74 Abs. 2 StaRUG), sieht § 73 StaRUG vor, wenn

⁵⁰ Begründung zum RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 93.

- im Rahmen der Restrukturierung die **Rechte von Verbrauchern oder mittleren, kleinen oder Kleinstunternehmen berührt** werden sollen (Abs. 1 Nr. 1); oder
- der Schuldner ein **Vollstreckungs- oder Verwertungsverbot** beantragt, welches sich **gegen alle oder im Wesentlichen alle Gläubiger** richten soll (Abs. 1 Nr. 2); oder
- [die Erfüllung des Restrukturierungsplans überwacht werden soll (Abs. 1 Nr. 3)] – dieser Grund bleibt hier außer Betracht; oder
- absehbar ist, dass zur Planbestätigung ein **Cram Down (§26 StaRUG) erforderlich** ist (Abs. 2).

Der Gesetzgeber geht davon aus, dass im **erstgenannten und im letztgenannten Fall** die Planbetroffenen nicht ohne weiteres in der Lage sind, ihren Interessen wirkungsvoll Geltung zu verschaffen und sie untereinander auszuhandeln und damit zu einem vernünftigen und angemessenen Ergebnis zu gelangen, weil es ihnen in der Regel an den dafür notwendigen Erfahrungen und Kenntnissen mangle. Außerdem seien sie auch nicht ohne weiteres in der Lage, ihre Interessen zu koordinieren⁵¹. Deshalb bedürfe es mit dem Restrukturierungsbeauftragten einer neutralen Instanz, welche die **Interessen dieser typischerweise schutzwürdigen Gläubiger** wahrnimmt⁵².

Sofern der Schuldner hingegen **Stabilisierungsanordnungen** (Vollstreckungs- und Verwertungsverbote) benötigt, die sich nicht nur gegen einzelne, sondern gegen sämtliche Gläubiger richten, geht der Gesetzgeber davon aus, dass bereits schwerwiegende wirtschaftliche Schwierigkeiten vorliegen und es deshalb erforderlich ist, eine neutrale Instanz mit **überwachenden** Aufgaben zu betrauen⁵³. Auch diese Aufgabe liegt typischerweise **im Interesse der Gläubiger**.

Es lässt sich somit unterscheiden zwischen einer **Unterstützungs-** und einer **Überwachungsfunktion** des notwendigen Restrukturierungsbeauftragten. In seiner Unterstützungsfunktion hat der Restrukturierungsbeauftragte die Aufgabe, etwaige Kompetenz- und Erfahrungsgefälle zwischen allen Planbetroffenen auszugleichen und damit die **Verhandlungen** über den Restrukturierungsplan **zu fördern**. Die

⁵¹ Begründung zu Kapitel 3 RegE StaRUG (Restrukturierungsbeauftragter), BT-Drucksache 19/24181, S. 169.

⁵² Wie vor.

⁵³ Begründung zu § 80 Abs. 1 Nr. 1 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 170.

Überwachungsfunktion hingegen scheint eher darauf abzuzielen, die **Integrität und Akzeptanz** des Restrukturierungsvorhabens insgesamt **sicherzustellen**. In beiden Funktionen ist der notwendige Restrukturierungsbeauftragte im **Interesse der Gläubiger** tätig.

Da der notwendige Restrukturierungsbeauftragte den Prozess zur Verhandlung und Abstimmung über einen Restrukturierungsplan überwacht, ist seine Tätigkeit ein Instrument zur Bearbeitung derselben Konflikte wie der Restrukturierungsplan. In erster Linie unterstützt er also die Bearbeitung der *Befriedigungs- und Verwertungskonflikte*, der *Inhaberschaftskonflikte* und des *Fortführungskonflikts* sowie teilweise auch die Bearbeitung von *Wert- und Grundsatzkonflikten*.

b) Konfliktbearbeitungsverfahren und -instrumente

Bei der Wahrnehmung seiner beiden Funktionen steht der Restrukturierungsbeauftragte unter der **Aufsicht des Gerichts** und ist diesem gegenüber verpflichtet, jederzeit Auskunft oder Bericht über den Sachstand zu geben (§ 75 Abs. 1 StaRUG).

In seiner **Funktion als Unterstützer** des vom Schuldner selbst organisierten Abstimmungsverfahrens hat der Restrukturierungsbeauftragte zunächst **Entscheidungsbefugnis**, ob der Restrukturierungsplan in dem privatautonom organisierten Verfahren oder im gerichtlichen Verfahren zur Abstimmung gebracht wird. Sofern die Abstimmung außergerichtlich stattfindet, übernimmt der Restrukturierungsbeauftragte selbst die Leitung der Verhandlung und die Dokumentation der Abstimmung. Er prüft außerdem die Forderungen, Sicherungsrechte und Inhaberrechte der Planbetroffenen sowie gruppeninterne Drittsicherheiten. Schließlich wirkt er auf die Klärung von Stimmrechten im Wege einer Vorprüfung nach §§ 47 und 48 StaRUG hin (§ 76 Abs. 2 Nr. 1 StaRUG).

Daraus ergeben sich deutliche Einschränkungen des Handlungs- und Gestaltungsspielraums des Schuldners. Die privatautonome Initiative, Organisation und Gestaltung der Konfliktbearbeitung wird teilweise durch Drittscheidungskomponenten überlagert. Dass die Entscheidungen des Restrukturierungsbeauftragten für die Beteiligten verbindlich sind, lässt Züge eines Schiedsverfahrens erkennen. Dadurch sollen Kompetenz-, Erfahrungs- und ggf. auch Machtgefälle zwischen allen Planbeteiligten und dem Schuldner ausgeglichen und zugleich die Konfliktbearbeitung gefördert werden.

In seiner **überwachenden Funktion** hat der Restrukturierungsbeauftragte eine Anzeigepflicht gegenüber dem Gericht, wenn er Gründe für die Aufhebung der Restrukturierungssache nach § 33 StaRUG feststellt, z.B. wenn Zahlungsunfähigkeit des Schuldners eintritt (§ 76 Abs. 1 StaRUG). Und er hat auch fortlaufend zu prüfen, ob die Voraussetzungen für die Anordnung von Vollstreckungs- und Verwertungsverboten (weiterhin) vorliegen (§ 76 Abs. 3 StaRUG). Darüber hinaus kann das Gericht dem Restrukturierungsbeauftragten die Befugnis erteilen, die wirtschaftliche Lage des Schuldners zu prüfen und dessen Geschäftsführung zu überwachen, vom Schuldner verlangen, den gesamten Zahlungsverkehr über die Konten des Restrukturierungsbeauftragten abzuwickeln (§ 76 Abs. 2 Nr. 2 StaRUG). Schließlich kann das Gericht Zahlungen außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes unter den Vorbehalt der Zustimmung des Restrukturierungsbeauftragten stellen (§ 76 Abs. 2 Nr. 3 StaRUG).

Mit Blick auf seine Bestellung und Beaufsichtigung durch das Gericht und seine Befugnisse lässt sich sagen, dass der notwendige Restrukturierungsbeauftragte in seiner Überwachungsfunktion wie eine Art „verlängerter Arm“ oder „Minus“ zum Restrukturierungsgericht agiert. Er stellt damit die Integrität und Effizienz der Konfliktbearbeitung, vor allem aber die Berücksichtigung der Interessen der Gläubiger sicher.

2. Fakultativer Restrukturierungsbeauftragter

Auf Antrag des Schuldners bestellt das Restrukturierungsgericht einen sogenannten fakultativen Restrukturierungsbeauftragten. Der Antrag kann auch von Gläubigern gestellt werden, wenn auf sie mehr als 25 % der Stimmrechte in einer Plangruppe entfallen oder voraussichtlich entfallen werden und sie sich zur Übernahme der Kosten des Restrukturierungsbeauftragten verpflichten. Es stellt sich die Frage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Konfliktbearbeitung im Vergleich zum notwendigen Restrukturierungsbeauftragten bestehen.

a) Funktion in der Konfliktbearbeitung

Der fakultative Restrukturierungsbeauftragte hat gemäß § 79 StaRUG die Aufgabe, den Schuldner und die Gläubiger bei der Ausarbeitung und Aushandlung des Restrukturierungskonzepts und des auf ihm basierenden Restrukturierungsplans zu unterstützen.

Wie schon an anderen Stellen (z.B. § 17 Abs. 3, § 19, § 51 Abs. 1 Nr. 2, § 63 Abs. 2 und § 79 StaRUG) unterscheidet das Gesetz auch in § 79 StaRUG hier zwischen dem Restrukturierung**konzept** und dem darauf aufbauenden Restrukturierung**plan**. Das StaRUG zeigt damit, dass es grundsätzlich von einem umfassenden Sanierungsansatz ausgeht, also von einem Restrukturierungskonzept, das sich nicht nur auf die Beseitigung der Liquiditätskrise und die finanzwirtschaftliche Restrukturierung durch den Restrukturierungsplan beschränkt, sondern auch die Konflikte außerhalb des vom Restrukturierungsplan erfassten Bearbeitungsspektrums im Blick hat.

Wenn nun dem fakultativen Restrukturierungsbeauftragten nach § 79 StaRUG ausdrücklich die Aufgabe zur Unterstützung auch bei der Ausarbeitung und Aushandlung des **Restrukturierungskonzepts** zugewiesen wird, dann folgt daraus, dass der fakultative Restrukturierungsbeauftragte eine breit angelegte Rolle bei der Konfliktbearbeitung einnehmen soll. Der Restrukturierungsplan, die Stabilisierungsinstrumente und der notwendige Restrukturierungsbeauftragte konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Bearbeitung der oben definierten *Befriedigung-, Verwertung-, Inhaberschafts- und Fortführungskonflikte*. Der fakultative Restrukturierungsbeauftragte muss sich hingegen – wenn er an einem umfassenden Restrukturierungskonzept mitwirken soll – auch mit denjenigen Konflikten beschäftigen, die als Krisenursache in Betracht kommen oder die in der Liquiditätskrise auftreten, aber nicht durch den Restrukturierungsplan bearbeitet werden können. Namentlich sind dies der *Vertragsschicksalskonflikt*, *Personalrestrukturierungskonflikte*, *Managementkonflikte* und gegebenenfalls auch (weitere) *Sanierungsmaßnahmen-, Wert- und Beziehungskonflikte*.

Daraus folgt zugleich, dass in die Konfliktbearbeitung durch den fakultativen Restrukturierungsbeauftragten nicht nur die Planbetroffenen einbezogen sein sollen, sondern auch alle weiteren Beteiligten, die an den oben genannten Konflikten beteiligt sein können. Dafür spricht auch die Formulierung in § 77 Abs. 1 S. 1 StaRUG, wonach der fakultative Restrukturierungsbeauftragte zur Förderung der Verhandlungen „zwischen den Beteiligten“ und eben nicht nur zwischen dem Planbetroffenen und dem Schuldner eingesetzt werden soll. Auch der Gesetzgeber erwähnt, dass es bei der Bestellung eines fakultativen Restrukturierungsbeauftragten

– anders als beim notwendigen – im Ausgangspunkt nicht um den Schutz von Gläubigerinteressen geht, sondern um darum, im Interesse aller Beteiligten den Restrukturierungsprozess voranzubringen⁵⁴.

Bei der nach dem Wortlaut des §§ 79 StaRUG davon abweichenden Begrenzung auf die Unterstützung von „Schuldner und Gläubiger“ dürfte es sich um ein Redaktionsversehen handeln.

Während also der notwendige Restrukturierungsbeauftragte mit hoheitlich verliehenen Überwachungs- und Eingriffsinstrumenten vorrangig als **Interessenvertreter der Gläubiger** und der Sicherungsgläubiger in den Verhandlungen und bei der Abstimmung über den **Restrukturierungsplan** beteiligt ist, hat der fakultative Restrukturierungsbeauftragte die Funktion, die Verhandlungen über das **gesamte Restrukturierungskonzept** mit **allen Beteiligten** zu moderieren. Das sind im Ausgangspunkt sehr unterschiedliche Funktionen und Rollen – der notwendige Restrukturierungsbeauftragte ist mehr als ein neutraler Vermittler und Moderator

b) Konfliktbearbeitungsverfahren

Nunmehr soll betrachtet werden, wo im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren die Tätigkeit des fakultative Restrukturierungsbeauftragten einzuordnen ist und welcher Mittel und Methoden er sich bedienen kann.

Das Gesetz selbst spricht in § 77 Abs. 1 StaRUG von der Bestellung des fakultativen Restrukturierungsbeauftragten „zur Förderung der Verhandlungen“ und in § 79 StaRUG von der Aufgabe, bei der Ausarbeitung und Aushandlung des Restrukturierungskonzepts und des auf ihm basierenden Restrukturierungsplans zu „unterstützen“.

In der Gesetzesbegründung heißt es, die fakultative Bestellung eines Restrukturierungsbeauftragten greife den in der EU-Restrukturierungsrichtlinie vorgesehenen Typ des *moderierenden* Restrukturierungsbeauftragten auf⁵⁵. Außerdem wird in der Begründung zu § 77 Abs. 1 StaRUG ausgeführt, es gehe für den fakultativen

⁵⁴ Begründung zu § 84 Abs. 1 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 175.

⁵⁵ Begründung zu § 84 Abs. 1 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 174.

Restrukturierungsbeauftragten darum, im Interesse aller Beteiligten den Restrukturierungsprozess voranzubringen, Informationsasymmetrien auszugleichen und „als Mediator oder Vermittler“ der verschiedenen Interessen zu fungieren.

Mit diesen Begriffen sind gleich mehrere Konfliktbearbeitungsverfahren angesprochen: **Moderation, Vermittlung und Mediation**. Die Bezeichnungen geben aber allenfalls Anhaltspunkte für das adäquate Verfahren. Denn die Bezeichnung einzelner Verfahren im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren ist vielfältig und es fehlt mitunter an einem einheitlichen Begriffsverständnis.

Die **Vermittlung** und **Moderation** dürften im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren synonym zu verwenden sein. **Moderationsverfahren** sind dadurch gekennzeichnet, dass die Parteien einen neutralen Dritten damit beauftragen, die auf Beilegung ihres Konflikts gerichteten Verhandlungen zu leiten, ohne durch eine Entscheidung Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen⁵⁶.

Der fakultative Restrukturierungsbeauftragte wird nur auf Antrag, also gleichsam im Auftrag tätig, und soll die Parteien bei der Ausarbeitung eines Restrukturierungsplan unterstützen, was auch als Anleitung verstanden werden kann. Der Gesetzgeber des StaRUG hat außerdem klargestellt, dass der Restrukturierungsbeauftragte das Restrukturierungskonzept und den Restrukturierungsplan nicht selbst erstellen soll⁵⁷, dass er also in Abgrenzung zur Schlichtung keinen eigenen Entscheidungsvorschlag machen soll. Die Voraussetzungen eines Moderationsverfahrens sind folglich erfüllt.

Ein Unterfall der Moderation ist die Mediation, die den Parteien ein Forum bietet, mit Unterstützung eines Mediators zu einer selbstbestimmten Lösung zu gelangen⁵⁸. Dabei wird die Orientierung an der Rechtslage durch eine Fokussierung auf die Parteiinteressen ersetzt⁵⁹.

Die Mediation ist zwar als Begriff in der Gesetzesbegründung angesprochen worden, hat in den Text des StaRUG selbst allerdings keinen Eingang gefunden. Das

⁵⁶ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, MediationsG, D. Rn.14.

⁵⁷ Begründung zu § 86 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 175.

⁵⁸ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, Mediation in der Wirtschaft, S. 67.

⁵⁹ Risse, Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse: Benchmark für alle ADR-Verfahren, ZKM 2012, S. 75 (79).

mag auch daran liegen, dass der Begriff Mediation weder im allgemeinen Sprachgebrauch noch in Fachkreisen einheitlich verwendet wird. Nach einem weiten Verständnis ist unter Mediation jede vermittelnde Tätigkeit zu verstehen, unabhängig davon, ob der Mediator die Verhandlung zwischen den Konfliktparteien lediglich moderiert, ob er die Beteiligten zu einer eigenverantwortlichen Lösung führt oder ob er mit einer Bewertung, Empfehlung oder Entscheidung Einfluss auf die Lösung nimmt⁶⁰. Das Mediationsgesetz geht hingegen von einem engeren Mediationsbegriff aus⁶¹ und definiert Mediation als ein Verfahren, das strukturiert abläuft und in dem die Parteien freiwillig und eigenverantwortlich eine Beilegung ihres Konflikts anstreben (§ 1 Abs. 1 MediationsG).

Schon wegen dieser begrifflichen Differenzen wäre es nicht richtig, den fakultativen Restrukturierungsbeauftragten auf die eines Mediators festzulegen. Dennoch ist festzuhalten, dass die Aufgabe des Restrukturierungsbeauftragten in einigen wesentlichen Merkmalen der Definition des Mediators im engeren Sinne entspricht:

Ebenso wie in der Mediation sollen die Beteiligten des Restrukturierungsvorhabens **eigenverantwortlich** ihre Konflikte durch die Erarbeitung des Restrukturierungskonzepts und des Restrukturierungsplans beilegen. Dabei kann der Restrukturierungsbeauftragte die Parteien durch aus auch im Sinne einer **aktiven Verfahrensleitung** durch die Verhandlungen führen, wie es auch das Merkmal einer Mediation (§ 1 Abs. 2 MediationsG) ist⁶². Es ist dem freien Willen der Planbetroffenen überlassen, ob sie sich zur Lösung der Konflikte auf Verhandlungen über den Restrukturierungsplan unter Leitung des Restrukturierungsbeauftragten einlassen, sodass auch das Kennzeichen der **Freiwilligkeit** einer Mediation (§ 1 Abs. 1 MediationsG) übertragbar ist.

Der Restrukturierungsbeauftragte muss – ebenso wie ein Mediator (§ 1 Abs. 2 MediationsG) eine von den Beteiligten **unabhängige** Person sein (§ 74 Abs. 1 Sta-RUG). Außerdem muss er seine Aufgaben **unparteiisch** wahrnehmen (§ 75 Abs. 4

⁶⁰ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, MediationsG, § 1 Rn. 5.

⁶¹ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, MediationsG, § 1 Rn. 6.

⁶² Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, MediationsG, § 1 Rn. 67.

S. 2 StaRUG). Das dürfte der von § 1 Abs. 2 MediationsG vorgegebenen Neutralitätspflicht des Mediators entsprechen, wonach der Mediator im Verfahren grundsätzlich nicht für die eine oder andere Seite des Konfliktes Partei ergreifen soll und zu einer unparteiischen Verhandlungsführung sowie zur Gleichbehandlung der Parteien verpflichtet ist⁶³.

Anders als bei der Mediation muss die Tätigkeit des Restrukturierungsbeauftragten allerdings nicht in einem **strukturierten Verfahren** stattfinden, was für die Mediation im engeren Sinne ein konstitutives Merkmal darstellt⁶⁴. Ohne dieses Merkmal ist ein Moderationsverfahren als **Konfliktmoderation** einzuordnen, bei der sich der Moderator darauf beschränkt, eine zielführende Kommunikation zwischen den Parteien herzustellen⁶⁵.

c) Mittel und Methoden

Ein Konfliktmoderator strukturiert und versachlicht die Verhandlungen, bringt die Grundsätze des kompetitiven oder des kooperativen Verhandeln zum Tragen, gibt Denkanstöße und unterbreitet Vorschläge für z.B. für die Einholung von Gutachten⁶⁶.

Wenn ein strukturiertes Verfahren das einzige Unterscheidungsmerkmal zwischen dem als Konfliktmoderator oder Mediator tätigen Restrukturierungsbeauftragten ist, dann ist dadurch die Anwendung der Mittel und Methoden der Mediation nicht ausgeschlossen. Im Gegenteil: Sie sind zur Herausarbeitung einer eigenverantwortlichen Lösung in Form eines Restrukturierungskonzepts bzw. Restrukturierungsplans unbedingt erforderlich. Ein guter Mediator kann dabei durch positive Beeinflussung der Verhandlungsdynamik und durch die Anwendung bestimmter kommunikativer Techniken die Parteien zur Entwicklung eines gemeinsamen Sachverhaltsverständnisses und zu einer umfassenden Würdigung der Positionen, Interessen und Lösungsmöglichkeiten animieren⁶⁷.

⁶³ Gläßer, in: Klowait/Gläßer, Mediationsgesetz, § 2 Rn. 107.

⁶⁴ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, MediationsG, § 1 Rn. 17.

⁶⁵ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, D. Rn. 15.

⁶⁶ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, D. Rn. 15.

⁶⁷ Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries, Mediation in der Wirtschaft, S. 88.

Zu seinen Techniken, die auch bei der Aushandlung eines Restrukturierungskonzepts helfen, gehören insbesondere⁶⁸:

- das **Umformulieren** von Beschwerden und Vorwürfen in neutrale, ergebnisoffene Aussagen (Themen);
- das **Verbalisieren**, eine Form des aktiven Zuhörens, die – in Verbindung mit einer entsprechenden Fragetechnik – die Parteien veranlasst, ihre wirklichen Interessen, Anliegen, Bedürfnisse zu erkennen und zu artikulieren (empowerment);
- das **Zusammenfassen** als wichtiges Mittel der Strukturierung und Steuerung der Verhandlung auch der Verständniskontrolle und der Verdeutlichung bereits erreichter Klärungen und Erkenntnisse;
- die **Trennung von Sach- und Beziehungsebene**;
- der **Perspektivenwechsel** (reframing), mit dessen Hilfe die Parteien ihren verengten Blickwinkel öffnen, auch die Anliegen und Bedürfnisse der anderen Seite erkennen (recognition), die Sicht eines objektiven Betrachters einnehmen, den Blick von der Vergangenheit weg auf die Zukunft richten und den Verhandlungsspielraum erweitern können;
- **Kreativitätstechniken** wie Kartenabfrage, Brainstorming oder Mindmapping, durch die die Parteien inspiriert werden, Optionen für die potenzielle Lösung des Konflikts zu entwickeln;
- **Anleitung zu integrativem Verhandeln**, also die einer Bewertung der gefundenen Optionen anhand der davor geklärten Interessenlage sowie deren Weiterentwicklung mit Hilfe von objektiven Bewertungskriterien, „Kuchenvergrößerung“, Paket- oder Kompensationslösungen, Logrolling (wechselseitiges Nachgeben bei Einzelpunkten) usw.;
- **Bewusstmachen der Nichteinigungsalternative** oder **Reality-check**, wenn die Parteien vor einem Scheitern der Mediation bzw. einer rechtlich oder praktisch problematischen Vereinbarung stehen, ggf. im Einzelgespräch (Caucus).

⁶⁸ Aufzählung bei Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, MediationsG, § 1 Rn. 45.

3. Qualifikation des Restrukturierungsbeauftragten

Fraglich ist, welche Anforderungen an die fachliche Qualifikation des Restrukturierungsbeauftragten zu stellen sind. Das Gesetz enthält insoweit die Aussage, dass zum Restrukturierungsbeauftragten *ein für den jeweiligen Einzelfall geeigneter, in Restrukturierungs- und Insolvenzsachen erfahrener Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt* oder eine sonstige natürliche Person mit vergleichbarer Qualifikation zu bestellen ist (§ 74 Abs. 1 StaRUG). Mit diesen Kriterien lehnt sich der Gesetzgeber an § 270d Absatz 1 Satz 1 InsO an⁶⁹, der für die Beantragung eines Schutzschirmverfahrens die Bescheinigung durch eine ebenso qualifizierte Person verlangt, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt und eine angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Die Kriterien zielen demnach auf die vorrangig betriebswirtschaftliche und juristische Qualifikation des Restrukturierungsbeauftragten ab.

Diese Anforderungen sind nachvollziehbar und ausreichend, wenn es um die Qualifikation des **notwendigen** Restrukturierungsbeauftragten geht. Zur Wahrnehmung seiner Unterstützungsfunktion und Überwachungsfunktion im Interesse der Gläubiger muss der Restrukturierungsbeauftragte die Rechte und Pflichten der Beteiligten juristisch beurteilen können, ebenso wie seine Verpflichtungen gegenüber dem Gericht und die Insolvenzgründe. Zur Beurteilung des Restrukturierungskonzepts und der wirtschaftlichen Auswirkungen für die Planbetroffenen muss der Akteur auch über betriebswirtschaftlichen Sachverstand verfügen.

Dieselben Anforderungen sind auch an den **fakultativen** Restrukturierungsbeauftragten zu stellen, denn er kann auf Antrag oder von Amts wegen zum notwendigen Restrukturierungsbeauftragten avancieren (§ 77 Abs. 2 StaRUG; § 73 StaRUG).

Allerdings ist die Aufgabe des fakultativen Restrukturierungsbeauftragten im Ausgangspunkt eine andere. Wie oben gezeigt, unterstützt er die Beteiligten bei der Ausarbeitung und Verhandlung des gesamten Restrukturierungskonzepts (nicht nur des Restrukturierungsplans), weshalb die Bandbreite der von ihm zu bearbeitenden Konflikte sehr hoch sein kann. Seine Rolle entspricht sich in wesentlichen Zügen der Rolle eines Mediators.

⁶⁹ Begründung zu § 81 Abs. 1 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 171.

Der fakultativen Restrukturierungsbeauftragte sollte deshalb die dafür notwendige Qualifikation besitzen. Wenn er (zumindest) als Konfliktmoderator tätig ist und deshalb Verantwortung einen konstruktiven Gesprächs- und Verhandlungsprozess trägt, dann sollte der Restrukturierungsbeauftragte (zumindest) Kenntnisse über Verhandlungs- und Kommunikationstechniken sowie Konfliktkompetenz besitzen. Die Vermittlung dieser Kenntnisse und Kompetenzen gehört nicht zum Pflicht-Studienprogramm von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern oder Steuerberatern und derartige Fähigkeiten können ohne entsprechende Schulung nicht vorausgesetzt werden.

Folglich sollte der Gesetzgeber an dieser Stelle nacharbeiten und die Anforderungen an die Qualifikation (zumindest) des fakultativen Restrukturierungsbeauftragten um ein Mindestmaß an Kommunikations- und Konfliktkompetenz erweitern. Diese Kompetenz kann zum Beispiel belegt werden durch eine abgeschlossene Ausbildung zum Mediator oder durch die Teilnahme an Schulungen und Trainings in Moderations- oder Verhandlungstechniken mit einem bestimmten zeitlichen Mindestumfang.

4. Zwischenergebnis zum Restrukturierungsbeauftragten

Der Restrukturierungsbeauftragte begleitet mit seiner Tätigkeit die Entstehung und Verhandlung des Restrukturierungsplans sowie das Abstimmungsverfahren. Dementsprechend zielt seine Bestellung zunächst auf die Bearbeitung der gleichen Konflikte ab wie der Restrukturierungsplan. In erster Linie unterstützt er also die Bearbeitung der *Befriedigungs- und Verwertungskonflikte*, der *Inhaberschaftskonflikte* und des *Fortführungskonflikts* sowie teilweise die Bearbeitung von *Wert- und Grundsatzkonflikten*.

Der **notwendige Restrukturierungsbeauftragte** ist grundsätzlich auf die Beschäftigung mit dem **Restrukturierungsplan** fokussiert und nimmt mit hoheitlich verliehenen Überwachungs- und Eingriffsinstrumenten vorrangig die Interessen der Gläubiger und Sicherungsgläubiger wahr.

Dagegen hat der **fakultative Restrukturierungsbeauftragte** die Funktion, Verhandlungen über das **gesamte Restrukturierungskonzept** und den darauf aufbauenden Restrukturierungsplan mit allen Beteiligten zu moderieren. Die Bandbreite der Konfliktbearbeitung durch den fakultativen Restrukturierungsbeauftragten ist

dementsprechend höher. Er soll sich auch mit denjenigen Konflikten beschäftigen, die als Krisenursache in Betracht kommen oder die in der Liquiditätskrise auftreten, aber nicht durch den Restrukturierungsplan bearbeitet werden können. Über die oben genannten Konflikte hinaus sind das der *Vertragsschicksalskonflikt*, *Personalrestrukturierungskonflikte*, *Managementkonflikte* und gegebenenfalls auch (weitere) *Sanierungsmaßnahmen-, Wert- und Beziehungskonflikte*.

Das Gesetz sieht nicht vor, dass der fakultative Restrukturierungsbeauftragte selbst einen Restrukturierungsplan ausarbeitet, weder mit verbindlichem Charakter (ähnlich einem Schiedsspruch) noch unverbindlich (wie ein Schlichterspruch). Seine Rolle entspricht mangels eines vorgegebenen strukturierten Verfahrens nach enger Begriffsbestimmung nicht allen Merkmalen einer Mediation. Er ist als Konfliktmoderator einzuordnen und trägt damit Verantwortung für einen konstruktiven Gesprächs- und Verhandlungsprozess. Um diesen zu gewährleisten, sollte der fakultative Restrukturierungsbeauftragte die Parteien auch mit den speziellen Interventionstechniken der Mediation in die Lage versetzen, eine eigenverantwortliche Lösung in Form des Restrukturierungskonzepts zu erarbeiten.

Der Gesetzgeber sollte die Anforderungen an die Qualifikation der Person des fakultativen Restrukturierungsbeauftragten um ein **Mindestmaß an Kommunikations- und Konfliktkompetenz** erweitern.

VI. Sanierungsmoderation (§§ 94-100 StaRUG)

Teil 3 des StaRUG regelt in den §§ 94-100 die sogenannte Sanierungsmoderation. Hier geht es darum, eine konsensuale Vergleichslösung unter Vermittlung durch einen Sanierungsmoderator zu erreichen.

Diese Möglichkeit kommt zum einen für solche Kleinst- und kleine Unternehmen in Betracht, die sich eine Begleitung durch professionelle Sanierungsberater nicht leisten können, aber auf Unterstützung von dritter Seite angewiesen sind. Zum anderen soll die Sanierungsmoderation unabhängig von seiner Größe oder Finanzkraft jedem Schuldner offenstehen, wenn in Sanierungsverhandlungen ein Bedürfnis für eine neutrale Vermittlerperson besteht oder als Vorstufe zur möglichen Inanspruchnahme von Instrumenten des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens⁷⁰.

Nunmehr stellt sich die Frage, welche Funktion die Sanierungsmoderation hat, wie sie im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren einzuordnen ist und welcher Mittel und Methoden sich der Sanierungsmoderator bedienen soll. Daraus könnten auch besondere Anforderungen an die Qualifikation der Person des Sanierungsmoderators folgen.

1. Funktion in der Konfliktbearbeitung

Auf Antrag des Schuldners bestellt das Gericht eine von den Gläubigern und dem Schuldner unabhängige Person zum Sanierungsmoderator (§ 94 Abs. 1 S. 1 StaRUG). Im Antrag sind lediglich der Gegenstand des Unternehmens des Schuldners und die Art seiner wirtschaftlichen oder finanziellen Schwierigkeiten anzugeben (§ 94 Abs. 2 StaRUG).

Die Anknüpfung an „*wirtschaftliche oder finanzielle Schwierigkeiten*“ zeigt, dass die Sanierungsmoderation – anders als der Zugang zum Restrukturierungs- und Stabilisierungsrahmen – nicht voraussetzt, dass der Schuldner bereits drohend zahlungsunfähig ist. Die **Sanierungsmoderation kann also in einem wesentlich früheren Krisenstadium ansetzen** als erst in der Liquiditätskrise. Auf der anderen

⁷⁰ Begründung zu § 100 StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 183.

Seite dürfen, ebenso wie beim Restrukturierungs- und Stabilisierungsrahmen, Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, also Insolvenzantragsgründe, noch nicht eingetreten sein (§ 94 Abs. 1 S. 2 StaRUG).

Als Aufgabe des Sanierungsmoderators definiert das Gesetz die **Vermittlung zwischen Schuldner und Gläubigern** zur Überwindung der wirtschaftlichen oder finanziellen Schwierigkeiten (§ 96 Abs. 1 StaRUG). Ergebnis der Moderation kann (muss aber nicht) ein zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern geschlossener **Sanierungsvergleich** sein, an dem sich auch Dritte beteiligen können und der auf Antrag des Schuldners gerichtlich bestätigt werden kann (§ 97 Abs. 1 StaRUG). Der Sanierungsvergleich ist kein Prozessvergleich i. S. d. § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO. Der Zweck der Bestätigung ist es gemäß § 97 Abs. 3 StaRUG, Schutz vor Anfechtung in einem etwaigen späteren Insolvenzverfahren zu erreichen⁷¹.

Warum das Gesetz nach seinem Wortlaut die an der Vermittlung beteiligten Parteien **auf den Schuldner und seine Gläubiger beschränkt**, ist nicht ersichtlich. Das verwundert umso mehr, als die Sanierungsmoderation schon dann möglich sein soll, wenn der Schuldner sich „nur“ in wirtschaftlichen oder finanziellen Schwierigkeiten befindet, also noch nicht drohend zahlungsunfähig sein muss. Anders als in einer Liquiditätskrise stehen in einem frühen Krisenstadium (etwa in einer Absatz- oder Ertragskrise) noch nicht unbedingt die *Befriedigungs- und Verwertungskonflikte* zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern im Mittelpunkt, sondern Konflikte unter und mit diversen anderen Beteiligten. Dazu gehören Konflikte mit Mitarbeitern und Betriebsrat (*Personalrestrukturisierungskonflikte*), über das Festhalten oder Lösen von belastenden Verträgen für die Zukunft (*Vertragschicksalskonflikte*), Konflikte über die richtigen Maßnahmen und Wege zur Zielerreichung (*Strategiekonflikte*) bis hin zu persönlichen Konflikten zwischen Inhabern oder mit dem Management (*Beziehungskonflikte*); gegebenenfalls auch damit in Zusammenhang stehende *Wert- und Grundsatzkonflikte*.

Es ist nicht anzunehmen, dass der Gesetzgeber die Bearbeitung dieser Konflikte durch die Sanierungsmoderation ausschließen wollte, indem er in § 96 Abs. 1 StaRUG nur die Vermittlung „zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern“ anspricht. Diese Annahme wird auch dadurch unterstützt, dass der Sanierungsvergleich zwischen Schuldnern und Gläubigern (§ 97 StaRUG) nicht zwingend das

⁷¹ Thole, Der Entwurf des StaRUG, ZIP 2020, S. 1985 (2000).

Ergebnis der Sanierungsmoderation sein muss. Vielmehr kann die Sanierungsmoderation zur Konfliktbeilegung unterschiedliche Vereinbarungen mit diversen Beteiligten hervorbringen oder sogar ganz ohne eine Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien auskommen. Das Gesetz gibt lediglich das Ziel vor (Überwindung wirtschaftlicher oder finanzieller Schwierigkeiten), nicht die Maßnahmen und Wege dorthin.

Der Sanierungsmoderator hat mithin ein umfassendes Mandat zur Bearbeitung aller oben genannten Konflikte.

Anders als im Restrukturierungsplanverfahren sind in der Sanierungsmoderation **keine Zwangswirkungen** gegen die beteiligten Gläubiger möglich. Sollte sich aber im Rahmen einer Moderation erweisen, dass das Vorhaben nur gegen den Widerstand einzelner Gläubiger durchsetzbar ist, kann der Schuldner gemäß § 100 Abs. 1 StaRUG **in den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen übergehen**, indem er die dort zur Verfügung stehenden Instrumente nutzt. So kann z.B. das in der Sanierungsmoderation entstandene Restrukturierungskonzept in einen Restrukturierungsplan einfließen, der dann nach § 60 StaRUG gerichtlich bestätigt werden kann.

Macht der Schuldner von dieser Möglichkeit Gebrauch, bleibt der Sanierungsmoderator zunächst im Amt und kann dann auch selbst zum Restrukturierungsbeauftragten bestellt werden (§ 100 StaRUG).

2. Konfliktbearbeitungsverfahren

In § 96 Abs. 1 StaRUG heißt es, der Sanierungsbeauftragte vermittelt bei der Herbeiführung einer Lösung zur Überwindung der wirtschaftlichen oder finanziellen Schwierigkeiten. Nach den Vorstellungen des Gesetzgebers soll sich der Schuldner in einem vertraulich geführten Verfahren durch den Sanierungsmoderator unterstützen lassen, welcher etwaige Sanierungsperspektiven auslotet und die Verhandlungen zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern moderiert⁷². An anderer Stelle ist von einem Bedürfnis nach einer neutralen Vermittlerperson die Rede⁷³.

⁷² Begründung zum RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 94.

⁷³ Begründung zu § 100 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 183.

Mit den Begriffen **Vermittlung** und **Moderation** sind damit dieselben Konfliktbearbeitungsverfahren angesprochen wie schon beim fakultativen Restrukturierungsbeauftragten⁷⁴. Anders als dort wird jedoch der Begriff **Mediation** in der Gesetzesbegründung zur Sanierungsmoderation nicht erwähnt.

Die konflikttheoretische Einordnung der Sanierungsmoderation in das Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren ist bei der Sanierungsmoderation jedoch schwieriger als beim fakultativen Restrukturierungsbeauftragten. Das liegt daran, dass die Sanierungsmoderation nicht von vornherein auf den Abschluss einer Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien abzielt. Während die Tätigkeit des fakultativen Restrukturierungsbeauftragten auf das Zustandekommen eines Restrukturierungsplans gerichtet ist, ist die Sanierungsmoderation in ihrer konkreten Zielrichtung offen. Die Sanierungsmoderation kann in unterschiedliche Vereinbarungen münden, unter anderem in den Sanierungsvergleich nach § 97 Abs. 1 StaRUG muss es aber nicht. Sie kann auch ganz ohne Vereinbarung auskommen, wenn dadurch nur die wirtschaftlichen oder finanziellen Schwierigkeiten überwunden werden.

Im Unterschied zur Begleitung durch einen fakultativen Restrukturierungsbeauftragten lässt sich die Sanierungsmoderation deshalb nicht auf eine Konfliktmoderation oder Mediation im weiteren Sinne beschränken. Anders als der fakultative Restrukturierungsbeauftragte, der den Restrukturierungsplan nicht selbst erstellen soll⁷⁵, ist der Sanierungsmoderator nämlich frei darin, sich selbst aktiv einzubringen. Nach der Vorstellung des Gesetzgebers soll er auch Sanierungsperspektiven ausloten⁷⁶. Dazu passt, dass der Schuldner dem Sanierungsmoderator § 96 Abs. 2 StaRUG Einblick in seine Bücher und Geschäftsunterlagen geben und ihm Auskünfte erteilen soll. Definitionsgemäß entspricht dies einem Schlichtungsverfahren, bei dem ein von den Parteien beauftragter neutraler Dritter diese bei der Suche nach einer einvernehmlichen Lösung dadurch unterstützt, dass er ihnen nach eigener Sachverhaltsaufklärung und Beurteilung einen unverbindlichen Lösungsvorschlag unterbreitet⁷⁷.

Die Sanierungsmoderation lässt sich folglich sowohl als **Moderationsverfahren** als auch als **Evaluationsverfahren** ausgestalten. Eine weitere Konkretisierung ist

⁷⁴ Oben S. 34ff.

⁷⁵ Begründung zu § 86 RegE StaRUG, BT-Drucksache 19/24181, S. 175.

⁷⁶ Begründung zum RegE StaRUG, Allgemeiner Teil, BT-Drucksache 19/24181, S. 94.

⁷⁷ Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, D. Rn. 19f.

angesichts des ergebnisoffenen Ansatzes der Sanierungsmoderation und mangels gesetzlicher Vorgaben nicht möglich. Die Sanierungsmoderation kann je nach Einzelfall also als Konfliktmoderation, Mediation oder Schlichtung ausgestaltet werden.

3. Mittel und Methoden

So groß wie die eben beschriebene Bandbreite der Vermittlungsverfahren sind auch die Mittel und Methoden in der konkreten Anwendung.

Hinsichtlich der Konfliktmoderation und Mediation kann auf die Ausführungen zum fakultativen Restrukturierungsbeauftragten verwiesen werden⁷⁸. Der Sanierungsmoderator sollte also gegebenenfalls zumindest für einen konstruktiven Gesprächs- und Verhandlungsprozess sorgen und die Parteien zur Entwicklung eines gemeinsamen Sachverhaltsverständnisses und zu einer umfassenden Würdigung der Positionen, Interessen und Lösungsmöglichkeiten animieren.

Als Schlichter würde der Sanierungsmoderator eine wesentlich aktivere Rolle spielen, weil er bezogen auf die Auslösung der Sanierungsperspektiven auch evaluativ tätig wird. Der Sanierungsmoderator dann auch auf ein anderes Verhalten der Parteien: Für sie bedeutet es einen erheblichen Unterschied, ob sie unter Leitung eines Dritten eine Lösung miteinander erarbeiten oder ob sie auf den Vorschlag des Sanierungsmoderators hinarbeiten; bewusst oder unbewusst könnten sie versuchen, den Sanierungsmoderator von ihren Positionen zu überzeugen und ihre Motive und Ziele in einem möglichst günstigen Licht erscheinen zu lassen⁷⁹.

4. Qualifikation des Sanierungsmoderators

Fraglich ist, welche Anforderungen an die fachliche Qualifikation des Sanierungsmoderators zu stellen sind.

Das Gesetz enthält dazu in § 94 Abs. 1 S. 1 StaRUG die Aussage, dass das Gericht eine *geeignete, insbesondere geschäftskundige und von den Gläubigern und dem*

⁷⁸ Oben S. 36ff.

⁷⁹ So zum Schlichter: Greger, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, D. Rn. 20.

Schuldner unabhängige Person zum Sanierungsmoderator bestellt. Die Eignung setzt also auf jeden Fall voraus, dass die Person des Sanierungsmoderators geschäftskundig und unabhängig sein muss. Eine weitere Voraussetzung für die Geeignetheit lässt sich aus der Gesetzesbegründung ablesen, wenn es dort heißt, der Sanierungsmoderator sei eine *in Sanierungs- und Restrukturierungsfragen sachkundige Person*⁸⁰. Jedenfalls mit dieser Ergänzung scheinen die vom Gesetz definierten Anforderungen ähnlich zu sein wie die an einen Restrukturierungsbeauftragten⁸¹. Anders als dort wird aber nicht verlangt, dass der Sanierungsmoderator ein Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder eine Person mit ähnlicher Qualifikation ist. Das ist bemerkenswert vor dem Hintergrund, dass die Sanierungsmoderation jederzeit in den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen übergehen kann (§ 100 Abs. 1 StaRUG) und dass sogar der Sanierungsmoderator später zum Restrukturierungsbeauftragten bestellt werden kann. Es ist deshalb sinnvoll, die Anforderungen an die Qualifikation des Sanierungsmoderators an diejenige des Restrukturierungsbeauftragten anzugleichen.

Das gilt auch für die im Gesetz fehlenden Qualifikationsanforderungen für den fakultativen Restrukturierungsbeauftragten. Ebenso wie ein fakultativer Restrukturierungsbeauftragter sollte der Sanierungsmoderator zumindest Kenntnisse über Verhandlungs- und Kommunikationstechniken sowie Konfliktkompetenz besitzen. Das Gericht kann dieses Erfordernis im Rahmen der Prüfung der „Geeignetheit“ im Sinne des § 94 Abs. 1 S. 1 StaRUG zwar berücksichtigen, also etwa fordern, dass der Sanierungsmoderator eine abgeschlossene Ausbildung zum Mediator hat oder an Schulungen und Trainings in Moderations- oder Verhandlungstechniken teilgenommen hat. Der Bedeutung dieser Qualifikationsanforderung wäre allerdings besser Rechnung getragen, wenn sie ausdrücklich in das Gesetz aufgenommen würde.

5. Zwischenergebnis zur Sanierungsmoderation

Die Durchführung der Sanierungsmoderation setzt – anders als der Restrukturierungs- und Stabilisierungsrahmen – nicht voraus, dass der Schuldner bereits drohend zahlungsunfähig ist. Ausreichend ist das Vorliegen von wirtschaftlichen oder

⁸⁰ Begründung zu Teil 3 RegE StaRUG (Sanierungsmoderation), BT-Drucksache 19/24181, S. 183.

⁸¹ Dazu oben S. 36f.

finanziellen Schwierigkeiten. Die Sanierungsmoderation kann deshalb bereits in einem wesentlich früheren Krisenstadium ansetzen.

Anders als der Wortlaut von § 96 Abs. 1 StaRUG vermuten lässt, beschränkt sich die Aufgabe des Sanierungsmoderators nicht auf die Vermittlung zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern. Vielmehr hat der Sanierungsmoderator ein **umfassendes Mandat zur Bearbeitung aller möglichen Konflikte**, wenn die Konfliktbearbeitung zur Überwindung wirtschaftlicher oder finanzieller Probleme des Schuldners beiträgt.

Folglich kann die Sanierungsmoderation nicht nur zur Bearbeitung von *Befriedigungs- und Verwertungskonflikten* zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern zum Einsatz kommen, sondern sich darüber hinaus auch mit *Personalrestrukturierungs-, Vertragsschicksals-, Strategie-, Wert- und Grundsatzkonflikten* sowie mit *Beziehungskonflikten* befassen.

Die Sanierungsmoderation lässt sich im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren sowohl als **Moderationsverfahren** als auch als **Evaluationsverfahren** ausgestalten. Eine weitere Konkretisierung ist angesichts des ergebnisoffenen Ansatzes der Sanierungsmoderation und mangels gesetzlicher Vorgaben nicht möglich. Die Sanierungsmoderation kann je nach Einzelfall also Konfliktmoderation, Mediation oder Schlichtung sein.

Die **Qualifikationsanforderungen** an die Person des Sanierungsmoderators sollten an diejenigen für die Person des Restrukturierungsbeauftragten angeglichen werden. Auch der Sanierungsmoderator sollte also Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder eine Person mit vergleichbarer Qualifikation sein. Darüber hinaus muss der Sanierungsmoderator **Kenntnisse über Verhandlungs- und Kommunikationstechniken sowie Konfliktkompetenz** besitzen. Die Einhaltung dieser Qualifikationsanforderung lässt sich derzeit allenfalls über das Tatbestandsmerkmal der „Geeignetheit“ in § 94 Abs. S. 1 StaRUG gewährleisten.

Zusammenfassung der Ergebnisse

- 1) Der bisherige Dualismus von Konfliktbearbeitungsverfahren bei der Sanierung von Unternehmen – Sanierungsverhandlungen am unteren Ende der Eskalationsstufen des Insolvenzverfahrens an dessen oberen Ende – wird durch das StaRUG deutlich erweitert. Mit dem Restrukturierungsplan, den Verfahrenshilfen, dem Restrukturierungsbeauftragten und der Sanierungsmoderation konzipiert das StaRUG ein **modulares System von Konfliktbearbeitungsverfahren und -instrumenten**, welche der Schuldner auch einzeln in Anspruch nehmen kann, um ein Sanierungsvorhaben umzusetzen.
- 2) Die Instrumente und Verfahren des StaRUG stellen sich, von oben nach unten **abnehmend nach dem Maß an eigenverantwortlichen Gestaltungsmöglichkeiten** in der Konfliktlösung folgendermaßen dar:
 - Sanierungsmoderation
 - Erarbeitung eines Restrukturierungsplans
 - Unterstützung durch einen fakultativen Restrukturierungsbeauftragten
 - Überwachung durch einen notwendigen Restrukturierungsbeauftragten
 - Vorprüfung von Einzelfragen durch das Restrukturierungsgericht
 - Stabilisierungsanordnungen (Vollstreckungs- und Verwertungsverbot)
 - gerichtliches Planabstimmungsverfahren
 - Planbestätigung durch das Restrukturierungsgericht
- 3) Das Zustandekommen eines **Restrukturierungsplans** ist nach den Vorstellungen des StaRUG das Hauptziel der Sanierungsbemühungen eines bereits drohend zahlungsunfähigen Schuldners. Im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren stellt sich der Restrukturierungsplan zunächst als Verhandlung dar. Er ermöglicht in erster Linie die Bearbeitung der Befriedigungs- und Verwertungskonflikte zwischen dem Schuldner einerseits und den Gläubigern und Sicherungsgläubigern andererseits, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Interessen von Drittsicherungsgebern, sofern es sich dabei um mit dem Schuldner verbundene Unternehmen handelt. Über die Möglichkeit, im Restrukturierungsplan auch auf Anteils- und Mitgliedschaftsrechte am Schuldner einzuwirken, kann auch der Inhaberschaftskonflikt bearbeitet werden. Der darstellende Teil des Restrukturierungsplans hat eine wichtige Funktion für die Bearbeitung dieser Sach- und Verteilungskonflikte sowie für die Bearbeitung von Wertkonflikten.

Ausgeschlossen von der direkten Konfliktbearbeitung im Restrukturierungsplan sind Vertragsfortsetzungskonflikte und Personalrestrukturierungskonflikte. Auch Managementkonflikte und Beziehungskonflikte können im Restrukturierungsplan nicht direkt bearbeitet werden.

- 4) Probleme oder Widerstände, die die Verhandlungen über den Restrukturierungsplan belasten oder gar zum Scheitern bringen könnten, sollen mit den **Verfahrenshilfen** nach §§ 29 bis 72 StaRUG (gerichtliche Planabstimmung, Vorprüfung, Vollstreckungs- und Verwertungsverbot sowie Planbestätigung) bearbeitet, gelöst oder überwunden werden. Das Restrukturierungsplanverfahren hat deshalb bei der Inanspruchnahme der Verfahrenshilfen sowohl Elemente einer Verfahrens- und Vertragshilfe als auch eines Vergleichsverfahrens.

Ob und welche dieser Hilfen in Anspruch genommen werden, hängt von der konkreten Situation und von der Einschätzung und Entscheidung des Schuldners ab. So können die Abstimmung über den Restrukturierungsplan in einem gerichtlichen Verfahren sowie Hinweisbeschlüsse des Gerichts die Akzeptanz des Restrukturierungsplans erhöhen und damit die Konfliktbearbeitung fördern.

Wenn diese Maßnahmen nicht ausreichen, kann das Gericht, gestützt auf den Mehrheitswillen der Planbetroffenen, die genannten Konflikte durch die Bestätigung des Restrukturierungsplans lösen. Damit wird zugleich auch die Krise des Schuldners abgewendet und somit der Fortführungskonflikt gelöst. Wird mit der Planbestätigung auch der Widerstand einer ganzen Gruppe von Planbetroffenen im Wege des sogenannten Cram Down gebrochen, beinhaltet das zugleich eine Lösung des Wertkonflikts bezogen auf die Notwendigkeit von Zugeständnissen (trotz anderslautender Wertvorstellungen) und des Grundsatzkonflikts bezogen auf die Gleichbehandlung von gleichen Sachverhalten.

Da die Verfahrenshilfen das Zustandekommen des Restrukturierungsplans abzielen, dienen sie in erster Linie der Bearbeitung und Lösung derselben, oben genannten Konflikte wie der Restrukturierungsplan selbst. Personalrestrukturierungskonflikte, Managementkonflikte und Beziehungskonflikte werden auch durch die Verfahrenshilfen nicht bearbeitet, ebenso wenig wie der Vertragsfortsetzungskonflikt.

- 5) Der **Restrukturierungsbeauftragte** begleitet die Entstehung und Verhandlung des Restrukturierungsplans sowie das Abstimmungsverfahren. Dementsprechend zielt seine Bestellung zunächst auf die Bearbeitung der gleichen Konflikte ab wie der Restrukturierungsplan selbst.

Der **notwendige Restrukturierungsbeauftragte** ist grundsätzlich auf die Beschäftigung mit dem Restrukturierungsplan fokussiert und agiert zur Wahrung der Interessen der Gläubiger und Sicherungsgeber mit Überwachungs- und Eingriffsinstrumenten. Dagegen hat der **fakultative Restrukturierungsbeauftragte** die Funktion, Verhandlungen über das gesamte Restrukturierungskonzept und den darauf aufbauenden Restrukturierungsplan mit allen Beteiligten zu begleiten.

Die Bandbreite der Konfliktbearbeitung durch den fakultativen Restrukturierungsbeauftragten ist dementsprechend höher. Zu den möglichen von ihm bearbeiteten Konflikten gehören neben den oben genannten Vertragsschicksalskonflikte, Personalrestrukturierungskonflikte, Managementkonflikte und gegebenenfalls auch (weitere) Sanierungsmaßnahmen-, Wert- und Beziehungskonflikte.

Der fakultative Restrukturierungsbeauftragte ist bei enger Auslegung der Merkmale einer Mediation nicht als Mediator einzuordnen, sondern als Konfliktmoderator. Er trägt Verantwortung für einen konstruktiven Gesprächs- und Verhandlungsprozess und sollte darüber hinaus die Parteien auch mit den speziellen Interventionstechniken der Mediation in die Lage versetzen, eine eigenverantwortliche Lösung in Form des Restrukturierungskonzepts zu erarbeiten.

- 6) Die **Sanierungsmoderation** lässt sich im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren sowohl als Moderationsverfahren als auch als Evaluationsverfahren ausgestalten und kann sich im Einzelfall als Konfliktmoderation, Mediation oder Schlichtung darstellen. Ihre Durchführung kann bereits in einem wesentlich früheren Krisenstadium ansetzen als der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen. Der Sanierungsmoderator hat ein umfassendes Mandat zur Bearbeitung aller möglichen Konflikte, wenn seine Arbeit nur zur Überwindung der wirtschaftlichen oder finanziellen Probleme des Schuldners beiträgt. Dementsprechend dient die Sanierungsmoderation nicht nur zur Bearbeitung von Befriedigungs- und Verwertungskonflikten zwischen dem Schuldner und

seinen Gläubigern, sondern auch zur Bearbeitung von Personalrestrukturierungs-, Vertragsschicksals-, Strategie-, Wert- und Grundsatzkonflikten sowie von Beziehungskonflikten. Die Qualifikationsanforderungen an die Person des Sanierungsmoderators sind dementsprechend hoch und sollten an diejenigen des Restrukturierungsbeauftragten angeglichen werden.

- 7) Die **Vorteile der Konfliktlösungsmodule des StaRUG** bestehen darin, dass sie schnell und, anders als in einem Insolvenzverfahren, nicht öffentlich sind. Die Konfliktparteien behalten das Verfahren weitgehend selbst in der Hand und können ihre eigenen Entscheidungsmaßstäbe anlegen. Die Chancen für eine Einigung, aber auch der Einigungsdruck steigen durch die Tatsache, dass zu harte Opposition sich nicht unbedingt auszahlt, weil der Mehrheitswille der Planbetroffenen notfalls über die Bestätigung des Restrukturierungsplans durchgesetzt werden kann. Das gilt auch in der Sanierungsmoderation wegen der Möglichkeit, in ein Restrukturierungsplanverfahren überzugehen. Die Anwesenheit eines Restrukturierungsbeauftragten bzw. Sanierungsmoderators sorgt für Sachverstand, Erfahrung und bestenfalls auch einen professionell gesteuerten und kompetent moderierten Verhandlungsprozess.
- 8) Hervorzuheben ist aber auch, dass der Restrukturierungsplan und die Instrumente zu seiner Durchsetzung fast ausschließlich auf die Bearbeitung und Lösung von Interessenkonflikten, im Wesentlichen in Form von Sach- oder Verteilungskonflikten abzielen. Personalrestrukturierungs- und Vertragsschicksalskonflikte bleiben außen vor. Unvereinbarkeiten von Absichten und Zielen, etwa in Form von Strategiekonflikten, können nur im Rahmen der Sanierungsmoderation oder durch die Arbeit des (fakultativen) Restrukturierungsbeauftragten berücksichtigt werden. Gleiches gilt für Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen oder Wahrnehmen in Form von Wert- und Grundsatzkonflikten sowie von Beziehungskonflikten, die häufig ein Krisenauslöser sind oder der Krisenbewältigung im Wege stehen können. Umso wichtiger wäre es, dass in der Praxis diese beiden Figuren oft und früh zum Einsatz kommen.
- 9) Schließlich sollten ausgewiesene Kommunikations- und Konfliktkompetenz als Qualifikationsanforderung an die Person des Restrukturierungsbeauftragten bzw. Sanierungsmoderators in das StaRUG aufgenommen werden.

Literaturverzeichnis

- Braun, Eberhard (Hrsg.), Insolvenzordnung, Kommentar, 8. Auflage, München 2020
- Brömmekamp, Utz/Radner, Bozidar, Die Anforderungen an die die Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW S 6, InsVZ - Zeitschrift für Insolvenzverwaltung und Sanierungsberatung 4/2010, S. 152-160
- Buth, Andrea/Hermanns, Michael (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage, München 2014
- Cranshaw, Friedrich/Portisch, Wolfgang, Paradigmen des Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetzes (StaRUG) nach dem Regierungsentwurf aus Gläubigersicht – Teil 2, ZInsO - Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht 50/2020, S. 2617-2630
- Desch, Wolfram, Der neue Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen nach dem Regierungsentwurf StaRUG in der Praxis, BB - BetriebsBerater 45/2020, S. 2498-2512
- Duve, Christian/Eidenmüller, Horst/Hacke, Andreas/Fries, Martin, Mediation in der Wirtschaft, 3. Auflage, Köln 2019
- Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Auflage 2017, Bern, Stuttgart: Haupt Verlag und Freies Geistesleben
- Greger, Reinhard/Unberath, Hannes/Steffek, Felix, Recht der alternativen Konfliktlösung (Mediationsgesetz, Verbraucherstreitbeilegungsgesetz), Kommentar, 2. Auflage, München 2016
- Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina (Hrsg.), Handbuch Mediation, 3. Auflage, München 2016
- Hoffmann, Matthias, Vertragsbeendigung nach §§ 49 ff. StaRUG-E – praktisches Sanierungstool oder untaugliches Ungetüm?, NZI - Neue Zeitschrift für Insolvenzrecht 20/2020, S. 871-874
- Klowait, Jürgen/Gläßer, Ulla (Hrsg.), Mediationsgesetz, Handkommentar, 2. Auflage, Baden-Baden 2018
- Montada, Leo/Kals, Elisabeth, Mediation: Psychologische Grundlage und Perspektiven, 3. Auflage, Weinheim 2013
- Risse, Jörg, Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse: Benchmark für alle ADR-Verfahren, ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2012, S. 75-79

Thole, Christoph, Der Entwurf des Unternehmensstabilisierungs- und restrukturierungsgesetzes (StaRUG-RefE), ZIP - Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 41/2020, S. 1985-2000

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BB	BetriebsBerater (Zeitschrift)
S.	Satz
InsO	Insolvenzordnung
Hrsg.	Herausgeber
u.a.	unter anderem
Nr.	Nummer
ggf.	gegebenenfalls
SanInsFoG	Gesetzes zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz)
FN-IDW	Fachnachrichten des Instituts der Wirtschaftsprüfer (Zeitschrift)
InsVZ	Zeitschrift für Insolvenzverwaltung und Sanierungsberatung
vgl.	vergleiche
RegE-StaRUG	Regierungsentwurf zum StaRUG
mwN	mit weiteren Nachweisen
NZI	Neue Zeitschrift für Insolvenzrecht
z.B.	zum Beispiel
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht
ZKM	Zeitschrift für Konfliktmanagement

Über den Autor

Oliver Damerius hat in Berlin, Köln und New York City studiert und den Master-Studiengang in Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina mit den Schwerpunkten Verhandlungsführung und Mediation in der Wirtschaft absolviert. Er ist Rechtsanwalt und Partner einer der führenden Kanzleien mit alleinigem Fokus auf die Themen Krise, Sanierung und Insolvenz und berät mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne in Sanierungs- und Restrukturierungsfragen.