

Erstellung und Prüfung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6

Teil 1: Grundsätze ordnungsgemäßer Konzepterstellung

Christoph Hillebrand*

Gerät ein Unternehmen in die Schieflage, stellt sich immer wieder die Frage, wie das Unternehmen wieder erfolgreich werden kann. Dies kann in einer schweren Krise bis hin zur Insolvenz genauso der Fall sein, wie bei einer leichten Unternehmensstörung. Zur Dokumentation wird dann oft ein Sanierungskonzept erstellt, dessen Adressaten anhand des Konzeptes die Sanierungsaussichten abschätzen können. Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat schon vor vielen Jahren einen Standard für solche Sanierungskonzepte entwickelt, der sich mittlerweile in Deutschland für alle Arten von Sanierungskonzepten genauso wie für Restrukturierungspläne, Fortführungspläne o. ä. als IDW S 6 durchgesetzt hat.

Kernaussagen

- ▶ Für die ordnungsgemäße Durchführung einer Sanierung ist die Aufstellung eines Sanierungskonzepts nach dem IDW S 6 obligatorisch. Es übernimmt in erster Linie die Aufgabe der Dokumentation. So werden das Leitbild des Unternehmens und die Maßnahmen zur Erreichung des Sanierungsziels dargestellt.
- ▶ Ziel eines solchen Konzepts ist u. a. einem sachverständigen Dritten innerhalb kürzester Zeit einen Überblick über die Lage geben zu können. Dies wird vor allem dadurch erreicht, dass die Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte auf den jeweiligen Sanierungsfall angewandt werden.
- ▶ Ein weiterer wichtiger Bestandteil eines ausgearbeiteten Sanierungskonzepts ist die integrierte Planung, um den potenziellen Erfolg des Vorhabens plausibel darzustellen. Da sich zum Teil auf unsichere Größen bezogen wird, ist hier die Plausibilität besonders zu prüfen und Unsicherheiten sind zu erläutern.
- ▶ Neben einer externen Prüfung des Sanierungskonzepts ist ein Sanierungscontrolling ebenfalls notwendig. Mithilfe dessen lassen sich Maßnahmen während der Sanierung auf ihre Wirkung hin überprüfen. Laufende Änderungen sind in diesen Prozess und – falls erforderlich – muss auch in den Sanierungsplan stetig einzubeziehen.

I. Ziel des Sanierungskonzepts

Sobald Störungen im finanziellen Gleichgewicht eines Unternehmens auftreten, welche die Ertragskraft nachhaltig beeinträchtigen, ist das Management aufgefordert, mit geeigneten Sanierungsmaßnahmen eine Kehrtwende herbeizuführen.¹

* Dipl.-Kfm. Christoph Hillebrand ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e. V.).

¹ Vgl. hierzu und im Weiteren Keller, 1999, S. 85 ff.

Das **Sanierungskonzept** stellt nicht nur die **Sanierungsfähigkeit** des Unternehmens schlüssig dar. Als schriftliche Dokumentation der gesamten Sanierung ermöglicht es gleichzeitig allen Beteiligten, sich umfassend über die Chancen und Risiken der Sanierung zu informieren, um auf dieser Basis eine Entscheidung über die Unterstützung zu treffen. Vor diesem Hintergrund muss das Konzept die Erwartungen der verschiedenen Beteiligten erfüllen, damit diese alle in der Lage sind, eine „richtige“ Entscheidung zu fällen.

Damit nicht „gutes Geld schlechtem Geld hinterhergeworfen“ wird, muss ein Sanierungskonzept insbesondere Antworten auf folgende Fragen geben:

- ▶ In welcher Situation befindet sich das Unternehmen?
- ▶ Wo liegen die Ursachen für die Unternehmenskrise?
- ▶ Welche Stärken, welche Schwächen weist das Unternehmen auf und mit welchen Maßnahmen können Schwachstellen beseitigt werden?
- ▶ Wie groß sind die Chancen zur Realisierung des Turnarounds?
- ▶ In welchen Schritten können die Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden?
- ▶ Welchen Beitrag leistet das Unternehmen bzw. der Unternehmer zur Sanierung?
- ▶ Welchen Beitrag müssen die Gläubiger zur Sanierung leisten?
- ▶ Welcher zusätzliche Finanzierungsbedarf besteht zur Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen?
- ▶ Welche Chancen und Risiken ergeben sich bei der Realisierung des geplanten Sanierungskonzepts?

S. 133

II. Aufbau und Inhalt

Laut den Anforderungen des IDW Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6) (Stand: 16.5.2018) sollte das Sanierungskonzept mindestens aus folgenden Kapiteln bestehen:

- ▶ Beschreibung von Auftragsgegenstand und Umfang,
- ▶ Darstellung der wirtschaftlichen und rechtlichen Ausgangslage, inkl. Vermögens-, Finanz- und Ertragslage,
- ▶ Analyse von Krisenstadium und Ursachen, inkl. der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung gegeben ist,
- ▶ Darstellung des Leitbildes des sanierten Unternehmens,
- ▶ Ableitung von Sanierungsmaßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung der Insolvenzgefahr,
- ▶ integrierter Unternehmensplan und
- ▶ zusammenfassende Beurteilung der Sanierungsfähigkeit.

Die obigen Punkte verlangen eine umfassende und sehr zeit- und kostenaufwendige Aufstellung eines Sanierungskonzepts. Insofern wird es in vielen Fällen aus Zeit- und Kostengründen gar nicht möglich sein, die Voraussetzungen des IDW in seiner Stellungnahme vollumfänglich zu erfüllen.

Deshalb geht es darum, die goldene Mitte zu finden. Dabei sollte der Schwerpunkt darauf liegen, die Krisensituation sowie die Ursachen zu analysieren und die Maßnahmen zur Beseitigung der Krise und zur Wiederherstellung des wirtschaftlichen Gleichgewichts darzustellen.

Die Ausprägung des Konzepts ist weiterhin von der Branche, von der Stellung im Markt und vom erreichten Krisenstadium abhängig. Bei einem schrumpfenden Markt und nachweislich nicht kostenoptimalen Produktionsbedingungen in Deutschland, z. B. im Bereich der Möbelherstellung, darf man nicht die Sanierungsfähigkeit herbeireden, wenn diese objektiv nicht gegeben ist. Auf der anderen Seite kann ein Sanierungskonzept durch seine verbale Ausführung die Intention der Sanierung unterstützen. Hierzu dient zum einen die Sprache, zum anderen helfen auch Vergleichszahlen, Branchenkennziffern etc., das Urteil zu objektivieren.

III. Verantwortlichkeit der Konzeptarchitektur

Für die Beurteilung der Aussagekraft des Sanierungskonzepts ist es von enormer Bedeutung, dass die **Verantwortlichkeit des Konzeptstellers** klar zum Ausdruck kommt. Ein von der Unternehmensleitung selbst aufgestelltes Konzept wird eine andere Intention haben, als ein von der kreditgebenden Bank aufgestelltes (niemand sägt so einfach an dem Stuhl, auf dem er sitzt). Vielfach werden mit der Aufstellung von Sanierungskonzepten auch – unabhängige – Dritte, z. B. Rechtsanwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, beauftragt. Auch diese haben klar zum Ausdruck zu bringen, in welcher Funktion sie das Sanierungskonzept aufgestellt haben.²

Praxishinweis

In Einzelfällen empfiehlt es sich, das Sanierungskonzept von einem unabhängigen Dritten prüfen zu lassen, z. B. von einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer.³ Für die Frage, wer hier als Prüfer infrage kommt, gelten die allgemeinen Grundsätze.⁴ In allen größeren Fällen ist es zudem geboten, Vorgaben der Gläubiger, insbesondere der Banken, zu berücksichtigen.

Diese Vorgaben können vielfältig sein. Sie können sich auf einzelne Inhalte, auf Feststellungsschwerpunkte, auf die Prüfung bis hin zur Auswahl des Prüfers beziehen. Geschieht dies nicht, kann ein aufwendig erstelltes Sanierungskonzept schnell in der Schublade verschwinden.

IV. Krisenursachenanalyse

Als charakteristische Arten einer Krise lassen sich aufgliedern die

- Stakeholder-,
- Strategie-,
- Produkt- und Absatzkrise sowie die
- Erfolgs- und
- Liquiditätskrise bis hin zur
- Insolvenzreife

unterscheiden. Diese **verschiedenen Krisen** existieren nicht unabhängig voneinander, sondern **bauen i. d. R. aufeinander auf**.

2 Vgl. Rockel/Andersch, 2009, S. 251.

3 Vgl. Krystek/Klein, 2010, S. 1771.

4 Vgl. Rockel/Andersch, 2009, S. 249.



Abb. 1: Krisenstadien

Ausgehend von der aktuellen Krisensituation ist deshalb in einem ersten Schritt zu prüfen, welche vorgelagerten **Krisenstadien** im Sanierungskonzept zu berücksichtigen sind.⁵ Das jeweilige Krisenstadium bestimmt dann den Inhalt und den notwendigen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzepts. Ein konzeptioneller Ansatz liegt nur dann vor, wenn darin zugleich die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden. Nur in einem solchen umfassenden Sanierungskonzept kann eine sachgerechte Aussage über die Sanierungsfähigkeit getroffen werden. Selbstverständlich ist es möglich, nur einzelne Teile eines umfassenden Sanierungskonzepts zu bearbeiten. Für diesen Fall ist es jedoch erforderlich, die nicht behandelten Problembereiche, z. B. fehlendes Strategie- oder Stakeholder-Konzept, ausdrücklich zu nennen.

S. 134

V. Datengrundlage für Sanierungskonzepte

Um ein Sanierungskonzept zu erstellen, ist es erforderlich, dass dem Konzeptersteller zur Analyse und Beurteilung umfangreiche Informationen über das Krisenunternehmen vorgelegt werden.

Bei der Analyse des Unternehmens sollen schwerpunktmäßig die Bereiche untersucht werden, die sich aus dem vorhandenen Datenmaterial nicht ohne Weiteres ableiten lassen und Informationen zum eingetretenen Krisenstadium und den Krisenursachen liefern.

Hierzu gehören insbesondere die **persönliche Befragung von Unternehmensbeteiligten** sowie die objektivierte **Bewertung ihrer Aussagen**, um auf diese Art und Weise Zufälligkeiten und persönliche Vorurteile auszuschließen. Diese sog. Praktikermethode ist nach wie vor nicht von der Hand zu weisen, da letztendlich auch hier ein „Bauchgefühl“ erste Anhaltspunkte geben kann.

Weiterhin haben Wissenschaft und Praxis zur Durchführung der Analysetätigkeit verschiedene Methoden entwickelt, z. B. Szenarioanalysen sowie Portfoliomethoden.⁶

Praxishinweis

Im Rahmen des Sanierungskonzepts gilt es, die verschiedenen Krisenursachen zu analysieren, zu werten und in geeigneter Form darzulegen, welche Ursache mit welcher relativen Bedeutung zur Krise des Unternehmens beigetragen hat.

⁵ Vgl. Groß, 2009, S. 233 f.

⁶ Vgl. Groß, 2009, S. 236.

Das Management ist in die Analyse der Krisenursachen einzubeziehen, und dies nicht nur als unterstütztes Element, sondern auch als Gegenstand der Analyse.⁷ In vielen praktischen Fällen hat sich gezeigt, dass das Management und die gemachten Managementfehler die eigentliche Ursache der Krise waren. Schwierigkeiten können sich insbesondere dann ergeben, wenn das Management selbst die **Krisenursachenanalyse** betreibt oder den Auftrag hierzu gegeben hat, so dass die Gefahr besteht, dass kein objektivierbares Urteil entsteht.

VI. Die wesentlichen Inhalte

Wie bereits erläutert, haben sich in der Praxis Standards herausgebildet, die für jedes professionelle Sanierungskonzept ein „Muss“ sind. Zwischenzeitlich wurden vom „ISU – Institut für die Standardisierung von Unternehmenssanierungen“ die

- ▶ GoS = Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte und
- ▶ MaS = Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte

veröffentlicht.⁸

Zusammen mit dem überarbeiteten IDW S 6 zeigt dies, dass die Praxis eine **Standardisierung von Sanierungskonzepten** wünscht.

Dieser Wunsch ist durchaus zu verstehen, da die Beurteilung von Sanierungskonzepten erheblich erschwert wird, wenn das Konzept nicht logisch strukturiert und aufbereitet wird.

VII. GoS – Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte

Das ISU hat Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte zusammengetragen und in den GoS publiziert. Auch wenn der Begriff GoS eigentlich von der Finanzverwaltung belegt ist (Grundsätze ordnungsgemäßer Speicherbuchführung, als Ergänzung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung) und die Grundsätze zu den klassischen Berufsgrundsätzen der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater gehören, empfiehlt es sich trotzdem, diese hier noch einmal kurz zu nennen:

- ▶ Neutralität und Qualifikation des Gutachters,
- ▶ Grundsatz der Vollständigkeit und Aktualität,
- ▶ Grundsatz der Wesentlichkeit,
- ▶ Grundsatz der Angemessenheit,
- ▶ Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit,
- ▶ Grundsatz der Richtigkeit,
- ▶ Grundsatz der Flexibilität,
- ▶ Grundsatz der Sicherstellung des Sanierungsmanagements,
- ▶ Grundsatz der Dokumentation.

1. Neutralität und Qualifikation des Gutachters

Wesentlich für die Beurteilung der Aussagekraft eines Sanierungskonzepts sind die **Neutralität des Gutachters** sowie seine **Qualifikation**.⁹

7 Anderer Auffassung sind Krystek/Klein, 2010, S. 1773.

8 Vgl. www.isu-institut.com.

9 Vgl. Rockel/Andersch, 2009, S. 248, 252 f.

Deshalb ist im Sanierungskonzept offenzulegen,

- ▶ in wessen Auftrag der Gutachter tätig wurde,
- ▶ wie der Auftrag genau lautet und
- ▶ wer den Auftrag durchgeführt hat.¹⁰

Die Qualifikation des Gutachters sollte durch einen Kurzlebenslauf und Referenzen sowie Hinweise auf Spezialkenntnisse nachgewiesen werden.

2. Grundsatz der Vollständigkeit und Aktualität

Grundlage jedes Konzepts ist die vollständige Erfassung und Zusammenstellung aller für das Unternehmen wesentlichen Daten.¹¹ Der Grundsatz der **Vollständigkeit** soll gewährleisten, dass in dem Sanierungskonzept alle Sachverhalte auf **aktueller** Informationsbasis berücksichtigt sind, die für die Beurteilung der wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse, der Risiken und Chancen der zukünftigen Entwicklung sowie zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit relevant sind.

S. 135

Ist das Sanierungskonzept, aus welchen Gründen auch immer, unvollständig oder bezieht sich dieses nur auf Teilbereiche, so ist hierauf ausdrücklich hinzuweisen.

3. Grundsatz der Wesentlichkeit

Mit diesem Grundsatz wird der Grundsatz der Vollständigkeit dahingehend eingeschränkt, dass nur die Informationen und Sachverhalte, die zur Beurteilung des Sanierungsfalls aufgrund ihrer Tragweite oder ihrer wirtschaftlichen Auswirkung bedeutsam und wesentlich sind, in das Sanierungskonzept eingehen.¹²

Der Konzeptersteller hat zu entscheiden, welche Informationen für die Urteilsfindung wesentlich sind und inwieweit die Informationen offengelegt werden, damit der Leser des Sanierungskonzepts sich eine eigene Meinung bilden und entscheiden kann.

4. Grundsatz der Angemessenheit

Im Sanierungskonzept sollen Aussagen über die Sanierungsfähigkeit unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit mit hinreichender Sicherheit getroffen werden. Diese Zielsetzung erfordert jedoch keine lückenlose Prüfung.

Der Grundsatz der **Angemessenheit** besagt, dass

- ▶ der **Umfang der Sanierungsprüfung** abhängig ist von der Größe des Unternehmens und der zur Verfügung stehenden Zeit,¹³
- ▶ die **Detaillierung und Genauigkeit des Sanierungsgutachtens** von der Komplexität der Fragestellung abhängig ist und
- ▶ die **für den Einzelfall relevanten Sachverhalte** zu untersuchen sind.

Wesentliche größenabhängige Erleichterungen sind im Einzelfall zu begründen und zu dokumentieren.¹⁴

10 Kuss, 2009, S. 335 ff.

11 Vgl. Mochty/Wiese, 2009, S. 256 f.

12 Vgl. Mochty/Wiese, 2009, S. 257; Holtkötter, 2010, S. 158.

13 Vgl. Holtkötter, 2010, S. 153.

5. Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit

Aus dem Sanierungskonzept muss hervorgehen,

- ▶ ob sich Angaben auf nachprüfbare Tatsachen beziehen,
- ▶ ob es sich bei den Angaben um Annahmen handelt, von wem diese stammen und wie diese begründet werden,
- ▶ ob es sich bei den Angaben um Folgerungen handelt, von wem diese getroffen wurden und wie diese abgeleitet sind.¹⁵

Durch klare, eindeutige und verständliche Darstellung der Informationen soll gewährleistet werden, dass ein Leser des Konzepts aufgrund seiner Vorkenntnisse in die Lage versetzt wird, die Aussagen des Sanierungskonzepts zu verstehen.¹⁶ Der Grundsatz impliziert damit den Verzicht auf mehrdeutige und irreführende Informationen. Die Ausführungen dürfen weder vage noch weit-schweifig sein, wesentliche Sachverhalte sollten durch grafische Darstellungen hervorgehoben werden.

Der Grundsatz der **Klarheit** bezieht sich nicht nur auf die Darstellung, sondern insbesondere auch auf das Ergebnis. Dieses muss als eindeutige Aussage die Frage der Sanierungsfähigkeit entweder positiv oder negativ beantworten.

Der Grundsatz der **Übersichtlichkeit** soll sicherstellen, dass der Informationsempfänger deutlich unterscheiden kann, was Tatbestand, was eigene Anschauung des Urteilenden und was Schlussfolgerung ist.

Sofern Sachverhalte nicht ausreichend beurteilt werden können, ist dies eindeutig offenzulegen.

Beispiele hierfür sind auslegungsfähige Vereinbarungen, rechtlich unklare Sachverhalte oder Zustimmungserfordernisse Dritter z.B. bei Finanzierungen.

6. Grundsatz der Richtigkeit

Mit diesem Grundsatz soll sichergestellt werden, dass

- ▶ die Krisenursachen und die daraus abgeleiteten Sanierungsmaßnahmen und
- ▶ die der Unternehmensplanung zugrunde liegenden Prämissen

transparent und richtig sind, so dass das Sanierungskonzept eine lückenlos logische Argumentationskette wiedergibt.¹⁷

Als Maßstab für die **Richtigkeit** ist das Kriterium der überwiegenden Wahrscheinlichkeit aus der Sicht eines sorgfältigen und gewissenhaften Kaufmanns heranzuziehen.¹⁸

Planungsunsicherheiten werden durch die Anwendung geeigneter Prognosemethoden und Plausibilitätsüberlegungen auf ein Minimum reduziert.¹⁹ Die Ungewissheit künftiger Entwicklungen wird durch die Anwendung der Szenariotechnik und der Sensitivitätsanalyse weitgehend ausgeschaltet.²⁰

14 Vgl. Holtkötter, 2010, S. 158.

15 Vgl. Keller, 1999, S. 83.

16 Vgl. Mochty/Wiese, 2009, S. 258.

17 Vgl. Mochty/Wiese, 2009, S. 258.

18 Fachausschuss Sanierung und Insolvenz 2010 S. 1413 ff.

19 Vgl. Kuss, 2009, S. 336.

20 Vgl. Steffan/Anders, 2010, S. 299.

7. Grundsatz der Flexibilität

Auch wenn die Berufsgrundsätze der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater diesen Grundsatz eigentlich nicht kennen, soll er hier genannt werden.

Er bedeutet, dass im Sanierungskonzept auf

- ▶ die individuellen Risikomerkmale,
- ▶ den speziellen Verlauf der Krise und
- ▶ die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen

S. 136 eingegangen wird.²¹

8. Grundsatz der Sicherstellung des Sanierungsmanagements

Jedes Sanierungskonzept ist letztendlich nur so gut wie seine Umsetzung in der Praxis.

Vor diesem Hintergrund bedeutet der Grundsatz, dass die Umsetzung der Maßnahmen aus dem schriftlichen Sanierungskonzept durch einen internen/externen Manager²² gewährleistet sein muss, eine interne Sanierungsorganisation geschaffen wird und eine laufende Überwachung der Sanierungserfolge/-rückschläge über ein Sanierungscontrolling zu erfolgen hat.²³

Das Sanierungsmanagement muss über ausreichende fachliche und soziale Fähigkeiten verfügen, um die Sanierungsmaßnahmen konsequent und zeitnah umzusetzen.²⁴ Es muss in der Lage sein, den Geschäftsverlauf zeitnah zu kontrollieren, auf Fehlentwicklungen zu reagieren und die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sicherzustellen.

Die Erfolge und Abweichungen sind im Rahmen des Sanierungscontrollings laufend zu überwachen.²⁵

9. Grundsatz der Dokumentation

Mit diesem Grundsatz wird auch dem Umstand Rechnung getragen, dass gerade bei außergerichtlichen Sanierungsmaßnahmen unmittelbar vor der Insolvenz erhebliche strafrechtliche Risiken bestehen.²⁶ So sind stets die klassischen Insolvenzstraftatbestände der §§ 283 ff. StGB sowie eine mögliche Insolvenzverschleppung gem. § 15a InsO zu beachten. Aufgrund einer umfassenden Dokumentation lassen sich Haftungsgefahren für die Unternehmensleitung und für mit der Prüfung des Sanierungskonzeptes betraute Personen (z. B. Wirtschaftsprüfer, Banken) minimieren.²⁷

Deshalb ist der Gutachter gefordert,

- ▶ seine Tätigkeiten während der Sanierungsprüfung in Arbeitspapieren in angemessener Form zu **dokumentieren**,
- ▶ über die Prüfung der Sanierungsfähigkeit und die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen ein **Sanierungsgutachten** zu erstellen und

21 Vgl. Hess, 2013, S. 1157.

22 Vgl. zu den Anforderungen an den Sanierungsmanager: Hess, 2013, S. 282 ff.

23 Vgl. Steffan/Anders, 2010, S. 291 ff.

24 Vgl. Hess, 2013, S. 311 f.

25 Vgl. Steffan/Anders, 2010, S. 298.

26 Vgl. Dörner/Hense/Gelhausen, 2014, S. 1348 ff.

27 Vgl. Holtkötter, 2010, S. 153 f.

- in einer zusammenfassenden **Schlussbemerkung** die Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit zu beurteilen.

Der Konzeptersteller muss eine sinnvolle Informationsvermittlung gewährleisten und alle wesentlichen Feststellungen zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit darlegen. Durch diese Dokumentation muss es einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit möglich sein, die im Konzept genannten Sachverhalte, Maßnahmen und Rückschlüsse nachzuvollziehen.²⁸

Die Dokumentation sollte Aufzeichnungen über Art, Umfang und Ergebnis der Prüfungshandlung sowie Angaben über Informationsquellen enthalten. Ggf. kann auf Sachverständigengutachten (z. B. Marktstudien, Rechtsgutachten, Bewertungsgutachten) verwiesen werden.

Ebenfalls werden beispielsweise Sanierungsbeiträge von Kreditinstituten gem. den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) erst durch Vorlage eines Sanierungskonzeptes möglich, Voraussetzungen für mögliche Steuerstundungen oder -erlässe von Sanierungsgewinnen werden widerlegbar vermutet und gelten erst jetzt als erfüllt.²⁹

VIII. Beschreibung des Auftragsgegenstands und -umfangs

Die Verschiedenartigkeit von Unternehmen, Krisensituationen und Zielvorstellungen der Beteiligten zeigt immer wieder, dass es nicht ein einziges Sanierungskonzept für alle Situationen gibt. Standardisierungen bilden zwar einen Rahmen für ein schlüssiges und nachvollziehbares Sanierungskonzept, sollten jedoch nicht als „Universallösung“ ohne weiteres für jede Sanierung übernommen werden. Jedes Sanierungskonzept muss einzelfallabhängige Besonderheiten berücksichtigen und diese im Rahmen der Konzepterstellung fokussieren.

Der Ersteller eines Sanierungskonzeptes sollte im Auftragsinhalt deutlich kennzeichnen, ob es sich um ein umfassendes Sanierungskonzept nach IDW S 6 handelt oder ob nur Teilbereiche eines solchen Konzepts Gegenstand der Aufgabenstellung sind. So kann es sich um ein umfassendes Sanierungskonzept i. S. des IDW S 6 genauso handeln wie um die Erstellung einer Liquiditätsplanung zum Zwecke einer Fortbestehensprognose oder einer weitergehenden Fortführungsprognose im Rahmen der *going-concern*-Prämisse des § 252 HGB.

Ein Sanierungskonzept wird in Anlehnung an die Grundsätze des IDW S 6 erarbeitet. Eine Grundvoraussetzung für ein Sanierungskonzept ist, dass es von einem objektiven und neutralen Dritten erstellt wird, der die entsprechende fachliche Eignung und Erfahrung mit sich bringt. Ein interner Berater ist meistens so sehr mit dem Tagesgeschäft vertraut, dass er wohlmöglich etwaige Schwierigkeiten des Unternehmens nicht erkennt. Der besagte Dritte sollte sich bereits im Vorfeld die Unternehmenssituation ansehen, da sich der Auftragsinhalt des Sanierungskonzeptes mit den akuten Krisenstadien sowie deren Problemen auseinandersetzt. Diese müssen vom Konzeptersteller identifiziert werden.

Das Sanierungskonzept soll der Geschäftsführung, Gesellschaftern sowie etwaigen Gläubigern Auskunft darüber geben, wie es derzeit um das Unternehmen steht und welche Maßnahmen zur Sanierung ergriffen werden müssen.

Das Gutachten hat somit die Aufgabe, die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen. Die Beurteilung erfolgt in Form

- einer Fortführungsfähigkeit i. S. des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB,

²⁸ Vgl. Krystek/Klein, 2010, S. 1838.

²⁹ Vgl. Holtkötter, 2010, S. 154; Krystek/Klein, 2010, S. 1771.

- S. 137
- ▶ Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO oder
 - ▶ Überschuldung nach § 19 InsO.

Die neutrale Begutachtung wird meistens von den Kapitalgebern und Stakeholdern (Banken, Gläubigern, Gesellschaftern) verlangt und ist eine Grundlage für die weitere Entwicklung des Unternehmens, des Engagements bzw. für die Bereitstellung finanzieller Mittel.

An der vorgenannten Zielsetzung eines Sanierungskonzepts orientiert sich auch die Auftragsdurchführung. Daher sollte bei der Auftragsannahme festgelegt werden,

- ▶ welchem Zweck das Arbeitsergebnis dienen soll,
- ▶ wem die Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt werden sollen und
- ▶ welche Haftung wem gegenüber gilt.

Weiterhin ist im Sanierungsgutachten festzulegen, wer uneingeschränkter Zugang zu den Informationen haben soll und wie die Berichterstattung erfolgen soll.

Daneben prägen das akute Krisenstadium und die bereits durchlaufenen Krisenstadien maßgeblich den Auftragsinhalt. Liegt kein typischer Krisenverlauf vor, so dass einzelne Krisenstadien nicht durchlaufen wurden, muss der Konzeptersteller darauf hinweisen.

Insofern kommt der Festlegung des Auftragsgegenstands sowohl für das beauftragte Unternehmen als auch für Dritte, z. B. für Kapitalgeber, besondere Bedeutung zu.

Es empfiehlt sich oft, die Herausgabe an Dritte von der Zustimmung des Konzepterstellers abhängig zu machen. Unabdingbar ist für den Konzeptersteller, dass er sich vom Auftraggeber die **Vollständigkeit** der Informationen und Geschäftsunterlagen versichern lässt und je nach Einzelfall Mitwirkungspflichten des Auftraggebers und beteiligter Stakeholder festlegt.³⁰

Schließt das Sanierungskonzept mit einer zusammenfassenden Schlussbemerkung, so muss sichergestellt werden, dass diese zusammenfassende Schlussbemerkung nur zusammen mit dem gesamten Sanierungskonzept an Dritte weitergegeben werden darf.

(Dieser Beitrag wird in der nächsten Ausgabe fortgesetzt.)

Download-Tipp

Bitte beachten Sie auch die Arbeitshilfen in der NWB Datenbank:

- ▶ Sanierungskonzept - Checklisten, NWB YAAAD-18436,
- ▶ Sanierungskonzept - Muster, NWB NAAAD-15596
- ▶ Sanierungsgutachten: Richtlinien zur Erstellung für KMU der Fachgruppe Sanierung (KFS) - Übersicht, NWB ZAAAE-09459

30 Vgl. Fachausschuss Sanierung und Insolvenz, S. 1414.

AUTOR



Christoph Hillebrand,

Dipl.-Kfm., ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e. V.). Seit 1991 ist er Partner der Kanzlei Nacken Hillebrand Partner sowie Vorstand der Morison Köln AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die auf die Abwicklung von Sanierungen und Insolvenzen spezialisiert ist. Christoph Hillebrand ist ferner öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Insolvenzuntersuchungen. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit der wirtschaftlichen Begleitung und betriebswirtschaftlichen Beratung von Unternehmen sowie der Unternehmenssanierung und -liquidation. Darüber hinaus ist er als Fachreferent tätig und Mitglied des „FAS – Fachausschuss Sanierung und Insolvenz“ des IDW – Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.

Fundstelle(n):

5/2022 Seite 132

NWB XAAAI-62063