



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 Strategiekrisis 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.