

## Verleihung des CWG-Preises 2019

von Sebastian Ludwicki-Ziegler



Am 25. November 2019 wurde der CWG-Preis 2019 für herausragende Abschlussarbeiten an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften vergeben. Die Auszeichnung erhielt Frau Dr. Romy Brödner. Ihre Doktorarbeit zum Thema „Reformvorschlag für den Hochwasserschutz in Deutschland – Eine ökonomische Analyse des Zusammenhangs von Hochwasser und Bodenrichtwerten“ konnte nicht nur ihre Gutachter, sondern auch den Vorstand der Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft e. V. von der Qualität ihrer Forschungsarbeit überzeugen.

In ihrer Dissertation verband die Autorin die Themengebiete Hochwasser und Volkswirtschaftslehre. Die Arbeit

beschäftigte sich u. a. mit den "ökonomischen Möglichkeiten zur Verbesserung des Systems des vorbeugenden Hochwasserschutzes". Die Preisträgerin kam in ihrer Arbeit zum Ergebnis, dass "vor allem bei der Finanzierung von Schutzstrategien und der Haftung infolge eines Überschwemmungserignisses Probleme bestehen".

Die feierliche Übergabe erfolgte durch den Vorsitzenden, Herrn Prof. Dr. Fritz Helmedag, den Schatzmeister, Herrn Prof. Dr. Jochen Hartwig, sowie den Dekan, Herrn Prof. Dr. Michael Hinz, im Rahmen der Fakultätsratsitzung der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Der CWG-Preis wurde bereits zum elften Mal verliehen und ist mit 500 Euro dotiert.

### In dieser Ausgabe

System-Aufstellungen als Instrument zur Unternehmensführung im Rahmen komplexer Entscheidungsprozesse  
 von Dr. T. Gehlert ..... 2

Das Corona-Virus und die Volkswirtschaft. Ein erster Denkanstoß  
 von A. Wagner ..... 5

EU Enlargement and its impact to the Western Balkans  
 von E. Tota ..... 6

Die Verbindung von öffentlicher Daseinsvorsorge und Wirtschaftlichkeit  
 von D. Seibel ..... 8

Insolvenzverwalterhaftung als Sanierungshindernis  
 von F. Melzer ..... 10

Zitate ..... 12

---

# System-Aufstellungen als Instrument zur Unternehmensführung im Rahmen komplexer Entscheidungsprozesse sowie ein naturwissenschaftlich begründetes Erklärungsmodell für den dahinterliegenden Prozess

von Dr. Thomas Gehlert

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des *Doctor rerum politicarum* von Thomas Gehlert. Die Doktorarbeit ist in gebundener Fassung im Springer Gabler Verlag für 53,49 € erhältlich (ISBN: 978-3-658-29166-2). Ein E-Book unter dem gleichen Titel ist kostenfrei auf [link.springer.com](http://link.springer.com) einsehbar (ISBN: 978-3-658-29167-9).

Ausgangspunkt dieser Arbeit waren massive Diskrepanzen zwischen meiner Prägung aus einem natur- und betriebswirtschaftlichen Studium einerseits und Phänomenen und Erlebnissen im Kontext der Arbeitswelt andererseits. Ersteres basierte auf Rationalität und fundierten theoretischen Konzepten, zweiteere wiesen an vielen Stellen intuitive Ansätze und Verfahren auf, die wiederholbar, aber nicht erklärbar waren. Systemaufstellungen (SyA) repräsentieren dabei das letzte und gleichzeitig markanteste Phänomen, das nach Antworten verlangt; dies umso mehr, als SyA eine breite, wenngleich verdeckte Anwendungsvielfalt im Kontext von Organisationen erfährt.

SyA (Abb. 1) ist eine Methode, bei der sich Personen als Repräsentanten für beliebige Elemente (Ziele, Hindernisse, technische Bauteile, Prozesse, Organisationsmitglieder etc.) im Raum positionieren und Zugang zu Informationen bekommen, wie es nach westlichem Verständnis und dem damit verbundenen Wissenschaftsparadigma unmöglich sein sollte.

Die dabei gewonnenen belastbaren Informationen, die nach Ansicht der Beteiligten i. d. R. sehr gut mit dem realen Geschehen der untersuchten Systeme (Familien, Teams, Organisationen, Ökonomien, technische Bauteile) übereinstimmen, führen in immer stärkerem Maße zur Anwendung in der Unternehmensführung. Anwendungsbeispiele sind u. a. strategische Fragen oder andere Entscheidungssituationen, die aus Ermangelung ausreichender Information hochgradig unsicher sind. Aufgrund der bisherigen Nichterklärbarkeit finden SyA deshalb meist im geschützten Rahmen unter Ausschluss, vor allem der betrieblichen Öffentlichkeit, statt.

Im Gegensatz zu den derzeit im Mittelpunkt der Forschung stehenden Big Data- und KI-Thematiken werden darüber hinaus auch in Zukunft Optionen benötigt, die nicht auf große Datenmengen und Muster zurückgreifen können, sondern mit der Herausforderung von Einzelentscheidungen und individuellen Besonderheiten konfrontiert sind. Umstände, in denen es hilfreich ist, versteckte Dynamiken oder Zustände zu erfassen, um die Qualität der Unternehmensführung zu erhöhen und Fehlinvestitionen zu reduzieren. Umstände also, für die sich SyA und Intuition als ausgesprochen hilfreich erwiesen haben; nicht nur auf Basis subjektiver Erfahrung, sondern auch auf Basis breiter universitärer Forschung.

Nach Sichtung der Literatur ließ sich feststellen, dass die formal nicht gegebene Akzeptanz von Intuition und SyA allein auf der Abwesenheit einer fundierten Theorie basiert. Dies ist umso bedeutsamer, als sich die Notwendigkeit einer zu entwickelnden Theorie für Intuition im Allgemeinen und für SyA im Speziellen aus dem Umstand ableitet, dass die wissenschaftlichen Gütekriterien – Objektivität, Reliabilität und Validität – bereits klar erfüllt sind; wenngleich dies wenig bekannt ist.

Meine sowohl persönliche als auch berufliche Betroffenheit veranlasste eine Suche nach Erklärungsmöglichkeiten, die SyA als Methode in der Unternehmensführung anschlussfähig und die konsequenterweise auch den dahinterliegenden Prozess verstehbar werden lässt. Ziel war damit das Schaffen einer Legitimation nicht nur für SyA, sondern auch für intuitive Ansätze und Vorgehensweisen ganz allgemein.

In der Auseinandersetzung mit den bestehenden Erklärungsmodellen wurde

schnell deutlich, dass alle psychologischen, soziologischen oder kommunikativen Modelle keiner kritischen Prüfung standhalten konnten und schließlich falsifiziert wurden. Allein Modelle aus der Quantenphysik boten zumindest Analogien an, die auf SyA und Intuition anwendbar waren. Analogien liefern jedoch keine belastbare Grundlage für einen zugrunde liegenden Prozess. Der einfache Rückgriff auf die Quantenphysik selbst war auch versperrt, da Quantenphysik nach allgemeiner physikalischer Lesart nicht für Makrosysteme, wie sie Menschen repräsentieren, Gültigkeit besitzt. Somit stand am Anfang keine Theorie, die falsifiziert bzw. verifiziert werden sollte, sondern nur ein Untersuchungsbereich. Eine Ausgangslage, wie geschaffen für den Ansatz der Grounded Theory. Entsprechend führten iterative Suchbewegungen zwischen Phänomenen und Lücken in den bestehenden Theorien im Laufe des Forschungsprozesses zu den relevanten Feldern des Untersuchungsbereichs und letztlich zu einer geschlossenen, interdisziplinären, fundierten Theorie.

Bereits durch die Verwendung der Grounded Theory über den sozialwissenschaftlichen Kontext hinaus wurden erste Grenzziehungen überwunden. Wie sich herausstellte, ist die Grounded Theory hervorragend für eine interdisziplinäre Forschung geeignet, in der eine Theorie neu entwickelt werden muss, auch unter Einschluss der Natur- und Neurowissenschaften. Insofern darf als ein erstes Ergebnis die Erweiterung der methodologischen Vorgehensweise konstatiert werden.

Thematisch wurden im weiteren Forschungsprozess ganz unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen gestreift, wie beispielsweise das Grundsatzthema ‚wissenschaftliche Legitimation‘, in dem die Voraussetzungen für eine wissenschaftliche Akzeptanz neuer Theorien und entsprechende Verhinderungsmechanismen untersucht wurden. Als eine wesentliche Erkenntnis wurde u. a. deutlich, dass Phänomene und Beobachtungen nicht theorieneutral sind,



Abbildung 1: In der System-Aufstellung stehen Repräsentanten für Elemente (Familien- oder Organisationsmitglieder, Ziele, Hindernisse, technische Bauteile, Software etc.) einer Fragestellung im Raum und fungieren als Resonanzkörper für implizites Wissen. (Eigene Darstellung)

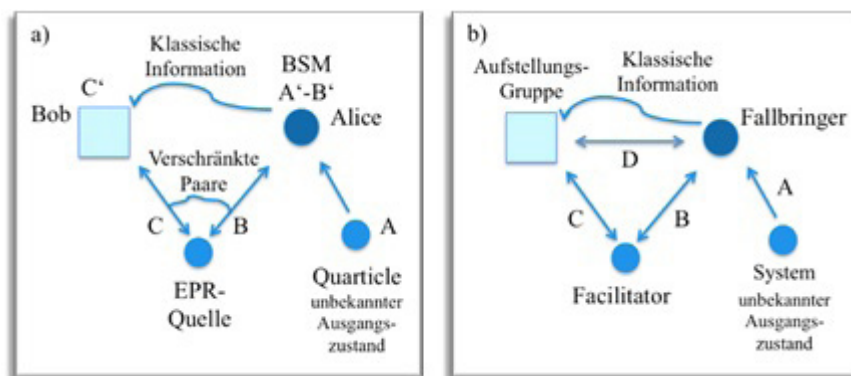


Abbildung 2: Gegenüberstellung Quanten-Teleportation (QT) und normale SyA: a) zeigt die klassische 3-Teilchen-QT, b) veranschaulicht die normale, klassische SyA. Der Zustand des Quarticles (Quantenteilchen) A und damit die gesamte Information über A wird mittels der verschränkten Photonen B und C direkt an Bob C' gesendet oder physikalisch ausgedrückt mit Bob geteilt. Die gleiche Struktur findet sich bei SyA. Das zu untersuchende System ist i.d.R. nicht anwesend. Fallbringer, Facilitator und Aufstellungsgruppe sind räumlich gleichzeitig anwesend (eigene Darstellung). Neben der (klassischen) Information über die Darstellung der räumlichen Zuordnung muss von einer Information mittels direkter Verschränkung zwischen Fallbringer und Aufstellungsgruppe ausgegangen werden. Nur so lassen sich die Informationswahrnehmungen der Repräsentanten in der Aufstellungsgruppe erklären. In Blindaufstellungen, bei denen keiner der Repräsentanten wusste, wofür er steht, konnten Programmfehler in Software, Defekte in technischen Bauteilen oder verdeckte Dynamiken in Projektgruppen wahrgenommen werden. Der Aufstellungsprozess konnte völlig ausschließen, dass einer der Beteiligten nutzbare Informationen über die untersuchten technischen oder sozialen Systeme besaß.

denn unsere Theorien und Überzeugungen nehmen erheblichen Einfluss auf das, wie Experimente angelegt werden und was beobachtet wird und kreieren so die Realität.

Schnell wurde deutlich, dass die beiden interdisziplinären Disziplinen ‚Intuitionsforschung‘ und ‚Information und Informationsübertragung‘ wesentliche Beiträge zu liefern imstande sind. Unsere

Fähigkeit, verdeckte Informationen zu erfassen, bewies die Intuitionsforschung eindeutig, allerdings ohne eine akzeptierte Theorie anzubieten. Ergänzend wurde deutlich, dass kleinste Ziel-, Erwartungs- und Stimmungsänderungen, incl. der Existenz unbewusster Überzeugungen und Wünsche, massiven Einfluss auf unsere intuitive Wahrnehmungsfähigkeit und Beurteilungsfähigkeit ausüben und

so die Ergebnisse mit beeinflussen. In der Disziplin ‚Information und Informationsübertragung‘ wurde offensichtlich, dass nicht Materie und Energie, sondern ‚Information‘ die fundamentalere Größe darstellt. Sie bestimmt, wie die Zutaten anzuordnen sind und welche Entität sich daraus abbildet. Deutlich wurde auch, dass der Ursprung des sozialwissenschaftlich-kommunikativen Sender-Empfänger-Modells in der Physik liegt. Als weitere Ergebnisse konnten eine Normierung des Informationsbegriffs und ein Modell zur Informationsübertragung/-verteilung mittels quantenphysikalischer Verschränkung zwischen Menschen entworfen werden (Abb. 2).

Eine solche quantenphysikalische Verschränkung bei Menschen widerspricht wie bereits angemerkt dem aktuellen Wissenschaftsparadigma. Insofern galt es, die Möglichkeit zur Überwindung dieses Paradigmas zu eruieren. Als Ergebnis einer sehr intensiven, quantenphysikalischen Annäherung gelang auch dies überraschend klar. Sowohl die Vorstellung von Tieftemperaturbedingungen als auch die der mikroskopischen Isoliertheit, als Voraussetzung quantenphysikalischer Verschränkung, wurden falsifiziert. Ganz im Gegenteil wurde deutlich, dass sich die Rahmenbedingungen für quantenphysikalisches Verhalten signifikant unterscheiden, je nachdem, ob wir es mit klassischen quantenphysikalischen Experimenten (Untersuchung mikroskopischer Entitäten) oder mit offenen Quantensystemen zu tun haben. Zu offenen Quantensystemen gehören Lebewesen, aber auch die Quanten-Teleportation innerhalb der Erdatmosphäre, wie sie bereits im Einsatz ist. Weiter konnte gezeigt werden, dass sich Information von der Mikroebene bis hin zur Makroebene immer der gleichen Entitäten (Quanten und elektromagnetischer Wellen) bedient, nur dass sich diese Entitäten in immer komplexeren Strukturen zusammenschließen, unter Beibehaltung ihrer quantenphysikalischen Eigenschaften. Das Modell der Quanten-Teleportation wurde als die Struktur identifiziert, die verantwortlich für die Informationsverteilung ist und von der Elementarebene bis hin zu SyA wirkt. In diesem Sinn darf die Methode ‚SyA‘ als quantenphysikalisches Messverfahren interpretiert werden, mit dem in unserem täglichen Leben quantenphysikalische Prozesse überprüft bzw. nachgewiesen werden können.

Zum Abschluss der Verifikation, dass quantenphysikalische Prozesse



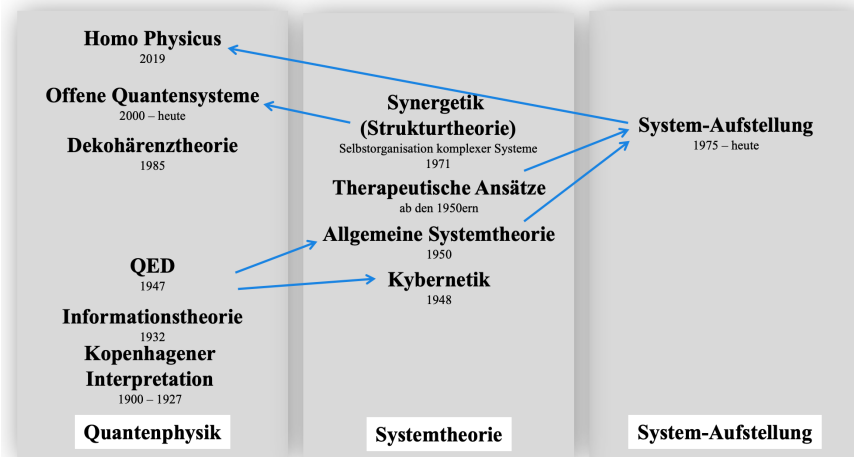


Abbildung 3: Homologe Verbindungen zwischen Quantenphysik-Systemtheorie-SyA: (eigene Darstellung). Quantenphysik, Systemtheorie und SyA weisen gemeinsame konzeptionelle Ansätze auf, die sich historisch wechselseitig hervorgebracht haben und aufeinander aufbauen.

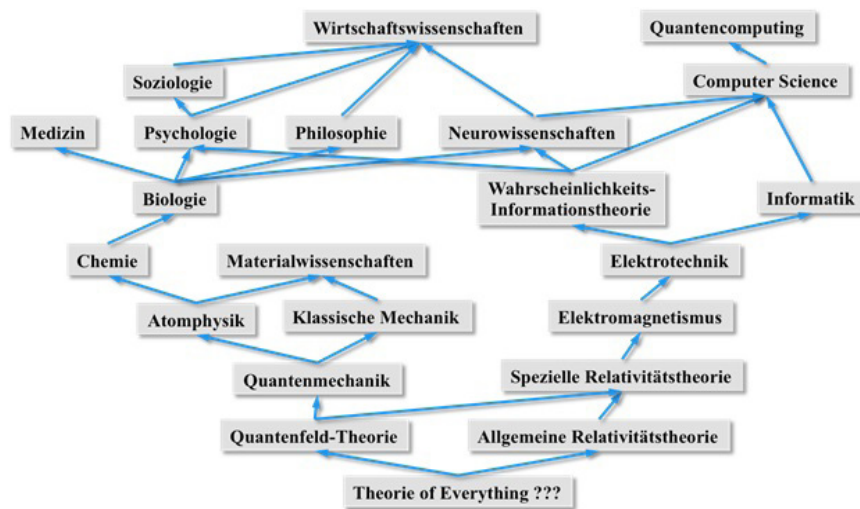


Abbildung 4: Komplementäre Verbindungen zwischen den Wissenschaftstheorien mit Übergangsprüngen: Veranschaulicht werden die Emergenz der Phänomene und eine Auswahl an zugehörigen Wissenschaften, die in einem komplementären Zusammenhang zueinander stehen. Im Gegensatz zu dem scheinbar kontinuierlich sich entwickelnden klassischen Stammbaum ergeben sich bei genauer Betrachtung Sprünge bei den Übergängen, bei denen Phänomene erscheinen, die in der jeweils vorgeschalteten Ebene noch nicht enthalten waren und durch diese nicht vollständig erklärt werden können. U. a. daraus schließt sich eine reduktionistische Interpretation aus. Wie bei einem Puzzle konnte ein Gesamtbild kriert werden, in dem die Erkenntnisse der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen eine durchgängige Informationsübertragungskette abbildet. Gezeigt werden konnte, wie sich Quanteninformation von der Quantenebene bis zur Ebene menschlicher Interaktion entfaltet. Eigene Darstellung in Anlehnung an Tegmark (Tegmark 2008: 103).

tatsächlich auch in lebenden Systemen existent sind, relevante Verschränkungsprozesse aufrechterhalten und dabei vor allem Information übertragen können, wurde die Forschung auf Biologie und Neurowissenschaften ausgedehnt. Auch hier ist die heutige Forschung auf einem Stand angekommen, der quantenphysikalische Prozesse bei Enzymen, Bakterien, Algen, DNA bis hin zu Tieren und Menschen nachweist. Dabei geht es nicht nur um Energieübertragung, sondern auch um ausreichend zeitre-

levante Kohärenz- und Verschränkungszustände sowie Reaktionen auf Umweltbedingungen; mithin um Entscheidungsprozesse, Informationsverarbeitung und -speicherung. Selbst auf Neuronen und Gehirnebene existieren Forschungen, die auf quantenphysikalische Prozesse schließen lassen. Für die derzeit noch unbeantwortete Problemstellung einer quantenphysikalischen Überwindung der Synapsenspalten konnte auf der Basis moderner Verschränkungsversuche ein Modell entwickelt werden, das

unser Gehirn als vollständig quantenphysikalisch arbeitendes Organ plausibel erscheinen lässt. Als Ergebnis liefert das Modell Antworten zur Informationsspeicherung, -codierung und -interpretation, zur Theory of Mind, zur Schnelligkeit der neuronalen Prozesse (für die es heute noch keine Antworten gibt) und schließlich zur Wahrnehmung verdeckter Informationen.

Auf Basis dieser Forschungsergebnisse darf vollständig auf Analogien verzichtet werden. Stattdessen repräsentieren drei identifizierte Homologien die innere Verbundenheit von Mikro- und Makrowelt: eine konzeptionelle (Abb. 3), eine funktionale und eine ontologische. Darauf aufbauend lässt sich der Mensch als Homo Physicus interpretieren mit Schrödinger's Katze im Kopf und mit Zugang auch zu nicht-lebenden Entitäten. Menschen müssen demnach als Mixed-Zustand zwischen klassischer und quantenphysikalischer Welt verstanden werden, die nicht mehr dem cartesianischen Paradigma unterliegen.

Mit dieser naturwissenschaftlich und neurowissenschaftlich fundierten Theorie ergibt sich das erste Mal die Möglichkeit, Intuition und SyA naturwissenschaftlich zu beschreiben und deren zugrunde liegenden Prozesse auf Basis des heutigen Wissens zu verstehen; wohlwissend, dass wir immer nur von Abbildungen der Realität sprechen dürfen und nie von der Realität selbst.

Gleichwohl dürfte damit die gesuchte Legitimation entwickelt worden sein, die Intuition und SyA als reales Phänomen anerkennt und nicht als metaphysisches Hirngespinnst abschreibt. Dies ist umso relevanter, als diese Forschung darüber hinaus auch zeigt, dass SyA sich in hervorragender Weise an gängige Strategieentwicklungsmodelle und -prozesse anknüpft. Sowohl die impliziten als auch die expliziten strategischen Vorgehensweisen lassen sich mit SyA unterstützen bzw. ersetzen. Zwei Vorteile stechen ins Auge: (1) Viel weniger bleibt dem Zufall überlassen, als es üblicherweise der Fall ist. (2) Das Vorgehen ist wesentlich zeitökonomischer und ressourcenschonender. Abschließend bleibt als weiteres Ergebnis dieser Forschung noch die Modellierung eines idealen Entscheidungsprozesses, der Intuition und Rationalität integriert, anstatt einen der beiden Aspekte zu leugnen.

Schließlich weist diese Forschungsarbeit nach, dass unsere Wissenschaftsdisziplinen in einem komplementären

---

Bezug (Abb. 4) zueinanderstehen und nur im Verbund in der Lage sind, die Phänomene in unserer Welt befriedigend zu beschreiben. Damit sollte die Tür zu wesentlich umfangreicherer und intensiverer interdisziplinärer Forschung aufgestoßen werden.

Mit der Anregung zu mehr interdisziplinärer Vorgehensweise ist allerdings auch eine der zentralen Herausforderungen dieser und ähnlicher Forschungen beschrieben: Die Ambiguität der Begriffe und Intentionen sowie die unterschiedlichen Logiken der jeweiligen Disziplinen. Die Ambiguität erschwert den Zugang und das Verständnis sowohl in Bezug auf die Annäherung des Forschers an die verschiedenen Disziplinen als auch die des Lesers. Ersterer benötigt mehr Zeit, Letzterer unterliegt der Gefahr, in seine eigenen Denkmuster und Begriffsvorstellungen zurückzufallen, mit der möglichen Folge von Nicht-Verstehen oder Widerstand. In jedem Fall ergibt sich die Notwendigkeit, auf Shortcuts (einfache Verwendung der gängigen Codes, z. B. Formeln) zu verzichten und stattdessen ausführlicher zu beschreiben. Die unterschiedlichen Logiken wiederum erschweren den Verständniszugang und erhöhen die Gefahr, wesentliche

Schlussfolgerungen und Ergebnisse zu übersehen oder fehlzuinterpretieren. In dem mangelnden Tiefgang bezüglich verschiedener Wissenschaftsdisziplinen liegt auch die Gefahr und Fehlermöglichkeit in dieser Forschung. Nachdem die Zusammensetzung der einzelnen, disziplinspezifischen Theorien und Modelle eine in sich schlüssige übergeordnete ‚Theorie der Interkonnektivität unserer Welt‘ ergibt, sollte auch die Gefahr einer selektiven Wahrnehmung und Theorienentwicklung ausgeschlossen sein.

Da die zentralen Ergebnisse Antwort zur Funktionsweise unserer Wahrnehmung, unserer Entscheidungsfindung und die Beeinflussung von Messergebnissen lieferten, ergeben sich eine Vielzahl von möglichen, davon tangierten Forschungsfeldern außerhalb der Wirtschaftswissenschaften. Zum einen sind dies Führung und Pädagogik, in denen die Haltung der Führenden/Lehrenden erheblichen Einfluss auf ihr Umfeld ausüben. Zum zweiten sind dies alle die Disziplinen, in denen mit Evidenzkriterien versucht wird, Wirkung nachzuweisen. Dazu gehören Psychologie, Soziologie, Medizin oder Pharmazie. Hier sind die Versuchsanordnungen grundsätzlich zu überdenken, denn

es ist anzunehmen, dass viele Experimente Verschränkungsphänomene aufweisen und deshalb ohne Aussagekraft sind. Schließlich lassen sich auch Politik, Presse, Medien oder Werbung als weitere Forschungsgebiete identifizieren, bei denen es um Rahmenbedingungen, Meinungsbildung und Schutz geht.

Bleibt noch die Frage nach dem weiteren Forschungsbedarf. Hierzu im Folgenden nur ein kleiner Auszug: In jedem Fall sollte eine Untersuchung der Stimmigkeit der ontologischen Information, die sich im Rahmen von SyA zeigt, sowie die Verbindung von SyA, Neurowissenschaften und anderen physiologischen Daten vorgenommen werden. Von zentraler Bedeutung sollten die Überprüfung und Neukonzipierung von Versuchsdesigns sein, die Evidenzangaben als Ergebnis produzieren. Schließlich bleiben noch das Verifizieren bzw. Falsifizieren meiner neuronalen Modelle. Sollten sie sich bestätigen, hätte dies erhebliche Konsequenzen für unser Verständnis zur Arbeitsweise unseres Gehirns.

---

## Das Corona-Virus und die Volkswirtschaft

### – Ein erster Denkansatz –

von Professor Dr. Dr. h. c. A. Wagner

**Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Adolf Wagner ist ehemaliger Direktor des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung (IEW) der Universität Leipzig und des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) der Universität Tübingen, Ordinateure an den Universitäten Marburg, Tübingen und Leipzig.**

Die Satzung zur IAW-Gründung vom 18.7.1957 sah für einen Forschungstransfer in die Praxis vorrangig statistisch-ökonomische Konzeptionen vor. Hier ist mit einem Denkansatz anzuknüpfen, der die Betroffenheit der Wirtschaftszweige mit ihren Bezugs- und Absatzverbindungen durch das Corona-Virus aufzeigt. Man ziehe die „Input-Output-Analyse“ mit einer Input-Output-Tabelle heran, die seinerzeit in der DDR-Fachwissenschaft als „Zwischenzweigliche Verflechtung“ behandelt wurde. Wassilij Leontief (1906-1999) erhielt dafür im Jahre 1973 den Nobelpreis.

Der bekannte US-Ökonom Hans Brems (1915-2000) hatte dazu 1986 notiert: „The Leontief model is at the same time a bold simplification of economic theory and a dramatic refinement of it.“

Alfred E. Ott (1929-1994) und ich entwickelten dazu in der Krengel-Festschrift von 1980 nach Anregungen aus dem Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften die Konzeptionen der „Dispersionsstärke“ und der „Dispersionsempfindlichkeit“. Die Dispersionsstärke nach Spaltensummen der Leontief-Inversen  $(I - A)^{-1}$  zeigt die strategischen Sektoren oder Schlüsselsektoren für

nachfragepolitische Impulse (dabei ist A die Technologiematrix oder Matrix der Input-Koeffizienten). Die Zeilensummen weisen dagegen Rangfolgen der „Betroffenheit“ als „Dispersionsempfindlichkeiten“ aus. Hiermit kann man den Größenordnungen der nachfrageseitigen sektoralen Betroffenheit durch „Corona“ zuleibe rücken. Zweckmäßiger und wichtiger noch erscheint mir die Herangehensweise von den Ressourcen oder Primärintputs und der Multiplikatorenmatrix  $(I - B^T)^{-1}$  her (dabei ist  $B^T$  die transponierte Matrix der Output-Koeffizienten).

Nach der damals verfügbaren Baden-Württemberg-Tabelle von 1972 erwiesen sich die Sektoren 1, 4, 9, 18 sowie 33+34 nach beiderlei „Dispersionsstärken“ (einerseits endnachfrageorientiert und andererseits primärintputorientiert)

---

als herausragend wichtige strategische Sektoren. Der im Jahre 1994 ausgesprochenen Empfehlung einer Weiterentwicklung für Baden-Württemberg ist die damalige Staatsregierung nicht gefolgt. Der Denkansatz ist deshalb keineswegs obsolet – und durchaus für einen ersten, mesoökonomischen Denkansatz der „Corona“-Wirkungen – im Vorfeld der großen makroökonomischen Model-

le von Deutscher Bundesbank und EU-Kommission – geeignet.

#### Literatur

Ott, A. E., Wagner, A. (1980): Randbemerkungen zu der Input-Output-Tabelle Baden-Württemberg 1972, in: J. Frohn, R. Stäglin (Hrsg.): Empirische Wirtschaftsforschung, Berlin, S. 143-152.

Wagner, A. (1994): Regionalentwicklung in Baden-Württemberg. Einige aktuelle und methodische Probleme, Tübingen – Basel.

Wagner, A. (2009b): Makroökonomik. Volkswirtschaftliche Strukturen II, 3. Aufl., Marburg, S. 89-97.

Wagner, A. (2013): Dynamic Circular Flow Models with Innovations, in: G. Buenstorf, U. Cantner, H. Hanusch u. a. (Hrsg.): The Two Sides of Innovation. Creation and Destruction in the Evolution of Capitalist Economies, Heidelberg u. a. O., S. 245-254.

---

## EU Enlargement and its impact to the Western Balkans

von Dr. Elton Tota

**Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor juris von Elton Tota. Die Doktorarbeit ist in gebundener Fassung im Logos Verlag Berlin für 36,50 € erhältlich (ISBN: 978-3-8325-4964-0). Ein E-Book unter dem gleichen Titel kostet 35,00 €.**

The thesis, composed of seven chapters, is presenting the relations between the European Union and the Western Balkan countries. These relations have been established and developed in the light of several geopolitical factors and changes that in the meantime happened throughout Europe. As such the political changes in eastern Europe and the wish of the countries there to join the EU and then the EU enlargement related to the countries of central and eastern Europe are of immense importance.

In this regard, at the beginning of 1990s the first move of the EU was establishing the politic and economic cooperation with those countries which set the first links of cooperation between the various parties (the EU on the one hand and the separate countries of the central and eastern Europe including the countries of the Western Balkans on the other). In order to pave the way for these countries towards the EU, it was the EU itself which had to move ahead and develop a clear 'roadmap' to be followed in order to lead the aspirant countries towards a EU membership perspective. Therefore, in order to make the project or idea of a united Europe happen, it was necessary that at first the EU itself demonstrated the readiness to do this, by taking its own steps ahead and, secondly that the aspirant countries prove their ability of accession by showing a continuous commitment to the process of fulfilling the standards of EU integration while enjoying EU's un-

reserved support and financial assistance at the same time.

The thesis starts with Chapter I referring to the background of the European Union. It is composed of two parts: the first one deals with the road to European unity including issues such as: idea for a united Europe, the steps ahead towards establishing the European (Economic) Community and attempts and challenges being faced towards deeper integration and further enlargement. The second part deals with EU's role in an international context as it discusses issues like the EU ability to demonstrate legal personality such as: the concept of international legal personality, the EU powers to enter in diplomatic relations and to conclude international agreements as well as the responsibility and binding force of the EU agreements.

Comprehensively, this chapter provides a clear overview of the EU itself, how the EU was founded, the principles and values it preserves and promotes, the challenges the EU has been facing over the years towards working according to the well-known concept of 'deepening and widening' in correlation with the EU efforts towards creating its own legal personality, to be internationally represented and to keep its legal responsibility. Further, the thesis discusses the relations between the EU and the Western Balkans (in Chapter II). This chapter is once again composed of two parts: the first one – Criteria for Accession – elaborates the

conditions of EU accession and their application in the enlargement processes, the Copenhagen criteria (1993) for the EU accession and the evolution of those accession criteria. The second part of this chapter – the EU Approach towards the Western Balkans – addresses aspects of EU Regional Approach and the Stability Pact for Southeastern Europe, the Stabilization and Association Process (SAP) for Southeastern Europe and the EU-Western Balkans Summits held in the framework of the SAP (The Zagreb Summit 2000 and Thessaloniki Summit 2003).

This second chapter starts with the presentation of a clear overview and then analyses the treaty provisions with regard to accession criteria and the role of the EU institutions in the processes of EU enlargement. It continues with the elaboration of the Copenhagen Criteria for the central and eastern European countries as they provide that their accession will take place as soon as the associated country is able to assume the obligations of membership. These are met by satisfying the required economical and political conditions. They also clarify the relevance of the Union's capacity to enlarge and absorb new members, while emphasising the importance to consider maintaining the momentum of European Integration which is in the general interest of both the Union and the candidate countries. Further on, the chapter discusses the Regional Approach that the EU has applied to the whole countries of the Western Balkans (WB) by launching a Stabilization and Association Process (SAP, 1999) including all the Western Balkans countries as part of it as well as the EU initiatives such as the Stability Pact (June 1999) and two EU – Western Balkans Summits

---



---

(Zagreb 2000 and Thessaloniki 2003) as a clear attempt of the EU which have reaffirmed the European Perspective of the countries participating in the SAP at the same time endorsing the WB with the new forms of financial assistance through the CARDS program.

Chapter III on the end of the Cold War and the Eastern Enlargement of the European Union addresses the EU enlargement in two following dimensions – which is also mirrored by the composition of this chapter in two parts: The first one, Enlargement with the Eastern European Countries deals with issues such as the historical challenge of the eastern enlargement, the Europe Agreements, Application for Membership, Accession of the Ten New Members and the Deepening and Widening Process. While the second part "The Role of the EU in the Balkans of the 1990's" has addressed issues of EU commitment to the Western Balkans such as: the EU perspective of the WB, instruments applied by the EU in the WB, process towards the visa liberalization and the role of EU in increasing the regional cooperation.

This chapter analyzes aspects of EU approach with regard to the enlargement involving the Central and Eastern European Countries (CEECs). Establishing the economic and political relations (with the signature of Trade and Cooperation Agreements) with the CEEs and signing the "Europe Agreements" represented the starting point of the history of the till now biggest enlargement of the EU (in 2004 with ten new members). In this case the "Europe Agreements" as a special form or mechanism of Association Agreements de facto were seen as a pre-accession instrument by the CEECs. In addition to the issues of enlargement with several CEECs, the Europe Agreements, treaty provisions and legal aspects of membership application and accession with new members, the challenges the EU has been facing towards deepening and widening that process are discussed as well (e.g. referendums whether to join or leave EU, the processes with regard internal treaty reform, the rejected referendum with regard the ratification of the Constitutional Treaty or European Constitution, European Debt Crises or Eurozone Crises). Furthermore, with regard to the WB, this chapter also emphasizes and assesses the role of the EU and its commitment to restore the peace and stability to the region with the prospect of EU integration. As such, the EU role in the signature of the Peace

Agreements for the region (Dayton Peace Agreement, 1995; Rambouillet Peace Agreement, 1999; Ohrid Framework Agreement, 2001; and the recently Prespa Agreement, 2018), the deployment of EU Police Missions in the WB, then the application of different programs and instruments of financial assistance with the aim of reconstructing the region are among the most important issues discussed in the third chapter. They are seconded by an evaluation of the accompanied prospective of EU integration, the launch of SAP and the Stabilization and Association Agreements (SAA) as mechanisms of EU integration for the WB, the process of visa liberalization for the WB and the EU role in increasing the regional cooperation.

The chapter (IV) on Comprehensive overview on the EU Instruments of Financial Assistance applied to the Western Balkans is composed of the following three parts: Phare Program, CARDS Program and IPA – Instruments of Pre-accession Assistance.

This chapter presents a comprehensive overview of these programs (Phare, ISPA, SAPARD, CARDS, IPA) through a structural approach taken in chronologic order as they are applied to the countries of central and eastern Europe and especially to the WB. For each of the programs the priorities and the target objectives, the beneficiaries, the way of implementation and management and finally the impact of these programs on the Western Balkans are elaborated in this chapter. This financial assistance is initially provided (through Phare program) in the framework of the association agreements (Europe Agreements) for the ten candidate countries of CEECs. Additionally, the Western Balkans also benefited from the Phare program until the year 2000 when a separate instrument of financial assistance was exclusively established for the Western Balkans (CARDS program). It started providing the financial assistance for all the WB in the framework of the new mechanism recently established called Stabilization and Association Process (SAP). In 2007 the EU developed a new instrument of financial assistance for the WB called IPA (IPA -I- 2007-2014 and IPA -II- 2014-2020) dedicated to prepare the region during the pre-accession phase to the EU. This change was introduced due to the need to focus the EU financial assistance on accelerating the EU integration process, while a considerable part of all the previous financial assistance (through Phare and CARDS) was

needed and consequently allocated to reconstruct and stabilize the region.

Chapter V on a comprehensive and comparative view on the Stabilization and Association Agreements (SAA) and on the Economic Agreements (EA) in the Western Balkans is composed of the two following parts: First, Stabilization and Association Agreements (SAAs) are discussed focusing on their key components such as political dialogue, regional cooperation, approximation of laws, law enforcement and competition rules, justice freedom and security. In this context, it is elaborated how important the fulfillment of the components of the SAA by each of the respective countries of the WB would be in their way to the EU accession. Therefore, such components have been present and clear in each SAA signed between the EU and the WB. Furthermore, it is also showed that in making progress ahead, a certain influence has also been made by the common EU approach towards the region through a number of joint conferences and summits held as well as of a number of common regional initiatives that the WB became part of focusing on developing their economies, increasing political relations, fostering regional cooperation, peace and prosperity, strengthening democracy and human rights, providing security and stability, etc.

In the second part of Chapter V, the Economic cooperation and Economic Agreements (EA) in the WB are discussed aspects of establishing economic cooperation in the WB, the Agreements on Free Trade and Cooperation achieved between the EEC and separate WB countries in the early 1990ies (first generation agreements), the Europe Agreements (second generation agreements), the SAAs signed in the framework of the SAP, the Free Trade Agreements (FTA-bilateral agreements achieved between the WB) as well as a joint regional economic agreement – CEFTA (Common European Free Trade Agreement). There is also some discussion related to the characteristics of EA, challenges towards their implementation, their nature, effects and impact in the WB countries, etc.

The Western Balkans Countries Progress towards the European Union (Chapter VI) is a whole chapter primarily dedicated to the progress achieved by the Western Balkan countries and is divided in separate sections/parts belonging to each of the countries (Albania, North Macedonia, Montenegro, Serbia, Kosovo, Bosnia and Herzegovina) according to

---

the ranking order as either EU candidate countries and potential EU candidate countries. Each country section presents the current state of affairs in the two following components: the progress made toward lasting growth and the progress on EU integration process. Comprehensively, for each of the countries of the Western Balkans the progress achieved in terms of economic development, reforms made and the remained challenges ahead as well as in terms of the way towards fulfilling the EU accession criteria are looked at more closely.

The last chapter (VII) on regional cooperation and European Integration of the Western Balkans is again composed of two parts. The first part, i.e. the regional cooperation in the WB, is focusing on the issues of the importance of the regional cooperation in the WB, the regional cooperation among the WB as encouraged by both the EU regional initiatives and by the regional initiatives having emerged in the WB, and also on the challenges hampering the regional cooperation.

While, with regard to the second part on the European integration of the WB, the attention is paid on the issues such as confirming the European Perspective for the EC/EU (including the WB), and the EU most recent approach towards the WB (an active approach culminating with the launch of Berlin Process 2014 and Sofia Summit 2018) as well as the actual EU accession perspective of the Western Balkans. Despite the progress made in regional cooperation, this chapter still pays particular attention to the remaining and most concerning issues in the WB which might be considered as stumbling blocks and challenges on the way towards further EU integration (e.g. consequences arising from the Dayton Peace Accord/Agreement 1995 reflecting a strictly ethnic division of the country which still determines a relatively slow progress lying ahead; the long-term disputes between North Macedonia and neighboring countries Greece and Bulgaria referring to the Greek objection to the country's name – an issue which could be solved only re-

cently, 2018; and the Bulgarian persisting concerns about the North Macedonia's attitudes towards the Bulgarian history, both issues having blocked for almost two decades the integration path of North Macedonia towards the Euro-Atlantic structures; the partial implementation of the Ohrid Framework Agreement in North Macedonia, 2001, the remaining unstable bilateral relations between Kosovo and Serbia, etc).

In the meantime, the most recent EU approach to the region is showing the ongoing commitment of the EU to help the countries of the region to overpass these challenges and bring them closer to EU membership by refocusing and reinforcing the agenda of EU integration.

---

## Die Verbindung von öffentlicher Daseinsvorsorge und Wirtschaftlichkeit: Kennzahlenanalyse für kommunale Unternehmen

von Dr. Dorothea Seibel

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Dorothea Seibel. Die Doktorarbeit ist in elektronischer Form kostenfrei unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-329451> verfügbar.

### Ausgangssituation

Gemeinden, Landkreise und Zweckverbände (im Folgenden: Kommunen) nutzen in großem Umfang die Möglichkeit, Aufgaben von kommunalen Unternehmen wahrnehmen zu lassen. Durch eine Ausgliederung verliert die Kommune ihre direkten Steuerungs-, Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten. In der Arbeit wird festgestellt, dass den Kommunen grundsätzlich ein breit gefächertes rechtliches Instrumentarium zur indirekten Kontrolle und Steuerung ihrer kommunalen Unternehmen zur Verfügung steht. Dennoch werden weitgreifende, in der Arbeit dargestellte und ausweislich der Literatur umfänglich belegte Steuerungsdefizite

beim Unternehmenscontrolling konstatiert. Demzufolge greift das vorhandene Instrumentarium zu kurz oder wird gar nicht angewendet.

Als Ursache für die bestehenden Defizite können vor diesem Hintergrund vor allem die mangelnde Personalausstattung und die fehlende Qualifikation im Beteiligungsmanagement festgehalten werden. Diesen Problemen kann in einem Teilsegment des Steuerungsproblems durch die Entwicklung eines einfachen, anwendungsfreundlichen Kennzahlensystems begegnet werden.

Die über Jahre hinweg zementierten Steuerungsdefizite müssen jedoch noch andere Ursachen haben. Gemäß dem

Ansatz der Prinzipal-Agent-Theorie liegt die grundsätzliche Problematik der kontinuierlich festgestellten Steuerungsdefizite in der komplexen Beziehung der handelnden Personen zueinander und der daraus entstehenden Interessenkonflikte. Dies muss bei der Entwicklung eines kommunalen Kennzahlensystems berücksichtigt werden.

### Die Prinzipal-Agent-Theorie

Mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie wird das Beziehungsgeflecht der multiplen Prinzipale und Agenten von kommunalen Unternehmen untersucht. Die Interessenkonflikte werden offensichtlich. Dabei wird das Betrachtungsfeld neben den zunächst vorwiegend erörterten rechtlichen und ökonomischen Aspekten um die politische Rationalität erweitert. Maßnahmen innerhalb des gegebenen rechtlichen Rahmens, die aufgrund öko-



nomischer Vernunft erfolgen sollen, sind nur umsetzbar, wenn sie die Legitimation durch die Politik erhalten. Dieser Zusammenhang bedeutet eine hohe Komplexität bei der Steuerung und könnte die nachhaltigen Defizite des kommunalen Beteiligungsmanagements erklären.

Mit Bezug auf das zu entwickelnde Kennzahlensystem werden insbesondere Informations- und Kontrollsysteme thematisiert. Sie können bestehende Informationsasymmetrien abbauen und eine Hilfestellung bei der Interessenabwägung oder Entscheidungsfindung sein. Die bestehenden Probleme können sie zwar nicht lösen. Sie können sie aber transparenter, also offenkundiger machen.

Ein Kennzahlensystem kann das Beteiligungsmanagement im Rahmen seiner Informations- und Kontrollfunktion darin unterstützen, rationale Entscheidungen durchzusetzen. Dies kann nur gelingen, wenn die drei Rationalitäten der Kommune Recht, Wirtschaft und Politik Berücksichtigung finden. Berücksichtigung finden. Das System soll deshalb die politische Rationalität einbeziehen. Seine Parameter sollen so gesetzt werden, dass sie den Interessen der Kommunalpolitik entgegenkommen und politische Akzeptanz finden. In der Arbeit wird hergeleitet, dass ein solches System u. a. einen hohen Aggregationsgrad aufweisen muss.

In diesem Zusammenhang bietet die Public Corporate Governance einen formalen Rahmen, um die komplexe Kette von Prinzipalen und Agenten zu strukturieren und Prozesse zu kodifizieren, die die Interessen der handelnden Personen in die gewünschten Bahnen zur Realisierung der Unternehmensziele lenken sollen. Hierzu gehört die Stärkung der Kontrollmöglichkeiten. Das kommunale Kennzahlensystem könnte in diesem Zusammenhang in einen solchen Kodex integriert werden.

### Kennzahlenanalyse

Für die Vornahme der praktischen Kennzahlenanalyse werden Funktionen und Arten von Kennzahlen sowie die Zeitnähe der Betrachtung und Kennzahlenvergleiche vorgestellt. Die Betrachtung der Kennzahlen auf Basis der Jahresabschlussbilanz und der Unternehmensvergleich bzw. Benchmarking führen zu den Determinanten des eigenen Systems.

Grundlegende Kennzahlensysteme werden dargestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für die Kommunalwirtschaft

bewertet. Die Auswertung zeigt, wie schwierig die Aufstellung eines Systems ist, das den festgestellten Steuerungsdefiziten gerecht wird.

### Vorschlag für ein kommunales Kennzahlensystem

- Hinsichtlich der Entwicklung eines kommunalen Kennzahlensystems führt die Berücksichtigung der drei Rationalitäten im Ergebnis zu einem System auf einer hohen Aggregationsstufe, d. h. mit einem geringen Detaillierungsgrad. In dieser Form dient es dem Beteiligungsmanagement und der Politik als Diskussionsgrundlage für weitere Überlegungen und tiefergehende Untersuchungen.
- Das System wird auf Basis öffentlicher Daten erstellt. Der Erfassungsaufwand ist somit gering.
- Das System ist kompakt, informativ, übersichtlich und formal einheitlich aufgebaut. Dies befördert die einfache Handhabung sowie die Lesbarkeit des Systems. Insofern ist es auch weniger anfällig für interessengeleitete Manipulationen.
- Die kommunalwirtschaftlichen Ziele werden so präzise wie möglich mit einem Anspruch auf Allgemeingültigkeit im Sinne eines generischen Konzepts bestimmt. Dies erhöht die Konsensfähigkeit im politischen Raum.
- Die Ziele werden in Kennzahlen gemessen und in einen Zusammenhang gebracht. Die klare Bewertung führt zu einem eindeutigen Ergebnis.
- Aus Gründen der Ausgewogenheit des Systems werden finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen erfasst.
- Zur Wahrung des Prinzips der kommunalen Selbstverwaltung werden politische Entscheidungen als gegebene Bedingung gesetzt. Dies ergibt sich grundsätzlich durch die relative Betrachtungsweise, wodurch die jeweils (politisch) festgelegten Mittel zur Aufgabenerfüllung an ihrem Ergebnis relativiert werden. Im Besonderen wird dies ersichtlich in zuweisungsabhängigen Branchen. Die Höhe der Zuweisungen wird nicht bewertet. Bewertet wird jedoch, ob das Unternehmen mit den gegebenen Mitteln die Zielsetzungen erreicht.
- Die kontinuierliche Pflege als auch die Anwendung des Systems sollte in einem Regelwerk verankert werden (z. B. Public Corporate Governance Kodex). Hierdurch wird die Unabhängigkeit von politischen Opportunitäten gewahrt.

• Die Verankerung des Systems muss auf einer übergeordneten Ebene erfolgen (Land, Kommunalverband), damit die Datenermittlung unabhängig von den zu vergleichenden Unternehmen erfolgt.

• Das kommunale Kennzahlensystem dient der Unterstützung des kommunalen Beteiligungsmanagements. Insofern sollte es aus Gründen der politischen Akzeptanz zunächst ausschließlich den Kommunen zur Verfügung gestellt werden.

Die theoretische Arbeit wird mittels dreier Fallstudien aus den Bereichen Krankenhäuser, Bäder und kulturelle Veranstaltungsstätten verifiziert.

### Ausblick

- Das Kennzahlensystem dürfte angesichts des derzeitigen Trends zur Re-kommunalisierung bzw. sogar zur Neukommunalisierung von Bereichen, die bisher der Privatwirtschaft vorbehalten waren, an Bedeutung gewinnen. Denn vor diesem Hintergrund werden Lösungen zur Behebung der Steuerungsdefizite zunehmend dringlicher.
- Das Kennzahlensystem hilft bei der Beantwortung der Frage, wie die betreffenden Waren/Dienstleistungen bestmöglich zugunsten des Bürgers angeboten werden können.
- Der Ansatz des Systems ist gleichbleibend und unabhängig davon, ob ein Unternehmen kommunalrechtlich als wirtschaftlich oder un- oder nicht-wirtschaftlich eingestuft wird. Dies entspricht grundsätzlich dem Wettbewerbsverständnis der EU, unabhängig von der Rechtsform und der Art der Finanzierung funktional auf die Art der Tätigkeit eines Unternehmens abzustellen.
- Das Kennzahlensystem folgt darüber hinaus den Empfehlungen der OECD, Benchmarking als Hilfestellung für die Überwachung öffentlicher Unternehmen durchzuführen. Dies lässt erwarten, dass das hier entwickelte Kennzahlensystem nicht nur heute wichtig ist, sondern auch mit Blick auf die Zukunft relevant sein wird.
- Die aktuelle Bewegung der Re- und Neu-Kommunalisierung lässt sich auch als Gegenbewegung zur Globalisierung interpretieren. Dabei suchen die Bürger jedoch keine neuen, schwer zu durchschauenden Konstrukte vor Ort. Statt Bürgerferne und womöglich manipulierten Entscheidungen, die politischem

---

Machterhalt dienen, sind ehrliche, klare und allgemeinverständliche Lösungen gefragt. Hierbei schafft das Kennzahlensystem Transparenz. Es wirkt unterstützend für die Bürger in dem Prozess, Vertrauen in die Politik und in politische Entscheidungen zu setzen.

- Die Ergebnisse des Kennzahlensystems sollten nicht nur dem kommunalen Beteiligungsmanagement, sondern allen Bürgern zugänglich gemacht werden. Zwar macht der Vergleich mit anderen Unternehmen, wie sie das Benchmark vorsieht, politisch angreifbar, sofern das eigene Unternehmen schlecht ab-

schneidet. Der Vergleich unterstützt aber auch den offenen, fairen Kommunikationsprozess, gemeinsam nach der besten Lösung für die eigene Kommune zu suchen. Eine solche Debatte zu führen und auszuhalten, führt nicht zu Schwäche, sondern zu politischer Stärke.

---

## Insolvenzverwalterhaftung als Sanierungshindernis: Vorschlag eines fortführungsorientierten Haftungsmaßstabs zur Förderung moderner Sanierungskultur

von Dr. Felix Melzer

**Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor juris von Felix Melzer. Die Doktorarbeit ist in gebundener Fassung im Nomos Verlag für 62,00 € erhältlich (ISBN: 978-3-8487-5594-3).**

Die Idee, illiquide Unternehmen nicht mehr zugunsten der schnellstmöglichen Gläubigerbefriedigung zu zerschlagen, sondern fortzuführen und zu sanieren, ist eine Entwicklung der modernen Wirtschafts- und Rechtsgeschichte.

Mittlerweile gehören die operative Restrukturierung, die übertragende Sanierung oder die Ausproduktion und geordnete Betriebsschließung in verschiedenen Variationen zu den gängigen Werkzeugen der Praxis. Bei geeigneten Insolvenzschuldern bieten sich hierdurch neben dem Erhalt der jeweiligen Wertschöpfungsaktivität und dem Schutz von Arbeitsplätzen häufig auch deutlich bessere Befriedigungschancen für die Gläubiger. Auch die EU-Kommission will unternehmerisches Scheitern vom gesellschaftlichen Stigma befreien und berät hinsichtlich möglicher Reformen zur dementsprechenden Harmonisierung des Insolvenzrechts. Die ohnehin schon gestiegene Bedeutung der Sanierung wird zukünftig eine weitere Steigerung erfahren. Mit aktuellem Richtlinienvorschlag forciert die EU-Kommission sogar die europaweite Einführung eines vorinsolvenzlichen Restrukturierungsverfahrens, um die Sanierung noch weitergehend zu stärken.

Kern jeder erfolgreichen Sanierung ist die Fortführung des Schuldnerunternehmens. Denn ist der Betrieb einmal eingestellt, sinken die Chancen einer erfolgreichen Sanierung drastisch. In der

Praxis kommt der Betriebsfortführung im Insolvenzeröffnungsverfahren daher eine hervorgehobene Bedeutung zu.

Die Insolvenzordnung schweigt allerdings weitgehend zur Sanierung und fast vollständig zur praktischen Handhabung der Betriebsfortführung. Es besteht in dieser Hinsicht in einigen Bereichen ein Rückstand der dogmatischen Grundlagenforschung gegenüber einer „vorausseilenden Praxis“. Zwar hat der Gesetzgeber mit dem ESUG in § 1 InsO die Sanierung als Insolvenzziel benannt, doch die Sanierung wird in den übrigen Normen der InsO nur stiefmütterlich behandelt. Und die für die Sanierung notwendige Betriebsfortführung wird – außer indirekt in § 22 Abs. 1 Nr. 3 InsO – überhaupt nicht erwähnt. Auch findet sich an keiner Stelle der InsO eine Begriffsdefinition der Sanierung.

Im Spannungsfeld zwischen der Pflicht zur Sicherung der Insolvenzmasse und der Obliegenheit zur Erhaltung möglicher Sanierungschancen eines Schuldnerunternehmens auf Kosten der Masse ist der vorläufige Insolvenzverwalter hohem Druck ausgesetzt. Dieser Doppelverpflichtung wohnt ein hohes Haftungspotenzial inne; insbesondere dann, wenn der Insolvenzverwalter in der Betriebsfortführung das eine Ziel nur zu Lasten des anderen Ziels verwirklichen kann. Gleiches gilt für die Problematik unternehmerischer Entscheidungen, die im Rahmen der Betriebsfort-

führung erforderlich sein können. Die InsO stellt für die Bewertung der Pflichtwidrigkeit einer solchen Entscheidung keine klaren Maßstäbe auf. Auch die Rechtsprechung hat hierzu lediglich in Einzelfällen Stellung genommen.

Dieser Haftungskonflikt bedarf einer Lösung, zwar auch um den Insolvenzverwalter zu entlasten, doch primär um die vom Gesetzgeber verfolgten gesamtwirtschaftlichen Sanierungsziele nachhaltig effektiv erreichbar zu halten. Denn Haftungsrisiken und Rechtsunsicherheit hindern eine effektive Betriebsfortführung und damit die Sanierung. Insgesamt entsteht durch diese Situation ein gesamtwirtschaftlich enormer Gläubigerschaden, weil manche Verwalter in Anbetracht der Risiken die Fortführung gar nicht erst wagen. Doch selbst diese Zurückhaltung befreit den Verwalter nicht von Haftungsrisiken: Der BGH entschied 2017 erstmalig, dass sich ein Insolvenzverwalter auch pflichtwidrig verhält, wenn er eine besonders günstige Geschäftschance für die Masse nicht wahrnimmt.

### Zielstellung

Die Kernthese der Arbeit ist, dass die Haftung des vorläufigen Insolvenzverwalters bei der Betriebsfortführung – folgte man der derzeit herrschenden Lehre – eine effektive sanierungsorientierte Insolvenzverwaltung hindert, beziehungsweise erschwert. Die Arbeit zeigt, dass der Sanierungsförderung nach der gesetzgeberischen Intention, wirtschaftlichen Erfordernissen und Systematik der Insolvenzordnung eine

maßgebliche Rolle beizumessen ist. Dies führt in der Folge zum Bestehen eines „sekundären Fortführungsvorbestands“. Die derzeit von der herrschenden Lehre vertretene Auslegung und Anwendung der Haftungsnormen der  $\text{InsO}$  hindert den vorläufigen Verwalter an der optimalen Verfolgung dieser Sanierungsziele.

Die Dissertation beschäftigt sich zu diesem Zweck mit folgenden Themenkomplexen:

- Darstellung der Bedeutung der Betriebsfortführung im Insolvenzeröffnungsverfahren
- Systematisierung der Fortführungsbzw. Stilllegungspflicht des vorläufigen Insolvenzverwalters
- Darstellung ausgewählter Haftungsszenarien des vorläufigen Insolvenzverwalters anhand von Fallbeispielen
- Kritik der Haftungsregelung der  $\text{InsO}$  im Kontext der Betriebsfortführung im Eröffnungsverfahren
- Darstellung und Bewertung bisheriger rechtlicher Haftungsprivilegierungsansätze sowohl für den vorläufigen Insolvenzverwalter mit allgemeiner Verfügungsbefugnis sowie für den vorläufigen Insolvenzverwalter mit Zustimmungsvorbehalt
- Auf bisherigen Theorien aufbauende Entwicklung eines auf der Systematik und Zielstellung der  $\text{InsO}$  fußenden, risikoorientierten Haftungsmaßstabes
- Darstellung/Erarbeitung von praktischen Wegen effektiver Betriebsfortführung bei gleichzeitiger Haftungsvermeidung, insbesondere in Bezug auf den vorläufigen Insolvenzverwalter mit Zustimmungsvorbehalt

### Zusammenfassung der Kernidee der Arbeit

Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass die bisherige herrschende Lehre die Fortführungsrisiken kritikwürdig dem vorläufigen Insolvenzverwalter auferlegt, obwohl die (Masse-)Gläubiger ein eigenes unternehmerisches Risiko eingehen, wenn sie mit dem Verwalter oder dem Schuldner (mit Genehmigung des Verwalters) kontrahieren. Diese Risiken werden durch die Vorschriften zur persönlichen Haftung weitgehend auf den Verwalter abgewälzt, wodurch das unternehmerische Risiko der Betriebsfortführung zwar dem Verwalter zur Last fällt, doch der mögliche Ertrag der Fortführung den Gläubigern zu-

gutekommt. Dies führt dazu, dass der Verwalter wenig Anreiz für die Betriebsfortführung spürt und mithin aussichtsreiche Sanierungschancen nicht wahrgenommen werden (können). Dies läuft dem Ziel des Gesetzgebers, insolvente Unternehmen zu erhalten und zu sanieren, jedoch zuwider.

### Beispiel:

*Rechtsanwalt I wird als vorläufiger Insolvenzverwalter über das Vermögen der Super-Drones GmbH (S) bestellt. S stellt hochmoderne Drohnen (unbemannte, teilautonome, ferngesteuerte Fluggeräte) für private und gewerbliche Einsatzmöglichkeiten her. Der Produktionsbetrieb läuft effizient und grundsätzlich hinreichend wirtschaftlich, doch ist das Unternehmen noch nicht hinreichend am Markt bekannt. Es gelingt nicht, die Produkte in hinreichenden Stückzahlen zu veräußern, obwohl der Markt aktuell solche Geräte verstärkt nachfragt. Der vorläufige Verwalter I stellt fest, dass umfangreiche Investitionen in Marketing und Vertriebsmaßnahmen bisher versäumt wurden und solche zur langfristigen Stabilisierung des Geschäftsbetriebs dienen würden. Es fehlen jedoch die liquiden Mittel für diese Investitionen. Die weitere Betriebsfortführung kann nach der optimistischen Ertragsplanung des Verwalters nur stark defizitär erfolgen und eine erhebliche Verminderung des schuldnerischen Vermögens nach sich ziehen. Letztendlich wäre der Eintritt der Masseunzulänglichkeit auf Dauer unvermeidlich.*

*Verwalter I führt das Unternehmen in der Hoffnung fort, im eröffneten Insolvenzverfahren unter Hereinnahme eines dritten Investors eine langfristige Sanierungslösung strukturieren zu können.*

Nach herrschender Lehre wäre der Verwalter im Beispielfall verpflichtet, auf die Stilllegung des Unternehmens hinzuwirken. Führt er das Unternehmen trotz des erkennbaren Defizits fort, drohte ihm die Haftung nach §60  $\text{InsO}$  gegenüber den Insolvenzgläubigern und im Fall der Masseunzulänglichkeit gegenüber den Massegläubigern nach § 61  $\text{InsO}$ . Dieses Ergebnis ist jedoch unbillig, da durch die Stilllegung dieses Unternehmens know-how, goodwill, Arbeitsplätze und volkswirtschaftliches Wertschöpfungspotenzial vernichtet würden.

Die Arbeit zeigt, dass aus der gesetzgeberischen Intention in Verbindung mit der insolvenzrechtlichen Systematik folgt, dass im Eröffnungsverfahren

aufgrund der Gläubigerautonomie ein „temporärer Sanierungsvorrang“ besteht. Deshalb handelt der Insolvenzverwalter dann pflichtgemäß, wenn er ein schuldnerisches Unternehmen für die Dauer bis zur ersten Entscheidung der Gläubiger über das Verfahrensziel (Unternehmenserhalt oder Zerschlagung) im Zweifel grundsätzlich fortführt, auch wenn diese Fortführung während dem Eröffnungsverfahren nur weitere Verluste erwirtschaftet.

In dogmatischer Hinsicht erfolgt dies über die Berücksichtigung angemessener Risikoallokation und marktwirtschaftlicher Verantwortlichkeit als Ausfluss der Gläubigerautonomie im Rahmen der Exkulpation nach § 61 Satz 2  $\text{InsO}$ , sodass im Ergebnis die fehlende „Erkennbarkeit völliger Aussichtslosigkeit der Sanierung“ zur Exkulpation genügen muss. Mithin ist die Exkulpation möglich, bis eine (hier neu definierte) Stilllegungspflicht erkennbar wird. Die Stilllegungspflicht entsteht dann, wenn die Gläubigergemeinschaft kein Interesse an einer Sanierung des Schuldnerunternehmens hat oder haben kann.

Aufgrund der sachlichen, dogmatischen Verschränkung von § 60 und 61  $\text{InsO}$  ist diese Privilegierung auch auf die Haftung gegenüber den sonstigen Verfahrensbeteiligten anzuwenden. Die Risikoallokation des § 61  $\text{InsO}$  wirkt auch auf die Haftung nach § 60  $\text{InsO}$ , da ein unterschiedliches Haftungsergebnis für die sachlich gleiche Handlung nicht systemkonform wäre. Diese Risikotragung der Verfahrensbeteiligten, insbesondere der Insolvenzgläubiger, ist auch gerechtfertigt, weil diese grundsätzlich im Rahmen ihrer Rechte (Gläubigerautonomie) Einfluss auf die Tätigkeit des Insolvenzverwalters ausüben können. In den wenigen Bereichen, wo eine solche Teilhabe aus Praktikabilitätsgründen nicht möglich ist, ist die daraus folgende Benachteiligung vom Gesetzgeber intendiert und zur Förderung der Verfahrensökonomie letztlich auch im Interesse der Insolvenzgläubiger angezeigt.

### Thesen

- Die Fortführungspflicht des vorläufigen Insolvenzverwalters dient mit der Sicherung des Schuldnervermögens nicht primär den Befriedigungs-, sondern vorrangig den Gestaltungsinteressen der Gläubigergemeinschaft.
- Die Insolvenzziele des § 1  $\text{InsO}$  finden über § 21  $\text{InsO}$  modifiziert Eingang in das Insolvenzeröffnungsverfahren.



---

Diese Ziele im Eröffnungsverfahren kulminieren in der Sicherung der zukünftigen Entscheidungsfreiheit der Gläubiger über die Verwertung des Schuldnervermögens. Zur Förderung dieser Ziele ist die sanierungsorientierte Betriebsfortführung die optimale Herangehensweise und das mildere Eingriffsmittel in Bezug auf die Rechte des Schuldners, insbesondere nach Art. 14 GG. Mögliche Abweichungen ergeben sich nur im Fall einer „außerordentlichen Stilllegungspflicht“, wenn kein Sanierungsinteresse der Gläubiger am Schuldnerunternehmen besteht.

- Der vorläufige Insolvenzverwalter ist nicht berufen, über die Fortführungswürdigkeit des Schuldnerunternehmens zu entscheiden.
- Der vorläufige Insolvenzverwalter ist nach hergebrachter Gesetzesauslegung bei der engagierten Betriebsfortführung unbilligen Haftungsrisiken gegenüber den Gläubigern, den Begünstigten der Betriebsfortführung, ausgesetzt. Ihm ist Exkulpation von § 60 und § 61 InsO zu gewähren, wenn
  - a. die schädigende Rechtshandlung ex ante der Betriebsfortführung diente und

b. keine ex ante erkennbare Stilllegungspflicht bestand.

Hierdurch wird erstmals ein modifizierter Haftungsmaßstab des vorläufigen Insolvenzverwalters formuliert, der die Eingehung sinnvoller wirtschaftlicher Risiken erlaubt und aus Normen und Wertungen der InsO selbst abgeleitet ist (Normnähe).

---

## Zitate und Ökonomie

Wirtschaftskrisen erkennt man daran, dass die Bevölkerung aufgefordert wird, Vertrauen zu haben.

*Kurt Tucholsky*

Wer an die Möglichkeit eines ständigen Wirtschaftswachstums glaubt, ist entweder ein Narr oder ein Ökonom.

*Manfred Max-Neef*

Manchmal ist die Phantasie des Steuerzahlers größer als die Regelungskraft des Gesetzgebers.

*Wolfgang Schäuble*

Wenn Sie einen Dollar in Ihr Unternehmen stecken wollen, so müssen Sie einen weiteren bereithalten, um das bekannt zu machen.

*Henry Ford*

Für Börsenspekulationen ist der Februar einer der gefährlichsten Monate. Die anderen sind Juli, Januar, September, April, November, Mai, März, Juni, Dezember, August und Oktober.

*Mark Twain*

Auch eine ethische Rendite zahlt sich langfristig für das Unternehmen in Cent und Euro aus.

*Dietrich Austermann*

Kaum haste mal ein bisschen was, schon gibt es wen, den ärgert das.

*Wilhelm Busch*

Private Investitionen können Sie nicht befehlen; die Leute investieren nur, wenn sie Aussicht auf Ertrag haben, denn investieren heißt, sein eigenes Geld zu riskieren.

*Otto Graf Lambsdorff*

Der Kapitalismus ist keine Alternative zum Sozialismus und umgekehrt. Nicht nur weil keines von beiden in seiner reinen Form existiert, sondern weil beide Zwillinge sind, von denen jeder einen anderen Hut trägt.

*Hannah Arendt*

Wen, in bestimmten Einkommensbereichen, das Steuerrecht ohne Vergünstigungen voll trifft, der kann nicht überleben.

*Franz Klein*

Das Geheimnis des erfolgreichen Börsengeschäftes liegt darin, zu erkennen, was der Durchschnittsbürger glaubt, dass der Durchschnittsbürger tut.

*John Maynard Keynes*

Eine stabile Währung ist und bleibt die entscheidende Grundlage für die Zukunft unseres Landes.

*Helmut Kohl*

Geld war nie eine große Motivation für mich, sondern Ausdruck meines Erfolgs. Der wahre Thrill ist das Spiel.

*Donald Trump*

Transaktionssteuern wurden viele Jahre diskutiert, und ich erwarte, dass sie für viele weitere Jahre diskutiert werden.

*George Osborne*

Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.

*Theodore Roosevelt*

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317

Telefon: 0371/531-26370, E-Mail: [cwg.dialog@gmail.com](mailto:cwg.dialog@gmail.com)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl2/cwg/> als Download verfügbar. -