

Martina Achzet

## **Sanierung von Krisenunternehmen**

Ablauf und Personalentwicklung in  
Unternehmenssanierungen unter Konkursordnung,  
Vergleichsordnung und Insolvenzordnung



Martina Achzet

## **Sanierung von Krisenunternehmen**

Ablauf und Personalentwicklung in  
Unternehmenssanierungen unter Konkursordnung,  
Vergleichsordnung und Insolvenzordnung

Neue Juristische Beiträge  
Band 107

EBook-Ausgabe:  
ISBN 978-3-8316-7186-1 Version: 1 vom 17.12.2015  
Copyright© Herbert Utz Verlag 2015

Alternative Ausgabe: Softcover  
ISBN 978-3-8316-4467-4  
Copyright© Herbert Utz Verlag 2015

Martina Achzet

## **Sanierung von Krisenunternehmen**

Ablauf und Personalentwicklung  
in Unternehmenssanierungen  
unter Konkursordnung, Vergleichsordnung  
und Insolvenzordnung



Herbert Utz Verlag · München

## Neue Juristische Beiträge

herausgegeben von

Prof. Dr. Klaus-Dieter Drüen (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Prof. Dr. Thomas Küffner (Fachhochschule Landshut)

Prof. Dr. Georg Steinberg (EBS Universität für Wirtschaft und Recht Wiesbaden)

Prof. Dr. Fabian Wittreck (Westfälische Wilhelms-Universität Münster)

Band 107



Zugl.: Diss., Augsburg, Univ., 2015

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2015

ISBN 978-3-8316-4467-4

Printed in EU

Herbert Utz Verlag GmbH, München

089-277791-00 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

*Für meine Eltern*

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2014 von der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg als Dissertation angenommen. Rechtsprechung und Literatur konnten bis Ende Juli 2014 berücksichtigt werden.

Für mich war die Erstellung dieser Arbeit eine Herausforderung und zugleich eine persönlich bereichernde Erfahrung. Den zahlreichen Personen, die mich in vielfältiger Art und Weise unterstützt und mich während der Promotionszeit begleitet haben, möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich danken.

Mein herzlicher Dank gilt meinem verehrten Doktorvater Herrn Professor Dr. Christoph Becker für seinen Zuspruch und seine hervorragende Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit sowie schon während meines gesamten Studiums. Durch sein persönliches Engagement bei der Themenfindung und seine stets konstruktiven Anmerkungen sowie jederzeitige Diskussionsbereitschaft hat er entscheidend zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Herrn Professor Dr. Thomas Barnert für die Übernahme und die zügige Erstellung des Zweitgutachtens.

Weiterhin gilt mein Dank Herrn Gerhard Ubl von der TRAIN Transfer and Integration GmbH und Herrn Christian Dierig von der Dierig Holding AG, die mir die Bearbeitung dieses Themas überhaupt ermöglicht haben. Nur durch Zurverfügungstellung von internen Dokumenten sowie der Durchführung zahlreicher Interviews konnte die Hintergrundrecherche gelingen. Danken möchte ich ferner Simone Körner und Sabine Heigl für die interessanten Informationen und Hinweise über Transfergesellschaften im Rahmen der Interviews.

Besonders bedanken möchte ich mich ferner bei meinem Mann, Benjamin Achzet, der mir in allen Lebenslagen uneingeschränkt zur Seite gestanden und mich in meiner Arbeit durch Gespräche und Zuspruch stets motiviert hat. Mein größter Dank gebührt an dieser Stelle meinen Eltern, ohne deren finanzielle und ideelle Unterstützung meiner akademischen Ausbildung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Meinen Eltern danke ich von Herzen, dass sie mich auf meinem bisherigen Lebensweg vorbehaltlos unterstützt, gefördert und gefordert haben. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Augsburg, im März 2015

Martina Achzet

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XIV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVI
Teil 1: Einleitung.....	1
I. Problemstellung .....	1
II. Zielsetzung.....	5
III. Gang der Untersuchung .....	6
Teil 2: Unternehmenskrise als Ursache für ein Insolvenzverfahren.....	9
I. Insolvenzstatistik.....	9
1. Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland.....	10
2. Unternehmensinsolvenzen seit Einführung der Insolvenzordnung.....	12
II. Das Unternehmen in der Krise.....	14
1. Krisenursachenforschung zur frühzeitigen Erkennung oder Vermeidung von Krisen .....	14
2. Krisenphasen in der Unternehmensentwicklung.....	17
3. Krisenbewältigung durch Sanierung .....	19
a) Ablauf der Sanierungsprüfung .....	19
aa) Sanierungsbedürftigkeit.....	20
bb) Sanierungsfähigkeit.....	20
cc) Sanierungswürdigkeit .....	21
dd) Anwendung auf die Unternehmensbeispiele.....	21
b) Wege aus der Krise durch außergerichtliche oder gerichtliche Sanierung.....	22
aa) Außergerichtliche Sanierung.....	22
bb) Gerichtliche Sanierung.....	23



Teil 3: Sanierungsmaßnahmen während der Textilkrisenphasen um 1975 und um 1990 am Beispiel der in Augsburg ansässigen Textilunternehmen Augsburgischer Kammgarn-Spinnerei AG und Dierig Holding AG.....	25
A. Der Insolvenzfall der Augsburgischer Kammgarn-Spinnerei AG im Jahre 2001.....	26
I. Hintergrund zum Insolvenzfall der AKS im Zeitraum von 1850 bis 2001.....	26
1. Abriss der Unternehmensgeschichte und Kerngeschäft.....	27
2. Wirtschaftliche Analyse und Mitarbeiterzahlen.....	28
II. Maßnahmen zur Sanierung der AKS im Zeitraum zwischen 1973 und 2001.	32
1. Sanierungsinstrumente unter der Konkurs- und Vergleichsordnung.....	33
2. Beinahe-Insolvenz der AKS im Jahr 1975 wegen Zusammenbruchs des Glögger-Konzerns.....	35
a) Kapitalsituation bis zum Zusammenbruch des Glögger-Konzerns.....	36
b) Außergerichtliche Überwindung der Liquiditätskrise.....	37
c) Zwischenergebnis.....	40
3. Vergleichsverfahren im Jahr 1998.....	41
a) Antrag auf Vergleichsverfahren.....	42
b) Sanierung im gerichtlichen Vergleichsverfahren.....	43
c) Zwischenergebnis.....	45
4. Das Insolvenzverfahren der AKS im Jahr 2001.....	47
a) Außergerichtliche Sanierungsmaßnahmen.....	47
b) Stellung des Insolvenzantrags.....	49
c) Ablauf des Insolvenzverfahrens.....	52
d) Zwischenergebnis.....	53
5. Eigene Bewertung der Maßnahmen.....	54
III. Zusammenfassung.....	56
B. Die Restrukturierung zur Dierig Holding AG im Zeitraum von 1973 bis 1998.	57
I. Hintergrundinformationen über den Textilkonzern Dierig.....	58
1. Abriss über die Unternehmensgeschichte.....	58
2. Kerngeschäft und Mitarbeiterzahlen.....	60
3. Wirtschaftliche Analyse.....	62

II. Maßnahmen zur Sanierung von Dierig im Zeitraum zwischen 1973 und 1998.....	64
1. Außergerichtliche Sanierung mit Umstrukturierung des Konzerns während der Textilkrise Ende der 1970er bis Anfang der 1980er Jahre.....	65
a) Rationalisierungsmaßnahmen mit Modernisierung und Personalabbau.	65
b) Stilllegung einzelner Werke.....	68
aa) Das Ende der Augsburger Riedinger Jersey AG von 1981 .....	69
bb) Stilllegung der Augsburger Haunstetten-Textil GmbH Anfang 1982 .....	71
2. Außergerichtliche Sanierung während der Textilkrise in den 1990er Jahren .....	73
a) Bereinigung der Konzernstruktur nach dem „Rückzugsplan“ .....	74
aa) Personalreduzierung.....	74
bb) Rationalisierungsmaßnahmen im Produktions- und Verwaltungsbereich .....	76
cc) Produktverlagerung und Diversifizierung außerhalb des Bereichs Textil.....	77
(1) Aufnahme des Textilhandelsunternehmens Adam Kaeppl GmbH als Tochtergesellschaft.....	78
(2) Diversifizierung außerhalb des Bereichs Textil mit Baustoff von Isocotton.....	78
(3) Gründung des Bettwäschehandelsunternehmens mit dem Namen fleurette GmbH in 1995.....	80
aa) Verkauf von Grundstücken und unrentablen Unternehmensteilen .....	80
bb) Rückzug aus der Produktion mit Stilllegung einzelner Werke.....	82
b) Erweiterung des Geschäftsfelds auf die Immobilienbranche .....	84
III. Zusammenfassung und eigene Bewertung.....	84
C. Auswertung des dritten Teils .....	88
Teil 4: Unternehmenssanierungen mittels externer Transfergesellschaft im außergerichtlichen sowie gerichtlichen Verfahren im Zeitraum von 2006 bis 2009 am Beispiel der Unternehmen Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG, Qimonda AG in München und Metal Technologies Kitzingen GmbH .....	92
A. Der Insolvenzfall des Halbleiterherstellers Qimonda im Jahre 2009 .....	93

I. Hintergrund zum Sanierungsfall von Qimonda im Zeitraum von 2006 bis 2010 .....	94
1. Abriss der Unternehmensgeschichte .....	94
2. Kerngeschäft .....	95
3. Wirtschaftliche Analyse des Unternehmens .....	96
4. Personalmanagement und Mitarbeiterzahlen.....	101
II. Arbeitsrechtliche Maßnahmen zur Sanierung von Qimonda in Zeitraum von 2008 bis 2010 .....	102
1. Außergesetzliche Sanierung mit dem Modell der Transfergesellschaft.....	103
a) Gesetzliche Neuerungen in Bezug auf die bei Qimonda angewandten Sanierungsmaßnahmen .....	105
aa) Normierung des Sanierungsinstruments der Transfergesellschaft	105
bb) Interessenausgleich und Transfersozialplan .....	107
cc) Gesetz zur Krisenfrüherkennung .....	108
b) Arbeitsrechtliche Aspekte.....	109
aa) Interessenausgleich .....	110
bb) Sozialplan .....	112
cc) Übergang der Arbeitnehmer durch dreiseitigen Vertrag .....	113
c) Sozialversicherungsrechtliche Aspekte .....	116
aa) Transferkurzarbeitergeld.....	116
bb) Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen .....	118
d) Die Einrichtung einer externen Transfergesellschaft.....	119
2. Einleitung des Insolvenzverfahrens mit Übernahme der Transfergesellschaft im Jahr 2009.....	121
a) Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens .....	123
b) Fortführung der bereits eingerichteten Transfergesellschaften .....	124
aa) Transferprojekte am Qimonda-Standort Dresden .....	124
bb) Transferprojekte am Qimonda-Standort München .....	129
cc) Projektergebnisse der beiden Qimonda-Standorte.....	133
c) Einrichtung einer weiteren Transfergesellschaft nach Insolvenzeröffnung.....	134

3. Eigene Bewertung der abgewickelten Transfergesellschaften bei Qimonda .....	137
III. Zusammenfassung.....	139
B. Der Insolvenzfall der Metal Technologies Kitzingen GmbH im Jahr 2010.....	141
I. Hintergrund zum Insolvenzfall der Metal Technologies Kitzingen GmbH.	142
1. Abriss der Unternehmensgeschichte .....	142
2. Wirtschaftliche Analyse des Unternehmens .....	143
3. Kerngeschäft und Mitarbeiterzahlen.....	145
II. Maßnahmen zur Sanierung der Eisengießerei MTK GmbH in Kitzingen im Jahr 2009.....	146
1. Der Ablauf des Insolvenzverfahrens .....	147
a) Stellung des Insolvenzantrags .....	147
b) Das Arbeitsverhältnis in der Insolvenz.....	149
c) Eröffnung des Insolvenzverfahrens.....	150
2. Die Gründung einer externen Transfergesellschaft.....	152
a) Einrichtung einer Transfergesellschaft im Insolvenzverfahren.....	152
b) Arbeitsrechtliche Aspekte.....	153
aa) Interessenausgleich und Sozialplan im Insolvenzverfahren.....	153
bb) Transfersozialplan.....	155
cc) Kooperationsvereinbarung.....	156
dd) Dreiseitiger Vertrag .....	157
c) Sozialversicherungsrechtliche Aspekte .....	158
aa) Transferkurzarbeitergeld gem. § 216b SGB III a.F.....	159
bb) Transfermaßnahmen nach § 216a SGB III a.F.....	159
d) Ablauf des Transferprojekts bei der MTK GmbH .....	159
aa) Vorbereitende Maßnahmen zur Qualifizierung.....	160
bb) Fortführung der Geschäftstätigkeit bei Franken Guss Kitzingen GmbH & Co. KG durch die Auffanggesellschaft .....	162
cc) Zusammensetzung der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der MTK GmbH.....	165
dd) Durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen.....	167

ee) Projektergebnisse.....	169
ff) Nachbetreuung im Anschluss an die Verlängerung der betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit.....	169
III. Zusammenfassung und eigene Wertung der Transfergesellschaft als Sanierungsinstrument bei der MTK GmbH.....	171
C. Auswertung des vierten Teils.....	172
Teil 5: Unternehmenssanierung mittels außergerichtlicher Transfergesellschaft und anschließendem Insolvenzplanverfahren mit Eigenverwaltung im Zeitraum von 2010 bis 2013 am Beispiel der SRI Radio Systems GmbH .....	175
A. Der Sanierungsfall der in Durach ansässigen SRI Radio Systems GmbH im Zeitraum von 2010 bis 2013 .....	175
I. Hintergrund zur Sanierung der SRI Radio Systems GmbH.....	175
1. Abriss der Unternehmensgeschichte .....	176
2. Kerngeschäft und Mitarbeiterzahlen.....	177
3. Wirtschaftliche Analyse des Unternehmens .....	178
II. Maßnahmen zur Sanierung der SRI Radio Systems GmbH im Zeitraum zwischen 2010 und 2013 .....	179
1. Außergerichtliche Sanierung mit dem Modell der Transfergesellschaft in den Jahren 2010 und 2011 .....	179
a) Arbeitsrechtliche Aspekte.....	180
aa) Interessenausgleich.....	180
bb) Betriebsvereinbarung über die Transfergesellschaft.....	180
cc) Kooperationsvereinbarung.....	181
dd) Dreiseitiger Vertrag .....	182
b) Sozialversicherungsrechtliche Aspekte .....	183
c) Ablauf des Transferprojekts .....	183
aa) Zusammensetzung der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft....	184
bb) Betreuung, Beratung und Maßnahmen zur Qualifizierung .....	186
cc) Durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen.....	187
dd) Projektergebnis und Bewertung des Projektes.....	189
ee) Verbleib der Mitarbeiter sechs Monate nach Projektende .....	189

2. Einleitung des Insolvenzverfahrens bei der SRI Radio Systems GmbH Mitte 2012 und Sanierung des Unternehmens im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens mit Eigenverwaltung in den Jahren 2012 und 2013 .....	190
a) Gesetzgeberische Neuerungen bei der Sanierung .....	190
aa) Insolvenzplan .....	190
bb) Eigenverwaltung .....	192
b) Der Ablauf des Insolvenzverfahrens .....	195
aa) Stellung des Insolvenzantrags .....	196
bb) Eröffnung des Insolvenzverfahrens .....	197
c) Sanierung durch Insolvenzplanverfahren mit Eigenverwaltung .....	198
aa) Grundsätze für den Einsatz des Sanierungsinstruments .....	198
bb) Ablauf der Sanierung bei SRI Radio Systems GmbH .....	200
cc) Arbeitsrechtliche Maßnahmen während der Sanierung .....	203
d) Weiterführung des Unternehmens nach erfolgreicher Sanierung .....	204
B. Auswertung des fünften Teils .....	204
Teil 6: Schluss .....	209
Literaturverzeichnis .....	216
Quellen .....	244
I. Gesetze und Gesetzesentwürfe .....	244
1. Gesetze .....	244
2. Gesetzesentwürfe und Parlagengesetze .....	245
II. Geschäftsberichte, Konzernabschlüsse und sonstige Quellen .....	246
III. Zeitungsartikel .....	247
1. TextilWirtschaft .....	247
2. Sonstige Zeitungen und Online-Artikel .....	248
IV. Pressemitteilungen .....	251
V. Interviews und Schriftverkehr .....	251
1. Interview mit Christian Dierig von der Dierig Holding AG .....	252
2. Interview mit Sabine Heigl von der TRAIN Transfer und Integration GmbH .....	253

3. Interview mit Simone Körner von der TRAIN Transfer und Integration GmbH .....	255
4. Interview mit Gerhard Ubl von der TRAIN Transfer und Integration GmbH .....	256
5. Telefonisches Interview mit Werner Schlosser von der Augsburger Kammgarn-Spinnerei AG .....	258
Anhang .....	259
I. Halbleiterhersteller Qimonda AG am Standort München .....	259
1. Interessenausgleich der Qimonda AG vom 20.8.2008 geschlossen zwischen der Qimonda AG, der Qimonda Europe GmbH und der Qimonda Flash GmbH und dem Betriebsrat des Gemeinschaftsbetriebs Qimonda München .....	259
2. Sozialplan der Qimonda AG vom 20.8.2008 geschlossen zwischen der Qimonda AG, der Qimonda Europe GmbH und der Qimonda Flash GmbH und dem Betriebsrat des Gemeinschaftsbetriebs Qimonda München .....	259
3. Aufhebungs- und Arbeitsvertrag der Qimonda AG geschlossen zwischen den einzelnen betroffenen Arbeitnehmern, der Qimonda AG und der TRAIN Transfer und Integration GmbH .....	259
II. Eisen- und Metallgießerei Metal Technologies Kitzingen GmbH .....	263
1. Kooperationsvereinbarung der Metal Technologies Kitzingen GmbH vom 29.6.2009 geschlossen zwischen dem Insolvenzverwalter Fraas und der TRAIN Transfer und Integration GmbH .....	263
2. Aufhebungs- und Arbeitsvertrag der Metal Technologies Kitzingen GmbH geschlossen zwischen den einzelnen betroffenen Arbeitnehmern, dem Insolvenzverwalter Fraas und der TRAIN Transfer und Integration GmbH .....	266
3. Interessenausgleich der Metal Technologies Kitzingen GmbH vom 29.6.2009 geschlossen zwischen dem Insolvenzverwalter Fraas und dem Betriebsrat der Metal Technologies Kitzingen GmbH, vertreten durch den Betriebsratsvorsitzenden Gerhard Pfaff .....	269
4. Sozialplan der Metal Technologies Kitzingen GmbH vom 29.6.2009 geschlossen zwischen der TRAIN Transfer und Integration GmbH, dem Insolvenzverwalter Fraas und dem Betriebsrat der Metal Technologies Kitzingen GmbH, vertreten durch den Betriebsratsvorsitzenden Gerhard Pfaff .....	269

III. Elektronikhersteller SRI Radio Systems GmbH in Durach.....	269
1. Kooperationsvereinbarungen der SRI Radio Systems GmbH geschlossen zwischen der SRI Radio Systems GmbH und der TRAIN Transfer und Integration GmbH.....	269
2. Aufhebungs- und Arbeitsvertrag der SRI Radio Systems GmbH zwischen den einzelnen betroffenen Arbeitnehmern, der SRI Radio Systems GmbH und der TRAIN Transfer und Integration GmbH.....	272
3. Interessenausgleich der SRI Radio Systems GmbH vom 31.3.2010 geschlossen zwischen der SRI Radio Systems GmbH und dem Betriebsrat der SRI Radio Systems GmbH.....	275
4. Betriebsvereinbarung „Transfergesellschaft“ der SRI Radio Systems GmbH vom 31.3.2010 geschlossen zwischen der SRI Radio Systems GmbH und dem Betriebsrat der SRI Radio Systems GmbH .....	275



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland zwischen 1970 und 2010 .....	11
Abbildung 2: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland zwischen 1999 und 2011 .....	13
Abbildung 3: Stadien der Unternehmenskrise nach Müller.....	18
Abbildung 4: Mitarbeiterzahlen der AKS im Zeitraum von 1850 bis 2001 .....	29
Abbildung 5: Mitarbeiterzahl von Dierig im Zeitraum von 1895 bis 2012.....	61
Abbildung 6: Holdingstruktur des Dierig-Konzerns von 1972 .....	66
Abbildung 7: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.10.2008 bis 30.9.2009 .....	125
Abbildung 8: Verbleib der Mitarbeiter des ersten Transferprojekts der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.10.2008 bis 30.9.2009.....	125
Abbildung 9: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.1.2009 bis 31.12.2009 .....	126
Abbildung 10: Verbleib der Mitarbeiter des zweiten Transferprojekts der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.1.2009 bis 31.12.2009.....	126
Abbildung 11: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.2.2009 bis 31.1.2010 .....	127
Abbildung 12: Verbleib der Mitarbeiter des dritten Transferprojekts der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.2.2009 bis 31.1.2010.....	127
Abbildung 13: Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG im Zeitraum vom 1.10.2008 bis 31.1.2010 .....	128
Abbildung 14: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.10.2008 bis 30.9.2009 .....	130
Abbildung 15: Verbleib der Mitarbeiter des ersten Transferprojekts der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.10.2008 bis 30.9.2009.....	130
Abbildung 16: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.1.2009 bis 31.12.2009 .....	131

Abbildung 17: Verbleib der Mitarbeiter des zweiten Transferprojekts der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.1.2009 bis 31.12.2009.....	131
Abbildung 18: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.2.2009 bis 31.1.2010 .....	132
Abbildung 19: Verbleib der Mitarbeiter des dritten Transferprojekts der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.2.2009 bis 31.1.2010.....	132
Abbildung 20: Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Qimonda AG in München im Zeitraum vom 1.10.2008 bis 31.1.2010 .....	133
Abbildung 21: Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf der Transfergesellschaft bei der MTK GmbH im Zeitraum vom 29.6.2009 bis zum 31.12.2009.....	161
Abbildung 22: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in der Transfergesellschaft der MTK GmbH im Zeitraum vom 29.6.2009 bis zum 31.12.2009 .....	166
Abbildung 23: Ausbildungsberufe in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre mit 73 Teilnehmern der Transfergesellschaft der MTK GmbH im Zeitraum vom 29.6.2009 bis zum 31.12.2009 .....	166
Abbildung 24: Ausbildungsberufe in der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre mit 88 Teilnehmern der Transfergesellschaft der MTK GmbH im Zeitraum vom 29.6.2009 bis zum 31.12.2009 .....	167
Abbildung 25: Teilnahme von 207 Personen an den Qualifizierungsmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Transfergesellschaft der MTK GmbH im Zeitraum vom 29.6.2009 bis zum 31.12.2009 .....	168
Abbildung 26: Aufteilung nach Geschlecht und Alter der Mitarbeiter in den drei Transfergesellschaften der SRI Radio Systems GmbH im Zeitraum von 1.5.2010 bis 31.12.2011 .....	185
Abbildung 27: Ausbildungsberufe der Mitarbeiter in den drei Transfergesellschaften der SRI Radio Systems GmbH im Zeitraum von 1.5.2010 bis 31.12.2011 .....	185
Abbildung 28: Vertragslaufzeiten der Mitarbeiter in den drei Transfergesellschaften der SRI Radio Systems GmbH im Zeitraum von 1.5.2010 bis 31.12.2011 .....	185
Abbildung 29: Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen der 51 Mitarbeiter in den drei Transfergesellschaften der SRI Radio Systems GmbH im Zeitraum von 1.5.2010 bis 31.12.2011 .....	188
Abbildung 30: Wirtschaftliche Idealkonstruktion einer Transfergesellschaft .....	213

## Abkürzungsverzeichnis

### A

Abs.	Absatz
a. F.	Alte Fassung
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AG	Die Aktiengesellschaft (Zeitschrift)
AN	Arbeitnehmer
AO	Abgabenordnung
ArbG	Arbeitsgericht
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht (Zeitschrift)
AuR	Arbeit und Recht (Zeitschrift)
AVAVG	Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung

### B

BA	Bundesagentur für Arbeit
BAG	Bundesarbeitsgericht
BArbBl.	Bundesarbeitsblatt
BB	Der Betriebsberater (Zeitschrift)
Bd	Band
beE	betriebsorganisatorisch eigenständige Einheiten
Beil.	Beilage
ber.	berichtigt
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BQG	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
BSG	Bundessozialgericht
BT-Drucks.	Bundestag Drucksache
BuW	Zeitschrift für Betrieb und Wirtschaft

BVerfG	Bundesverfassungsgericht
bzw.	beziehungsweise
<b>C</b>	
ca.	circa
<b>D</b>	
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DBW	Der Betriebswirt (Zeitschrift)
dems.	demselben
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
dies.	dieselben
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DZWir	Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht
<b>E</b>	
Einl.	Einleitung
EGInsO	Einführungsgesetz zur Insolvenzordnung
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
et. al.	et altera
<b>F</b>	
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FMStG	Finanzmarktstabilisierungsgesetz
<b>G</b>	
GesO	Gesamtvollstreckungsordnung
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>H</b>	
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber

**I**

IfM	Institut für Mittelstandsforschung
InsO	Insolvenzordnung
InVo	Insolvenz und Vollstreckung (Zeitschrift)
i.S.d.	im Sinne des
i.V.m.	in Verbindung mit

**J**

Jg.	Jahrgang
-----	----------

**K**

KO	Konkursordnung
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KTS	Zeitschrift für Insolvenzrecht

**L**

LAG	Landesarbeitsgericht
-----	----------------------

**M**

MAH	Münchener Anwaltshandbuch
MDR	Monatsschrift für deutsches Recht (Zeitschrift)
MittRhNotK	Mitteilungen der Rheinischen Notarkammer (Zeitschrift)
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen

**N**

n. F.	Neue Fassung
NJ	Neue Justiz, Zeitschrift für Rechtsentwicklung und Rechtsprechung
NJOZ	Neue Juristische Online Zeitschrift
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZA-RR	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht - Rechtsprechungs-Report
NZI	Neue Zeitschrift für Insolvenzrecht

**O**

o.O.	ohne Ort
------	----------

o. V.	ohne Verfasser
<b>R</b>	
Rn	Randnummer
RegE	Regierungsentwurf
Rl	Richtlinie
<b>S</b>	
S.	Seite(n)
SGB III	Sozialgesetzbuch, Drittes Buch: Arbeitsförderung
Sp.	Spalte
<b>T</b>	
TVG	Tarifvertragsgesetz
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge
<b>U</b>	
u.a.	unter anderem
Urt. v.	Urteil vom
UStG	Umsatzsteuergesetz
usw.	und so weiter
<b>V</b>	
VglO	Vergleichsordnung
vgl.	vergleiche
<b>W</b>	
WiB	Wirtschaftsrechtliche Beratung (Zeitschrift)
WP	Wirtschaftsprüfer
<b>Z</b>	
z.B.	zum Beispiel
ZEuP	Zeitschrift für Europäisches Privatrecht
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht

## Teil 1: Einleitung

### I. Problemstellung

Wie in der Konjunkturtheorie<sup>1</sup> begründet ist das weltweite Wirtschaftswachstum von konjunkturellen Auf- und Abschwüngen geprägt. Auch in Deutschland verlief das Wachstum der Wirtschaft nicht stetig. In den Jahren 1975, 1982, 1993 und 2003 war jeweils ein konjunktureller Tiefpunkt zu verzeichnen, der anschließend eine Aufschwungphase nach sich zog. Zu einem gravierenden Einbruch der Wirtschaft kam es während der weltweiten Finanzkrise im Jahr 2009. Diese Krisen hatten für einige deutsche Unternehmen realwirtschaftliche Auswirkungen und verschlechterte wirtschaftliche Rahmenbedingungen als Folge. Der Begriff der Krise wird in der allgemeinen und wirtschaftlichen Diskussion oftmals verwendet. Auch in der Presse oder den Nachrichten wird häufig über krisengeschwächte Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden oder sogar Insolvenz anmelden mussten, berichtet. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen hatte 2003 mit knapp 40.000 Insolvenzanmeldungen in Deutschland einen Höchststand erreicht. Auch im Jahr 2009 blieb die Zahl der Unternehmensinsolvenzen auf hohem Niveau. Der hohe Anteil an Unternehmensinsolvenzen in Deutschland und die damit verbundenen erheblichen Forderungsverluste führen dazu, dass der erfolgreichen Sanierung von Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen nicht nur aus unternehmensspezifischer, sondern auch aus volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht eine hohe Bedeutung zukommt. Die Liquidation eines Unternehmens hat nicht nur eine wirtschaftliche Komponente, sondern auch wegen der überwiegend damit verbundenen Arbeitsplatzverluste weitreichende gesellschaftliche Auswirkungen. Aufgrund dieser vielfältigen Auswirkungen einer Unternehmensinsolvenz kommt daher einem effektiven Sanierungsmanagement große Relevanz zu. Hierfür sind detaillierte Kenntnisse über die zur Verfügung stehenden Sanierungsmöglichkeiten sowie deren wesentliche Einflüsse auf den Sanierungserfolg einer Unternehmung notwendig. Differenzierte Kenntnisse hinsichtlich eines zielgerichteten Vorgehens zur Krisenbewältigung sind ebenso entscheidend für eine langfristige und dauerhafte Sanierung wie die nötige Weitsicht für die unternehmerische Planung. Die Bewältigung von Unternehmenskrisen oder eines Insolvenzverfahrens stellen hohe Anforderungen an die unternehmerische Flexibilität sowie deren nachhaltige Bereitschaft zur Umstrukturierung. Für die Unternehmensführung ist es erforderlich, sich rechtzeitig und umfassend mit den zur Verfügung stehenden Instrumentarien für eine Krisenprävention, eine Restrukturierung oder eine Sanierung vertraut zu machen.

---

<sup>1</sup> Die Konjunkturtheorie untersucht und beschreibt die Ursachen und Auswirkungen der Konjunktur und des Konjunkturzyklus. Vgl. *Keynes*, Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes, S. 183.

Die Möglichkeiten einer Unternehmenssanierung sind vielfältig. Das Gesetz bietet der Unternehmung zahlreiche Wege an, die es im weiteren Verlauf einschlagen kann. Während nach wie vor für Unternehmen die Möglichkeit der außergerichtlichen Sanierung besteht, reformierte und verbesserte der Gesetzgeber die Sanierungsinstrumente im Rahmen der Insolvenzordnung, um den Unternehmen eine praxistaugliche Alternative an die Hand zu geben. Die gesetzlichen Instrumente für Unternehmenssanierungen haben gerade mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) vom 7.12.2011<sup>2</sup> erhebliche Änderungen erfahren. Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen wurde seit der Einführung der Insolvenzordnung eine der tiefgreifendsten Reformen des Insolvenzrechts vollzogen.<sup>3</sup> Das ESUG hat weitreichende Auswirkungen darauf, wie Unternehmensinsolvenzen verlaufen und auf welche Weise Krisenunternehmen saniert werden. Durch die Gesetzesreform ergeben sich neue Möglichkeiten für die Gläubiger, da deren Einflussnahme auf das Verfahren auf verschiedene Weise ausgeweitet wurde. Gläubiger können nunmehr ihre Forderungen in Eigenkapital umwandeln, Entscheidungen der Unternehmensführung beeinflussen sowie am Unternehmen beteiligt werden. Auch die Geschäftsleitung des insolventen Unternehmens spielt fortan eine wichtigere Rolle als zuvor und kann Einfluss auf den Verlauf des Insolvenzverfahrens nehmen. Hierzu wurde das Insolvenzplanverfahren ausgebaut und gestrafft. Zudem besteht die Option, dass das insolvente Unternehmen bei Vorliegen der Voraussetzungen das Schutzschirmverfahren in Anspruch nimmt und in eigener Regie die Sanierung plant sowie durchführt.

Das neue Insolvenzrecht wird vor allem in Zusammenhang mit seinen historischen Grundlagen verständlich. Die Insolvenzordnung knüpft inhaltlich an das frühere Konkursrecht an und erweitert es. Deshalb ist die bisherige Literatur und Rechtsprechung zu Konkurs- und Vergleichsordnung als auch dem Recht der Gesamtvollstreckung keineswegs obsolet geworden, sondern dient nach wie vor als Grundlage sowie zum besseren Verständnis der einzelnen Normen. Die Insolvenzordnung steht nicht singulär in der deutschen Rechtsordnung und muss daher mit deren Vorgängerregelungen in einem Gesamtkontext betrachtet werden. Das Insolvenzrecht hat seine Wurzeln bereits im römischen Recht, von welchem auch heute noch der Grundsatz „par conditio creditorum“ als höchstem Zweck des Insolvenzverfahrens

---

<sup>2</sup> Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 7. Dezember 2011 ist eine Reform des deutschen Insolvenzrechts, welches die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Sanierung Not leidender Unternehmen verbessern soll. Das Gesetz wurde am 13. Dezember 2011 im Bundesgesetzblatt (BGBl. I S. 2582) verkündet.

<sup>3</sup> Zum 1. März 2012 traten Änderungen der Insolvenzordnung (Art. 1), der insolvenzrechtlichen Vergütungsverordnung (Art. 2), des Einführungsgesetzes zur Insolvenzordnung (Art. 3), des Zwangsversteigerungsgesetzes (Art. 6) und des Kreditwesengesetzes (Art. 9) in Kraft. Änderungen hinsichtlich des Gerichtsverfassungsgesetzes (Art. 4), des Einführungsgesetzes zum Gerichtsverfassungsgesetz (Art. 8), des Rechtspflegergesetzes (Art. 5) sowie das in Artikel sieben neu eingeführte Insolvenzstatistikgesetz (InsStatG) traten zum 1. Januar 2013 in Kraft.



erhalten ist.<sup>4</sup> Das Anfechtungsrecht der §§ 129 - 147 InsO will diesen Grundsatz dadurch sicherstellen, dass Vermögensverschiebungen vor der Insolvenzeröffnung rückgängig gemacht werden, um für alle Gläubiger die gleiche Zugriffslage herzustellen.<sup>5</sup> Die Konkursordnung vom 10.2.1877<sup>6</sup> geht auf Entwürfe Carl Hagens und Franz Försters aus dem Jahre 1873 zurück und ist eines der vier Reichsjustizgesetze, die das Deutsche Reich zu einem einheitlichen Rechtspflegegebiet machten.<sup>7</sup> Die wesentlichen Neuerungen der Konkursordnung gegenüber der früheren Preußischen Konkursordnung von 1855 waren der Einheitskonkurs für Kaufleute und Privatleute und die Flexibilisierung des Verfahrens durch Verlagerung der „Gerichtsmacht“ des gemeinrechtlichen Konkurses zur einer „Verwaltermacht“.<sup>8</sup> Bis zu ihrer Ablösung durch die Insolvenzordnung zum 1.1.1999 wurde die Konkursordnung nicht wesentlich geändert.<sup>9</sup> Der Mangel an Reformen führte zu starker Kritik am Konkursrecht und zu erheblichen Problemen im Umgang mit dem Regelwerk, weshalb die Praxis dazu überging, eine eigene Anwendungsweise der Gesetze zur Insolvenzbewältigung zu schaffen. Dabei blieben die Gleichbehandlung der Gläubiger nach dem langjährigen Grundsatz „par conditio creditorum“ sowie die Schutzvorschriften für bestimmte Gläubigergruppen oftmals außer Acht. In der Folge hatten manche Konkursgläubiger das Nachsehen. Das größte Problem der Konkursordnung war jedoch die Tatsache, dass über 70 Prozent der Konkursverfahren entweder mangels Kosten deckender Masse nicht eröffnet wurden oder das Verfahren alsbald wieder eingestellt wurde.<sup>10</sup> Auch die Regelungen zum konkursabwendenden Vergleich brachten keine Besserung der Situation für die Unternehmen. Die Vergleichsordnung vom 26. 2. 1935<sup>11</sup> war das Ergebnis langer politischer Bemühungen um ein Verfahrensrecht zur Vermeidung des Konkursverfahrens. Die steigende Anzahl von Insolvenzen in Deutschland war ein wesentlicher Anstoß für die Schaffung einer neuen rechtlichen Lage mit dem Ziel für bessere gerichtliche Sanierungsformen. Insbesondere die geringe Bedeutung des Vergleichs nach der Vergleichsordnung veranlasste den Gesetzgeber zur Schaffung eines institutionellen Rahmens für Unternehmenssanierungen.

---

<sup>4</sup> Dieser Grundsatz ergibt sich aus dem 42. Buch der Digesten unter § 7 des sechsten Abschnitts in Kapitel acht: „Qui vero post bona possessa debitum suum recepit, hunc in portionem vocandum exaequantumque ceteris creditoribus: neque enim debuit praecipere ceteris post bona possessa, cum iam par conditio omnium creditorum facta esset.“, Digesta Iustiniani Augusti, Lib. XXXII, Kap. 8, Abschnitt 6, abgedruckt in *Mommsen*, Digesta Iustiniani Augusti, Bd II, S. 560; Ausführungen zum Grundsatz „par conditio creditorum“ siehe auch *Becker*, Insolvenzrecht, Rn 24, 210.

<sup>5</sup> Vgl. *Keller*, Insolvenzrecht, Rn 1431-1433.

<sup>6</sup> Konkursordnung vom 10. Februar 1877, RGBl. 1877, 351.

<sup>7</sup> *Baur/Stürmer*, Insolvenzrecht, Rn 3.22; *Hess*, InsO, Vor § 1 Rn 102; *Jaeger*, KO, Einl., S. XIV; *ders.*, *Lehrbuch des Deutschen Konkursrechts*, § 3, Kap. I; *Keller*, Insolvenzrecht, Rn 44 f.

<sup>8</sup> *Keller*, Insolvenzrecht, Rn 46; *Fregge/Keller/Riedel*, Insolvenzrecht, Teil 1 Rn 14. Ausführlich zur Entwicklung des Insolvenzrechts siehe *Becker*, Insolvenzrecht, Rn 38-57.

<sup>9</sup> Ausführlich hierzu in *Henckel* in: *Jaeger*, InsO, Einl. Rn 15 ff.; *Hess*, InsO, Vor § 1 Rn 112-133 b.

<sup>10</sup> *Jaeger*, KO, Einl. S. XVI; *Gottwald*, Insolvenzrechts-Handbuch, § 1 Einführung, Rn 18.

<sup>11</sup> Vergleichsordnung vom 26. Februar 1935 (RGBl. I, 1935, 321), berichtigt RGBl. I, 1935, 356.

Mit Inkrafttreten der Insolvenzordnung am 1.1.1999<sup>12</sup> wurden die Konkursordnung von 1877, die Vergleichsordnung von 1935 und die Gesamtvollstreckungsordnung von 1975<sup>13</sup> der neuen Bundesländer abgelöst.<sup>14</sup> Anstelle des Nebeneinanders von Konkurs- und Vergleichsordnung in den alten Bundesländern und der Gesamtvollstreckungsordnung in den neuen Bundesländern wurde eine innerdeutsche Rechtseinheit auf dem Gebiet des Insolvenzrechts geschaffen.<sup>15</sup>

Mit der Einführung der Insolvenzordnung ist der Prozess zur Schaffung eines praxistauglichen, institutionellen Rahmens für ein Insolvenzverfahren noch nicht abgeschlossen. Es wurde beobachtet, dass seit Bestehen der Insolvenzordnung einige Unternehmen ihren Hauptsitz zur Insolvenzabwicklung ins Ausland verlegten, da die dortige Gesetzeslage hinsichtlich der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zur Sanierung des Unternehmens sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die betroffenen Gläubiger vorteilhafter erschien.<sup>16</sup> Auch wenn dies lediglich Einzelfälle waren, gab dieses Verhalten einen Anstoß zu einer umfassenden Diskussion in der Fachöffentlichkeit über den Sanierungsstandort Deutschland.<sup>17</sup> Aufgrund dessen wurde die Insolvenzordnung fortwährend reformiert und mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen sollte dem Ziel der Erhöhung von Sanierungschancen ein großes Stück näher gekommen werden.<sup>18</sup> Ein in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenes Unternehmen, dessen Erwerbsfähigkeit wiederhergestellt werden kann, soll auf der Grundlage eines umfassenden Reorganisationsplans erneut wettbewerbsfähig gemacht werden.<sup>19</sup> Im Vordergrund sollte dabei die Erhaltung des Unternehmens mit seinen Betriebsstätten und Arbeitsplätzen stehen.<sup>20</sup>

---

<sup>12</sup> Insolvenzordnung vom 5. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2866), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 31.

August 2013 (BGBl. I S. 3533).

<sup>13</sup> Gesamtvollstreckungsordnung vom 18. Dezember 1975 (GBl. 1976 I S. 5); zuletzt geändert durch das Gesetz vom 6. Juni 1990 (GBl. I S. 107).

<sup>14</sup> Durch Art. 2 EGINsO wurden die genannten Gesetze aufgehoben. Vgl. Einführungsgesetz zur Insolvenzordnung vom 5. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2911), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 15. Juli 2013 (BGBl. I S. 2379).

<sup>15</sup> *Picot/Aleth*, Unternehmenskrise und Insolvenz, Rn 664.

<sup>16</sup> RegE-ESUG vom 23.02.2011, S. 1; *Wimmer*, Das neue Insolvenzrecht nach der ESUG-Reform, S. 41; *Willemsen/Rechel*, Insolvenzrecht im Umbruch - ein Überblick über den RegE-ESUG, BB 2011, S. 834 f.

<sup>17</sup> RegE-ESUG vom 23.02.2011, S. 1; *Willemsen/Rechel*, Insolvenzrecht im Umbruch - ein Überblick über den RegE-ESUG, BB 2011, S. 834.

<sup>18</sup> Vgl. RegE-ESUG vom 23.02.2011, S. 1 f. Die Insolvenzordnung war bereits selbst vor ihrem Inkrafttreten reformbedürftig und wurde auch tatsächlich vor ihrem Geltungszeitraum geändert und den Bedürfnissen der Praxis angepasst. Zur Reformbedürftigkeit der Insolvenzgesetze siehe *Becker*, KTS 2000, 157, 157f.

<sup>19</sup> Vgl. RegE-ESUG vom 23.02.2011, S. 1 f. Das Bundeskabinett hat am 23.02.2011 den Gesetzentwurf zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen beschlossen.

<sup>20</sup> Vgl. RegE-ESUG vom 23.02.2011, S. 1.

Anhand dieser historischen Entwicklung der Insolvenzgesetze stellt sich nun die Frage, wie sich die jeweils gültige Gesetzeslage konkret auf das einzelne Unternehmen und dessen Sanierungsmaßnahmen ausgewirkt. Waren die Konkurs- und Vergleichsordnung tatsächlich derart unzureichende Regelwerke, dass eine Unternehmenssanierung nicht dauerhaft gelingen konnte? War die zahlreiche Kritik an diesen Gesetzeswerken auch gerechtfertigt und änderten sich mit der Schaffung der Insolvenzordnung die zentralen Kritikpunkte? Wie haben sich die arbeitsrechtlichen Sanierungsinstrumente im Zuge dessen entwickelt? Wie ist das arbeitsrechtliche Instrument der Transfergesellschaft in der Praxisanwendung zu beurteilen und welche Änderungen hat dieses Sanierungsinstrument in Laufe der Zeit erfahren, damit es effektiv genutzt werden kann? Hinsichtlich dieser Fragen bestehen noch signifikante Kenntnislücken. Bisher wurden in Literatur und Wissenschaft keine empirischen Untersuchungen anhand von Krisenunternehmen im Rahmen eines rechtshistorischen Vergleichs vorgenommen und auf diese Fragestellungen vertieft eingegangen.

## II. Zielsetzung

In dieser Arbeit soll anhand ausgewählter Krisenunternehmen herausgefunden werden, wie die einzelnen Unternehmen in der jeweiligen Krisensituation vorgegangen sind, welche Möglichkeiten ihnen für eine Sanierung theoretisch zur Verfügung standen und welche Maßnahmen sie im Einzelnen ergriffen hatten. Diese Analyse soll dazu dienen, dass Problemfelder bei der Anwendung und Umsetzung von Insolvenzgesetzen gefunden und Einflussgrößen besser verstanden werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, anhand von fünf ausgewählten Unternehmen eine Aussage über die Insolvenzgesetze zu treffen, inwiefern ein Erfolg oder Misserfolg der konkreten Unternehmenssanierung auf die Rechtsordnung zurückzuführen ist. Hierfür wurden zwei Augsburger Textilunternehmen ausgewählt, deren Maßnahmen unter der Konkurs- und Vergleichsordnung bis hin zum Geltungszeitraum der Insolvenzordnung gegenübergestellt werden. Des Weiteren wurden zwei Unternehmen aus der Elektronikbranche sowie eine Eisengießerei ausgewählt, um das arbeitsrechtliche Mittel der Transfergesellschaft zu analysieren. Inwieweit die Regelwerke der Konkurs- und Vergleichsordnung sowie Insolvenzordnung und deren damit zur Verfügung stehende Instrumente für Unternehmenssanierung es ermöglichten, dass die angestrebten Ziele der jeweiligen Sanierungskonzepte erreicht werden, wird in der hier vorliegenden Arbeit anhand eines rechtshistorischen Vergleichs diskutiert. Ausgehend von der aktuellen Gesetzeslage wird die Effektivität der durchgeführten Maßnahmen sowie der alternativ möglichen zur Verfügung stehenden Sanierungsinstrumente bewertet und analysiert. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Personalentwicklung der Krisenunternehmen gelegt und mit Hilfe von Expertenbefragungen gezielt auf praxisnahe Probleme hinsichtlich personalrechtlicher Maßnahmen eingegangen. Diese Arbeit konzentriert sich daher in den Teilen drei bis fünf auf leistungswirtschaftliche Maßnahmen im Personalbereich. In vergleichender Betrachtung werden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Sanierungsinstrumente anhand von

konkreten Unternehmensbeispielen aufgezeigt. Ferner soll geklärt werden, wie sich die jeweils aktuelle Gesetzeslage auf die ausgewählten Krisenunternehmen auswirkte, welche Rahmenbedingungen ungünstig waren und durch welche Gesetzesänderungen sich eine Verbesserung der Sanierungschancen ergab.

Die Arbeit soll damit eine erste tatsächengestützte Grundlage liefern, um das Sanierungsrecht hinsichtlich der Arbeitsplatzzerhaltung unter Berücksichtigung der ökonomischen Rahmenbedingungen zu optimieren. Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der sozialen und ökonomischen Auswirkungen des Insolvenzverfahrens für die Arbeitnehmer des betroffenen Unternehmens. Diese Arbeit gibt ferner einen Ausblick darauf, wie ein Regelwerk beschaffen sein sollte, um den Erhalt von Arbeitsplätzen nachhaltig zu sichern. Anhand der gewonnen Erkenntnisse der empirischen Analyse sollen Lösungen der weiterhin vorhandenen Probleme im Umgang mit einer Unternehmenssanierung aufgezeigt werden.

### III. Gang der Untersuchung

Die Arbeit gliedert sich einschließlich einer Einleitung sowie eines Schlusskapitels in sechs Teile.

Im zweiten Teil werden zunächst zentrale wirtschaftliche Grundlagen für das Erkennen einer Krise und deren Bewältigung durch Sanierung vorangestellt. In der Regel geht jeder Insolvenz eine Unternehmenskrise voraus. Wenn sich ein Unternehmen bereits in einem Krisenstadium befindet, müssen rasch Wege gefunden werden, die deren Bewältigung ermöglichen. Um einen geeigneten Weg aus der Krise zu finden, müssen alle krisenbegründenden Faktoren ausgemacht und ein umfassendes Sanierungskonzept erstellt werden. Daher wird in Teil zwei dieser Arbeit ein Kapitel zur Krisenfrüherkennung und der Krisenbewältigung gewidmet. Diese wirtschaftlichen Grundkenntnisse sind die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung und werden auch in den Teilen drei bis sechs als bekannt vorausgesetzt. Jede Unternehmensleitung sollte sich mit den Erkenntnissen der Krisenursachenforschung vertraut machen, um möglichst frühzeitig die ersten Anzeichen einer Krise zu erkennen und dieser rasch entgegenzutreten zu können. Eine bereits erkennbare Unternehmenskrise kann zahlreiche Ursachen haben. Daher muss vor der Erstellung eines Sanierungskonzeptes geklärt werden, welche konkreten Ursachen die Krise überhaupt ermöglicht hatten. Ist diese Grundvoraussetzung erfüllt, so muss ein konkretes Ziel formuliert werden. Eine realistische Zielsetzung ist unabdingbar für alle weiteren Schritte der Sanierung. Erst durch konkrete Formulierung der Ziele werden der Weg und das weitere Vorgehen indiziert. Für die Erreichung der gesteckten Ziele soll grundsätzlich immer ein ganzheitliches Konzept entworfen werden.

Im Rahmen des dritten Teils werden anhand von zwei Augsburger Textilunternehmen die eingeleiteten Maßnahmen zur Sanierung der Konzerne im Zeitraum von 1973 bis 2000 empirisch untersucht. Es werden hierfür die zur Verfügung stehenden

gesetzlichen Möglichkeiten im Rahmen der Konkurs- und Vergleichsordnung beleuchtet und gewertet. Während sich der Niedergang der Textilindustrie am Standort in Augsburg auf beide Unternehmen stark ausgewirkt hat, gingen diese auf ganz unterschiedliche Weise mit den Schwierigkeiten um. Das erste Praxisbeispiel stellt der Insolvenzfall der Augsburger Kammgarn-Spinnerei AG dar. Die konkret unternommenen Maßnahmen zur Krisenbewältigung werden analysiert und es wird geklärt, ob und inwieweit die damals geltende Gesetzeslage einen Niedergang des Konzerns begünstigt hat. Das Gegenbeispiel zur Augsburger Kammgarn-Spinnerei AG stellt das Textilunternehmen der Dierig Holding AG dar. Trotz schwerer Unternehmenskrisen einiger Tochtergesellschaften und der Stilllegung dieser Betriebe gelang es der Dierig Holding AG durch eine umfassende Restrukturierung des Konzerns weiterhin am Standort in Augsburg zu bestehen. Durch geschickte Reorganisation und Sanierung gelang es dem Management ohne Einleitung eines Insolvenzverfahrens das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen und den Personalstamm teilweise zu erhalten.

In Teil vier dieser Arbeit werden die Insolvenzfälle eines Halbleiterherstellers und einer Eisengießerei im Zeitraum von 2008 bis 2011 beleuchtet. Es wird geklärt, wie sich die jeweils aktuelle Gesetzeslage auf die krisengeschwächten Unternehmen auswirkte und welche Gesetzesänderungen eine Verbesserung der Sanierungschancen ergaben. Anhand der Halbleiterhersteller Qimonda Dresden GmbH & Co. OHG und Qimonda AG in München wurde untersucht, welche Möglichkeiten der Einsatz einer außergerichtlichen Transfergesellschaft als Instrument für einen raschen und umfangreichen Personalabbau eröffnet. Trotz dieser gesetzlichen Rahmenbedingungen war eine Insolvenz des Halbleiterherstellers nicht aufzuhalten und die Unternehmen stellten 2009 Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Während des Verfahrens wurde eine weitere Transfergesellschaft in erheblichem Umfang eingerichtet und nochmals zahlreiche Mitarbeiter in die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit transferiert. Eine Auflösung der Unternehmen konnte dennoch nicht vermieden werden. Der Insolvenzfall der Metal Technologies Kitzingen GmbH im Jahr 2010 zeigt die erfolgreiche Abwicklung einer Transfergesellschaft mit 100%iger Wechselquote während des Insolvenzverfahrens, welche dem Unternehmen einen Neustart als Franken Guss Kitzingen GmbH & Co.KG Gießerei ermöglichte. Mit der Hälfte der ursprünglichen Belegschaft wird der Betrieb am Standort Kitzingen erfolgreich weitergeführt.

Im fünften Teil wird der Sanierungsfall des Elektronikherstellers SRI Radio Systems GmbH aus Durach im Zeitraum von 2010 bis 2013 analysiert. Das Unternehmen konnte mittels außergerichtlicher Transfergesellschaft nicht in dem erforderlichen Maße saniert werden, sodass anschließend ein Insolvenzplanverfahren mit Eigenverwaltung eingeleitet wurde. Die umfangreiche Restrukturierung im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens ermöglichte ein Weiterbestehen des Elektronikherstellers als Tochtergesellschaft der TQ Group GmbH am Standort Durach. Für die erfolgreiche

Sanierung des Unternehmens spielte das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 7.12.2011 eine wesentliche Rolle.

Teil 6 schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und einem Ausblick ab.