

# Die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW S 6

Dr. Utz Brömmekamp / Bozidar Radner\*

## I. Einleitung

Unternehmenskrisen sind kein neues Phänomen. Es gibt sie, seitdem es Unternehmen gibt. Aber die Zeiten, in denen Unternehmenskrisen noch stigmatisiert, Konkurse ehrenrührig waren und in der Regel mit Liquidation und Marktaustritt endeten, sind lange vorbei. In den letzten Jahren ist eine zunehmende Sensibilisierung für Sanierungs-, Restrukturierungs- und Insolvenzhemen bei allen von der Wirtschaftskrise Betroffenen, in Fachliteratur, Medien und Politik sowie in der Banken- und Beraterwelt zu beobachten.

Die Notwendigkeit strukturierter Sanierungskonzepte und damit der Ruf nach einer Standardisierung von Sanierungsprozessen wurde insbesondere im Zuge der deutschen Wiedervereinigung laut. Seinerzeit fielen eine große Anzahl planwirtschaftlich geführter, maroder Staatsbetriebe in das Eigentum der Treuhandanstalt, die über deren Liquidation oder Fortführung zu befinden hatte. Die Stunde der Beratungsstandards war gekommen.

Aus dieser Zeit stammen die vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) noch etwas schüchtern als bloße Stellungnahme bezeichneten »Anforderungen an Sanierungskonzepte« (IDW FAR 1/1991).<sup>1</sup> Seinerzeit gab es weder in der Rechtsprechung noch in der Literatur entsprechende Rahmenbedingungen für ganzheitliche Sanierungskonzepte.

Im Jahre 2000 ließ das IDW nach dem zwischenzeitlichen Inkrafttreten der Insolvenzordnung den IDW S 2 »Anforderungen an Insolvenzpläne«<sup>2</sup> folgen.

Der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) veröffentlichte im Jahr 2007 die »Grundsätze ordnungsgemäßer Planung« (GoP).<sup>3</sup>

Das Institut für die Standardisierung von Unternehmenssanierungen (ISU) wartete mit »Grundsätzen ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte« (GoS)<sup>4</sup> sowie den »Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte« (MaS)<sup>5</sup> auf.

Im vergangenen Jahr schließlich wurden die in Fortführung der FAR 1/1991 vom IDW entwickelten »Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten« (IDW S 6)<sup>6</sup> verabschiedet, die bereits im Entwurfsstadium ungeahnt große Praxisrelevanz besaßen. Die globale Wirtschaftskrise ließ die Zahl von in Not geratenen Unternehmen sprunghaft ansteigen. Zudem verlangte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) von Kreditinstituten in den »Mindestanforderungen an das Risikomanagement« (MaRisk)<sup>7</sup> belastbare Sanierungskonzepte für die Gewährung oder Prolongation von Problemerkrediten.

Dem folgend fordern involvierte Banken von Krisenunternehmen vermehrt standardisierte Sanierungsgutachten ein, wobei in der Regel der IDW-Standard bevorzugt wird.

Dieser Beitrag stellt die Neuregelungen des IDW S 6 in Fortsetzung und Erweiterung von FAR 1/1991 dar, befasst sich mit deren rechtlichen Vorgaben und Haftungsrisiken und behandelt deren Tragweite und Praxisrelevanz.

## II. Vergleich IDW S 6 mit IDW FAR 1/1991

In den Vorbemerkungen zu IDW S 6<sup>8</sup> heißt es, dass die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten »**vor dem Hintergrund der in Theorie, Praxis und Rechtsprechung vertretenen Auffassungen**« entwickelt worden seien. Damit wird bereits deutlich, dass die betagten Standards FAR 1/1991 im Lichte der Sanierungspraxis der letzten Jahre weiterentwickelt und aktualisiert worden sind. Nach Rn. 6 der Vorbemerkungen<sup>9</sup> ersetzt der IDW S 6 die IDW Stellungnahme FAR 1/1991.

Begnügte sich FAR 1/1991 noch mit einigen wenigen Gliederungspunkten, bestehend aus der Beschreibung und Analyse des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der Krisenursachen, der Entwicklung eines Leitbildes für das sanierte Unternehmen, den zur Krisenbeseitigung geeignet erscheinenden Maßnahmen sowie deren Verprobung, ist der Prüfungskatalog des IDW S 6 wesentlich detaillierter und umfassender.

FAR 1/1991 machte den Krisenfall, in den Vorbemerkungen definiert als »**die Störung des finanziellen Gleichgewichts eines Unternehmens oder die nachhaltige Beeinträchtigung seiner Ertragskraft**«, am Vorliegen drohender oder eingetretener Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung fest.<sup>10</sup> IDW S 6 hingegen differenziert ausdrücklich zwischen Konzepten zur Beseitigung der Insolvenzsituation auf der einen und zur betriebswirtschaftlichen Neuausrichtung eines Unternehmens auf der anderen Seite. Hierin liegt die inhaltlich bedeutendste Neuerung des Standards. Anders als FAR 1/1991 verlangt IDW S 6 nicht zwingend ein Vollkonzept, das sich neben Liquiditätssicherung und Vermögensstabilisierung auch über die in einer Planung<sup>11</sup> abgebildete Neuausrichtung des Unternehmens verhalten muss. Der

\* Dr. Utz Brömmekamp, Rechtsanwalt, Partner der bb [sozietät] Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte und Steuerberater und geschäftsführender Gesellschafter der mbb [consult] GmbH; Dipl. Betriebswirt Bozidar Radner, geschäftsführender Gesellschafter der mbb [consult] GmbH.

1 FN-IDW 1991, S. 319 ff.

2 FN-IDW 3/2000, 81 ff.; WPg 2000, 285 ff.

3 Nachzulesen unter [www.bdu.de/GoP](http://www.bdu.de/GoP).

4 Finanz Colloquium Heidelberg »Standard für das Erstellen, Umsetzen und Prüfen von Sanierungskonzepten«, 2007.

5 Finanz Colloquium Heidelberg »Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte«, 2007.

6 FN-IDW, 578 ff.

7 Nachzulesen unter [www.bafin.de](http://www.bafin.de) bei Rechtliche Grundlagen/Rundschreiben.

8 FN-IDW 2009, 578 (579).

9 FN-IDW 2009, 578 (579).

10 S. Vorbemerkungen FN-IDW 1991, 319 ff.

11 Entgegen *Groß* WPg 2009, 231 spricht FAR 1/1991 noch nicht von der Erforderlichkeit einer »integrierten« Planung; vgl. Ziff. 5. Planverprobungsrechnung FN-IDW 1991, 319 ff.

neue Standard eröffnet vielmehr ein stufenweises Vorgehen in Form aufeinander abgestimmter Teilkonzepte. Dies wiederum setzt folgerichtig die Definition von Krisenstadien voraus, um abhängig von deren Feststellung »maßgeschneiderte« (Teil-)Konzepte mit stadiengerechten Sanierungsmaßnahmen erstellen zu können. Diese Neuerung in IDW S 6 trägt dem Umstand Rechnung, dass Unternehmenskrisen trotz mittlerweile geschärftem Risikobewusstsein auf Stakeholderseite meist erst in der akuten Liquiditätskrise manifest werden. Konsequenterweise verlangen die neuen Standards auch ausdrücklich eine Aussage zum Vorliegen von Insolvenzgründen und eine jedenfalls für das Vorliegen einer etwaigen Überschuldung maßgeblichen Fortführungsprognose.

Bei einem Vollkonzept, wie es FAR 1/1991 regelmäßig verlangte, ergab sich der Auftragsgegenstand und Auftragsinhalt von selbst. Die nach IDW S 6 vorgesehene stadiengerechte Vorgehensweise mit der Möglichkeit einer Aufteilung in Teilkonzepte verlangt hingegen vom Konzeptersteller eine klare Festlegung des Auftragsumfangs und der Verantwortlichkeiten.

### III. Anforderungen und Inhalte von IDW S 6

Im Folgenden werden die maßgeblichen Regelungsinhalte von IDW S 6<sup>12</sup> entsprechend der vorgegebenen Gliederungsstruktur zusammengefasst dargestellt.

#### [1. Vorbemerkungen]

#### 2. Grundlagen<sup>13</sup>

##### 2.1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte

##### 2.2. Abhängigkeit des Sanierungskonzeptes vom Krisenstadium

##### 2.3. Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortung

Die Kernbestandteile eines Sanierungskonzeptes im Sinne des IDW S 6 bleiben in Anlehnung an FAR 1/1991

- die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
- die Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage
- die Analyse von Krisenstadium und -ursachen
- die Darstellung des Leitbildes des sanierten Unternehmens
- die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
- der Unternehmensplan.

Die stadiengerechte und von der jeweiligen Art der Krise abhängige Vorgehensweise, die eine abgestufte Erstellung von Teilkonzepten ermöglicht, ändert nichts daran, dass eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit des in die Krise geratenen Unternehmens nur auf der Grundlage eines Vollkonzeptes getroffen werden kann, in dem die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden. Folgerichtig ist bei beauftragten Teilkonzepten in der gutachterlichen Stellungnahme ausdrücklich auf entsprechende Beschränkungen hinzuweisen.

Sanierungsfähigkeit nach IDW S 6 setzt in einem ersten Schritt voraus, dass eine positive **Fortführungsprognose** im Sinne des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB besteht. Insoweit gehen die Anforderungen über die rein liquiditätsorientierte Feststellung einer positiven **Fortbestehensprognose** hinaus und ver-

langen eine Aussage dazu, ob rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen.

Die Annahme der Sanierungsfähigkeit verlangt in einem weiteren Schritt, dass in einem verlängerten Prognosezeitraum sowohl Wettbewerbsfähigkeit als auch Renditefähigkeit wiedererlangt werden können (nachhaltige Fortführungsfähigkeit).

Die Notwendigkeit dieses zweistufigen Vorgehens betont IDW S 6 ausdrücklich für den in der Praxis häufigen Fall einer bereits vorliegenden Insolvenzgefahr. Diese gilt es im Rahmen der Feststellung einer positiven **Fortführungsprognose** im oben beschriebenen Sinne zunächst kurzfristig durch geeignete Maßnahmen auf Liquiditäts- und ggf. Vermögensseite abzuwenden, und zwar prognostisch mindestens für den Zeitraum des laufenden und folgenden Jahres.

Die gerade von Bankenseite neben der Frage der Sanierungsfähigkeit häufig verlangte Aussage zur Sanierungswürdigkeit spielt bei IDW S 6 keine Rolle mehr. Denn bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes können nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Subjektive und an die individuelle Interessenlage einzelner Stakeholder geknüpfte Kriterien dürfen nach IDW S 6 dabei keine Rolle spielen, sodass für die Frage der Sanierungswürdigkeit kein Platz mehr ist.

#### 3. Darstellung und Analyse des Unternehmens<sup>14</sup>

##### 3.1. Anforderung an die Qualität der Informationen

##### 3.2. Basisinformationen über das Unternehmen

Im Rahmen der Darstellung des Unternehmens gilt es zu Beginn, die rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgangsdaten zum Zeitpunkt der Konzepterstellung korrekt wiederzugeben. Wichtig für die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit ist daher bereits hier eine adäquate Spiegelung der Marktposition des Unternehmens aus Produkt-, Kunden- und Wettbewerbs-sicht. Nur so kann eine Beurteilung des Krisenstadiums und der Krisenursachen sinnvoll abgeleitet werden. Ansonsten wird sich niemals sachlich beurteilen lassen, ob das Unternehmen derzeit wirklich nur ein Opfer der Wirtschaftskrise ist.

##### 3.3. Analyse der Unternehmenslage

Für die Betrachtung der Marktposition ist es zwingend erforderlich zu verstehen, auf welchem Markt, mit welchen Produkten und mit welchem Erfolg das Unternehmen tätig ist. In einem nächsten Schritt gilt es zu erarbeiten, welche Erfolgsfaktoren beherrscht werden müssen. Dies muss sich nicht immer nur auf Qualität und Preis beschränken, sondern kann auch Servicegrad, Innovationfähigkeit oder ähnliche Attribute betreffen. Gute Hinweise liefern hier regelmäßig die Lieferantenbewertungen von Kunden, da diese naturgemäß die aus ihrer Sicht relevanten Kriterien zur Bewertungsgrundlage machen. Auf Basis der so ermittelten Anforderungen an die Leistungs- und Betriebswirtschaft des Unternehmens müssen

<sup>12</sup> FN-IDW 2009, 578 ff.

<sup>13</sup> FN-IDW 2009, 578 (579–582).

<sup>14</sup> FN-IDW 2009, 578 (582–588).

## Sanierungs- und Insolvenzberatung Die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten

diese mit dem Istzustand abgeglichen werden, um die Frage nach der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit zu beantworten. Unter Berücksichtigung von Stärken und Schwächen einerseits sowie Chancen und Risiken andererseits (**SWOT-Analyse**) gilt es letztlich, ein realistisches Maßnahmenbündel zu schnüren und zu bewerten (s. unter III. 4. und 5.), welches in der Sanierungsplanung aufgeht (s. unter III. 6.).

### 3.3.1. Analyse des Umfeldes

Im Wesentlichen sollen hier das makroökonomische Umfeld dargestellt und Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens hervorgehoben werden. Klassischerweise bedient man sich zu diesem Zwecke einer **PESTLE-Analyse** (Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental). Diese kann fallweise durch Studien, Prognosen oder Gutachten ergänzt werden.

### 3.3.2. Analyse der Branchenentwicklung

Die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens ergibt sich entweder aus einem vergleichbaren Produkt (bspw. Automobilbranche), einem vergleichbaren Herstellungsverfahren (bspw. Baubranche) oder vergleichbaren Ausgangsrohstoffen (bspw. Chemiebranche/Mineralölbranche). Innerhalb der so definierten Branche des Unternehmens ist es über die Betrachtung der Wettbewerber möglich, die Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette der Branche zu definieren; bspw. ein »Tier 1«-Automobilzulieferer oder ein Kunststoffhersteller in der Chemiebranche.

Steht die beschriebene Zuordnung fest, kann man über Branchenverbände oder ähnliche Institutionen Entwicklungsdaten und Aussagen generieren.<sup>15</sup> Diese bilden zumeist die Grundlage strategischer Unternehmensplanungen und sind auch im Rahmen der Erstellung von Sanierungskonzepten zwingender Bestandteil der Betrachtung. Im Abgleich mit der **SWOT-Analyse** und unter Berücksichtigung der Marktposition des Unternehmens sind hieraus realistische Langfrist-szenarien zu planen.

### 3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

Auf der Grundlage der Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage gilt es festzustellen, wie die Potenziale des Unternehmens als Leistungseinheit zu bewerten sind. Besonderes Augenmerk sollte hierbei auf die Feststellung der Werterzeuger/-vernichter gelegt werden, was zumeist eine produkt- und kundenorientierte Deckungsbeitragsrechnung voraussetzt. Leistungsrelevante Verträge, insbesondere auf den Ebenen Personal, Mieten, Lieferanten, Darlehen sowie gesellschaftsrechtliche Grundlagen und Verbindungen sind in die Prüfung einzubeziehen.

Eine Beurteilung der Organisation, der humanen sowie technologischen Ressourcen und Prozesse ist notwendig, um die heutige und zukünftige Marktpositionierung beurteilen zu können. Hierbei muss der Fokus der Analyse auf die Primärfunktionen gelegt werden. Es geht um die Frage, wie sich die Wertschöpfung vom Einkauf über die Produktion bis hin zum Vertrieb an den Kunden gestaltet.

Um die vorgenannten Aufgaben effizient zum Abschluss zu bringen und die identifizierten Maßnahmen auch nachhaltig umsetzen zu können, sind die Mitarbeiter des Unternehmens, insbesondere die Führungskräfte einzubinden.

### 3.4. Feststellung des Krisenstadiums

Die stadiengerechte Vorgehensweise basiert auf der in den neuen Standards zugrunde gelegten Annahme, dass Unternehmen in der Krise regelmäßig verschiedene Stadien durchlaufen können, nämlich

- Stakeholderkrise
- Strategiekrise
- Produkt- und Absatzkrise
- Erfolgskrise
- Liquiditätskrise bis hin zur Insolvenzreife.

Dabei wird von IDW S 6 ein ganzheitlicher Prüfungsansatz verlangt. Denn Krisenstadien müssen sich nicht zwingend in der soeben genannten Verlaufsfolge entwickeln. Zum Beispiel kann eine Liquiditätskrise durch ein anderes, vorgeschaltetes Krisenszenario verursacht worden sein.

#### 3.4.1. Feststellungen zur Stakeholderkrise

Krisen auf Ebene der Stakeholder, zu denen neben der Unternehmensleitung und anderen Organmitgliedern insbesondere Gesellschafter, Arbeitnehmer und Gläubiger gehören, entstehen zumeist durch Konflikte zwischen diesen Gruppen, häufig unter Gesellschaftern bzw. Gesellschafterstämmen. Die Corporate-Governance-Regeln können in ihrer Ausgestaltung und Anwendung Konfliktpotenzial bieten. Somit sind Stakeholderkrisen auch häufig Kommunikations- und Motivationskrisen, deren Tücke darin besteht, dass sie zumeist schleichend verlaufen.

#### 3.4.2. Feststellungen zur Strategiekrise

Häufig als Folge einer Stakeholderkrise kennzeichnet die Strategiekrise eine unklare oder fehlende strategische Ausrichtung, verbunden mit einer Fehleinschätzung der Wettbewerbssituation, und dies zulasten der Wettbewerbsfähigkeit.

#### 3.4.3. Feststellungen zur Produktions- und Absatzkrise

Etwa als Folge einer Strategiekrise kann sich eine Produktions- und Absatzkrise entwickeln, bei der die Nachfrage nicht nur vorübergehend stark zurück geht. Wird produktionsseitig nicht gegengesteuert, resultiert hieraus ein steigender Vorratsbestand und dem folgend eine höhere Kapitalbindung. Die Gründe dafür sind häufig »hausgemacht« und liegen bspw. in einem unzureichenden Marketing- und Vertriebskonzept, in Qualitäts- bzw. Sortimentsschwächen oder einer falschen Preispolitik.

#### 3.4.4. Feststellungen zur Erfolgskrise

Nachfragerückgänge, Preisverfall und Kostensteigerungen führen über kurz oder lang zu einer Erfolgskrise. Zunächst können die Eigenkapitalkosten nicht mehr erwirtschaftet werden. Es folgen starke Gewinnrückgänge und schließlich Verluste bis zum vollständigen Verzehr des Eigenkapitals. In weiterer Folge büßt das Unternehmen an Kreditwürdigkeit ein, was wiederum negative Auswirkungen auf die Liquiditätssituation zeitigt. Mag in diesem Stadium die Zahlungsfähigkeit durch geschicktes Liquiditätsmanagement noch aufrechterhalten werden, fehlen gleichwohl Mittel für investive oder strategische Zwecke.

<sup>15</sup> Im Automobilssektor bspw. über die weit verbreiteten und anerkannten Marktinformationen des Informationsdienstleisters POLK.

### 3.4.5. Feststellungen zur Liquiditätskrise

Mit Eintritt der Liquiditätskrise ist ein Insolvenzrisiko zumindest initiiert und der Weg zur Feststellung der Insolvenzreife wegen drohender oder eingetretener Zahlungsunfähigkeit nicht mehr weit. Häufig liegen die Gründe für eine Liquiditätskrise im fehlenden oder unzureichenden Working-Capital-Management bzw. in einer ungesunden, weil unausgewogenen oder zu komplexen Finanzierungsstruktur.

### [3.4.6. Feststellungen zur Insolvenzreife]

### 3.5. Analyse der Krisenursachen

Grundsätzlich muss zwischen internen und externen Krisenursachen unterschieden werden. Da es zumeist nicht nur die eine Krisenursache gibt, sind Krisenursachen den sie betreffenden Bereichen, wie bspw. dem Geschäftsbereich oder dem Funktionsbereich, zuzuordnen. Nicht minder bedeutend ist die Offenlegung von Ursachen und Wirkungen.

Eine fehlerhafte oder unzureichende Ursachenanalyse kann zu einem unangebrachten oder unvollständigen Maßnahmenbündel führen. Die Gefahr liegt dann ähnlich wie in der Medizin in der falschen Behandlung.

### 3.6. Aussagen zur Unternehmensfortführung

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

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

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

Anders als noch FAR 1/1991 verlangt IDW S 6 Aussagen zu den Insolvenzgründen der §§ 17, 19 InsO sowie zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB. Spätestens nach Eintritt der Liquiditätskrise ist im Rahmen eines Liquiditätsstatus die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu untersuchen. Liegt keine insolvenzrelevante Zahlungsunfähigkeit, sondern lediglich eine Zahlungsstockung<sup>16</sup> vor, ist die Möglichkeit deren kurzfristiger Beseitigung aufzuzeigen.

Bereits der Eintritt einer Erfolgskrise gebietet grundsätzlich die Erstellung eines Überschuldungsstatus. Dessen Wertansätze hängen vom Ergebnis einer insolvenzrechtlichen Fortführungsprognose ab. Fällt diese negativ aus, ist für die Frage der Insolvenzreife zwingend ein Überschuldungsstatus zu erstellen. Bei positiver Fortführungsprognose bedarf es derzeit wegen der durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz<sup>17</sup> zunächst bis zum 31.12.2010 befristeten und durch das Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen<sup>18</sup> bis zum 31.12.2013 verlängerten Änderung des § 19 Abs. 2 InsO keines Überschuldungsstatus. Denn eine positive Fortführungsprognose schließt danach grundsätzlich den Insolvenzgrund der Überschuldung aus.<sup>19</sup> Soweit indes nach Ablauf der Befristung die derzeit suspendierte Regelung des § 19 Abs. 2 InsO wieder in Kraft tritt, ist auch bei positiver Fortführungsprognose ein Überschuldungsstatus zu erstellen, da Insolvenzreife auch unter Zugrundelegung von Going-Concern-Werten im Überschuldungsstatus gegeben sein kann.

IDW S 6 weist an dieser Stelle wie schon in den Vorbemerkungen erneut darauf hin, dass sich das Konzept nicht auf eine insolvenzrechtliche **Fortbestehensprognose** beschränken darf, sondern sich vielmehr über eine zum Zwecke der handelsrechtlichen Bewertung zu erstellende **Fortführungsprognose** verhalten muss.

Zusammenfassend ist eine positive Fortführungsprognose somit nur dann gegeben, wenn weder Insolvenzgründe vorliegen noch andere rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten der Annahme der Unternehmensfortführung in dem Prognosezeitraum entgegenstehen.

## 4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens<sup>20</sup>

### 4.1. Bedeutung des Leitbildes des sanierten Unternehmens

### 4.2. Beschreibung der Unternehmensstrukturen

### 4.3. Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen

Wie schon FAR 1/1991 verlangt der neue Standard eine Darstellung des Leitbildes des sanierten Unternehmens. Nach IDW S 6 muss diese Bestandteil eines umfassendes Sanierungskonzeptes, also eines Vollkonzeptes sein. Angestrebtes Ziel ist ein Unternehmen, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige, durchschnittliche und branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote aufweist. Es soll ein zukünftiges Unternehmen abgebildet werden, das sowohl für Eigen- als auch für Fremdkapitalgeber wieder attraktiv ist. Dies wird im Zweifel in kaum einem Krisenstadium der Fall sein. Damit wird die Messlatte wesentlich höher gelegt, als dies bei FAR 1/1991 der Fall war. Bis dato stellte das Leitbild nur darauf ab, dem Unternehmen (wieder) Wettbewerbsfähigkeit zu verleihen, um damit nachhaltige Einnahmehüberschüsse zu erwirtschaften und das finanzielle Gleichgewicht zu sichern.<sup>21</sup>

Nach IDW S 6 beschreibt das Leitbild ein realisierbares und zukunftsfähiges Geschäftsmodell in allen seinen Facetten und muss den Weg zur Wiedererlangung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit aufzeigen.

## 5. Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise<sup>22</sup>

Besonders in diesem Punkt sind in den neuen Standard die Erkenntnisse und Erfahrungen der Sanierungspraxis der letzten Jahre eingeflossen. Dabei gilt der Obersatz, dass das jeweilige Krisenstadium Inhalt und Maßnahmen des Sanierungskonzeptes bestimmt. Daraus ergibt sich eine der jeweiligen Dringlichkeit angepasste Prüfungsreihenfolge.

16 Zur Abgrenzung vgl. BGH, Urt. v. 24.05.2005, IX ZR 123/04, ZIP 2005, 1426ff.

17 BGBl. I 2008, 1982 (1989).

18 BGBl. I 2009, 3151.

19 kritisch hierzu *Dabl* NZI 2008, 719; *Hölzle* ZIP 2008, 2003.

20 FN-IDW 2009, 578 (588–590).

21 Ziff. 3 Leitbild des sanierten Unternehmens FN-IDW 1991, 319.

22 FN-IDW 2009, 578 (590–593).

## Sanierungs- und Insolvenzberatung Die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten

IDW S 6 betont ausdrücklich, dass sich eine nachhaltige Sanierung nicht auf kurz- und mittelfristige Maßnahmen beschränken darf. Deshalb bedarf es eines klar strukturierten und langfristig angelegten Maßnahmen-Managements.

Ebenso sieht IDW S 6 vor, dass jedenfalls bei fortgeschrittener Unternehmenskrise auch Sanierungsstrategien im Rahmen eines möglichen Insolvenzszenarios zu untersuchen und einer außergerichtlichen Sanierung vergleichend gegenüber zu stellen sind.

### 5.1. Überwindung der Insolvenz

Die in IDW S 6 genannten und empfohlenen Maßnahmen setzen im Stadium der bereits eingetretenen Insolvenz an und nennen ausdrücklich neben dem bislang nach wie vor verhalten eingesetzten Insolvenzplanverfahren die praxisbewährte übertragende Sanierung.

### 5.2. Vermeidung der Insolvenz

IDW S 6 spricht nur allgemein von der Darstellung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, um die Einleitung eines Insolvenzverfahrens noch innerhalb einer Frist von höchstens drei Wochen nach Feststellung eines Insolvenzgrundes abzuwenden.<sup>23</sup> Konkrete Maßnahmen zur Beseitigung einer Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung erwähnt IDW S 6 nicht, stellt aber klar, dass die Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens ausschließlich auf bestehende »**Realoptionen**« einschließlich zugesagter und ernsthaft in Aussicht gestellter Stakeholder-Beiträge gestützt werden kann, nicht hingegen auf bloße Hoffnungswerte, namentlich auf nur abstrakt mögliche Handlungsalternativen.

### 5.3. Überwindung der Liquiditätskrise

Nach IDW S 6 bedarf es zur Überwindung der Liquiditätskrise eines intelligenten Liquiditätsmanagements unter Mobilisierung interner Reserven, der Zuführung externer Mittel und/oder der Vereinbarung von Zahlungsmoratorien.

Liquiditätspotenziale werden mit der Optimierung der Lagerhaltung, der Reduzierung von Forderungslaufzeiten, Forderungsfactoring, dem Outsourcing von Randfunktionen/Randgeschäften sowie Sale-and-Lease-Back von Anlagegütern beispielhaft genannt.

Mit der wiedergewonnenen Kreditfähigkeit ist eine Ratingverbesserung verbunden, womit wieder ausreichende Sicherheiten seitens des Unternehmens, deren Gesellschafter oder auch der öffentlichen Hand gestellt werden können.

### 5.4. Überwindung der Erfolgskrise

Zur Erzielung einer nachhaltigen, branchenüblichen Umsatzrendite empfiehlt IDW S 6 insbesondere eine Bereinigung des Produktportfolios, eine Reduzierung der Fertigungstiefe sowie die Ergreifung weiterer Prozessoptimierungsmaßnahmen. Letztlich soll das Maßnahmenpaket durch Steigerung der Umsatzerlöse und Verbesserung der Kostenstruktur sämtliche Wertschöpfungsprozesse betreffen, um das Unternehmen wieder ertragsfähig und profitabel zu machen.

### 5.5. Überwindung der Produkt- und Absatzkrise

Es wird nach Intensität und Dauer der Produkt- und Absatzkrise unterschieden. Ist diese von nur vorübergehender Natur,

sind kurzfristig von einem strikten Kostenmanagement begleitete Maßnahmen zu ergreifen, um diese Schwächephase durchzustehen.

Bei einer tiefgreifenden Produkt- und Absatzkrise sind hingegen umfassende strukturelle Anpassungen im Leistungsbe- reich vorzunehmen.

### 5.6. Überwindung der Strategiekrise

Zur Überwindung der Strategiekrise nennt IDW S 6 den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit oder die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, wobei auch an strategische Allianzen oder Fusionen/Übernahmen gedacht werden kann. Letztlich soll mit geeigneten Produkt-, Markt- und Ressourcen-Strategien die Wettbewerbsfähigkeit wieder hergestellt, abgesichert oder verbessert werden.

### 5.7. Überwindung der Stakeholderkrise

Eine Stakeholderkrise kann letztlich nur überwunden werden, wenn es gelingt, einen Konsens mit allen betreffenden Interessengruppen mit dem Ziel einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu finden, um zu einer gemeinsam getragenen und gelebten Unternehmens- und Zielstruktur zurück zu gelangen. Im Rahmen geeigneter Corporate-Governance-Regeln ist letztlich eine Organisations- und Führungsstruktur zu schaffen, die das Unternehmensleitbild trägt.

### 6. Integrierte Sanierungsplanung<sup>24</sup>

Wesentlicher Inhalt und Ergebnis des Sanierungskonzeptes ist die rechnerische Planung des Sanierungsverlaufes. Die Sanierungsplanung ist integriert abzubilden. Dies bedeutet eine in sich schlüssige, verprobte und miteinander verbundene Planung von Bilanz, GuV und Liquidität. In der Regel werden verschiedene Sanierungsverläufe im Rahmen eines Best-, Real- und Worst-Case simuliert, wobei der Real-Case das Sanierungsszenario darstellen sollte. Der Begriff »Worst-Case-Szenario« wird derzeit vielfach durch das Schlagwort »Stresstest« ersetzt. Basis einer jeden Sanierungsplanung ist die eigentliche Unternehmensplanung, die sich aus den Teilplänen, wie Umsatzplanung, Personalplanung, Investitionsplanung u.a. ergibt. Diese Teilpläne sind kritisch zu plausibilisieren.

#### 6.1. Darstellung der Problem- und Verlustbereiche

Der Schwerpunkt der Darstellung soll auf die zukünftigen finanziellen Auswirkungen der Behebung heutiger Problem- und Verlustbereiche gelegt werden. Konkret kann dies bspw. die planerische Abbildung einer Werksschließung oder die Einstellung bestimmter Produkte bedeuten.

#### 6.2. Darstellung der Maßnahmeneffekte

Es ist darzulegen, welche Auswirkungen die erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen auf die zukünftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens haben. Von besonderer Bedeutung ist hierbei eine Integration der Maßnahmen-

<sup>23</sup> Der Gesetzeswortlaut des § 15a InsO stellt hingegen auf den objektiven Eintritt und nicht auf die subjektive Feststellung des Insolvenzgrundes ab. Zustimmung verdient die vermittelnde Meinung, die auf die Erkennbarkeit des Insolvenzgrundes abstellt; so BGH, Urt. v. 09.07.1979, II ZR 118/77, BGHZ 75, 96; HambKomm/Wehr, 3. Aufl., Rn. 16 zu § 15a InsO; Uhlenbruck, InsO, 12. Aufl., § 13 Rn. 34.

<sup>24</sup> FN-IDW 2009, 578 (593–595).

effekte und deren Wechselwirkung untereinander. Um während der Umsetzung ein zeitnahes und proaktives Umsetzungscontrolling zu gewährleisten, ist auf den jeweiligen (geplanten) Umsetzungsgrad und die zeitliche Abgrenzung über den Sanierungszeitraum zu achten. In der Regel werden die Maßnahmeneffekte für die ersten 12-18 Monate auf Monatebene, anschließend auf Quartalsebene beschrieben. Die Konkretisierung der Maßnahmen, insbesondere die Festlegung der Maßnahmenverantwortlichen, stellt ein weiteres Kernelement dar. Zusammenfassend kann man auch von einem integrierten Sanierungs-Projektplan im Sinne des klassischen Projektmanagements reden.

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

Ergänzend zu den vorgenannten Attributen einer integrierten Sanierungsplanung ist die explizite Darstellung wesentlicher Planungsprämissen hervorzuheben. Solche können operativer Natur sein, wie bspw. die Entwicklung von Rohstoffpreisen oder Wechselkursen. Weitere Prämissen können hingegen sanierungsbedingt sein. Insbesondere zusätzlicher Beratungs- und Umsetzungsaufwand, aber auch Sanierungsbeiträge von Stakeholderseite, die zum Zeitpunkt der Planung noch nicht verbindlich sind (Tilgungsaussetzungen, Stundungen, Mitarbeiterbeiträge etc.), sind aufzuzeigen. Dabei ist explizit hervorzuheben, dass die Analyse von Planabweichungen sowie die Planfortschreibung nicht Bestandteil des Sanierungskonzeptes ist.

### 6.4. Kennzahlen

Anders als noch in FAR 1/1991 sind aus dem integrierten Sanierungsplan Kennzahlen über den gesamten Planungszeitraum abzubilden, die das Urteil zur Sanierungsfähigkeit stützen. Darüber hinaus bietet sich die Definition bestimmter KPI's (»Key Performance Indicators«) zu Kontrollzwecken im Sanierungsverlauf an. Ebenfalls von Wichtigkeit kann die Darstellung bestimmter vertraglich vereinbarter Ziel-Kennzahlen (»covenants«) sein.

Zu vorgenannten Zwecken werden zumeist Liquiditätskennzahlen (bspw. Cash-Flow), Ertragskennzahlen (bspw. Umsatzrentabilität) oder auch Vermögenskennzahlen (bspw. Eigenkapitalquote) herangezogen. Im Rahmen der operativen Sanierung können aber auch Kundenzufriedenheit, Liefertreue oder Neukundenanteil weitere Kenngrößen sein.

## 7. Berichterstattung und zusammenfassende Schlussbemerkung<sup>25</sup>

Über die Durchführung des Auftrages zur Erstellung eines Sanierungskonzeptes ist selbstverständlich schriftlich zu berichten. Abhängig vom jeweiligen Auftragsumfang sollten sich Aufbau und Inhalt an der in IDW S 6 vorgesehenen Gliederung orientieren.

Überraschend unverbindlich spricht IDW S 6 davon, dass die Erstellung eines Sanierungskonzeptes mit einer – ggfs. auch kritischen – Schlussbemerkung darüber abschließen könne, ob das betreffende Unternehmen voraussichtlich sanierungsfähig sei. Bedenkt man Tragweite, Bedeutung und Aussagekraft eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6, sollte über das Ergebnis der Begutachtung auch oder gerade in seiner Zusammenfassung obligatorisch zu berichten sein.

## IV. Kritische Würdigung

### 1. Rechtliche Grundlagen und Haftungsfragen

»There is only little law in this field«, lautet eine Standardantwort amerikanischer Juristen, wenn ihrem Rechtsrat die nötige Präzision fehlt, weil ein bestimmtes Thema (noch) einer ausreichend belastbaren richterlichen Klärung entbehrt. So liegt es hier. Die Rechtsprechung hat sich bislang nur vereinzelt zu den Anforderungen an Inhalt, Umfang und Qualität von Sanierungskonzepten geäußert.

In der insoweit aussagekräftigsten Entscheidung vom 04.12.1997<sup>26</sup> führte der BGH zur Ernsthaftigkeit eines Sanierungsversuches aus:

»Ein derartiger Sanierungsversuch setzt nämlich mindestens ein in sich schlüssiges Konzept voraus, das von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht und nicht offensichtlich undurchführbar ist. [...] Sowohl für die Frage der Erkennbarkeit der Ausgangslage als auch für die Prognose der Durchführbarkeit ist auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen – nicht notwendigerweise unbeteiligten –, branchenkundigen Fachmanns abzustellen, dem die vorgeschriebenen oder üblichen Buchhaltungsunterlagen zeitnah vorliegen. [...] Eine solche Prüfung muss die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren und die Krisenursachen sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen. 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 und der verfügbaren Zeit angepasst werden. [...] Im Vergleich damit hat sich die Klägerin (Anm. des Verfassers: die Bank) mit Maßnahmen zur Vermeidung einer Überschuldung sowie zur kurzfristigen Herstellung der Liquidität und im Übrigen mit der günstigen Zukunftserwartung des Geschäftsführers der GmbH persönlich begnügt. Das mag für einen Überbrückungskredit ausreichen, nicht aber für einen sachgerechten Sanierungsversuch.«<sup>27</sup>

Dass dies im Rahmen eines Konkursanfechtungsprozesses auch nur ein Randthema in den Urteilsgründen war, verdeutlicht, dass es zumindest bedeutende und rechtsfortbildende höchstrichterliche Entscheidungen über die Frage des Inhalts und der Qualität von Sanierungskonzepten bislang nicht gegeben hat. Dies wird sich vermutlich ändern, sobald sich der neue IDW-Standard endgültig als verbindlicher und obligatorischer Maßstab für die Erstellung von Sanierungskonzepten durchgesetzt hat<sup>28</sup> und Stakeholder im Vertrauen auf die Richtigkeit und Belastbarkeit eines solchen Konzeptes Schaden nehmen sollten. Zu denken wäre dabei sowohl an

25 FN-IDW 2009, 578 (595).

26 BGH, Urt. v. 04.12.1997, IX ZR 47/97, ZIP 1998, 248 ff.

27 BGH, Urt. v. 04.12.1997, IX ZR 47/97, ZIP 1198, 248 ff. (251/252); dies bestätigend BGH, Urt. v. 03.12.1998, IX ZR 313/97, NJW 1999, 645, 646; OLG Köln, Urt. v. 24.09.2009, 18 U 134/05; OLG Celle, Urt. v. 23.10.2003, 16 U 199/02 nimmt in einem Honorarprozess des Beraters eine detaillierte Negativabgrenzung vor.

28 Das OLG Köln, Urt. v. 24.09.2009, 18 U 134/05, bezeichnet die Prüfpunkte im IDW-Standard als »Zusammenfassung einleuchtender Vernunftfremwürgungen, die bei jeder geplanten Sanierung angestellt werden müssen«.

## Sanierungs- und Insolvenzberatung Die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten

eine sanierungskreditgebende Bank, die im Falle des Scheiterns der Sanierung ausfällt, als auch an einen Investor, der mit Eigenmitteln bei dem Krisenunternehmen einsteigt und im Falle des Scheiterns seinen »Einsatz« verliert<sup>29</sup> und anschließend den Konzeptsteller auf Schadenersatz in Anspruch nimmt.<sup>30</sup>

Immerhin ist durch höchstrichterliche Rechtsprechung geklärt, dass es für den Haftungsmaßstab auf die objektive ex-ante-Sicht zum Zeitpunkt der Konzepterstellung ankommt und das Scheitern eines Sanierungsversuches als solches nicht ohne Weiteres die Mangelhaftigkeit des Konzeptes indiziert.<sup>31</sup> Dem ist uneingeschränkt zuzustimmen; erst recht in den Fällen, bei denen der Ersteller die Umsetzung seines Konzeptes gar nicht begleitet hat.

Für Haftungsrisiken des Konzepterstellers ergeben sich aus IDW S 6 keine maßgeblichen Neuerungen. Da von ihm im Rahmen seines Konzeptes nur eine – wenngleich fundierte und fachgerecht hergeleitete – Prognoseentscheidung, keinesfalls aber der Eintritt eines Sanierungserfolges geschuldet wird,<sup>32</sup> hat er gegenüber seinem Auftraggeber und ggfs. auch gegenüber Dritten<sup>33</sup> lediglich »handwerkliche«, nämlich inhaltliche und planerische Fehler zum Zeitpunkt der Konzepterstellung zu verantworten. Dies war in der Vergangenheit nicht anders. Neu mag für ihn Umfang und Präzisierung seiner Prüfungspflichten sein. Deshalb ist jedem Berater zu empfehlen, eingangs seines Konzeptes deutlich darauf hinzuweisen, ob es sich um ein solches nach IDW S 6 handelt. Ist dies der Fall, muss dem Berater klar sein, dass seine Leistung am engen und strengen Maßstab des neuen Standards gemessen wird.

Für die Unternehmensführung können sich indes aus erweiterten Handlungspflichten durchaus Haftungsverschärfungen ergeben. Sprach FAR 1/1991 noch recht allgemein und wenig greifbar von der Beurteilbarkeit der Sanierungsfähigkeit anhand der Feststellung eines »positiven Einnahmeüberschusses«, <sup>34</sup> verlangt IDW S 6 hierfür die Orientierung am Leitbild eines wettbewerbs- und renditefähigen Unternehmens.

»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 zum einen nachhaltig eine branchenübliche Rendite, und zum anderen durch permanente Wandlung und Anpassung langfristig den Bestand des Unternehmens sichert (Wandlungs- und Adaptionsfähigkeit). Auf dieser Stufe ist der Planungszeitraum entsprechend auszuweiten.«<sup>35</sup>

Legt man die Messlatte für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit derartig hoch, kommt der Länge des Planungszeitraums eine ganz zentrale Bedeutung zu. Hierzu gibt IDW S 6 aber nicht einmal einen Anhaltspunkt. Ebenso wenig gibt es dazu eine gesetzliche Regelung oder belastbare Rechtsprechung.<sup>36</sup> Deshalb kann die mit dieser Frage befasste Unternehmensleitung nur auf ihre eigene Einschätzung und Beurteilung im Einzelfall vertrauen. In der Sanierungspraxis dürfte jedenfalls jede Planung über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren hinaus deutlich an Schärfe verlieren und der »Blick in die Glaskugel« beginnen. Dies führt zumindest im Stadium der Erfolgs- und Liquiditätskrise zu einem Dilemma. Denn es

wird – von Ausnahmen abgesehen – schwerlich gelingen, in einem solchen Zeitfenster planerisch bereits die Wiedererlangung einer wettbewerbsfähigen Marktstellung sowie eine auskömmliche Renditefähigkeit und Eigenkapitalverzinsung seriös darzustellen. Dies wird aber in IDW S 6 zur Annahme der Sanierungsfähigkeit verlangt.

Planung und Früherkennung müssen für jede Unternehmensleitung mehr denn je höchste Priorität besitzen. Eine fortlaufende Planerstellung, -überprüfung und -anpassung gehören zu den Kernaufgaben, und dies nicht nur in der akut existenzbedrohenden Krise. IDW S 6 beschreibt sämtliche Krisenstadien als Sanierungsfälle, sodass das Management, gemessen am Haftungsmaßstab des **ordentlich und gewissenhaft handelnden Geschäftsleiters**,<sup>37</sup> bereits in einer Stakeholder- oder Strategiekrisis Haftungsrisiken ausgesetzt ist, wenn es schuldhaft unterlässt, bereits einem solchen »Sanierungsfall« planerisch zu begegnen. Dies muss nicht zwingend im Rahmen eines Sanierungskonzeptes nach IDW S 6 erfolgen. Beschreibt die Unternehmensleitung andere Wege und misslingt damit die Beseitigung der Krise im oben beschriebenen Sinne, wird sie dem Vorwurf ausgesetzt sein, nicht den strengen Vorgaben von IDW S 6 gefolgt zu sein und eben kein Vollkonzept erstellt zu haben. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang durchaus zutreffend von einer »**Rechtspflicht zur Sanierung**« gesprochen und festgestellt, dass Sanierungsprozesse und Change-Management-Prozesse stets Hand in Hand zu gehen haben.<sup>38</sup>

Die Konsequenzen einer wortgetreuen Anwendung von IDW S 6 wären weitreichend. Einem geschäftsführenden Gesellschafter wird bspw. nur schwer zu vermitteln sein, dass sein Unternehmen bereits ein Sanierungsfall ist, dem äußerstenfalls gar mit der Einholung eines IDW-Gutachtens zu begegnen wäre, sobald aufgrund von Dissonanzen zwischen ihm und seinem Mitgesellschafter eine Stakeholderkrise eintritt. Was die Ausweitung des handlungsrelevanten Krisenbegriffs anbelangt, schießt der neue Standard über sein Ziel hinaus. Eine Pflicht zur Sanierung sollte die Unternehmensleitung erst und nur dann treffen, wenn der Fortbestand des Unternehmens konkret gefährdet ist. Darauf stellt auch der im Aktienrecht durch das KontraG<sup>39</sup> eingeführte § 91 Abs. 2 AktG

29 Mit diesem Sachverhalt befasst sich die Entscheidung des OLG Köln, Urt. v. 24.09.2009, 18 U 134/05.

30 Zur Frage der Verantwortlichkeit des Konzepterstellers ggü. Dritten vgl. *Küss WPg* 2009, 326 (337, 338); BGH, Urt. v. 20.04.2004, X ZR 250/02, NJW 2004, 3035.

31 BGH, Urt. v. 21.11.2005, II ZR 277/03, NJW 2006, 1283 (1284 ff.); BGH, Urt. v. 04.12.1997, IX ZR 47/97, ZIP 1998, 248 (251); BGH, Urt. v. 06.06.1994, II ZR 292/91, NJW 1994, 2220 (2224); *Frege NZI* 2006, 545 (547).

32 FN-IDW 2009, 578 ff. Rn. 14.

33 Vgl. Fn. 30.

34 S. Vorbemerkungen FN-IDW 1991, S. 319 ff.

35 FN-IDW 2009, 578 ff. Rn. 13.

36 *Steffan* sprach als Mitglied im Fachausschuss Sanierung und Insolvenz des IDW (FAS) anlässlich eines Vortrages beim Arbeitskreis für Insolvenzwesen e.V. in Köln im März 2010 von einem drei- bis fünfjährigen Betrachtungszeitraum; J.-S. *Schröder* (InsVZ 2010, 3 [7]) sieht die Obergrenze bei 24 Monaten und zitiert den Fall Dornier, bei dem es um einen Zeitraum von nur fünf Monaten gegangen sei.

37 So geregelt in § 43 Abs. 1 GmbHG, § 93 Abs. 1 AktG.

38 *Küss WPg* 2009, 326 ff.; *Frege NZI* 2006, 545 (546).

39 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, BGBl. I 1998, 786.

ab, der dem Vorstand insbesondere die Einrichtung eines Überwachungssystems auferlegt, damit »den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden«. Die Regierungsbegründung definiert eine Bestandsgefährdung mit »nachteiligen Veränderungen, die sich auf die Vermögens-, Ertrags- oder Finanzlage der Gesellschaft wesentlich auswirken können«.<sup>40</sup>

Mit dieser Ab- und Eingrenzung wird die Praxis wesentlich besser leben können.

## 2. Praxisrelevanz und Tragweite von IDW S 6

Dass der Fachausschuss Sanierung und Insolvenz nach langen, zum Teil kontroversen Diskussionen den neuen IDW-Standard nunmehr, sei es als Ersatz, Neuauflage oder Fortschreibung der IDW FAR 1/1991 verabschiedet hat, ist zweifellos zu begrüßen.

Das Restrukturierungs-, Sanierungs- und Krisengeschäft ist aus dem Schattendasein früherer Jahre herausgetreten und insbesondere aufgrund einiger spektakulärer Großinsolvenzen ins Licht einer breiten Öffentlichkeit gerückt.

Banken bildeten auf der Grundlage der MaRisk von der Kreditabwicklung streng getrennte Spezialabteilungen zur Befassung mit gestörten oder notleidenden Engagements und gaben diesen vielsagende Namen, wie »Work out«, »Intensiv- oder Sonderbetreuung«, »Problemkredite« o.ä. Unternehmer lernten aufgrund von gesetzlich geforderter Implantierung von Risikomanagement-Systemen Früherkennung und Umgang mit der Krise.

Etliche früher nicht oder kaum im Krisengeschäft involvierte Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und auch Insolvenzverwalter stürzten sich in den letzten Jahren auf dieses zwar nicht neue, aber ausgesprochen stark wachsende Beratungsfeld. Gerade der »distressed debt-Markt« mit seiner Vielzahl an Unternehmensübernahmen durch in- und ausländische Private Equity-Investoren rückte die Krisenberatung und -begleitung in den (öffentlichen) Fokus.

Vor diesem Hintergrund war es nicht nur willkommen, sondern sogar an der Zeit, Sanierungsgutachten als Kernstück einer jeden Sanierung einer aktuellen Standardisierung und der damit verbundenen Qualitätskontrolle zu unterwerfen. Wenn der Weg zu einer Zertifizierung auch noch weit sein mag, ist ein einheitlicher Leitfaden geschaffen, der Orientierungshilfe anbietet und sich zwischenzeitlich offenbar auch als der »herrschende« Standard etabliert zu haben scheint. Entsprechend einer aktuellen Studie über »den Einsatz externer Sanierungsberater aus Bankensicht«<sup>41</sup> gaben 78 % der Befragten an, als betroffenes Institut in Sanierungsfällen ein Konzept nach IDW zu erwarten. Allerdings gaben 60 % der Befragten, die sich zuvor für Konzepte nach dem IDW-Standard ausgesprochen hatten, hinsichtlich des konkreten Standards an, fallweise zu entscheiden.<sup>42</sup> Die Beratungspraxis bestätigt dies. Banken setzen und vertrauen auf die Seriosität und Bekanntheit des IDW, zuweilen ohne die Inhalte und auch Differenzierungen seiner Standards im Einzelnen zu kennen. Dies mag auch daran liegen, dass IDW S 6 erst kürzlich das Stadium einer bloßen Entwurfsfassung verlassen hat und nunmehr eine verbindliche Handlungsempfehlung darstellt.

Ob sich Banken allerdings der Tragweite ihres Petitions immer im Klaren sind, erscheint fraglich.

Nach dem Ergebnis der o.g. Studie<sup>43</sup> sind die seitens der Banken am stärksten beachteten Inhalte eines Sanierungskonzeptes

- die Aussage zur Sanierungsfähigkeit,
- die Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens,
- eine integrierte Sanierungsplanung.

Geringe Beachtung finden hingegen

- das Leitbild des sanierten Unternehmens,
- die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse,
- eine Beschreibung von Auftragsgegenstand und Umfang.

Übersehen wird dabei, dass nach IDW S 6 »**nur auf der Grundlage der Kernbestandteile eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit abgeleitet werden kann und die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen hierfür nicht ausreicht.**«<sup>44</sup>

Da die Banken aber nach den MaRisk für Kreditentscheidungen in Krisenfällen eine klare Aussage zur Sanierungsfähigkeit benötigen, werden sie konsequenterweise ein Vollkonzept verlangen müssen. Damit wiederum droht eine entscheidende Neuerung durch IDW S 6 von vorneherein an Bedeutung zu verlieren, nämlich die Möglichkeit der Beschränkung auf Teilkonzepte sowie ein schrittweises, stadiengerechtes Vorgehen. Um auf der sicheren Seite zu sein, wird die Bank deshalb regelmäßig die umfassendste aller denkbaren Begutachtungen präferieren. Die jüngste Praxis bestätigt dies.

Daran mag neben dem Segen eines einheitlichen, allseits anerkannten und bewährten Standards auch sein Fluch liegen. Letztlich werden vor einer Finanzierungsentscheidung Konzepte von Umfang und Größe erwartet werden (müssen), für die zumindest in einer bedrohlichen Krisensituation weder Zeit noch Geld vorhanden ist. In der akuten Liquiditätskrise und bei drohender Insolvenzreife wird aus Unternehmenssicht somit allenfalls ein auf der Grundlage eines Teilkonzeptes zur kurzfristigen Liquiditätssicherung gewährtes, nach gefestigter Rechtsprechung auch grundsätzlich insolvenzfestes Überbrückungsdarlehen<sup>45</sup> erlangbar sein, dem die Erstellung eines Vollkonzeptes zu folgen hätte. Eine gewisse Flexibilität hinsichtlich des Umfangs und der Prüfungsintensität besteht danach wohl nur noch in dem jeweiligen Detaillierungsgrad, bei dem IDW S 6 einen gewissen Ermessensspielraum einräumt. Dies stellt aber keine echte Neuerung gegenüber der bisherigen Sanierungspraxis dar.

40 RegBegr BT-Drucks. 13/9712, S. 15; vgl. auch Hüfner, AktG, 8. Aufl., § 91 Rn. 6.

41 KSI 2010, 63 (65).

42 KSI 2010, 63 (65).

43 Vgl. Fn. 41.

44 FN-IDW 2009, 578 ff. Rn. 8; so auch Rn. 9, 19.

45 Hierzu Obermüller, Insolvenzrecht in der Bankpraxis, 7. Aufl. 2007, Rn. 5.134 m.w.RsprN.



## Sanierungs- und Insolvenzberatung Die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten

### V. Fazit

IDW S 6 wird sich gegenüber den eingangs erwähnten Sanierungsstandards als der führende etablieren. An ihm wird sich die Sanierungspraxis künftig noch stärker orientieren müssen. Dessen Regelungswerk ist ausgesprochen umfangreich, und es ist zu beobachten, dass als IDW-Gutachten titulierte Konzepte verschiedentlich den hohen Anforderungen an Inhalt und Aussagekraft nicht genügen. Unternehmensleitung, Konzeptersteller und auch Banken muss klar sein, dass ein in den meisten Fällen gefordertes und erforderliches Vollkonzept einen höheren Zeit- und Kostenaufwand als bisher verursachen und für den einen oder anderen Mittelständler gar nicht verkraftbar sein wird. In solchen Fällen werden bei der Finanzierung ggfs. weitere Stakeholder einzubinden sein.

Möglicherweise wird sich der Kreis potenzieller Konzeptersteller verkleinern. IDW S 6 legt einen stärkeren Fokus auf die

Darstellung betriebs- und leistungswirtschaftlicher Sachverhalte und Aussagen, da die Sanierungsfähigkeit künftig insbesondere auch von der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit abhängen wird. Dies prädestiniert eher den betriebswirtschaftlich ausgebildeten Konzeptersteller.

Auf der anderen Seite verlangt IDW S 6 anders als sein Vorgänger eine ausdrückliche Stellungnahme zur Insolvenzzureife des Unternehmens im Sinne der §§ 17, 19 InsO. Dies werden Betriebswirte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater nicht ohne Weiteres leisten können, ohne in den Verdacht unzulässiger Rechtsberatung zu geraten.

Letztlich werden alle am Sanierungsprozess Beteiligte bei der praktischen Anwendung des neuen Standards ihre Erfahrungen sammeln und im Rahmen legislativer und judikativer Vorgaben für sachgerechte Weiterentwicklungen sorgen.

## Sanierungs- und Insolvenzberatung Rechtsprechung

### BGH: Haftung des Geschäftsführers wegen des Nichtabführens von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung bei Zahlungen an andere Gläubiger nach Eintritt der materiellen Insolvenz

§ 823 Abs. 2 BGB; § 266a StGB

Nach der ständigen Rechtsprechung des Senats führt das Nichtabführen von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung im Stadium der Insolvenzzureife einer GmbH zu einem Schadensersatzanspruch der Einzugsstelle gegen den Geschäftsführer aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 266a StGB, wenn dieser an andere Gesellschaftsgläubiger trotz der Insolvenzzureife Zahlungen geleistet hat, die nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns vereinbar waren. In einem solchen Fall konnte sich der Geschäftsführer schon nach der früheren und kann er sich auch nach der neueren Senatsrechtsprechung nicht auf eine Pflichtenkollision berufen (siehe nur Sen.Urt. v. 29.09.2008 – II ZR 162/07, ZIP 2008, 2220 Tz. 6 ff.).

BGH, Beschl. v. 18.01.2010, II ZA 4/09  
(Vorinstanzen: OLG Braunschweig, 07.01.2009, 3 U 32/08; LG Braunschweig, 18.02.2008, 4 O 2279/07)

**Gründe:** [1] Der Antrag des Beklagten, ihm für das beabsichtigte Revisionsverfahren Prozesskostenhilfe zu bewilligen, ist abzulehnen, da die beabsichtigte Rechtsverfolgung keine hinreichende Aussicht auf Erfolg bietet, weil der Senat im Falle einer Revisionseinlegung nach § 552a ZPO verfahren müsste (Sen.Beschl. v. 26.11.2007 – II ZA 17/06, juris Tz. 1; BGH, Beschl. v. 27.09.2007 – V ZR 113/07, juris Tz. 1). Die Erfolgsaussicht des Rechtsmittels muss auch bei einer zugelassenen Revision gegeben sein (BGH, Beschl. v. 24.06.2003 – VI ZR 130/03, juris Tz. 2).

[2] 1. Ein Grund, die Revision gegen das angefochtene Urteil wegen einer höchstrichterlich zu klärenden Rechtsfrage zuzu-

lassen, besteht nicht mehr. Nach Erlass des Berufungsurteils hat der IX. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs die Frage, derentwegen das Berufungsgericht die Revision zugelassen hat, dahingehend entschieden, dass mit der unanfechtbaren Verurteilung des Geschäftsführers einer GmbH zum Schadensersatz für nicht abgeführte Arbeitnehmeranteile von Sozialversicherungsbeiträgen gegenüber der Einzugsstelle im Wege des Versäumnisurteils noch nicht rechtskräftig feststehe, dass der zuerkannte Anspruch auf einer vorsätzlich begangenen unerlaubten Handlung beruht und deshalb von einer etwaigen Restschuldbefreiung des Beklagten nicht ergriffen wird (BGH, Urt. v. 05.11.2009 – IX ZR 239/07, DB 2010, 47 Tz. 9 ff., z.V.b. in BGHZ).

[3] 2. Die Rechtsverfolgung des Beklagten bietet auch im Übrigen keine hinreichende Aussicht auf Erfolg.

[4] Nach der ständigen Rechtsprechung des Senats führt das Nichtabführen von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung im Stadium der Insolvenzzureife einer GmbH zu einem Schadensersatzanspruch der Einzugsstelle aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 266a StGB, wenn der Geschäftsführer an andere Gesellschaftsgläubiger trotz der Insolvenzzureife Zahlungen geleistet hat, die nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns vereinbar waren. In einem solchen Fall konnte sich der Geschäftsführer schon nach der früheren Senatsrechtsprechung und auch nach der neueren Senatsrechtsprechung nicht auf eine Pflichtenkollision berufen (siehe nur Sen.Urt. v. 29.09.2008 – II ZR 162/07, ZIP 2008, 2220 Tz. 6 ff.).

[5] So liegt der Fall hier. Die Klägerin hatte bereits erstinstanzlich (GA 8 ff.) und unter Vertiefung dieses Vortrags auf GA 63 f. sowie erneut in der Berufungsinstanz (GA 141 f., 144 ff.) vorgetragen, dass der Beklagte in der Zeit, in der er die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung im Stadium der Insolvenzzureife der GmbH an die Klägerin nicht abgeführt hat, gleichwohl Nettolöhne ausgezahlt hat. Das hat der Beklagte nicht etwa bestritten, sondern zugestanden (GA 73, 174 f.). Angesichts dessen bedurfte es entgegen der Ansicht des Berufungsgerichts (BU 6 f.) hierzu keiner Beweisaufnahme.