

Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz

Buth / Hermanns

5. Auflage 2022
ISBN 978-3-406-74495-2
C.H.BECK

Unternehmen aus anderen Industrien respektive Branchen. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn das betrachtete Krisenunternehmen nicht zum Kreis der sogenannten „pure player“ zählt, sondern verschiedene Betätigungsfelder unter einem Dach vereint. In diesem Fall wird die Vergleichsgruppe aus Unternehmen verschiedener Branchen zusammengestellt. Es besteht dann die Möglichkeit, für das Krisenunternehmen Zielwerte auf Basis eines entsprechend gewichteten Durchschnitts oder Einzelwerte auf Basis einer Teilung entsprechend der einzelnen Unternehmensbereiche zu bestimmen. In der Praxis macht es regelmäßig Sinn, wenn Zielwerte für die einzelnen Unternehmensbereiche festgelegt werden. Dieser Ansatz ist besonders in Fällen zu präferieren, wenn sich die Unternehmensbereiche deutlich voneinander unterscheiden. Die Ermittlung von Vergleichsunternehmen („Peer Group“) ist immer anspruchsvoll.⁴²

2. Inhalte und Quellen zur Deckung des Informationsbedarfs

Zur Erstellung eines quantifizierten Leitbildes, das die Situation des Unternehmens nach Überwindung der Krise zeigt, werden verschiedene Informationen benötigt. Neben den Informationen aus dem internen **Rechnungswesen** des Unternehmens zur Ableitung der Zielkostenstruktur, der Renditekennzahlen und der Zielbilanzstruktur sind auch externe Quellen heranzuziehen. 66

In den Abschnitten, die sich mit der Ausgestaltung eines quantifizierten Leitbildes beschäftigen, wurde wiederholt auf den Nutzen von Benchmarks hingewiesen, da diese erlauben, das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern zu positionieren und zu analysieren. Diese Informationen liegen nicht zwangsläufig immer vor. Handelt es sich bei den Vergleichsunternehmen um börsennotierte Unternehmen, ist aufgrund der **Publizitätspflichten** prinzipiell von einer guten Datenlage auszugehen, da diese Unternehmen diverse Publizitätspflichten erfüllen müssen aus denen ein Großteil der benötigten Informationen extrahiert werden kann. Zudem werden diese Unternehmen von Analysten untersucht, die ihre Erkenntnisse über die historische, die aktuelle und die erwartete Entwicklung publizieren. Handelt es sich dahingegen um nicht-börsennotierte Unternehmen liegen die benötigten Informationen wie bspw. ihre Renditekennzahlen oder die Kostenstruktur nicht oder nur unzureichend vor. An dieser Stelle besteht prinzipiell die Möglichkeit, Industrieexperten einzubeziehen. Daneben können auch Branchenverbände oder Research-Institute über benötigte Informationen verfügen. Folglich sind diese Informationsquellen ebenfalls zu prüfen. Letztlich können auch Sanierungsexperten, die ähnliche Fälle bereits bearbeitet haben und über Erfahrung in der jeweiligen Industrie verfügen, einbezogen werden. 67

Ein quantifiziertes Leitbild muss darüber hinaus auch in den **Kontext des Marktumfelds** gesetzt werden. Dieser Schritt ist notwendig, um die Markt- und Wettbewerbsannahmen zu validieren, die innerhalb des Sanierungsplans vorgenommen werden müssen. So wäre es bspw. fatal, wenn der Business Plan ohne die Existenz entsprechender Maßnahmen annimmt, dass der Zielmarkt des Unternehmens wächst, dieser aber tatsächlich stagniert oder sogar schrumpft. Aus diesem Grund ist es notwendig im Rahmen eines quantifizierbaren Sanierungsplans auch eine Analyse des Marktes und der Wettbewerbsposition vorzunehmen. Diese teilt sich typischerweise in drei Bereiche: die Analyse des Gesamtmarktes, die Prognose der erwarteten Marktentwicklung und die Positionierung des Krisenunternehmens im Wettbewerbsvergleich. 68

Im Rahmen der **Analyse des Gesamtmarktes** wird zunächst die Bestimmung des Marktvolumens vorgenommen. Dies ist notwendig, um das Maximalvolumen des Marktes in der Planung berücksichtigen zu können und den eigenen Marktanteil zu berechnen. Zudem ist eine Marktsegmentierung vorzunehmen. Idealerweise ist hierbei eine Abgrenzung nach Regionen und Produktgruppen vorzunehmen. Dies erlaubt einen Überblick über die geografische Aufteilung des Marktes und die Bedeutung einzelner Produkte am 69

⁴² Vgl. F&A zu IDW S 6 in IDW Life 3/2021, Frage 5.3.

Marktvolumen. Aus diesen Analysen lässt sich anschließend der für das Krisenunternehmen relevante Markt abgrenzen. Im Anschluss hieran wird eine Betrachtung der Wettbewerber und ihrer Marktanteile vorgenommen. Dieser Schritt ist essentiell, weil er dem Krisenunternehmen einen Überblick über die aktuellen Wettbewerber erlaubt. Zudem bildet diese Analyse den Grundstein für die Bestimmung der Benchmark-Unternehmen. So können die hier gewonnen Erkenntnisse genutzt werden, um die Zielrendite, die Zielkostenstruktur und die Zielbilanzstruktur zu ermitteln bzw. an den Wettbewerbern zu spiegeln und zu plausibilisieren. Die Darstellung des Gesamtmarktes schließt mit einer Ermittlung der Erfolgsfaktoren im Markt. Dies kann bspw. mit Hilfe von Industrieexperten geleistet werden, die die relevante Branche sehr genau kennen.

- 70 Ausgehend vom aktuellen Marktvolumen, welches bei der Darstellung des Gesamtmarktes ermittelt wurde, wird im Rahmen der **erwarteten Marktentwicklung** auf Grundlage der wesentlichen Trends im relevanten Markt die Entwicklung des Marktes prognostiziert. Wesentliche Trends bilden hierbei bspw. technologische Entwicklungen oder mögliche Konsolidierungserscheinungen aufgrund sich verändernder Marktbedingungen. Diese Prognose spielt bei der Erstellung des Business Plans eine wichtige Rolle, da hiermit angenommene Wachstumsraten verifiziert werden können. Innerhalb dieser Betrachtung ist zudem eine Prognose der Entwicklung der Marktanteile der auf dem Markt agierenden Unternehmen vorzunehmen. Diese spiegelt die Wettbewerbsverhältnisse wider und zeigt, wie sich die verschiedenen Wettbewerber voraussichtlich entwickeln werden.
- 71 In einem letzten Schritt der externen Analyse ist die **Positionierung des Krisenunternehmens** im Wettbewerbsvergleich vorzunehmen. Typischerweise werden hier der relative Marktanteil und das Marktwachstum verglichen und geprüft, wo das Unternehmen positioniert ist. Idealtypischerweise ist ein hoher relativer Marktanteil in Verbindung mit einem hohen Marktwachstum anzustreben. Das Unternehmen selbst kann jedoch nur den ersten Faktor beeinflussen, der andere ist – zumindest in der kurzen Sicht – exogen vorgegeben. Darüber hinaus ist zu analysieren, zu welchem Grad das Krisenunternehmen die Erfolgsfaktoren erfüllt, die im ersten Schritt der externen Analyse ermittelt wurden. Hierbei ist ein hoher „Fit“ anzustreben. Gegebenenfalls ergibt sich hieraus ein Anpassungsbedarf mit Blick auf das quantifizierte Leitbild. Dabei ist es wichtig, auch hier konkret messbare Ziele zu definieren, die das Unternehmen in einer bestimmten Zeit bzw. über bestimmte Schritte erreichen muss. Nur wenn das Unternehmen einen hohen Erfüllungsgrad in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Industrie oder Branche aufweist, ist mit einem nachhaltigen Markterfolg nach der Sanierung zu rechnen. In einem letzten Schritt der externen Analyse ist ein Vergleich der Wertschöpfung vorzunehmen. Hierbei ist einerseits auf die Positionierung der Wettbewerber zu achten, andererseits ist zu prüfen, welches Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegrationspotential Lieferanten bzw. Kunden aufweisen. Eine derartige Marktverkleinerung ist unbedingt zu berücksichtigen, um die Korrektheit des Business Plans sicherzustellen. Käme es zu einer vom Krisenunternehmen unzureichend antizipierten Marktverkleinerung, könnte dies den Business Plan und folglich das Überleben des Unternehmens gefährden.
- 72 Auch die zu erwartende Rendite bzw. die Kapitalkosten sind von externen Faktoren, in diesem Fall dem Kapitalmarkt, abhängig. Im Rahmen des CAPM werden die **risikofreie Rendite**, die Marktrendite und das Beta des Unternehmens benötigt. Für die risikofreie Rendite wird meist eine langfristige Staatsanleihe (zB von Deutschland, jedoch nicht von risikobehafteten Volkswirtschaften) gewählt. Bei dieser geht man davon aus, dass der Zins garantiert und nicht mit einem Ausfall zu rechnen ist. Die Bestimmung einer adäquaten Marktrendite ist diffiziler. Man kann eine derartige Rendite nicht unmittelbar recherchieren. In der Praxis behilft man sich damit, dass man sich bspw. einen Marktindex sucht, der den Markt des Krisenunternehmens möglichst gut repräsentiert. Für ein deutsches Technologieunternehmen könnte hier zB der TecDAX zur Berechnung der Marktrendite herangezogen werden. Letztlich ist das unternehmensspezifische Beta zu bestimmen. Hier

kann entweder auf Berechnungen von Firmen, die sich auf die Ermittlung von Betas spezialisiert haben, zurückgegriffen werden, man kann ein Beta mithilfe einer Regressionsanalyse selbst bestimmen oder man sucht sich ein Vergleichsunternehmen, dessen Beta man mit entsprechenden Adjustierungen auf das Krisenunternehmen überträgt, dass ggf. eine unterschiedliche Finanzierungsstruktur aufweist. Die gleiche Problematik ist auch für das Tax-CAPM zu lösen. Hier sind zudem Annahmen hinsichtlich der anzuwendenden Steuersätze zu treffen.

IV. Die Rolle des quantifizierten Leitbildes für die Business Planung sowie das Maßnahmenmanagement und -controlling

1. Verankerung des Leitbildes in der Business Planung

Die Business Planung als quantitative Hinterlegung der Elemente des Sanierungskonzeptes – und im sog. „**eingeschwungenen Zustand**“ auch des Leitbildes des sanierten Unternehmens – ist das Herzstück eines Sanierungskonzeptes. Letztendlich muss durch den Business Plan nachgewiesen werden, dass das Unternehmen sanierungsfähig ist. Darüber hinaus ergeben sich wesentliche Eckwerte für die Sanierung, wie die benötigte Zuführung neuer Liquidität bzw. die benötigte Stärkung des Eigenkapitals zur Abwendung der Insolvenzstatbestände erst aus der Business Planung. Somit stellen die Anforderungen der Business Planung auch die zwingend notwendigen, obgleich noch nicht hinreichenden, Anforderungen an die Detaillierung des Zielbildes dar.

Das Zielbild bzw. das **Leitbild des sanierten Unternehmens** gibt damit mehr als nur das reine strategische Ziel des Unternehmens wieder: Um eine umfassende Business Planung zu ermöglichen, muss das Zielbild sowohl operative Aspekte, die die GuV des Unternehmens bestimmen, beschreiben als auch finanzielle Aspekte, die die Bilanz des Unternehmens betreffen. Auch der **Zeithorizont der Sanierungsplanung**, in dem das Zielbild verwirklicht werden soll, muss definiert sein. Es muss also der Zeitpunkt festgelegt werden, zu dem alle Sanierungsmaßnahmen ihre volle Wirkung erreicht haben sollen.

Wie bereits erwähnt kommt es dabei idR auch zu einem **iterativen Prozess** zwischen Erstellung des Zielbildes des Unternehmens und Business Planung. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn das zunächst erstellte Zielbild sich als nicht geeignet erweist, wesentliche Anforderungen an die wirtschaftlichen Kennzahlen, wie Kapitalrendite oder auch Bilanzstruktur, zu erfüllen.

Da die Business Planung mit ihren Elementen auch der externen Rechnungslegung des Unternehmens entspricht, bildet sie gleichzeitig einen wichtigen Bestandteil für ein **Umsetzungscontrolling** des Sanierungskonzeptes, auf das insbes. unternehmensexterne Stakeholder zurückgreifen werden. In der späteren Umsetzungsphase des Sanierungskonzeptes stellt die Business Planung ein wesentliches Controlling-Instrument für Unternehmensexterne dar. Durch diese Tatsache kommt ihr eine besondere Bedeutung zu.

2. Das Leitbild als Instrument im Rahmen von Maßnahmenmanagement und -controlling

Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes setzt in der Regel eine breite Einbindung der Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens voraus, die zum Teil noch deutlich weiter geht als die Einbindung der unmittelbar mit der Sanierung beauftragten Mitglieder der Projektorganisation. Somit ist neben der umfangreichen Kontrolle auch eine Koordination einer Vielzahl von Beteiligten erforderlich. In der Praxis wird die Umsetzung daher durch ein spezielles Projekt- oder **Sanierungs-Controlling** und **Maßnahmenmanagement** unterstützt, welches die Umsetzung des Sanierungskonzeptes und damit das Erreichen des Zielbildes zum Gegenstand hat.

- 78 Die wesentlichen Aufgaben dieser **Controlling-Organisation**, die idR an die Leitung der **Projektorganisation** berichten, sind:⁴³
- Finanz- und ertragswirtschaftliche Kontrolle, also die Überwachung der Einhaltung des Business Plans
 - Prämissenüberwachung als Kontrolle der Annahmen des Zielbildes und der Business Planung
 - Effektkontrolling und somit die ständige Prüfung der Eignung der gewählten Sanierungsmaßnahmen, das Zielbild zu erreichen
 - Überwachung der Marktwirkung und damit ein Controlling wesentlicher externer Umfeldfaktoren für das Unternehmen, nämlich die Entwicklung von Nachfrage und Wettbewerb, wie sie im Zielbild vorgesehen sind
 - Ressourcen-Controlling, sodass sichergestellt ist, dass die notwendigen Mittel und Ressourcen zum Erreichen des Zielbildes vorhanden sind. Hier ist anzumerken, dass sich der Begriff Ressourcen an dieser Stelle explizit nicht nur auf die finanziellen Mittel und Reserven des Unternehmens erstreckt, sondern auch auf die Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter sowie auf die Verfügbarkeit wichtiger Rohstoffe und Vorprodukte
- Das Leitbild muss ein entsprechendes Controlling ermöglichen, indem es die Basis für Soll/Ist-Analysen bildet bzw. bei veränderten Prämissen angepasst wird.
- 79 Eine **zeitnahe Transparenz** und umfassende Kenntnis über diese Informationsfelder ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Sanierung, da sie bspw. notwendig ist, um den Druck auf die Umsetzung zu erhöhen, Maßnahmen neu zu dimensionieren bzw. anzupassen und die Definition von Zusatz- und Gegenmaßnahmen einzuleiten, falls wesentliche Ziele der Sanierung nicht erreicht werden. Der Fokus des Sanierungs-Controllings geht dabei jedoch über die reine Betrachtung der Abweichung vom Zielbild hinaus und beleuchtet auch den Weg der Implementierung. Verzögerungen der Maßnahmenumsetzung bzw. beim Eintreten der Effekte können dazu führen, dass selbst wenn langfristig die angestrebte Wirkung eintritt, in der Zwischenzeit wesentliche, insbes. finanzielle, Ressourcen des Unternehmens aufgezehrt werden und zum Erreichen des Zielbildes nicht mehr zur Verfügung stehen. Das Zielbild ist rein statisch, während das Sanierungs-Controlling eine dynamische Perspektive einnimmt.

V. Fazit: Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines geeigneten Leitbildes

- 80 Wie in den Ausführungen dieses Beitrags ersichtlich geworden ist, kommt dem Leitbild des sanierten Unternehmens sowohl im Rahmen der Erstellung des Sanierungskonzeptes als auch während der nachfolgenden Umsetzung eine zentrale Rolle zu. In der Sanierung kann der Leitsatz „Der Weg ist das Ziel“ nicht gelten – nur das Erreichen des Leitbildes gewährleistet die erfolgreiche Sanierung eines Unternehmens. Fehlen Aspekte des Leitbildes, so besteht ein latentes Risiko, dass das Unternehmen auch in der näheren Zukunft erneut in eine Krise rutscht. Die sog. „**Dauerkrisenunternehmen**“ bzw. **Zombie-Unternehmen** zeugen von einer nur halbherzig durchgeführten Sanierung, die nie zu einem wirklich gesunden Unternehmen geführt hat. Eine Sanierung ist somit erst dann beendet, wenn das Ziel erreicht ist. Bei dieser hohen Bedeutung des Leitbildes für die erfolgreiche Sanierung ist abschließend zu betrachten, welche Erfolgsfaktoren im Rahmen der Sanierungsarbeiten ein geeignetes Leitbild für das Unternehmen hervorbringen.
- 81 Problematisch ist bei dem grundsätzlich statischen Charakter des Leitbildes, dass viele Unternehmen nicht in stabilen Märkten tätig, sondern mit einem **dynamischen Wettbewerbsumfeld** konfrontiert sind. Vor diesem Hintergrund kann natürlich ein sklavisches Festhalten an dem zu Beginn der Sanierung aufgestellten Leitbild nicht erfolversprechend sein. Vielmehr gilt auch in Bezug auf das Leitbild, was für alle langfristigen Planungen gilt:

⁴³ Vgl. Kall, S. 285 f.

Sobald sich wesentliche Parameter ändern, ist das Leitbilderneut zu überprüfen und ggf. zu anzupassen.

Die genaue Beschreibung des Leitbildes des sanierten Unternehmens, die detaillierte Beschreibung der dem Leitbild zugrunde liegenden Prämissen sowie die weitreichende Quantifizierung sorgen aber dafür, dass eine Anpassung nicht der Beliebigkeit unterliegt. Sobald sich also bestimmte Parameter der Umwelt oder innerhalb des Unternehmens ändern, können die Auswirkungen auf das Leitbild analysiert und dessen Anpassung vorgenommen werden. Die **wesentlichen Erfolgsfaktoren** sind demnach Detaillierung und Anpassungsfähigkeit. 82

Wie bereits erwähnt, werden im Rahmen der Sanierung Beiträge von vielen Stakeholdern (Eigentümern, Finanzierern, Mitarbeitern etc.) verlangt. Das Leitbild des sanierten Unternehmens ist somit auch ein wichtiges Werkzeug der **Kommunikation mit den Stakeholdern**. Das Leitbild schafft Transparenz und dient dazu, die involvierten Parteien von der Vorteilhaftigkeit der Sanierung des Unternehmens zu überzeugen. 83

Insbes. für die **Mitarbeiter** eines Unternehmens erfordert die Sanierung das Aufgeben von etablierten Strukturen und Prozessen. Auch wenn das Sanierungskonzept bereits die wesentlichen Maßnahmen im Rahmen der Sanierung beschreibt, so verbleiben im operativen Tagesgeschäft noch viele Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die durch die Mitarbeiter zu füllen sind. Das Leitbild des sanierten Unternehmens dient auch dazu, hierfür die notwendige Orientierung zu geben und auf diese Weise die Akzeptanz für das Sanierungskonzept zu erhöhen. 84

Auch wenn in der Sanierungspraxis in der Phase der Konzepterstellung häufig ein wesentlicher Schwerpunkt auf der Ausformulierung der Sanierungsmaßnahmen gelegt wird, so sollten der Formulierung des **Zielbildes** ebenfalls die notwendige Aufmerksamkeit und Sorgfalt gewidmet werden. Denn auch in der Sanierung eines Unternehmens gilt: „Nur wer das Ziel kennt, kennt auch den Weg.“ 85

Die hier beschriebene grundsätzliche Vorgehensweise gilt ebenfalls in der zum Zeitpunkt der Abfassung des Beitrags vorhandenen volkswirtschaftlichen Sondersituation der **COVID-19-Pandemie**. Natürlich kann es erschwert sein, eine Sanierungsplanung sicher aufzustellen. Insbesondere die nicht kalkulierbaren Einschränkungen des öffentlichen Lebens durch sog. **Lockdowns** kann den klaren Blick auf ein Leitbild des sanierten Unternehmens einschränken oder verwehren. Zu Beginn der COVID-19-Pandemie ist man im 3. Quartal 2020 noch von einer sog. V-Kurve bei der Entwicklung der Volkswirtschaft ausgegangen. Im 2. Quartal 2021 ist der 3. Lockdown zu erwarten gewesen, was zu einer VW-Kurve führen kann. Derartige **Entwicklungsszenarien** können die Sanierungsplanung beeinflussen. Allerdings zeigt sich bereits jetzt, dass die Branchen **unterschiedlich betroffen** sind. Neben dem Fokus auf die **Branchenentwicklung** ist die **Tauglichkeit des Geschäftsmodells** in der COVID-19-Pandemie noch weiter in den Vordergrund der Analyse zu stellen. Unternehmen können **kategorisiert** werden, in welche, die 86

- ...von der COVID-19-Pandemie profitieren
- ...von der COVID-19-Pandemie nicht betroffen sind
- ...nach der COVID-19-Pandemie wie vorher dastehen
- ...nach der COVID-19-Pandemie wie vorher dastehen, aber eine temporäre Delle vorweisen
- ...ein durch die oder nach der COVID-19-Pandemie ein nicht mehr taugliches Geschäftsmodell aufweisen

Auf Basis dieser möglichen Kategorien können je nach Entwicklungsszenario Sanierungspläne und ein damit verbundenes, quantifiziertes Leitbild der Sanierung abgeleitet werden.

Die hier aufgeführten Grundsätze sind ebenfalls für den nach StaRUG zu entwickelnden **Restrukturierungsplan**, vgl. ausführlich hierzu → § 30 Rn. 68 ff., anwendbar. 87

§ 7 Unternehmenskonzepte in der Krise – eine strukturelle Betrachtung möglicher Sanierungskonzepte

Übersicht

	Rn.
I. Vorbemerkungen	1
II. Anlässe	6
1. Grundsätze einer ordnungsmäßigen Geschäftsführung	6
2. Rechtspflichten der Organe	7
3. Jahresabschlussprüfung und -erstellung	8
4. Bankspezifische Anlässe	13
5. Milderung steuerlicher und handelsrechtlicher Folgen von Restrukturierungsmaßnahmen	15
6. Anlässe nach dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG)	16
7. Anlässe nach der Insolvenzordnung	24
III. Kategorien: Inhalt, Umfang, Prognosezeitraum	27
1. Grundsätzliche Kategorisierung von Unternehmenskonzepten in der Krise ..	27
2. Fortführungs- versus Sanierungskonzept bzw. Voll- versus Teilkonzept	33
3. Umfang von Sanierungskonzepten	37
4. Prognosezeiträume	42
IV. Erstellung versus Prüfung von Sanierungskonzepten	44
1. Abgrenzung	44
2. Allgemeine Hinweise zur Prüfung von Sanierungskonzepten	48
3. Formelle Prüfung eines Sanierungskonzepts	54
4. Materielle Prüfung eines Sanierungskonzepts	55
V. Haftung des Gutachters von Sanierungskonzepten	56
1. Allgemeines	56
2. Zivilrechtliche Haftung	59
3. Strafrechtliche Haftung	65

I. Vorbemerkungen

- Gerade die zum 1.1.2021 greifenden gesetzlichen Regelungen Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRuG) und die damit einhergehenden neuen rechtlichen Handlungsoptionen fordern, die betriebswirtschaftlichen Werkzeuge und deren Einsatzmöglichkeiten strukturiert einzuordnen. Unternehmenskonzepte in der Krise werden regelmäßig **Sanierungskonzepte** genannt. Ein Sanierungskonzept stellt einen schriftlich formulierten **Handlungsrahmen** dar, mit der gutachterlich bestätigt, bei sachgerechter Anwendung eine existenzielle Unternehmenskrise dauerhaft überwunden,¹ die Leistungs- und Ertragsstärke sowie die nachhaltige Überlebensfähigkeit eines Krisenunternehmens sichergestellt werden kann.²
- Die **Anforderungen an Sanierungskonzepte** in der Vergangenheit haben sich aus den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und den rechtlichen Rahmenbedingungen kontinuierlich entwickelt. Bereits 1990 hat die Treuhandanstalt einen Leitfaden erstellt.³ Dies ist aus heutiger Sicht ein bedeutender Meilenstein gewesen, mit dem letztlich die Branche Restrukturierung/Sanierung sich deutlich von anderen betriebswirtschaftlichen Themen wie bspw. die strategische Beratung abgehoben hat. Der benannte Leitfaden stellt in Bezug auf inhaltliche Elemente, Erfordernisse sowie strukturelles Vorgehen bei der Konzepterstellung die Ursprungsbasis von Sanierungskonzepten dar. Der Leitfaden der Treuhand-

¹ Vgl. Braun WPg 1989, 683 (684).

² vgl. IDW, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz, 2017, B Rn. 26.

³ Vgl. Hommelhoff/Krebs, Leitfaden, S. 1.

anstalt ist in allen Sanierungsfällen des ehemals größten Unternehmens der Welt als standardisiert wirkendes Werkzeug eingesetzt worden.⁴ Der zeitlichen Entwicklung folgend hat der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), unabhängig davon ein Dokument entwickelt, nämlich die *IDW Stellungnahme FAR 1/1991: Anforderungen an Sanierungskonzepte*⁵, der später zum Branchenstandard im Bereich der Restrukturierung/Sanierung geworden ist.

In der Praxis früherer Sanierungskonzepte haben Auftraggeber eher Liquiditätsschwierigkeiten in den Fokus gestellt, was sicherlich nachvollziehbar gewesen ist, und dabei die Aspekte einer strategischen Neuausrichtung vernachlässigt.⁶ Die **Liquiditätskrise** in den Griff zu bekommen und damit einhergehende Insolvenzgründe zu beseitigen, ist ein eminent wichtiges und notwendiges Ziel, aber, es ist nicht hinreichend. Insbesondere die sich dem Thema Restrukturierung/Sanierung immer intensiver widmende BGH-Rechtsprechung stellt klar, dass die Sanierung nachhaltig erfolversprechend zu sein hat.⁷ Aufgrund dieser Entwicklung sind erstmalig 2009 detailliert Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten im *IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6)* beschrieben und bis heute weiterentwickelt worden.⁸ Es wird eine **stufenweise Bearbeitung von Sanierungskonzepten** empfohlen, welche zuerst mögliche Insolvenzgründe beseitigt und danach die nachhaltige erfolgreiche Sanierung aufzeigt. Vgl. hierzu ausführlich § 8. Der Standard ist vom **Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS)** beim IDW über die Jahre mit der Unterstützung sämtlicher betroffener Berufsgruppen, insbes. Bankenvertreter⁹, weiterentwickelt worden.¹⁰ Neben der aktuellen BGH-Rechtsprechung werden stets gesetzliche Neuregelungen (zB ESUG, InsO, StaRuG) berücksichtigt.

Weitere **betriebswirtschaftliche Ansätze** bzw. Hinweise für Sanierungskonzepte kommen ua aus der Unternehmensberatungsbranche, wie zB die vom **BDU** (Bund Deutscher Unternehmensberater eV, Bonn) entwickelten „Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung“ (**GoRS**).¹¹ Die GoRS definieren keinen neuen Standard, sondern verbinden verschiedene Ansätze. Dabei stehen phasenunabhängige Arbeitsgrundsätze im Vordergrund, wie zB die Erläuterung der Beratungsphasen, an die sich die Nachsorge anschließt. Die Organisation eines Auftrags sowie dessen Transparenz sind unabdingbare Bestandteile einer erfolgreichen Restrukturierung und Sanierung. Die GoRS empfehlen, in einem ersten Schritt die Insolvenzantragsgründe nach *IDW S 6* zu prüfen, und verlangen bei fortgeschrittener Erfolgs- oder Liquiditätskrise Sofortmaßnahmen, um Zeit für ein Sanierungskonzept mit ausformulierten Sanierungszielen und -maßnahmen zu gewinnen.¹² Die GoRS streben die nachhaltige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit eines Unternehmens im Sinne des IDW S 6 an, wobei die Sinnhaftigkeit einer Sanierung und das Geschäftsmodell grundsätzlich untersucht werden sollen. Sämtliche relevanten Interessengruppen (Stakeholder) sind zu berücksichtigen. Die fachlichen Kompetenzen der Gutachter, Berater usw auch in den Bereichen Persönlichkeit und Einfühlungsvermögen werden als für die Aufgabenstellung notwendig herausgestellt.

⁴ Vgl. *Krystek/Klein* DB 2010, 1775, welche die Arbeiten in der Treuhandanstalt vorbildlich analysiert und dargestellt haben.

⁵ Vgl. FN-IDW 1991, 319.

⁶ Vgl. *Groß* WPg 2009, 231, *Buth/Hermanns* DStR 2010, 288.

⁷ Vgl. BGH 12.5.2016 – IX ZR 65/14, NZI 2016, 636, Rn. 15.

⁸ Verabschiedet vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 20.8.2009; billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 9.9.2009. Änderungen vom FAS am 20.8.2012; billigende Kenntnisnahme durch den HFA am 26.10.2012. Änderungen vom FAS am 16.5.2018; billigende Kenntnisnahme durch den HFA am 8.6.2018, vgl. IDW Life 2/2021.

⁹ Vgl. ZIP-Dokumentation ZIP 2012, 946.

¹⁰ Der FAS ist ein Gremium, das aus Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten mit entsprechender langjähriger beruflicher Expertise besteht und organisatorisch unter dem obersten Gremium der Wirtschaftsprüfer beim IDW, dem Hauptfachausschuss, eingegliedert ist.

¹¹ Vgl. BDU v. 25.11.2015, www.bdu.de/grundlagen-sanierung (abgerufen am 30.6.2017).

¹² Vgl. *IDW*, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz, 2017, B Rn. 8.

- 5 **Krisenbewältigungsmodelle** folgen, wie oben beschrieben worden ist, einem Prozessverständnis und gliedern den **Ablauf der Krisenüberwindung** in zwei Abschnitte bzw. Phasen¹³. In einer ersten Phase soll die Überlebensfähigkeit des Unternehmens unmittelbar gesichert werden. Die sich daran anschließende zweite Phase hat das Ziel einer dauerhaften Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Das Sanierungskonzept als Anleitung zur Wiedererlangung dauerhaft wiederkehrender Ertragskraft stellt den Kernbestandteil dieser zweiten Phase betriebswirtschaftlicher Prozessmodelle zur Überwindung von Unternehmenskrisen dar.¹⁴ Im nachfolgenden werden unterschiedliche Betrachtungsweisen rund um das Sanierungskonzept, als Unternehmenskonzept in der Krise, strukturiert und dargestellt.

II. Anlässe

1. Grundsätze einer ordnungsmäßigen Geschäftsführung

- 6 Zu den Grundsätzen einer **ordnungsgemäßen Geschäftsführung** gehört, das die Organe die zukünftige Entwicklung des Unternehmens beurteilen können.¹⁵ Mit steigender Unternehmensgröße wächst die Verantwortlichkeit für die Geschäftsführung, aber auch die Verfügbarkeit von Planungswerkzeugen. Mittelständische Unternehmen nutzen nicht immer geeignete Planungs- und Steuerungsverfahren. Krisenunternehmen fehlt häufig die planerische und strategische Ausrichtung.¹⁶ Droht oder besteht eine Unternehmenskrise, ist das Ausmaß festzustellen. Kann das Unternehmen weiterhin als sanierungsfähig eingestuft werden? Sanierungskonzepte können im Vorfeld oder zur Krisenvermeidung erstellt werden. Geschäftsführung, Aufsichtsgremien, Kreditgeber usw. Grundlagen benötigen für weitere Entscheidungen zur Unternehmensfortführung eine verlässliche Entscheidungsgrundlage. In der Regel geben die Unternehmensfinanziere, Banken und Kreditversicherer, den Impuls hierzu. Werden derartige Analysen (noch) freiwillig durchgeführt, erarbeitet man Beurteilungen nicht unter dem Titel „Sanierungskonzept“, sondern unter anderen Titeln, wie zB „Zukunftskonzept“. Die Organe der Unternehmen, Geschäftsführung bzw. Vorstand, haben in fortschreitenden Krisensituationen als Treuhänder fremden Vermögens gegenüber den Gesellschaftern bzw. Aktionären die Pflicht, darüber zu informieren, wie die Krise entstanden ist und mit welchen Mitteln sie überwunden werden kann.¹⁸

2. Rechtspflichten der Organe

- 7 Bei einer (drohenden) Unternehmenskrise bestehen für die Organe (Vorstand, Geschäftsführung) der Kapitalgesellschaften und Unternehmen in vergleichbarer Rechtsform besondere Pflichten.¹⁹ Ergibt sich ein **Verlust in Höhe der Hälfte des Grund-/Stammkapitals** einer Gesellschaft (Unterbilanz), haben die Organe nach § 92 Abs. 1 AktG bzw. § 49 Abs. 3 GmbHG eine Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung ohne schuldhaftes Verzögern einzuberufen. Das Organ trifft eine sogenannte Sanierungspflicht, der mit einem Sanierungskonzept begegnet werden kann.²⁰ Tritt Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein, hat die Geschäftsleitung die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen (§§ 92 Abs. 2 AktG, 64 Abs. 1 GmbHG). In diesen Fällen müssen Vorstand und Geschäftsführung sorgfältig prüfen, ob nicht durch geeignete Sanierungsmaßnahmen die Unterbilanz beseitigt oder die (drohende) Insolvenz mit einer **positiven Fortbestehensprognose** vermieden werden kann. Während bei der Unterbilanz kurzfristig finanzielle Sanierungs-

¹³ Vgl. Robbins/Pearce, 1992, S. 287; Arogyaswamy, 1995, S. 493.

¹⁴ vgl. IDW, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz, 2017, B Rn. 2.

¹⁵ vgl. IDW, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz, 2017, B Rn. 11.

¹⁶ Vgl. Schmidt/Freund, S. 104 ff.

¹⁷ vgl. IDW, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz, 2017, B Rn. 11.

¹⁸ Vgl. Andersch/Philipp CF 2010, 206.

¹⁹ Vgl. für Genossenschaften, KGaA, kapitalistischen Personengesellschaften die §§ 99, 331 GenG, § 283 AktG, §§ 130a, 177a HGB.

²⁰ Vgl. Kuss WPg 2009, 327 f.