

# **Entwurf einer Neufassung IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW ES 6 n.F.)**

(Stand: 07.09.2011)<sup>1</sup>

*Der Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) des IDW hat den nachfolgenden Entwurf einer Neufassung des IDW Standards: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten verabschiedet.*

*Der Standard hat sich zunehmend auch außerhalb des Berufsstands durchgesetzt. Mit der Neufassung wird dem Anliegen einiger Anwender Rechnung getragen, einzelne Klarstellungen vorzunehmen. Daher wird in dem Entwurf der Neufassung ein deutlicherer Bezug zwischen den Anforderungen des Standards und der BGH-Rechtsprechung hergestellt. Zudem wird – in Übereinstimmung mit der BGH-Rechtsprechung – ausgeführt, dass bei kleineren Unternehmen das Ausmaß der Untersuchungen und die Berichterstattung an die geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen sind. Klarstellend wird auch darauf hingewiesen, dass ein umfängliches Sanierungskonzept eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit enthalten muss, wobei ein Unternehmen dann sanierungsfähig ist, wenn auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum bestehen.*

*Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge zu dem Entwurf werden schriftlich an die Geschäftsstelle des IDW, Postfach 32 05 80, 40420 Düsseldorf, bis zum 31.03.2012, erbeten. Die Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge werden im Internet auf der IDW Homepage veröffentlicht, wenn dies nicht ausdrücklich vom Verfasser abgelehnt wird.*

*Der Entwurf steht bis zu seiner endgültigen Verabschiedung als IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung im Internet ([www.idw.de](http://www.idw.de)) unter der Rubrik Verlautbarungen als Download-Angebot zur Verfügung.*

Copyright © Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf.

1.	Vorbemerkungen.....	2
2.	Grundlagen .....	4
2.1.	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte .....	4
2.2.	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium.....	7
2.3.	Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit .....	7
3.	Darstellung und Analyse des Unternehmens.....	9
3.1.	Anforderungen an die Qualität der Informationen .....	9
3.2.	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens.....	10
3.3.	Analyse der Unternehmenslage .....	11
3.3.1.	Analyse des Umfelds .....	12

---

<sup>1</sup> Vorbereitet und verabschiedet als Entwurf vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 17.08.2011. Billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 07.09.2011.

3.3.2.	Analyse der Branchenentwicklung .....	12
3.3.3.	Analyse der internen Unternehmensverhältnisse .....	13
3.4.	Feststellung des Krisenstadiums .....	14
3.4.1.	Feststellungen zur Stakeholderkrise .....	14
3.4.2.	Feststellungen zur Strategiekrise .....	15
3.4.3.	Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise .....	16
3.4.4.	Feststellungen zur Erfolgskrise .....	16
3.4.5.	Feststellungen zur Liquiditätskrise .....	17
3.4.6.	Feststellungen zur Insolvenzreife.....	17
3.5.	Analyse der Krisenursachen.....	17
3.6.	Aussagen zur Unternehmensfortführung .....	18
3.6.1.	Aussagen zur Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO .....	18
3.6.2.	Aussagen zur Überschuldung nach § 19 InsO .....	18
3.6.3.	Aussagen zur Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB .....	19
4.	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens.....	19
4.1.	Bedeutung des Leitbilds des sanierten Unternehmens.....	19
4.2.	Beschreibung der Unternehmensstrukturen .....	20
4.3.	Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsstrategien.....	21
5.	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise .....	22
5.1.	Überwindung der Insolvenz .....	22
5.2.	Vermeidung der Insolvenz.....	23
5.3.	Überwindung der Liquiditätskrise .....	23
5.4.	Überwindung der Erfolgskrise .....	23
5.5.	Überwindung der Produkt- und Absatzkrise .....	24
5.6.	Überwindung der Strategiekrise .....	25
5.7.	Überwindung der Stakeholderkrise.....	27
6.	Integrierte Sanierungsplanung .....	27
6.1.	Darstellung der Problem- und Verlustbereiche .....	27
6.2.	Darstellung der Maßnahmeneffekte .....	28
6.3.	Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan).....	28
6.4.	Kennzahlen .....	29
6.5.	Dokumentation.....	30
6.6.	Berichterstattung .....	31
	Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung .....	33

## 1. Vorbemerkungen

- 1 Das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) legt in diesem *IDW Standard* die Berufsauffassung zu den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten dar, die vor dem Hintergrund der in Theorie, Praxis und Rechtsprechung vertretenen Auffassungen entwickelt worden ist. Die Ausführungen beinhalten wesentliche allgemeine Grundsätze. Jeder Sanierungsfall erfordert seine eigene fachgerechte Lösung. Insoweit können die hier dargestellten Anforderungen nur den Rahmen festle-

gen, in dem die eigenverantwortliche Lösung des konkreten Einzelfalls gefunden wird.

- 2 Ein Sanierungskonzept, das die nachfolgenden Grundsätze beachtet, erfüllt gleichermaßen die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an eine nachhaltige Gesundung des Unternehmens wie auch die rechtlichen Anforderungen, wie sie von der Rechtsprechung aufgezeigt wurden. Grundlage jeder nachvollziehbaren, schlüssigen Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens ist die Erarbeitung eines Sanierungskonzepts. Ein derartiges Konzept enthält in seinem ersten Teil Aussagen über tatsächliche wesentliche Unternehmensdaten, Ursachen- und Wirkungszusammenhänge sowie rechtliche und ökonomische Einflussfaktoren. Es beschreibt dann auf der Grundlage einer systematischen Lagebeurteilung die im Hinblick auf das Leitbild des sanierten Unternehmens zu ergreifenden Maßnahmen und quantifiziert deren Auswirkungen im Rahmen einer integrierten Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung (integrierte Planung). Das Sanierungskonzept muss hinsichtlich der vorgesehenen Beiträge der betroffenen Interessengruppen (vor allem der Gesellschafter, der Kreditgeber, des Managements und der Arbeitnehmer) sowie bezüglich der Umsetzung der erforderlichen operativen und strategischen Restrukturierungsmaßnahmen realisierbar sein.<sup>2</sup>
- 3 Die in diesem *IDW Standard* beschriebenen Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten werden von Wirtschaftsprüfern unter Berücksichtigung von Besonderheiten des jeweiligen Auftrags bei der Erstellung von Sanierungskonzepten zugrunde gelegt. Sie gelten auch für Sanierungen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens (Insolvenzplanverfahren oder übertragende Sanierungen).<sup>3</sup>
- 4 Bei der Beauftragung ist deutlich zu kennzeichnen, ob es sich um ein Sanierungskonzept i.S. dieses *IDW Standards* handelt oder ob nur Teilbereiche eines solchen Konzepts Gegenstand der Aufgabenstellung sind, wie z.B. die Erstellung einer Liquiditätsplanung zum Zwecke einer Fortbestehensprognose oder einer weitergehenden Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB auf Grundlage einer integrierten Planung.
- 5 Die Anforderungen dieses *IDW Standards* sind nach dem pflichtgemäßen Ermessen des Erstellers unter Beachtung des jeweiligen Einzelfalls anzuwenden. Bei kleineren Unternehmen sind das Ausmaß der Untersuchung und die Berichterstattung ggf. an die geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen.<sup>4</sup> Bei allen Aufgabenstellungen ist in dem Bericht des Erstellers der Umfang des Auftrags kurz zu beschreiben. Für den Fall, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept handelt, ist auf die nicht bearbeiteten Teilbereiche explizit hinzuweisen.

---

<sup>2</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Ein ... Sanierungsversuch setzt nämlich mindestens ein in sich schlüssiges Konzept voraus, das von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht und nicht offensichtlich undurchführbar ist.“

<sup>3</sup> Vgl. *IDW Standard: Anforderungen an Insolvenzpläne (IDW S 2)* (Stand: 10.02.2000).

<sup>4</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251-252: „Das gilt ... grundsätzlich auch für den Versuch der Sanierung eines kleineren Unternehmens, weil dabei ebenfalls Gläubiger in für sie beträchtlichem Umfang geschädigt werden können; lediglich das Ausmaß der Prüfung kann dem Umfang des Unternehmens ... angepaßt werden.“

- 6 Die Grundsätze sind entsprechend anzuwenden, wenn ein von den gesetzlichen Vertretern vorgelegtes Sanierungskonzept begutachtet werden soll.
- 7 Dieser *IDW Standard* ersetzt die *IDW Stellungnahme FAR 1/1991: Anforderungen an Sanierungskonzepte*.

## 2. Grundlagen

### 2.1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte

- 8 Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts i.S. dieses *IDW Standards* sind:
- Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und –umfang (vgl. Tz. 24 ff.)
  - Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (vgl. Tz. 44 ff.)<sup>5</sup>
  - die Analyse von Krisenstadium und –ursachen (vgl. Tz. 47 ff.)<sup>6</sup>, einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
  - Darstellung des Leitbilds (vgl. Tz. 88 ff.)<sup>7</sup> mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
  - die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr (vgl. Tz. 98 ff.)<sup>8</sup>
  - ein integrierter Unternehmensplan (vgl. Tz. 129 ff.)<sup>9</sup>
  - die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit (vgl. Tz. 150 ff.)<sup>10</sup>.
- Die Gliederung eines Sanierungskonzepts kann sich an dieser Darstellung der Kernbestandteile orientieren.
- 9 Nur auf der Grundlage dieser Kernbestandteile kann eine Aussage zur *Sanierungsfähigkeit* abgeleitet werden; die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus.

---

<sup>5</sup> So auch BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren ... sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

<sup>6</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß ... die Krisenursachen ... erfassen.“; BGH, Urteil vom 15.11.2001 – 1 StR 185/01, ZIP 2002, S. 351: „Das Sanierungskonzept war ... ohne eine genaue Analyse der Vergangenheit mit einem hohen, nicht abschätzbaren Risiko behaftet.“

<sup>7</sup> Vgl. OLG Köln vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: ... Leitbild des sanierten Unternehmens ...“.

<sup>8</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen ... die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sein, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren ...“.

<sup>9</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept ...“; OLG Köln vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: ... Planverprobungsrechnung ...“.

<sup>10</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen ... nach der pflichtgemäßen Einschätzung eines objektiven Dritten ... die Gesellschaft (objektiv) sanierungsfähig ... sein ...“.

- 10 Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit der Sanierung<sup>11</sup> ist es erforderlich, zusätzlich zur Vollständigkeit der Kernbestandteile das Zusammenwirken der Komponenten des Sanierungskonzepts zu beachten. Anstelle der isolierten Betrachtung einzelner Komponenten sind ganzheitlich die Querbeziehungen aller Komponenten des Sanierungskonzepts einschließlich des Leitbilds und der der Planung zugrunde liegenden Annahmen auf ihre Stimmigkeit hin zu analysieren und auszurichten.
- 11 Sanierungsfähig ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann, wenn zunächst die *Annahme der Unternehmensfortführung* i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB bejaht werden kann und somit keine rechtlichen oder tatsächlichen Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen. Darüber hinaus sind durch geeignete Maßnahmen – in einem ggf. entsprechend verlängerten Prognosezeitraum – auch nachhaltig sowohl die *Wettbewerbsfähigkeit* als auch die *Renditefähigkeit* wiederzuerlangen (*nachhaltige Fortführungsfähigkeit*).
- 12 Mit zunehmender Insolvenznähe steigt die Notwendigkeit, schnell greifende Sofortmaßnahmen umzusetzen. Wird eine akute Illiquiditäts- oder Überschuldungslage festgestellt, müssen unverzüglich, d.h. innerhalb von längstens drei Wochen, Maßnahmen zu deren Beseitigung konkretisiert und umgesetzt werden. Dies setzt eine schnelle Beurteilung voraus, ob im Hinblick auf die vorhandenen finanzwirtschaftlichen Ressourcen und Potenziale die Vermeidung oder Überwindung der Insolvenz außerhalb oder nur noch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens möglich ist. In der Zeit bis zur Fertigstellung des Sanierungskonzepts müssen offenkundige Insolvenzantragspflichten wegen eingetretener Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung mit der erforderlichen Sicherheit auszuschließen sein, z.B. mittels einer Überbrückungsfinanzierung zur Liquiditätssicherung oder eines Rangrücktritts zur Überschuldungsabwendung.
- 13 Zur Abwendung einer drohenden Insolvenz hat das Sanierungskonzept in einer ersten Stufe Maßnahmen zur Herbeiführung bzw. Sicherstellung der *Fortführungsfähigkeit* (*positive Fortführungsprognose*) vorzusehen, mit denen sich die künftige Bestandsgefährdung des Unternehmens, also insb. die Gefahr des Eintritts von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung<sup>12</sup>, mindestens für das laufende und das folgende Jahr abwenden oder beheben lässt.
- 14 In einer nächsten Stufe muss im Sanierungskonzept dargelegt werden, wie das zu sanierende Unternehmen diese Fortführungsfähigkeit nachhaltig erreichen kann. Dies setzt voraus, dass das Unternehmen auf seinem relevanten Markt über *Wettbewerbsfähigkeit* verfügt oder sich mit überwiegender Wahrscheinlichkeit diese Fähigkeit erarbeiten kann. Die Wettbewerbsfähigkeit gründet sich vor allem auch auf das Mitarbeiterpotenzial, also das Wissen, die Fähigkeiten, die Loyalität und die Mo-

---

<sup>11</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.; „Danach müssen ... die ... Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sein, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren ...“.

<sup>12</sup> Durch das Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 24.09.2009 (BGBl. I 2009, S. 3151) wird die zeitliche Befristung der Neufassung des § 19 Abs. 2 InsO auf zwei Jahre durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz (vgl. WPg 2009, S. 1053) um weitere drei Jahre bis zum 31.12.2013 verlängert, sodass die Erstellung eines Überschuldungsstatus insoweit nur im Falle einer negativen Fortbestehensprognose erforderlich ist.

tivation des Managements und der Belegschaft, die es ermöglichen, für die Kunden Werte durch marktfähige Produkte und Leistungen zu schaffen. Dazu muss die Unternehmensleitung über den Willen, die Fähigkeiten und die Möglichkeiten verfügen, das Unternehmen in einem überschaubaren Betrachtungszeitraum so weiterzuentwickeln, dass es zu einer Marktstellung gelangt, die ihm eine nachhaltige und branchenübliche Rendite bei einer angemessenen Eigenkapitalausstattung ermöglicht und es daher wieder attraktiv für Kapitalgeber macht (*Renditefähigkeit*). Auf dieser Stufe ist der Planungszeitraum entsprechend auszuweiten.

- 15 Die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der *nachhaltigen Fortführungsfähigkeit* (*Wettbewerbsfähigkeit* und *Renditefähigkeit*) stellt ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage dar, die durch Schwächen in der Umsetzung, Unwägbarkeiten des Marktgeschehens und nachträglich bessere Erkenntnisse hinfällig werden kann. Die Erfolgsaussichten werden zudem maßgeblich durch die Überzeugungskraft des Sanierungskonzepts sowie die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit der handelnden Personen bestimmt.
- 16 Nachhaltigkeit ist über eine zeitliche Komponente hinaus Grundlage für einen dauerhaften Sanierungserfolg. Die Beachtung von Nachhaltigkeitsanforderungen ermöglicht es, die Vertrauensgrundlage zu Kunden und Investoren zu stabilisieren, denn sie stärkt die Reputation des Unternehmens und damit die Wertschätzung seiner Produkte und Leistungen. Eine Vernachlässigung der Nachhaltigkeitsanforderungen hingegen schwächt das Unternehmen und seine finanzielle Basis und erschwert damit das Gelingen einer Sanierung.
- 17 Der Eintritt der im Konzept getroffenen Annahmen und Bedingungen, die für die Sanierung wesentlich sind, muss aus Sicht des Erstellers zum Zeitpunkt der Erstellung des Sanierungskonzepts überwiegend wahrscheinlich sein. Es muss also mehr für als gegen den Eintritt der Annahmen und Bedingungen sprechen. Dies gilt auch für Maßnahmen, die der Mitwirkung Dritter bedürfen. Soweit das Konzept ausnahmsweise auf einzelnen Annahmen oder Bedingungen basiert, deren Eintrittswahrscheinlichkeit nicht beurteilt werden kann, ist dies in der Schlussbemerkung zur Zusammenfassung klarzustellen.
- 18 Der Erstellung eines Sanierungskonzepts können nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Der Begriff der *Sanierungswürdigkeit* schließt subjektive Wertungselemente aus der Sicht der einzelnen Stakeholder ein, ob sie aus ihrer individuellen Interessenlage heraus bereit sind, sich an einer Sanierung zu beteiligen. Die Entscheidungen der Stakeholder bilden jedoch den objektiven Rahmen für die möglichen Sanierungsmaßnahmen.
- 19 Darzustellen ist auch, ob die gesetzlichen Vertreter beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Zu berücksichtigen ist dabei, welche Maßnahmen die gesetzlichen Vertreter bereits eingeleitet haben.<sup>13</sup> Der Erfolg der Sanierung hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, der

---

<sup>13</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279; „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist ...“.

kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Sanierungskonzepts durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.

## **2.2. Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium**

- 20 Als charakteristische Arten einer Krise lassen sich die Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie die Erfolgs- und die Liquiditätskrise bis hin zu einer Insolvenzlage unterscheiden. Diese Krisen sind nicht unabhängig voneinander, sondern entwickeln sich in aller Regel als Krisenstadien aufeinander aufbauend. Von der aktuellen Krise ausgehend, ist daher im Einzelfall zu prüfen, welche vorgelagerten Krisenstadien im Sanierungskonzept auch zu berücksichtigen sind.
- 21 Das jeweilige Krisenstadium bestimmt die Inhalte und den jeweils gebotenen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzepts. Dabei sind zunächst Maßnahmen zur Insolvenzvermeidung und zur Herbeiführung bzw. Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens vorzusehen. Auf dieser Grundlage geht es sodann um die Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit i.S.d. Behauptung des Unternehmens im Kreis seiner Wettbewerber. Dazu muss das Unternehmen ausreichend liquide Mittel erwirtschaften und es dürfen nicht dauerhaft weitere Verluste entstehen. Und schließlich sind auch diejenigen Faktoren und Maßnahmen zu betrachten, die für eine erfolgreiche und nachhaltige Behauptung des Unternehmens im Wettbewerb erforderlich sind und die es ihm ermöglichen, ein zumindest branchenübliches Eigenkapital zu erreichen.
- 22 Ein vollständiges Sanierungskonzept liegt nur dann vor, wenn darin zugleich die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden. Nur ein umfassendes Sanierungskonzept kann eine sachgerechte Aussage über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens treffen.
- 23 Auftragsgemäß kann sich auf der ersten Stufe die Tätigkeit auf die Erlangung einer positiven Fortführungsprognose beschränken (einschl. des Ausschlusses eingetretener oder drohender Insolvenzgründe). Werden nur einzelne Teile eines Sanierungskonzepts bearbeitet, ist auf die nicht behandelten Problembereiche (z.B. fehlendes Strategie- oder Stakeholder-Konzept) ausdrücklich hinzuweisen.
- 24 Auf der zweiten Stufe sind von den gesetzlichen Vertretern, ggf. unter Hinzuziehung fachkundiger Berater, die Maßnahmen zu erarbeiten, aufgrund deren das Unternehmen zur Wettbewerbs- und Renditefähigkeit geführt werden kann.

## **2.3. Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit**

- 25 Das akute Krisenstadium prägt zusammen mit den Problemen der bereits durchlaufenen Krisenstadien maßgeblich die Festlegung des Auftragsinhalts. Zugleich erwachsen im Verlauf der Aufarbeitung dieser Stadien unterschiedliche Erwartungen an die Verantwortlichkeit des Erstellers von Konzepten zur Krisenbewältigung.
- 26 Soll mithilfe der Kapitalgeber (Gesellschafter, Kreditgeber, andere Gläubiger) eine akute Insolvenznähe beseitigt werden und dient das vom Wirtschaftsprüfer erstellte Konzept auch oder gerade zur Entscheidungsfindung dieser Personen, kann sich

daraus eine Haftungsausweitung über den eigentlichen Auftraggeber hinaus ergeben (Dritthaftung). Daher muss bereits bei der Festlegung des Auftragsgegenstands sowohl für das beauftragende Unternehmen als auch für die Kapitalgeber und andere Dritte erkennbar werden, welche Aufgaben der Wirtschaftsprüfer übernimmt und welchem Zweck das Arbeitsergebnis dienen soll.

- 27 Bei Vereinbarung der Auftragsbedingungen sollte der Wirtschaftsprüfer festlegen, unter welchen Voraussetzungen er mit einer Überlassung seines Arbeitsergebnisses an Dritte einverstanden ist und welche Haftung dann gegenüber den Dritten gelten soll. Dies gilt insb. dann, wenn der Wirtschaftsprüfer seinen Mandanten zu Gesprächen mit Dritten über die Lage des Unternehmens, die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen und deren Erfolgsaussichten begleitet; in diesem Fall sind ggf. ergänzende Vereinbarungen zu treffen.
- 28 Vor endgültiger Vereinbarung eines Auftrags wird sich der Wirtschaftsprüfer im Rahmen einer ersten Abschätzung mit Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein Bild von der Unternehmenslage und den erforderlichen Aufgaben machen. Dazu hat der Wirtschaftsprüfer insb. das Krisenstadium festzustellen, um daraus einen ersten Überblick über die notwendigen Maßnahmen zur Krisenüberwindung zu gewinnen.
- 29 Der Wirtschaftsprüfer wird sich den Zugang zu allen Geschäftsunterlagen vertraglich sichern und ein umfassendes Auskunftsrecht gegenüber der Gesellschaft zur Bedingung einer Auftragsannahme machen.<sup>14</sup> Je nach Lage des Einzelfalls sollte sowohl im Auftrag als auch im Erstellungsbericht auf die Mitwirkungspflichten des Auftragsgebers und weiterer beteiligter Stakeholder eingegangen werden. Gleiches gilt für die Rahmenbedingungen, welche die Ausgangssituation prägen, sowie für die von der Unternehmensleitung und anderen Stakeholdern gesetzten Prämissen für das Sanierungskonzept. In die Auftragsbedingungen wird der Wirtschaftsprüfer zudem den Anspruch auf eine Vollständigkeitserklärung in Bezug auf die Vollständigkeit und Richtigkeit der zugrunde gelegten rechtlichen Rahmenbedingungen und wirtschaftlichen Ausgangsdaten aufnehmen.
- 30 Der Bericht über die Erstellung des Sanierungskonzepts enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse. Hierzu wird der Wirtschaftsprüfer klarstellen/ausdrücklich vereinbaren, dass eine derartige Zusammenfassung nur zusammen mit dem Bericht an Dritte weitergegeben werden darf, um Missverständnisse über Art und Umfang seiner Tätigkeit und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden.
- 31 Ob im Falle einer parallelen Befassung als Abschlussprüfer ein die Unabhängigkeit gefährdender Ausschlussgrund besteht, ist im Einzelfall anhand der einschlägigen Vorschriften<sup>15</sup> pflichtgemäß zu prüfen. Die Erstellung eines Sanierungskonzepts

---

<sup>14</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251 m.w.N., wonach auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen und branchenkundigen Fachmanns abzustellen ist, „dem die vorgeschriebenen oder üblichen Buchhaltungsunterlagen vorlagen ...“.

<sup>15</sup> Vgl. §§ 319 ff. HGB, Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer (Satzung über die Rechte und Pflichten des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers in der zuletzt veröffentlichten Fassung vom 12.02.2010) sowie die nationalen und internationalen Prüfungsgrundsätze.



oder von Teilen eines solchen Konzepts – insb. der Planung – ist mit der Tätigkeit als Abschlussprüfer unvereinbar, da der Abschlussprüfer die Voraussetzung der Unternehmensfortführung (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) zu beurteilen hat und dabei nicht eine von ihm selbst erstellte Unterlage zum Gegenstand der Prüfung machen darf. Die Beurteilung eines Sanierungskonzepts führt dagegen grundsätzlich nicht zu einem Ausschluss als Abschlussprüfer.

32 *IDW PS 220*<sup>16</sup> ist in diesem Zusammenhang sinngemäß heranzuziehen.

### **3. Darstellung und Analyse des Unternehmens**

33 Die Darstellung des Unternehmens umfasst die wesentlichen Eckpunkte der rechtlichen Verhältnisse und wirtschaftlichen Ausgangsdaten.<sup>17</sup> Sie ist auf die sanierungsrelevanten Sachverhalte auszurichten.

34 Die Analyse des Unternehmens umfasst neben der Lagebeurteilung die Analyse der Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen.<sup>18</sup>

#### **3.1. Anforderungen an die Qualität der Informationen**

35 Die Erfassung aller wesentlichen Informationen sowie die Klarheit und Übersichtlichkeit der Darstellung der Ausgangssituation sind Grundvoraussetzungen für ein nachvollziehbares Sanierungskonzept. Gerade in der Krisensituation bedarf die Verwendung von Informationen einer Einschätzung ihrer Glaubhaftigkeit und Richtigkeit.

36 Durch ein planvolles Vorgehen ist sicherzustellen, dass die erforderliche Vollständigkeit der wesentlichen Informationen zur Darstellung und Analyse im Sanierungskonzept erreicht wird und Zufälligkeiten, persönliche Vorurteile usw. nicht das Ergebnis beeinträchtigen. In vielen Fällen wird sich zudem die Notwendigkeit ergeben, im Verlauf der Arbeiten zuvor nicht erkannte Gesichtspunkte noch einzubeziehen und die weitere Vorgehensweise entsprechend anzupassen.

37 Bei der Festlegung von Art, zeitlichem Ablauf und Umfang der zur Informationsgewinnung durchzuführenden Maßnahmen hat der Wirtschaftsprüfer nach pflichtgemäßem Ermessen zu berücksichtigen:

- Die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Unternehmens
- die Bedeutung von Geschäftsvorfällen und -maßnahmen in ihren Auswirkungen auf Ertrag, Liquidität und Vermögen

---

<sup>16</sup> *IDW Prüfungsstandard: Beauftragung des Abschlussprüfers (IDW PS 220)* (Stand: 09.09.2009).

<sup>17</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren ... sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

<sup>18</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß ... die Krisenursachen ... erfassen.“; BGH, Urteil vom 15.11.2001 – 1 StR 185/01, ZIP 2002, S. 351: „Das Sanierungskonzept war ... ohne eine genaue Analyse der Vergangenheit mit einem hohen, nicht abschätzbaren Risiko behaftet.“

- die Möglichkeit falscher Annahmen und Schlussfolgerungen im Sanierungskonzept wegen fehlerhafter Informationen.
- 38 Für die Verwertung von Daten anderer Prüfer oder Berater ist neben deren beruflicher Qualifikation und fachlicher Kompetenz die Bedeutung dieser Daten für das Sanierungskonzept und deren Herkunft zu beachten.
- 39 Vergangenheitsbezogene finanzielle Informationen des Unternehmens bilden eine Grundlage für die Ableitung der Annahmen und der darauf aufsetzenden Plandaten.
- 40 Der Wirtschaftsprüfer muss sich auf Grundlage von Plausibilitätsbeurteilungen entscheiden, ob er die sich aus dem Finanz- und Rechnungswesen ergebenden Daten als Ausgangsinformationen für die Ist-Lage der Ableitung von Planzahlen zugrunde legen kann. Dabei wird er berücksichtigen, ob und zu welchen Zeitpunkten relevante vergangenheitsbezogene Informationen geprüft oder prüferisch durchgesehen wurden.
- 41 Stellt der Wirtschaftsprüfer im Rahmen seiner Arbeiten fest, dass die für das Sanierungskonzept wesentlichen Informationen nicht schlüssig nachvollzogen werden können, muss er weitergehende Untersuchungshandlungen anstellen.
- 42 Die Ableitung der dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Annahmen beinhaltet die Beurteilung ihrer Vereinbarkeit mit den vorgelegten Unterlagen und den erteilten Auskünften. Dabei dürfen die Annahmen nicht im Widerspruch zu sonst gewonnenen Erkenntnissen des Wirtschaftsprüfers stehen.
- 43 Zudem lässt sich die Zuverlässigkeit der prognostischen Angaben und Wertungen in der Lagebeurteilung durch ein geeignetes Planungssystem unterstützen; ggf. ist darauf hinzuwirken, dass ein solches System in dem Unternehmen implementiert wird.
- 44 Es ist sicherzustellen, dass die Schlussfolgerungen für die Planung sachlich und rechnerisch richtig aus den Ausgangsdaten und den Annahmen entwickelt worden sind. Bei künftigen Vorhaben von wesentlicher Bedeutung (z.B. Veräußerung von Vermögenswerten) sowie bei Beiträgen Dritter (z.B. Kapitalerhöhungen, Aufnahme oder Umschuldung von Krediten, Forderungserlasse und -stundungen, Beiträge der Belegschaft) ist der Grad der Konkretisierung bzw. der erreichte Stand der Umsetzung anzugeben.<sup>19</sup>

### **3.2. Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens**

- 45 Ausgangspunkt für die Erstellung eines Sanierungskonzepts ist die vollständige Erfassung der für das Unternehmen wesentlichen Daten. Diese Daten sind unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für das Sanierungskonzept in einer klaren und übersichtlichen Form darzustellen. Dabei sind auch die Informationsquellen zu nennen.

---

<sup>19</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279; „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist ...“.

- 46 In Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für das Sanierungskonzept gehören hierzu die wesentlichen Angaben zur bisherigen Unternehmensentwicklung. Dazu gehören Angaben zu den
- rechtlichen und organisatorischen Verhältnissen,
  - finanzwirtschaftlichen Verhältnissen,
  - leistungswirtschaftlichen Verhältnissen,
  - personalwirtschaftlichen Verhältnissen.
- 47 Im Falle der Erstellung eines Sanierungskonzepts für einen Konzern ist nicht nur die wirtschaftliche Struktur des Konzerns, sondern auch die Kapitalisierung und Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Konzerngesellschaften zu berücksichtigen.

### 3.3. Analyse der Unternehmenslage

- 48 Die Lagebeurteilung im Sanierungskonzept zeigt Sachverhalte und Zusammenhänge auf, die sich aus den vorliegenden Informationen nicht unmittelbar ergeben. Die Analyse externer Faktoren ist dabei vor allem darauf ausgerichtet, Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt zu identifizieren, während bei der Analyse unternehmensinterner Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst im Vordergrund stehen. Es kommen dazu sowohl verschiedene Methoden der Aufbereitung quantitativer als auch Verfahren zur Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht.
- 49 Im Rahmen der Unternehmensanalyse<sup>20</sup> findet eine systematische Datenerhebung zu allen für die Sanierung des Unternehmens wesentlichen Bereichen statt. Dazu gehören sowohl die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens als auch das Beziehungsgeflecht des Unternehmens mit seiner Umwelt. Durch diese Betrachtungsweise werden die vorhandenen Interdependenzen und die Bedeutung der verschiedenen Einflussgrößen für die Unternehmensentwicklung sichtbar. Die Ergebnisse der Analyse liefern damit Grundlagen zur Bestimmung des notwendigen Handlungsrahmens und darauf aufbauend zur Festlegung des Leitbilds und der zu dessen Umsetzung erforderlichen Sanierungsmaßnahmen.
- 50 In Wissenschaft und Praxis ist eine Vielzahl von Methoden und Techniken zur Analyse des Unternehmens in seiner Gesamtheit und zu einzelnen Unternehmensbereichen entwickelt worden (z.B. Portfolio-Methoden, Szenario-Analysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Kompetenzanalysen, Wertanalysen oder Konkurrentenanalysen). Die Bestimmung des im Einzelfall anzuwendenden Verfahrens steht im pflichtgemäßen Ermessen des Konzepterstellers; seinen besonderen Kenntnissen und Erfahrungen kommt daher große Bedeutung zu. Bei der Verfahrensauswahl ist auch zu berücksichtigen, dass Umfang und Tiefe der Analyse durch die geringe Zeit, die im Rahmen der Unternehmenssanierung zur Verfügung steht, und oft auch durch den Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind. Im Sanie-

---

<sup>20</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren ...“.

rungskonzept sind die angewandten Verfahren zu nennen, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

### 3.3.1. Analyse des Umfelds

51 Das Umfeld des Unternehmens wird durch die gesamtwirtschaftliche Lage sowie das rechtlich-politische, gesellschaftliche und wissenschaftlich-technische Umfeld beschrieben. Es bildet den Rahmen für die Unternehmenstätigkeit.

52 Im Vordergrund der Analyse steht die voraussichtliche Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die maßgeblich durch demographische, technologische, politische und gesellschaftliche Trends sowie durch Konjunkturfälle geprägt wird. Als Informationsquellen können u.a. Gutachten des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie Marktstudien von Verbänden, Banken und anderen Institutionen herangezogen werden.

### 3.3.2. Analyse der Branchenentwicklung

53 Grundlage für die Ableitung und Beurteilung eines strategischen Restrukturierungsplans sind die relevanten Faktoren und Entwicklungen der Branche. Dadurch ergeben sich nicht nur Anhaltspunkte dafür, wie profitabel die Branche in naher Zukunft sein wird, sondern auch dafür, wie das Unternehmen im Spannungsfeld der einzelnen Kräfte und ihrer Entwicklungen positioniert ist. Es gilt daher, die Einflussfaktoren zu identifizieren, die starken Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben und deswegen für die erfolgreiche Neustrukturierung wesentlich sind. Entscheidend ist dabei die Analyse der für das Unternehmen in seiner Branche charakteristischen Wettbewerbssituation und deren Entwicklung im Planungszeitraum.<sup>21</sup>

54 Insbesondere sind Feststellungen darüber zu treffen, welche Chancen und Risiken sich für das Unternehmen und seine Wettbewerbsposition ergeben aus:

- Anzahl und Stärke der Wettbewerber
- aktuellen und potenziellen Kunden
- aktuellen und potenziellen Lieferanten
- Substitutionsprodukten und neuen Technologien
- neuen Wettbewerbern
- neuen Geschäftsmodellen
- Veränderungen in Nachbarbranchen
- Verhaltensänderungen der Kapitalmärkte gegenüber der Branche.

55 Hinsichtlich der Branchenentwicklung ist zwischen dem langfristigen Branchentrend und der Branchenkonjunktur, die diesen Trend überlagert, zu unterscheiden. In Rezessionen schrumpfen selbst für solche Unternehmen deutlich die Ertragsaussichten, die aufgrund ihrer Stärken über gute Marktpositionen verfügen.

---

<sup>21</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren ...“.

### 3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

- 56 Zunächst ist die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens zu erfassen<sup>22</sup> und deren weitere Entwicklung ohne Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen abzuschätzen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Umsätze, Kosten und Deckungsbeiträge der Produktgruppen und Geschäftsbereiche. Durch Break-even-Analysen lässt sich feststellen, welche Absatzveränderungen und Kostensenkungen erforderlich sind, um zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Die Chancen und Risiken, die sich aus der externen Analyse (Umfeld und Branchenentwicklung, vgl. Abschn. 3.3.1. und 3.3.2.) hierfür ergeben, sind ebenso zu berücksichtigen wie alle weiteren Einflüsse, die für die Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung von Bedeutung sind.
- 57 Dies betrifft insb. die Verhältnisse gesellschaftsrechtlicher Art (z.B. die von den Gesellschaftsstatuten bestimmten Rahmenbedingungen sowie Unternehmensverträge), zivilrechtlicher Art (z.B. Eigentumsverhältnisse, wesentliche Verträge wie Miet- und Pachtverträge, Leasingverträge, Lizenzverträge, Verträge mit wesentlichen Lieferanten und Kunden), steuerrechtlicher Art (z.B. Steuerrisiken, Bestandskraft der Veranlagungen, Verlustvorträge) sowie arbeitsrechtlicher Art (z.B. tarifvertragliche Vereinbarungen, insb. Sanierungstarifverträge, Betriebsvereinbarungen zur Abgeltung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld und ggf. bereits abgeschlossene Sozialpläne und Vereinbarungen über einen Interessenausgleich).
- 58 Im Rahmen der Analyse der Unternehmenslage ist auch das bestehende Geschäftsmodell im Ausgangsbild kritisch zu würdigen. Dabei ist der Blick auf Faktoren wie den Kernauftrag bzw. die Kerngeschäfte und ihre Rentabilität, die Kernprodukte mit ihren Eigenschaften sowie die Kernfähigkeiten zu richten. Die Einschätzung dieser Faktoren erfolgt im Verhältnis zu den Kunden und den Wettbewerbern. Zudem sind auch die Interessen und Möglichkeiten weiterer am Unternehmensgeschehen Beteiligter (*Stakeholder*) zu berücksichtigen.
- 59 Darüber hinaus sind die wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten mit ihren Stärken und Schwächen zu erfassen. Dabei geht es insb. um die Qualität und Nutzbarkeit der vorhandenen Management-, Belegschafts-, Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Technologie-, Innovations- und Finanzierungspotenziale.
- 60 Daraus lässt sich eine Beurteilung der bisherigen strategischen Ausrichtung und der möglichen Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen in einzelnen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette ableiten. Gleichzeitig ergeben sich daraus die Ansatzpunkte für erforderliche Veränderungen in der Organisation der Führungs-, Informations- und Entscheidungsprozesse.
- 61 Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebenen in die Analyse einzubeziehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, sondern auch bezüglich ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz. Die

---

<sup>22</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren ... sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

Einbeziehung des Managements in die Lagebeurteilung ist auch bedeutsam für die Entwicklung, Akzeptanz und Durchsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen.

### 3.4. Feststellung des Krisenstadiums

- 62 Unternehmen in der Krise durchlaufen regelmäßig verschiedene Stadien, wobei sich in der Entwicklung bis hin zur Insolvenz die Stadien der Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie der Erfolgs- und Liquiditätskrise unterscheiden lassen. Diese Krisenstadien müssen sich nicht zwingend in dieser Verlaufsfolge entwickeln; sie können auch parallel, singulär oder überlappend auftreten. Krisen spitzen sich im Zeitablauf i.d.R. zu. Allein auf die Behebung der Liquiditäts- oder Überschuldungskrise ausgerichtete Maßnahmen reichen für eine Sanierung nicht aus, solange nicht auch die Ursachen der vorgelagerten und parallelen Krisenstadien (z.B. die Stakeholder- und Strategiekrise mit Schwächen im Personalmanagement) identifiziert und behoben sind. Nicht identifizierte und behobene Krisenursachen wirken weiter und führen dazu, dass z.B. die Erfolgs- und Liquiditätskrise nur vorübergehend überwunden wird, ohne dass eine nachhaltige Sanierung erreicht ist.
- 63 Jedes Stadium des Krisenverlaufs, insb. die Stadien der Stakeholder-, Strategie- sowie Produkt- und Absatzkrisen, kann Folge einer falschen Personalmanagementstrategie sein. Häufig lösen Schwächen in den Bereichen Personalentwicklung und Personalführung eine Krise aus. Probleme zeigen sich in diesen Fällen u.a. an
- einem fehlenden oder unzureichend kommunizierten Leitbild,
  - einem nicht mehr markt- und zeitgemäßen Wissensstand der Belegschaft,
  - einer fehlenden Strategie seitens der Verantwortlichen zur (Weiter-)Entwicklung des Personals,
  - einem ungünstigen Arbeitsumfeld für die Belegschaft,
  - einer niedrigen Motivation der Belegschaft,
  - einer geringen Identifikation der Belegschaft mit ihrer Aufgabe und den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens,
  - einer schwachen Bindung der Belegschaft an das Unternehmen.
- 64 Die mit Führungsdefiziten verbundenen Krisen führen häufig zur Deformation der Unternehmenskultur und ziehen Schwächen des Mitarbeiterpotenzials nach sich. Mit fortschreitender Krise verengen sich auch dadurch die Spielräume für eine erfolgreiche Sanierung. Solche Entwicklungen, insb. ein Auseinanderklaffen der vom Management verlautbarten und von ihm gelebten Werte, müssen erkannt und durch geeignete Maßnahmen beseitigt werden.

#### 3.4.1. Feststellungen zur Stakeholderkrise

- 65 Krisen auf Ebene der Stakeholder (dies sind insb. Mitglieder der Unternehmensleitung und der Überwachungsorgane, Gesellschafter, Arbeitnehmer und ihre Vertretungen, Banken und andere Gläubiger) entstehen oft durch Konflikte zwischen diesen Gruppen und ihren Mitgliedern. Vor allem Konflikte der *corporate governance*

strahlen auf das Unternehmen, insb. auf das Führungsverhalten, aus, führen zu erheblichen Reibungsverlusten oder Blockaden und verhindern notwendige Entscheidungen.

66 Die Konsequenzen treten schleichend ein. Das bisherige Leitbild ist wegen veränderter Rahmenbedingungen überholt oder wird in dem Unternehmen nicht mehr gelebt. Innerhalb der Leitungs- und Überwachungsebene bis in die Belegschaft hinein treten Blockaden und Polarisierungen auf. Häufig wird die Unternehmenskultur mit- samt der Leistungsbereitschaft der Belegschaft deformiert und Nachlässigkeit breitet sich aus. Dadurch wird das Aufkommen eines Umfelds begünstigt, das Täuschungen und Vermögensschädigungen ermöglicht,<sup>23</sup> z.B. weil

- Aktivitäten des Controllings und der internen Revision bewusst behindert werden,
- falsche Bereichsergebnisse billigend in Kauf genommen werden,
- Unstimmigkeiten in den Potenzialen u.a. dadurch eintreten, dass Schwächen in der Produktqualität durch erhöhte Marketingaktivitäten kompensiert werden sollen.

### 3.4.2. Feststellungen zur Strategiekrise

67 Strategiekrisen ergeben sich häufig als Folge einer Stakeholderkrise. Meist infolge unzureichender Kundenorientierung und unsystematischer Beobachtung der Wettbewerbsentwicklungen erfolgen unangemessene oder ineffektive Innovationen und Investitionen, die zu strategischen Lücken (z.B. unzureichendes Produktprogramm) und strukturellen Defiziten (z.B. unangemessene Fertigungstiefe) führen. Schwächen im Personalmanagement können gleichermaßen Ursache wie auch Folge einer Strategiekrise sein.

68 Zu erkennen ist die Strategiekrise vor allem am Verlust von Marktanteilen, der wiederum einen Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit indiziert und damit grundlegende strategische Sanierungsmaßnahmen erforderlich macht. Mögliche Ursachen der Strategiekrise sind:

- Unklare oder fehlende strategische Ausrichtung im Hinblick auf die angestrebten Wettbewerbspositionen oder Wettbewerbsvorteile
- nachhaltige Fehleinschätzungen der Wettbewerbssituation oder der Marktentwicklung.

69 Diese Entwicklungen können zu falscher Innovationspolitik hinsichtlich Produktportfolio und Verfahrenstechnik, Fehlinvestitionen, falsch angelegten Diversifikationen und Kooperationen sowie Fehlern in der Standortwahl führen.

70 Nicht zuletzt ist die Wettbewerbsfähigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation des Unternehmens in seiner Branche abhängig. Diese lässt sich im Wesentlichen durch drei Haupteinflussgrößen beschreiben. Zunächst geht es um die *Branchenstruktur*, geprägt durch die Akteure, ihre Stärke, ihre Geschäftspraktiken und ihr

---

<sup>23</sup> Vgl. IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 210) (Stand: 09.09.2010), Tz. 6.

Verhalten: vorhandene und potenzielle Wettbewerber, Anbieter von Ersatzprodukten, aktuelle und potenzielle Lieferanten, aktuelle und potenzielle Kunden. Das Wettbewerbsgeschehen wird auch durch die horizontale und vertikale *Kooperation* und *Interaktion* zwischen den Akteuren geprägt. Schließlich beeinflussen die *Marktphasen* die Wettbewerbssituation. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob sich ein Markt in der Expansions- oder Stagnationsphase befindet.

### 3.4.3. Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise

71 In der Folge einer Strategiekrise kann sich eine Produkt- und Absatzkrise entwickeln. Sie liegt vor, wenn die Nachfrage nach den Hauptumsatz- und -erfolgsträgern nicht nur vorübergehend stark zurückgeht. Aus dieser Entwicklung resultieren steigende Vorratsbestände und dadurch eine Zunahme der Kapitalbindung. Auch führen Unterauslastungen der Produktionskapazitäten zu Ergebnisrückgängen.

Eine solche Situation kann durch Umstände auf der Nachfrageseite oder auf der Unternehmensseite verursacht sein, wie z.B.:

- Qualitativ nicht ausreichendes Marketing- und Vertriebskonzept
- Sortimentsschwächen
- Qualitätsprobleme bei Produkten, Dienstleistungen, Service
- falsch eingeschätzte Preisentwicklung und Fehler in der Preispolitik
- Schwächen in der Liefertreue
- Fehler in der Vertriebssteuerung/falsche Anreizsysteme im Vertrieb.

### 3.4.4. Feststellungen zur Erfolgskrise

72 Ohne wirksames Gegensteuern in der Stakeholder- und Strategiekrise bzw. der Produkt- und Absatzkrise folgt zwangsläufig die Erfolgskrise. Ein Renditeverfall drückt sich darin aus, dass zunächst die Eigenkapitalkosten nicht mehr verdient werden. Sodann entstehen starke Gewinnrückgänge und schließlich Verluste bis hin zum vollständigen Verzehr von Eigenkapital. Diese Entwicklung wird geprägt durch Nachfragerückgänge, Preisverfall und Kostensteigerungen je verkaufter Einheit.

73 Mit sinkender Eigenkapitalquote wird das Unternehmen zunehmend kreditunwürdig. Zugleich durchläuft das Unternehmen einen kritischen Punkt in der Krisenentwicklung: Die Zahlungsfähigkeit lässt sich durch geschickte Liquiditätspolitik zunächst zwar weiterhin aufrechterhalten; die zur nachhaltigen Sanierung erforderlichen Mittel (z.B. für Investitionen oder Sozialpläne) lassen sich jedoch unter den gegebenen Umständen nicht mehr beschaffen. Eine Sanierung lässt sich dann ohne Kapitalzuführung – ggf. auch unter Änderung der bisherigen Gesellschafterstruktur – nicht mehr erreichen.

74 Auch wenn eine Erfolgskrise kurzfristig durch ein singuläres Ereignis ausgelöst wird, kann dem eine tiefer liegende Krise (Stakeholder-, Strategie- oder Produkt- und Absatzkrise) zugrunde liegen.



### **3.4.5. Feststellungen zur Liquiditätskrise**

- 75 Mit Eintritt der Liquiditätskrise ist das Unternehmen in seiner Existenz erhöht gefährdet. Eintretene Liquiditätsschwierigkeiten indizieren ein Insolvenzrisiko, falls keine oder unzureichende Maßnahmen ergriffen werden.
- 76 Häufig wird spätestens mit einer Liquiditätskrise auch eine krisenverschärfende Finanzierungsstruktur offensichtlich. Gründe hierfür können sein:
- Fehlende Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell und Eigenkapitalsituation
  - komplexe Finanzierungsstruktur aufgrund einer Vielzahl bilateraler Beziehungen zu Finanzgebern mit heterogener Interessenlage
  - unausgewogene Zusammensetzung der Finanzierung mit Eigenkapital, Fremdkapital und hybriden Finanzierungsformen
  - mangelnde Fristenkongruenz zwischen Kapitalbindung und Kapitalbereitstellung
  - Klumpenrisiken in der Fälligkeitsstruktur von Finanzierungen
  - unzureichendes Working-Capital-Management.

### **3.4.6. Feststellungen zur Insolvenzreife**

- 77 Eine sich zuspitzende Liquiditätskrise kann zu dem Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit führen. Wird eine Insolvenzreife festgestellt, kann diese nur dadurch überwunden werden, dass mit geeigneten und schnell realisierbaren Maßnahmen wieder die Voraussetzungen für eine positive Fortbestehensprognose geschaffen werden. Fällt die Fortbestehensprognose dagegen negativ aus, wird dies – meist schon aufgrund dann notwendiger Liquidationsbewertung – i.d.R. eine Überschuldung nach sich ziehen.
- 78 Ergeben sich im Rahmen der Unternehmensanalyse oder der Planung Hinweise auf eine (drohende) Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung, muss darauf unverzüglich aufmerksam gemacht und der Hinweis dokumentiert werden, um den gesetzlichen Vertretern Gelegenheit zu geben, die gebotenen rechtlichen Konsequenzen zu ziehen; ggf. hat der Wirtschaftsprüfer festzustellen, ob ein Grund vorliegt, seine Tätigkeit vorzeitig zu beenden oder zu versagen, z.B. wenn für ihn erkennbar wird, dass eine außergerichtliche Sanierung noch versucht werden soll, obwohl eine Insolvenzantragspflicht bereits vorliegt (§ 49 WPO).

### **3.5. Analyse der Krisenursachen**

- 79 Eine erste vorläufige Beurteilung des Unternehmens und seiner Krisenentwicklung ermöglicht es, Vermutungen darüber anzustellen, durch welche Ursachen die Unternehmenskrise entstanden ist. Durch Eingrenzung der vermuteten kritischen Bereiche kann eine systematische Ursachenanalyse durchgeführt werden, die fortlaufend den gewonnenen Erkenntnissen anzupassen ist. Dabei sind die Krisenursa-

chen für die jeweiligen Geschäftsbereiche entsprechend den Krisenstadien zu analysieren und zu dokumentieren.<sup>24</sup>

- 80 Allgemeine Angaben über Krisenursachen – z.B. Managementfehler – reichen nicht aus. Unternehmenskrisen sind zumeist das Resultat mehrstufiger Ursache-Wirkungs-Ketten und haben zudem i.d.R. mehrere zusammenwirkende, sich verstärkende oder abschwächende Ursachen. Daher bedarf es darauf gerichteter Analysen, die sich auch auf das Management und die Belegschaft erstrecken sollten.
- 81 Dabei können sowohl Faktoren aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens als auch aus der Unternehmensumwelt in Betracht kommen. Zu unterscheiden sind üblicherweise externe Krisenursachen (z.B. Konjunkteinflüsse, steigende Wettbewerbsintensität, Marktveränderungen) und interne Ursachen (z.B. Qualitätsprobleme, operative Defizite im Leistungserstellungsprozess, Managementprobleme). Insgesamt muss sorgfältig zwischen Symptomen und Ursachen einer Krise unterschieden werden.

### **3.6. Aussagen zur Unternehmensfortführung**

#### **3.6.1. Aussagen zur Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO**

- 82 Spätestens in der Liquiditätskrise ist von der Geschäftsführung/dem Vorstand ein Liquiditätsstatus zu erstellen und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu untersuchen. Zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit kommt es dabei jedoch nicht auf eine allein stichtagsbezogene Gegenüberstellung der verfügbaren Finanzmittel mit den fälligen Verbindlichkeiten an. Maßgeblich für das Bestehen der Zahlungsunfähigkeit ist vielmehr, ob ein Liquiditätsengpass nur eine sog. Zahlungsstockung darstellt und ob die Gesellschaft nach ihrer Planung in der Lage ist, in einem kurzfristigen Zeitraum diese Zahlungsstockung zu beseitigen. Wegen Einzelheiten wird auf *IDW PS 800*<sup>25</sup> verwiesen.

#### **3.6.2. Aussagen zur Überschuldung nach § 19 InsO**

- 83 Liegen entsprechende Indizien vor, und hierzu zählen auch eine Erfolgs- und Liquiditätskrise, ist eine Überschuldungsprüfung geboten.<sup>26</sup> Die Wertansätze in einem zu erstellenden Überschuldungsstatus hängen von dem Ergebnis der Fortbestehensprognose ab. Kriterium der Fortbestehensprognose ist allein die voraussichtliche Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit während des Prognosezeitraums (Liquidität)

---

<sup>24</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß ... die Krisenursachen ... erfassen.“

<sup>25</sup> *IDW Prüfungsstandard: Beurteilung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen (IDW PS 800)* (Stand: 06.03.2009).

<sup>26</sup> Durch das Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 24.09.2009 (BGBl. I 2009, S. 3151) wird die zeitliche Befristung der Neufassung des § 19 Abs. 2 InsO auf zwei Jahre durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz (vgl. WPg 2009, S. 1053) um weitere drei Jahre bis zum 31.12.2013 verlängert, sodass die Erstellung eines Überschuldungsstatus insoweit nur im Falle einer negativen Fortbestehensprognose erforderlich ist.

tätsvorschau). Wegen Einzelheiten wird auf *IDW FAR 1/1996*<sup>27</sup> verwiesen. Eine insolvenzrechtlich geprägte Fortbestehensprognose reicht wegen ihres ausschließlich liquiditätsorientierten Ansatzes für die Beurteilung der Fortführungsfähigkeit nicht aus.

### **3.6.3. Aussagen zur Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB**

- 84 Von der in der Überschuldungsprüfung zu erstellenden Fortbestehensprognose zu unterscheiden ist die für Zwecke der handelsrechtlichen Bewertung zu erstellende Fortführungsprognose im Rahmen von § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB. Die Fortführungsprognose geht im Hinblick auf die tatsächlichen Gegebenheiten i.S.v. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB über die lediglich liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose hinaus. Die Unternehmensleitung hat nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB zu beurteilen, ob rechtliche und tatsächliche Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen; dies gilt in entsprechender Weise auch für den Ersteller eines Sanierungskonzepts.
- 85 Eine positive Fortführungsprognose ist somit nur gegeben, wenn weder die Insolvenzgründe der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegen noch andere rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten der Annahme der Unternehmensfortführung im Prognosezeitraum entgegenstehen.
- 86 Ergibt sich auf Grundlage einer Reinvermögensvorschau eine drohende Überschuldung, ist dies für sich kein Insolvenzantragsgrund, ebenso wenig wie eine drohende Zahlungsunfähigkeit. Allerdings stehen diese Umstände der Annahme der Fortführung des Unternehmens entgegen, wenn und soweit keine geeigneten Sanierungsmaßnahmen eingeleitet oder in der Planung hinreichend konkretisiert sind.
- 87 Eine positive Fortführungsprognose ist Grundlage für die Sanierungsfähigkeit i.S.d. weitergehenden nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit.

## **4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens**

### **4.1. Bedeutung des Leitbilds des sanierten Unternehmens**

- 88 Bestandteil eines Sanierungskonzepts ist das Leitbild des sanierten Unternehmens. Das Leitbild umschreibt die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige durchschnittliche branchenübliche Rendite und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweist. Es erschöpft sich nicht in einer Beschreibung gegenwärtiger Verhältnisse, sondern zeichnet das Bild eines zukünftigen Unternehmens, das wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber geworden ist.
- 89 Es dient zugleich der Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um sich im Wettbewerb mit seinen Leistungen (Produkten oder Dienst-

---

<sup>27</sup> *IDW Stellungnahme FAR 1/1996: Empfehlungen zur Überschuldungsprüfung bei Unternehmen.*

leistungen) gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten. Damit trägt es zur Ausrichtung der verschiedenen Unternehmenseinheiten und zur Koordinierung der Handlungsverantwortlichen bei.

90 Das Leitbild schließt ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell ein.

Als knapp und klar zu beschreibende Eckdaten eines Geschäftsmodells kommen insb. in Betracht:

- Die wesentlichen Geschäftsfelder des Unternehmens mit
  - ihren Produkt-/Marktkombinationen,
  - der zugehörigen Umsatz-/Kostenstruktur und
  - den hierfür erforderlichen Prozessen und Systemen
- die Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt.

Für das Leitbild kommen ergänzend hinzu:

- Die langfristigen Zielvorstellungen und Grundstrategien des Unternehmens
- die angestrebte Wettbewerbsposition bzw. die angestrebten Wettbewerbsvorteile für den Kunden
- die zu beachtenden gemeinsamen Wertvorstellungen, Grundregeln und Verhaltensweisen, die in ihrer Gesamtheit den Kern der Unternehmenskultur bilden und das interne Miteinander sowie das Auftreten nach außen maßgeblich prägen.

91 Diese Bestandteile des Leitbilds sind nach dem Kriterium der Stimmigkeit zu analysieren und auszurichten. Dadurch werden kontraproduktive Effekte erkannt und vermieden, die sich daraus ergeben können, dass einzelne Komponenten nicht zueinander passen.

92 Im Laufe der Konzepterstellung ist das Leitbild anhand der gewonnenen Erkenntnisse zusammen mit den Stakeholdern weiterzuentwickeln. Das Leitbild wirkt integrierend und motivierend, da es durch das positive Zukunftsbild auch einen Beitrag zu dem für die Krisenbewältigung unerlässlichen Stimmungsumschwung liefert.

#### **4.2. Beschreibung der Unternehmensstrukturen**

93 Das Leitbild gibt das Ziel der Unternehmensentwicklung an. Es legt die Strukturen und Potenziale des Unternehmens unter Effektivitäts- und Stimmigkeitsaspekten fest. Hierzu gehören wesentlich:

- Produktions- und Absatzprogramm (Breite, Tiefe, Funktionen, Design, Qualität)
- Marketing und Vertrieb (Segmentierung, Positionierung, Markenprägung, Distribution, Service, Werbung, Kontrahierung, Preispolitik)
- Produktion und Beschaffung (Ausstattung, Kapazitäten/Standorte, Layout, Technologie, Vorleistungen, Abläufe, Bestände, Lieferbeziehungen)
- Forschung und Entwicklung (Fähigkeiten, Innovations- und Ideenmanagement, Vermarktungsprozess, Patente, Lizenzen)
- Finanzen (Kapitalbedarf, Zugang zu Finanzquellen, Rating, Kapitalstruktur, Eigenkapitalrentabilität und Cashflow)

- Belegschaft (Belegschaftsstärke, Qualifikationen, Arbeitszeitmodelle, Vergütung, Lernprogramme, Motivation)
- Führungs- und Fachkräfte (quantitatives und qualitatives Potenzial, Motivation, Anreizsysteme)
- Organisation (Organigramm, Abläufe, Führungs- und Entscheidungsprozesse, lernende Organisation, Unternehmenskultur)
- Nachhaltigkeit (insb. Arbeitnehmer- und Umweltbelange)
- Unterstützungssysteme (IT, Rechnungswesen, Controlling, Shared Services).

94 Das Leitbild lässt sich auch mit Kennzahlen, wie z.B. Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit, Innovationsleistung, Produktivität und Mitarbeiterbindung, weiter konkretisieren.

#### **4.3. Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsstrategien**

95 Ziel der Sanierung muss es sein, dass das Unternehmen sich nicht nur am Markt behaupten kann, sondern dass es über das Streben nach Wettbewerbsvorteilen in die Lage versetzt wird, eine Rentabilität zu erreichen, sodass das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird.

96 Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen setzt voraus, dass das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz über bestimmte Alleinstellungsmerkmale verfügt. Diese können z.B. im Produkt- und Preisbereich, im Markenimage, im Produktions- und Servicebereich sowie in der Kundennähe und der Kundenbindung liegen. Zu einem Wettbewerbsvorteil werden Alleinstellungsmerkmale dann, wenn die im Vergleich zu anderen Wettbewerbern relevanten Besonderheiten der Unternehmung

- vom Kunden wahrgenommen werden (nicht jede kundenbezogene Besonderheit eines Unternehmens wird als solche überhaupt registriert),
- vom Kunden besonders honoriert werden (nicht alle wahrgenommenen Leistungs- und Produktmerkmale betreffen Kernbedürfnisse des Kunden und sind insofern kaufrelevant) und
- dauerhaft sind (ein wirklicher Wettbewerbsvorteil liegt nicht vor, wenn die Besonderheit ohne Weiteres und schnell imitierbar ist).

97 Zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen muss das Unternehmen im Leitbild darstellen, mit welchen Strategien es sich im Wettbewerb behaupten will. Für seine strategische Positionierung kommen in Betracht:

- Kosten-/Preiswettbewerb
- Qualitäts-/Leistungswettbewerb
- Wettbewerb um Zeitvorteile („Responsewettbewerb“)
- Innovations-/Technologiewettbewerb und
- Wettbewerb um die beste Wertschöpfungsarchitektur (sog. Layer Competition).

Um durch Einsatz einer geeigneten Wettbewerbsstrategie zu einem nachhaltigen Markterfolg zu gelangen, müssen die verschiedenen Ressourcen und Fähigkeiten

des Unternehmens unter dem Kriterium der Stimmigkeit so ausgewählt und zum Einsatz gebracht werden, dass daraus Wettbewerbsvorteile entstehen.

## **5. Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise**

- 98 Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzepts. Die Sanierungsmaßnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit zunächst auf die Beseitigung von Insolvenzgründen (Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung), d.h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquiditätssicherungsprogramm) und auf die vermögensmäßige Schuldendeckung, dann auf das Erreichen der Gewinnzone durch ein effizientes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm und schließlich auf die strategische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens, ggf. bis hin zu den jeweils maßgeblichen Stakeholdern, um zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Erfolgspotenziale und dadurch Wachstumspotenziale zu erschließen.
- 99 Nachhaltige Sanierung verlangt ein Konzept zur Stärkung bzw. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit und kann sich nicht mit Kurz- und Mittelfristmaßnahmen begnügen.
- 100 Für den Sanierungserfolg ist die Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben von entscheidender Bedeutung. Es sollen daher im Sanierungskonzept für die einzelnen Maßnahmen die zeitlichen und finanziellen Erfordernisse sowie die Verantwortlichen genannt werden.
- 101 In der Entwicklung der Krisenstadien verstärken die Krisenursachen der vorgelagerten Krisenstadien die Probleme in der Erfolgs- und der Liquiditätskrise. Um eine Insolvenz zu vermeiden, sind zunächst liquiditätssichernde und verlustbeseitigende Maßnahmen einzuleiten. Ein nachhaltiger Sanierungserfolg wird sich jedoch nur einstellen, wenn auch die Ursachen aus vorgelagerten und parallelen Krisenstadien beseitigt worden sind.
- 102 Je weiter die festgestellte Unternehmenskrise fortgeschritten ist, umso wichtiger wird es, auch Sanierungsstrategien im Rahmen eines möglichen Insolvenzverfahrens zu untersuchen und einer außergerichtlichen Sanierung gegenüberzustellen.

### **5.1. Überwindung der Insolvenz**

- 103 Die Sanierung des Unternehmens in der Insolvenz kann im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens<sup>28</sup> – ggf. in Verbindung mit einer Eigenverwaltung – erfolgen. Dafür gewährt die Insolvenzordnung zahlreiche Erleichterungen zur Entlastung von unwirtschaftlichen Verträgen und Dauerschuldverhältnissen. Die Sanierung des Betriebs ist insb. auch durch übertragende Sanierung möglich.

---

<sup>28</sup> Vgl. IDW S 2.

## 5.2. Vermeidung der Insolvenz

- 104 Mit Feststellung eines Insolvenzgrunds besteht bei Kapitalgesellschaften und ihnen insoweit gleichgestellten Personenhandelsgesellschaften noch eine Frist von höchstens drei Wochen, um durch geeignete Sanierungsmaßnahmen die Einleitung des Insolvenzverfahrens abzuwenden.
- 105 Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit setzt voraus, dass das Unternehmen im Prognosezeitraum in die Lage versetzt wird, seine jeweils fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen.
- 106 Zur Abwendung einer Überschuldung müssen ausreichende Eigenmittel im Wege von Eigenkapitalzuführungen zur Verfügung gestellt werden oder andere Maßnahmen erfolgen, die zu einer Reinvermögensmehrung führen. Neben Gesellschafterleistungen kommen auch Beiträge der Gläubiger und der Belegschaft in Betracht.
- 107 Die Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens hängt in einer solch kritischen Phase auch davon ab, welche Handlungsspielräume aufgrund bestehender „Realoptionen“ einschließlich zugesagter sowie ernsthaft in Aussicht gestellter Absicherungen und Beiträge durch die Gesellschafter, Banken, maßgebliche Lieferanten und Gläubiger sowie Management und Belegschaft noch vorhanden sind. Auf nur abstrakt mögliche Handlungsalternativen kann eine Aussage zur Fortführungsfähigkeit nicht gestützt werden.

## 5.3. Überwindung der Liquiditätskrise

- 108 Zur Überwindung der Liquiditätskrise sind intern noch vorhandene Liquiditätsreserven zu mobilisieren und verbleibende Lücken extern durch Zuführung liquider Mittel oder Zahlungsmoratorien zu schließen.
- 109 Liquiditätspotenziale können z.B. durch Optimierung der Lagerhaltung, Reduzierung der Forderungslaufzeiten, Factoring von Forderungen, Outsourcing von Randfunktionen/Randgeschäften sowie *sale and lease back* von Anlagegütern gehoben werden.
- 110 Die Wiedergewinnung hinreichender Kreditfähigkeit setzt zudem voraus, dass das Unternehmen sein Rating verbessern und ausreichende Sicherheiten stellen kann. Dabei können neben eigenen Sicherheiten auch solche aus dem Gesellschafterbereich sowie Stützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand in Betracht kommen.

## 5.4. Überwindung der Erfolgskrise

- 111 Um nach einer Erfolgskrise mindestens eine nachhaltige, branchenübliche Rendite zu erreichen, bedarf es eines umfassenden Sanierungskonzepts. So können einzelne Geschäfte aufgegeben, andere gebündelt oder neu in das Portfolio aufgenommen werden; i.d.R. ist es zudem vorteilhaft, das Leistungssortiment zu straffen und die Fertigungstiefe zu reduzieren. Überdies können geschäftsübergreifend Möglichkeiten der Bündelung von Funktionen/Prozessen sowie der Verwendung von Gleichteilen in der Fertigung genutzt werden.

- 112 Eine Verbesserung der Kostenstruktur lässt sich bspw. durch Senkung der Bezugspreise, Optimierung der Verbrauchsmengen, Verminderung der Ausschussquote, Senkung der Lagerkosten und der Kapitalbindungskosten, Reduktion und Bereinigung der Artikelvielfalt, Veränderungen der Vergütungsstruktur im Personalbereich, Personalabbau, Senkung/Flexibilisierung der Fixkosten sowie Abbau von Leerkosten/Senkung der Stückkosten durch bessere Kapazitätsauslastung erreichen.
- 113 Überdies sind i.d.R. Maßnahmen zur Steigerung der Umsatzerlöse durchzuführen. Durch die Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse und des Liefer- und Leistungsprogramms, eine stärkere Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse sowie eine Verbesserung von Marketing und Vertrieb lassen sich Mengen- und/oder Preiserhöhungen erzielen.

### 5.5. Überwindung der Produkt- und Absatzkrise

- 114 Ist eine Produkt- und Absatzkrise von nur vorübergehender Natur, kommt es lediglich darauf an, Maßnahmen zu identifizieren, um diese Schwächephase durchzustehen. Um das Belegschaftspotenzial mit seinen Qualifikationen zu erhalten, sind bestandswahrende Maßnahmen in Erwägung zu ziehen, wie z.B.

- Einführung von Kurzarbeit,
- Rücknahme von Leiharbeit,
- Abbau von Zeitguthaben,
- Verkürzung der Wochenarbeitszeit.

Um in der Übergangszeit die Ertragseinbußen möglichst gering zu halten bzw. zu kompensieren, sind solche Maßnahmen um ein striktes Kostenmanagement nebst entsprechenden Kontrollen in allen Unternehmensbereichen zu ergänzen.

- 115 Stellt sich heraus, dass die Produkt- und Absatzkrise nicht durch kurzfristige Überbrückungsmaßnahmen beseitigt werden kann, sind die Kapazitäten im Leistungsbereich strukturell anzupassen. Dazu ist zuvor zu untersuchen, ob Produkte und Leistungen als marktfähig angesehen werden können und mit welchem Absatzvolumen zu rechnen ist. Einzubeziehen sind dabei auch Maßnahmen zur Beseitigung von Schwächen in Marketing und Vertrieb sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Absatzchancen, z.B. durch Sonderaktionen, Rabatte und zusätzliche Werbung.
- 116 Liegt die Problematik der Produkt- und Absatzkrise indes auf der Ebene der Leistungserbringung (z.B. Sortimentsschwächen, mangelnde Qualität der Produkte, unzureichende Liefertreue, falsche Preispolitik), müssen Maßnahmen definiert werden, mit denen sich in den relevanten Funktionen und Prozessen Verbesserungen durchsetzen lassen. Dies erstreckt sich u.a. auf die Bereiche von Produktverbesserungen bzw. der Einführung von Neuprodukten, der Beseitigung von Qualitäts- und Belieferungsmängeln sowie der Behebung von Ertragsnachteilen. Dabei ist auch abzuwägen, inwieweit vorübergehende Rendite- oder Gewinneinbußen in Kauf genommen werden können.



117 Soweit – etwa infolge von Produktinnovationen oder Nachfrageverschiebungen – der Absatz nachhaltig gestört ist, sind die Möglichkeiten für eine grundsätzliche Neuausrichtung auszuloten.

## 5.6. Überwindung der Strategiekrise

118 Grundlage der strategischen Neuausrichtung ist das Leitbild des rendite- und wettbewerbsfähigen Unternehmens.

119 Beurteilungskriterien für die Überwindung einer Strategiekrise sind nicht allein positive Liquiditäts- und Erfolgsaussichten als Ergebnis einer integrierten Planung. Zusätzlich sind die Kriterien über das Erlangen einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und von Wettbewerbsvorteilen heranzuziehen, weil diese entscheidend dafür sind, ob das Unternehmen seine Marktanteile halten oder gar ausbauen und Umsatzwachstum generieren kann.

120 Um seine Wettbewerbsfähigkeit auszubauen oder gar Wettbewerbsvorteile zu generieren, muss das Unternehmen unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen und der Vorgehensweisen der Konkurrenten seine Marktaktivitäten und Ressourcen optimal aufeinander abstimmen. Dies kann im Rahmen einer Unternehmensstrategie eigenständig, durch Allianzen mit Wettbewerbern oder durch Fusionen/Übernahmen erfolgen.

121 Ziel der strategischen Unternehmensplanung ist die Begründung einer nachhaltig profitablen Unternehmensentwicklung durch Entwicklung geeigneter *Produkt-Markt-Strategien* (Strategien über das Produkt-Markt-Konzept) und *Ressourcen-Strategien* (Strategien zur Nutzung und Ausgestaltung der vorhandenen bzw. zu beschaffenden Ressourcen). Dabei gilt es, möglichst über die Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit hinaus Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

122 Um den stetigen Herausforderungen des Wettbewerbs zu genügen, ist es erforderlich, die Leistungen im Spannungsfeld von Qualität, Kosten und Zeit zu optimieren. Im Ergebnis sind Portfoliozusammensetzung, Kerngeschäfte, Kernfähigkeiten sowie angestrebte Marktposition/Wettbewerbsvorteile strategiekonform zu definieren. Über den Markterfolg und damit die Wettbewerbsfähigkeit entscheidet letztlich immer die Sicht des Kunden; sie ist maßgebend für die Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen.

123 Befindet sich das Unternehmen bspw. in einer Wettbewerbssituation, die durch eine hohe Zahl relativ gleich starker Wettbewerber, standardisierte Produkte und hohe Fixkosten geprägt ist, ist es wahrscheinlich, dass das Unternehmen in einen Preiskampf gerät und sich einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sieht. In einer solchen Situation kommt es darauf an, ob sich das Unternehmen, alleine oder in Kooperation, insb. über Kosten- oder Differenzierungsvorteile profitablen Absatz sichern kann.

124 Der Schwerpunkt der strategischen Neuausrichtung liegt im Bereich der Geschäftsfeldplanung und der Ressourcenneuordnung sowie in der Formulierung der Unternehmensstrategie. Es ist daher festzulegen, wie die im – ggf. neu formulierten – Leitbild niedergelegten Ziele mittel- und langfristig erreicht werden sollen. Als Stoß-

richtung des Maßnahmenpakets kommen folgende mittel- und längerfristig wirkende Optionen der Strategieplanung in Betracht:

- Stärkung des Kerngeschäfts, z.B. durch
  - gezielte Profilierung der Marke oder des Produkts,
  - Definition des Marktsegments oder einer Nischenbelegung,
  - Profilierung durch Identifikation und Ausbau der Stärken und Eliminierung von Schwachstellen
- Ausweitung des Kerngeschäfts durch das Angebot
  - komplementärer Produkte und Dienstleistungen,
  - integrierter Lösungen über die bisherigen Leistungen hinaus
- Transfer angestammter Produkte, Marken, Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen auf neue Anwendungsfelder auf:
  - neue Kunden
  - neue Regionen
  - neue Geschäftsfelder
- Entwicklung neuer Erfolgspotenziale:
  - Produkt- und Prozessinnovationen
  - Aufbau von Kernkompetenzen
  - Öffnung für Partnerschaften
  - Einführung von Netzwerkstrukturen und strategischen Allianzen.

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung kann es erforderlich sein, in einem ersten Schritt sich auf die strategischen Optionen zu konzentrieren, bei denen die Ressourceneinsätze höchstmögliche Effektivität versprechen; dies umfasst die Beschränkung zunächst auf wenige Optionen aus der sodann mittelfristig umzusetzenden Gesamtstrategie.

125 Ausgehend von den Festlegungen im Leitbild sind in der strategischen Ausrichtung einzelne materielle Ressourcen (z.B. Grundstücke, Gebäude, Anlagen) ebenso zu bestimmen wie immaterielle (z.B. Know-how, Lizenzen, Patente), personelle (z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter) und finanzielle Ressourcen. Die geschickte Kombination verschiedener Ressourcen sollte zu übergreifenden, besonderen Fähigkeiten führen (sog. organisatorische Fähigkeiten), die z.B. an der Beherrschung einzelner Technologien oder wichtiger Prozesse (z.B. Produktentwicklungsprozesse oder Auftragsabwicklungsprozesse), aber auch an besonderen Stärken in einzelnen Funktionen (z.B. Kundenakquisition, Produktion, Montage, Service) oder Systemen (z.B. schlagkräftige und flexible Aufbauorganisation, ausgebautes Controlling) zu erkennen sind.

126 Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung hat das Unternehmen seine Potenziale unter Effektivitäts-, Nachhaltigkeits- und Stimmigkeitsaspekten auszurichten.

## 5.7. Überwindung der Stakeholderkrise

- 127 Eine Stakeholderkrise, die sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirkt, kann letztlich nur überwunden werden, wenn es der Unternehmensleitung oder dem Aufsichtsorgan gelingt, mit allen Interessengruppen wieder einen Konsens zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und zu einer gemeinsam getragenen und gelebten Unternehmens- und Zielstruktur zu finden.
- 128 Unter Berücksichtigung der Ziele einer guten Corporate Governance ist auch zu bedenken, ob und wo Stärkungen im Hinblick auf leistungsfähige Organisationsstrukturen mit kompetenten, integren und durchsetzungsfähigen Organen (Leistungs- und Überwachungsorgane, Anteilseigner) geboten sind. Die Unternehmensorgane sind so zu besetzen, dass das Unternehmen den angestrebten Sanierungserfolg nachhaltig erreichen kann. Die Unternehmensführung muss in der Lage sein:
- Das Unternehmensleitbild entsprechend den Markt- und Wettbewerbsanforderungen zu präzisieren und weiterzuentwickeln
  - angemessene Zielvorgaben abzuleiten und der Belegschaft vorzugeben
  - durch Vorbild und Vorleben eine starke Unternehmenskultur zu prägen
  - die ständigen Wandlungsanforderungen des Unternehmens zu bewältigen und
  - das erforderliche Vertrauen seiner internen und externen Stakeholder zu gewinnen.

## 6. Integrierte Sanierungsplanung

- 129 Das Sanierungskonzept enthält in zusammengefasster Form eine zahlenmäßige Planung des Sanierungsablaufs. Durch die rechnerische Verprobung wird zugleich die Finanzierbarkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen nachgewiesen.
- 130 Ausgehend von der Ist-Lage und den identifizierten Problem- und Verlustbereichen sind die Maßnahmeneffekte zu quantifizieren und in einem integrierten Unternehmensplan zusammenzuführen. Darüber hinaus ist die Tragfähigkeit und Stimmigkeit des Sanierungskonzepts auch anhand der Entwicklung geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren.

### 6.1. Darstellung der Problem- und Verlustbereiche

- 131 Der Überblick über die Problem- und Verlustbereiche des Unternehmens umfasst die Ergebnisse der kritischen Bereiche, z.B. gegliedert nach Geschäftsfeldern, Produktbereichen, Produktionsstandorten, Absatzgebieten etc. Zudem sind in zusammengefasster Form die Restrukturierungserfordernisse unter finanziellen Aspekten anzugeben (z.B. Kapitalbedarf und -zuführung, Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung).
- 132 Der Schwerpunkt dieser Zusammenfassung liegt weniger in der Beschreibung der gegenwärtigen Lage und der Entwicklung in der (jüngeren) Vergangenheit als vielmehr in der Abschätzung der zukünftigen Entwicklung ohne Berücksichtigung der Sanierungsmaßnahmen.

## 6.2. Darstellung der Maßnahmeneffekte

133 Es ist darzulegen, welche Wirkungen die Maßnahmen auf die künftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens voraussichtlich haben. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden die Maßnahmeneffekte möglichst monatlich beschrieben und quantifiziert, während für die Folgejahre viertel- bzw. halbjährliche Planangaben ausreichend sind.

134 Im Sanierungskonzept wird angegeben, welche Maßnahmen bereits eingeleitet und mit welchem Grad diese bereits realisiert sind. Für die Sicherung und Kontrolle der Umsetzung sollen die hierfür jeweils Verantwortlichen genannt werden (vgl. Tz. 100).

135 Das Sanierungskonzept kann Maßnahmen umfassen, die von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung eine rechtlich bindende Verpflichtung noch aussteht.

Hierbei handelt es sich z.B. um folgende Sachverhalte:

- Die Zinszahlungen für die von der XY-Bank gewährten Darlehen werden nach einer vorläufigen Vereinbarung mit der Bank bis zum 31.12.XXXX ausgesetzt.
- Die Gesellschafter beabsichtigen, eine Zuzahlung in das Eigenkapital der Gesellschaft in Höhe von ... vorzunehmen.
- Der Gläubiger XY hat in Aussicht gestellt, in Höhe von ... mit seinen Forderungen gegen Besserungsabrede im Range hinter alle anderen Gläubiger zurückzutreten.
- Die Gesellschaft beabsichtigt den Verkauf einer Teileinheit, wobei erste Gespräche mit Interessenten schon begonnen haben.
- Mit der Arbeitnehmervertretung soll ein Sanierungsbeitrag in Form des Verzichts auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc. verhandelt werden.

136 Der Erfolg des Sanierungskonzepts hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Maßnahmen sowie der kontinuierlichen Überwachung und Fortschreibung des Konzepts durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.

137 Eine integrierte Sanierungsplanung kann nur dann optimal realisiert werden, wenn das Maßnahmenbündel in seiner Gesamtheit betrachtet wird. Statt einer isolierten Betrachtung einzelner Maßnahmen müssen somit alle Querbeziehungen innerhalb eines Maßnahmenbündels berücksichtigt werden. Denn im Regelfall ist die unternehmerische Krise gerade auf ein Zusammenkommen und das Zusammenspiel von unterschiedlichen Faktoren zurückzuführen. Somit ist die Stimmigkeit eine notwendige Bedingung für den Erfolg der Sanierung.

## 6.3. Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)

138 Der im Sanierungskonzept verankerte Sanierungsplan ist integriert als Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan zu erstellen. Dabei wird, ausgehend von den betrieblichen Teilplänen (Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalplanung usw.), eine

Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und darauf aufbauend ein Finanzplan und eine Plan-Bilanz entwickelt (monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich).

- 139 In der Planung sind die kritischen Prämissen besonders hervorzuheben, wie z.B.:
- Die Entwicklung von Rohstoffpreisen
  - das Wachstum von Auslandsmärkten, insb. in [...]
  - die Wechselkursstabilität
  - die Preisentwicklung auf der Nachfrageseite
  - die Wettbewerbsentwicklung
  - die Stabilität der Rechtslage (z.B. Steuerrecht)
  - die Fortsetzung wichtiger Verträge mit Großkunden.
- 140 Zur Berücksichtigung der Planungsunsicherheiten erscheint es zudem zweckmäßig, Alternativrechnungen zum „*real case*“ (wahrscheinlichster Fall) durchzuführen oder mit einer quantitativen Risikoeinschätzung, etwa über den Einsatz der „Monte-Carlo-Simulation“, die Einhaltung von Liquidität, die Aufrechterhaltung einer vorgegebenen Eigenmittelquote oder weiterer sog. „Covenants“ (z.B. die Einhaltung von Kennzahlen, Auflagen und Bedingungen während der Kreditlaufzeit) abzuschätzen.
- 141 Bei der zahlenmäßigen Darstellung des geplanten Sanierungsablaufs sind auch die voraussichtlichen Kosten der künftigen Beratung sowie der Kontrolle der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu berücksichtigen.
- 142 Aus dem Finanzplan ergibt sich zugleich, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe Finanzmittel, die für die Sanierung nicht benötigt werden, zur Befriedigung der Gläubiger genutzt werden können.
- 143 Die Analyse der Planabweichungen sowie die Planfortschreibung sind nicht Bestandteil des Sanierungskonzepts. Auf die Erforderlichkeit dieser Tätigkeiten sowie einer fortgesetzten Beratung während der gesamten Sanierungsphase wird jedoch hingewiesen.

#### 6.4. Kennzahlen

- 144 Die integrierte Planung ist insb. um solche Kennzahlen zu ergänzen, die die Aussage zur Sanierungsfähigkeit stützen. In Betracht kommen
1. Liquiditätskennzahlen, insb.:
    - a. Liquiditätsgrade I bis III
    - b. Cashflow in % vom Umsatz
    - c. Schuldentilgungsdauer in Jahren
    - d. Kapitaldienstdeckungsfähigkeit – Debt Service Coverage
  2. Ertragskennzahlen, insb.:
    - a. Gesamtkapitalrentabilität
    - b. Eigenkapitalrentabilität

- c. Umsatzrentabilität
  - d. Material-/Fremdleistungsquote
  - e. Personalaufwandsquote
  - f. EBITDA in % vom Umsatz
3. Vermögenskennzahlen, insb.:
- a. Eigenmittelquote
  - b. Verschuldungsgrad
  - c. Anlagendeckung
  - d. Working Capital
  - e. Laufzeiten der Debitoren und Kreditoren in Tagen
  - f. Vorratsreichweite in Tagen.
- 145 Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants.
- 146 Die Entwicklung der Kennzahlen und deren Kommentierung verdeutlichen den geplanten Sanierungsverlauf und stellen Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzepts dar. Sie liefern zugleich Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzepts durch Dritte.

### 6.5. Dokumentation

- 147 Die Arbeitspapiere müssen – soweit sich dies nicht bereits aus der Berichterstattung ergibt – es einem sachkundigen Dritten ermöglichen nachzuvollziehen, auf welche Dokumente, Fakten und Annahmen sich der Wirtschaftsprüfer gestützt hat.
- 148 Der Wirtschaftsprüfer wird regelmäßig eine Vollständigkeitserklärung von der Geschäftsführung und ggf. weiteren Auskunftspersonen einholen, deren Informationen für das Sanierungskonzept wesentlich sind. Das Einholen der Vollständigkeitserklärung entbindet den Wirtschaftsprüfer nicht davon, sich entsprechend seiner Rolle selbst ein Urteil über die Grundlagen des Sanierungskonzepts zu bilden. Der Wirtschaftsprüfer hat auch eine Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter über die Umsetzbarkeit und den Willen zur Umsetzung des Konzepts einzuholen.<sup>29</sup> Auf diese Erklärung ist im Bericht zu verweisen.

---

<sup>29</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist ...“; BGH, Urteil vom 9.10.2006 – II ZR 303/05, ZIP 2006, S. 2171: „Aus dem Gesetzeswortlaut des § 19 Abs. 2 InsO folgt außerdem zweifelsfrei, dass eine günstige Fortführungsprognose sowohl den Fortführungswillen des Schuldners bzw. seiner Organe als auch die objektive ... Überlebensfähigkeit des Unternehmens voraussetzt.“; BGH, Urteil vom 18.10.2011 – II ZR 151/09, ZIP 2010, S. 2401: „Dem Vorbringen des Beklagten ist nicht zu entnehmen, dass er subjektiv den Willen zur Fortführung des Unternehmens ... hatte ...“.

## 6.6. Berichterstattung

- 149 Der Wirtschaftsprüfer wird über die Durchführung seines Auftrags in berufsmäßiger Form schriftlich berichten; die Berichterstattung enthält eine klare Darstellung über die Art und den Umfang seiner Befassung mit dem Sanierungskonzept.
- 150 Im Bericht ist Folgendes klarzustellen:
- Die dem Sanierungskonzept zugrunde liegende integrierte Planung basiert auf zukunftsorientierten Informationen, die notwendigerweise Unsicherheiten unterliegen. Die Erstellung von zukunftsorientierten Informationen verlangt zu einem großen Teil Schätzungen und die Berücksichtigung von Erfahrungswerten. Selbst wenn die der Planungsrechnung zugrunde liegenden Prämissen zu einem großen Teil eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse von der Planungsrechnung abweichen, da andere vorhergesehene Ereignisse häufig nicht wie erwartet eintreten oder andere nicht erwartete Ereignisse die Ergebnisse beeinflussen können.
  - Nicht Gegenstand des Auftrags ist es, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Ausgangsdaten und Informationen nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen.
- 151 Abhängig vom Auftragsumfang und der Komplexität des Unternehmens folgen Gliederung und Inhalt der Berichterstattung den in diesem *IDW Standard* dargelegten Grundsätzen.
- 152 Die Berichterstattung enthält die wesentlichen Feststellungen, Zwischenergebnisse und Schlussfolgerungen und als Schlussbemerkung zur Zusammenfassung (vgl. Tz. 30) eine Einschätzung, ob das Unternehmen sanierungsfähig ist,<sup>30</sup> d.h., dass auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum bestehen.<sup>31</sup> Je nach Krisenstadium des Unternehmens kann es erforderlich sein, auf die positive Fortführungsprognose gesondert einzugehen.
- 153 Sind nur einzelne Teilbereiche eines Sanierungskonzepts Gegenstand des Auftrags, folgt daraus eine entsprechende Beschränkung der Berichterstattung und der Zusammenfassung. In der Zusammenfassung ist kenntlich zu machen, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept im Sinne des *IDW S 6* handelt.
- 154 Die Berichterstattung verfolgt grundsätzlich das Ziel, den Empfänger in die Lage zu versetzen, die Ausgangssituation, die wesentlichen Annahmen und Maßnahmen, die Grundsatzüberlegungen und Schlussfolgerungen mit vertretbarem Aufwand nachzuvollziehen und aus seiner Sicht würdigen zu können, sodass er in die Lage versetzt wird, sich anhand des Berichts eine eigene Meinung bilden zu können. Eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse darf nur zusammen mit dem Bericht, aus dem die maßgeblichen Einzelschritte und -ergebnisse ersichtlich sind, an

---

<sup>30</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 (Leitsatz): „... objektiv sanierungsfähig ist und die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sind, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren.“

<sup>31</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279; „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept ..., das ... ernsthafte und begründete Aussichten auf Erfolg rechtfertigt ...“.

Dritte weitergegeben werden, um Missverständnisse über Art und Umfang der Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden.

- 155 Wenn das Sanierungskonzept für den Sanierungserfolg ausnahmsweise wesentliche Annahmen umfasst, die nicht beurteilt werden können, oder wesentliche Sanierungsmaßnahmen enthält, die rechtlich von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Vereinbarung noch aussteht, ist im Bericht an geeigneter Stelle und in der Schlussbemerkung zur Zusammenfassung darauf hinzuweisen.
- 156 Für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung der Berichterstattung des Wirtschaftsprüfers zum Sanierungskonzept wird folgende im Einzelfall anzupassende Formulierung empfohlen:



## Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung

„Ich war / Wir waren beauftragt, das in voranstehendem Bericht dargestellte Sanierungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen. Das Sanierungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsüblichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2002 zugrunde liegen, erstellt und dient allein der Unterrichtung der Organe der Gesellschaft.

Ich habe meiner / Wir haben unserer Erstellungstätigkeit den *IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)* zugrunde gelegt. Dieser *IDW Standard* legt die Grundsätze dar, nach denen Wirtschaftsprüfer Sanierungskonzepte erarbeiten.

Im Rahmen meiner / unserer Erstellungstätigkeit habe ich / haben wir auf Basis meiner / unserer Analysen der Ist-Lage<sup>32</sup> und der Krisenursachen<sup>33</sup> in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft vor dem Hintergrund des Leitbilds<sup>34</sup> des sanierten Unternehmens geeignete Sanierungsmaßnahmen<sup>35</sup> erarbeitet und die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen in die integrierte Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögensplanung überführt.<sup>36</sup> Die Verantwortung für das dem Sanierungskonzept zugrunde liegende Leitbild und die daraus abgeleiteten Annahmen sowie für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Sanierungskonzepts liegt bei den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft.

Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen.<sup>37</sup> Auf die beigefügte Vollständigkeitsklärung wird verwiesen. Ergänzend haben mir / uns die gesetzlichen Vertreter erklärt, dass sie beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen.<sup>38</sup> Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufga-

---

<sup>32</sup> Vgl. Tz. 44 ff.; so auch BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren ... sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

<sup>33</sup> Vgl. Tz. 47 ff. sowie BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß ... die Krisenursachen ... erfassen.“; BGH, Urteil vom 15.11.2001 – 1 StR 185/01, ZIP 2002, S. 351: „Das Sanierungskonzept war ... ohne eine genaue Analyse der Vergangenheit mit einem hohen, nicht abschätzbaren Risiko behaftet.“

<sup>34</sup> Vgl. Tz. 88 ff. sowie OLG Köln vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: ... Leitbild des sanierten Unternehmens ...“.

<sup>35</sup> Vgl. Tz. 98 ff.; BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen ... die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sein, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren ...“.

<sup>36</sup> Vgl. Tz. 129 ff.; BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279; „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept ...“; OLG Köln vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: ... Planverprobungsrechnung ...“.

<sup>37</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251 m.w.N., wonach auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen und branchenkundigen Fachmanns abzustellen ist, „dem die vorgeschriebenen oder üblichen Buchungsunterlagen vorlagen ...“.

<sup>38</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279; „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist ...“.

be, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Sanierungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten lediglich Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt.

Die dem Konzept beigefügte integrierte Planung weist ein positives Reinvermögen und künftige Liquiditätsüberschüsse aus.

Das Sanierungskonzept beschreibt die für eine positive Fortbestehens- und Fortführungsprognose und darüber hinaus die für die Wiedererlangung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit der ... [Mandant] erforderlichen Maßnahmen.

Im Rahmen meiner / unserer Tätigkeit bin ich / sind wir zu der Einschätzung gelangt, dass aufgrund der im vorliegenden Sanierungskonzept beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen und der mit überwiegender Wahrscheinlichkeit eintretenden Annahmen

- die gesetzlichen Vertreter der ... [Mandant] zutreffend von einer positiven Fortbestehens- und Fortführungsprognose ausgehen und
- das Unternehmen in überschaubarer Zeit auf Basis der bereits eingeleiteten und noch vorgesehenen Maßnahmen sanierungsfähig ist,<sup>39</sup> d.h., dass auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung bestehen.<sup>40</sup>

[Soweit zutreffend:] Ich weise / wir weisen darauf hin, dass das Sanierungskonzept verschiedene Sanierungsmaßnahmen umfasst, die von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Vereinbarung noch aussteht. Hierauf ist im Bericht unter Abschnitt ... im Einzelnen hingewiesen worden.

**Muster für ein Konzept über die Fortführungsfähigkeit** i.S. einer positiven Fortführungsprognose als Vorstufe für ein umfassendes Sanierungskonzept nach *IDW S 6*

„Ich war / Wir waren beauftragt, ein Fortführungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen, auf dessen Grundlage von einer positiven Fortführungsprognose i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB ausgegangen werden kann. Hierbei handelt es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept i.S.d. *IDW S 6*, sodass allein auf dieser Grundlage keine Aussage zur Sanierungsfähigkeit getroffen werden kann.“

---

<sup>39</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 (Leitsatz): „... objektiv sanierungsfähig ist und die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sind, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren.“

<sup>40</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279; „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept ..., das ... ernsthafte und begründete Aussichten auf Erfolg rechtfertigt ...“

Das Fortführungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsüblichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2002 zugrunde liegen, erstellt und dient allein der Unterrichtung der Organe der Gesellschaft.

Meine / Unsere Aufgabe war es, auf Basis meiner / unserer Analysen in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft Maßnahmen zu erarbeiten, auf deren Grundlage von einer positiven Fortführungsprognose ausgegangen werden kann. Die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen wurden von mir / uns in die integrierte Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögensplanung überführt.

Die Verantwortung für das bezüglich der Sanierungsfähigkeit noch zu entwickelnde umfassende Sanierungskonzept und das ihm zugrunde liegende Leitbild des sanierten Unternehmens liegt bei den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft.

Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen. Auf die beigefügte Vollständigkeitserklärung wird verwiesen. Ergänzend haben mir / uns die gesetzlichen Vertreter erklärt, dass sie beabsichtigen und in der Lage sind, die für eine positive Fortführungsprognose erforderlichen und im Fortführungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Fortführungskonzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Fortführungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten lediglich Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt.

Im Rahmen meiner / unserer Tätigkeit bin ich / sind wir zu der Einschätzung gelangt, dass aufgrund der im vorliegenden Fortführungskonzept beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen und der mit überwiegender Wahrscheinlichkeit eintretenden Annahmen die gesetzlichen Vertreter der ... [Mandant] zutreffend von einer positiven Fortführungsprognose ausgehen.

[Soweit zutreffend:] Ich weise / wir weisen darauf hin, dass das Fortführungskonzept verschiedene Sanierungsmaßnahmen umfasst, die von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Vereinbarung noch aussteht. Hierauf ist im Bericht unter Abschnitt ... im Einzelnen hingewiesen worden.