

Entwurf einer Neufassung des IDW Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)

(Stand: 08.09.2017)¹

IDW S 6 umfasst zahlreiche Ausführungen, bei denen es sich nicht um Anforderungen, sondern um betriebswirtschaftliche Grundlagen handelt. Dies hat in manchen Fällen zu dem Missverständnis geführt, dass ein umfangreicher Standard auch eine hohe Anzahl an Anforderungen enthalte und sich IDW S 6 daher nicht für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) eigne.

Mit dem im Jahr 2016 veröffentlichten Fragen-und-Antworten-Papier (F & A zu IDW S 6) wurde zwischenzeitlich ein Format entwickelt, in denen die betriebswirtschaftlichen Klarstellungen zweckmäßig platziert werden können.

Der vorliegende Entwurf einer Neufassung des IDW S 6 umfasst keine Änderung der materiellen Anforderungen an Sanierungskonzepte. Vielmehr unterscheidet sich der Entwurf vom bisherigen Standard im Wesentlichen durch kürzere oder gestrichene Ausführungen zu erläuternden Grundlagen (insb. zu Krisenstadien, zu Maßnahmen zur Überwindung der Krisenstadien, zum Leitbild des sanierten Unternehmens etc.). Dies verbessert nicht zuletzt auch die Lesbarkeit und Klarheit des Standards. Das IDW hält die bisherigen (erläuternden) Ausführungen gleichwohl für bedeutsam. Aus diesem Grund soll ein Großteil der gestrichenen Ausführungen in den (unverbindlichen) F & A auch künftig erhalten bleiben. Hierzu gehören insb. die im vorliegenden Entwurf nicht mehr enthaltenen Ausführungen zur Analyse der Unternehmenslage (IDW S 6, Tz. 49-58), zu den Krisenstadien (IDW S 6, Tz. 65-80), zum Leitbild des sanierten Unternehmens (IDW S 6, Tz. 95-99), zu den Sanierungsmaßnahmen (IDW S 6, Tz. 105-130) sowie das Muster für ein Konzept über die Fortführungsfähigkeit (IDW S 6, Anlage). Mit der finalen Verabschiedung des neu gefassten Standards wird auch eine ergänzte Neufassung der F & A veröffentlicht.

Neben der Straffung der Ausführungen werden im vorliegenden Entwurf darüber hinaus einzelne Details klargestellt, so z.B., dass für die Beurteilung der angemessenen Eigenkapitalausstattung insb. bilanzielle Größen maßgeblich sind. Auch werden die Phasen des Sanierungsprozesses (einschließlich der Zweistufigkeit) klarer als bisher herausgestellt. Deutlicher als bisher wird zudem erläutert, dass bei einem Sanierungskonzept für wenig komplexe Unternehmen (z.B. bei zahlreichen KMU) zwar alle Anforderungen erfüllt sein müssen, die Detailtiefe der Beschreibungen auf Basis des Grundsatzes der Wesentlichkeit aber entsprechend angepasst werden kann.

Der Hauptfachausschuss des IDW (HFA) hat den nachfolgenden Entwurf einer Neufassung des IDW Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.) billigend zur Kenntnis genommen.

¹ Verabschiedet als Entwurf vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 08.09.2017. Billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 15.09.2017.

Ergänzungs- oder Änderungsvorschläge zu dem Entwurf werden schriftlich an die Geschäftsstelle des IDW (Postfach 32 05 80, 40420 Düsseldorf oder stellungnahmen@idw.de) bis zum 31.01.2018 erbeten. Die Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge werden im Internet auf der IDW Website veröffentlicht, wenn dies nicht ausdrücklich vom Verfasser abgelehnt wird.

Der Entwurf steht bis zu seiner endgültigen Verabschiedung als IDW Standard im Internet (www.idw.de) unter der Rubrik *Verlautbarungen als Download-Angebot zur Verfügung*.

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

1.	Vorbemerkungen.....	2
2.	Grundlagen	4
2.1.	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte	4
2.2.	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts von Krisenursachen und vom Krisenstadium	8
2.3.	Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit	9
2.4.	Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen	10
3.	Darstellung und Analyse des Unternehmens.....	11
3.1.	Anforderungen an die Qualität der Informationen	12
3.2.	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens.....	13
3.3.	Analyse der Unternehmenslage	13
3.4.	Feststellung der Krisenursachen und der Krisenstadien.....	14
4.	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens.....	14
5.	Sanierungsmaßnahmen für die Bewältigung der Unternehmenskrise	15
6.	Integrierte Sanierungsplanung	15
6.1.	Darstellung der Maßnahmeneffekte	16
6.2.	Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Vermögens-, Finanz- und Ertragsplan)	17
6.3.	Kennzahlen	17
7.	Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.....	18
7.1.	Aussagen zur Fortführungsfähigkeit (Stufe 1)	18
7.2.	Aussagen zur Wettbewerbs- und Renditefähigkeit (Stufe 2).....	18
8.	Dokumentation	18
9.	Berichterstattung	19
	Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung	20
	Beispiel für die Gliederung eines Sanierungskonzepts	22

1. Vorbemerkungen

- 1 Das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) legt in diesem *IDW Standard* die Berufsauffassung zu den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten dar, die vor dem Hintergrund der in Rechtsprechung, Theorie und Praxis vertretenen Auffassungen entwickelt worden ist. Die Ausführungen beinhalten wesentliche allgemeine Grundsätze. Jeder Sanie-

rungsfall erfordert seine eigene fachgerechte Lösung. Insoweit können die hier dargestellten Anforderungen nur den Rahmen festlegen, in dem die eigenverantwortliche Lösung des konkreten Einzelfalls gefunden wird.

- 2 Sanierungskonzepte werden aus unterschiedlichen Anlässen erstellt: Als Grundlage einer Finanzierungsentscheidung in der Krise des Unternehmens, als Entlastung von Gläubigern, die in Kenntnis einer (drohenden) Zahlungsunfähigkeit des Schuldners einer Teilzahlungsvereinbarung zustimmen², als Entlastung der Organe im Zusammenhang mit strafrechtlichen (z.B. §§ 283 ff. StGB) oder zivilrechtlichen Haftungsaspekten (§ 64 GmbHG), als Sicherung des Sanierungsprivilegs nach § 39 Abs. 4 InsO, als Grundlage für Verhandlungen mit Stakeholdern (z.B. im Zusammenhang mit Kapitalmaßnahmen³ oder bei Covenants-Brüchen) oder als Grundlage für die Gewährung öffentlicher Beihilfen.
- 3 Der BGH hat in verschiedenen Urteilen wesentliche Aspekte eines Sanierungskonzepts beleuchtet und hierfür Anforderungen definiert, die zumindest teilweise einer betriebswirtschaftlichen Auslegung bedürfen. Die Anforderungen des BGH stellen mithin notwendige Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts dar, die in ein schlüssiges betriebswirtschaftliches Konzept eingebunden werden müssen, das den Umständen des konkreten Einzelfalls Rechnung trägt.
- 4 Dieser *IDW Standard* berücksichtigt daher sämtliche einschlägigen Entscheidungen des BGH, konkretisiert diese – soweit betriebswirtschaftliche Auslegungsfragen bestehen – und führt sie zu einem vom BGH geforderten schlüssigen sowie erfolgsversprechenden⁴ Sanierungskonzept zusammen. Ein derartiges Konzept enthält in seinem ersten Teil Aussagen über wesentliche Unternehmensdaten, Ursachen- und Wirkungszusammenhänge sowie rechtliche und ökonomische Einflussfaktoren. Es beschreibt dann auf der Grundlage einer systematischen Lagebeurteilung die im Hinblick auf das Leitbild des sanierten Unternehmens zu ergreifenden Maßnahmen und quantifiziert deren Auswirkungen im Rahmen einer integrierten Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung (integrierte Planung). Das Sanierungskonzept muss hinsichtlich der vorgesehenen Beiträge der betroffenen Interessengruppen (vor allem der Gesellschafter, der Kreditgeber, des Managements und der Arbeitnehmer) sowie bzgl. der Umsetzung der erforderlichen operativen und strategischen Restrukturierungsmaßnahmen realisierbar sein.⁵
- 5 Die in diesem *IDW Standard* beschriebenen Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten werden von Wirtschaftsprüfern unter Berücksichtigung von Besonderheiten des jeweiligen Auftrags bei der Erstellung von Sanierungskonzepten nach pflichtgemäßem Ermessen zugrunde gelegt. Sie gelten auch für Sanierungen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens (Insolvenzplanverfahren oder übertragende Sanierungen).⁶
- 6 Bei der Beauftragung ist deutlich zu kennzeichnen, ob es sich um ein Sanierungskonzept i.S. dieses *IDW Standards* handelt oder ob nur Teilbereiche eines solchen Konzepts Gegenstand

² Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14.

³ § 37 WpÜG i.V.m. § 9 WpÜG-Angebotsverordnung; Befreiung von der Besteuerung von Sanierungsgewinnen.

⁴ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 15.

⁵ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Ein [...] Sanierungsversuch setzt nämlich mindestens ein in sich schlüssiges Konzept voraus, das von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht und nicht offensichtlich undurchführbar ist.“

⁶ Vgl. *IDW Standard: Anforderungen an Insolvenzpläne (IDW S 2)* (Stand: 10.02.2000).

der Aufgabenstellung sind, wie z.B. die Erstellung einer Liquiditätsplanung für Zwecke einer insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose nach § 19 InsO gemäß *IDW S 11*⁷.

- 7 Die Grundsätze sind entsprechend anzuwenden, wenn ein von den gesetzlichen Vertretern (und ggf. ihren Beratern) vorgelegtes Sanierungskonzept begutachtet werden soll.
- 8 Dieser *IDW Standard* ersetzt den *IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)* i.d.F. vom 20.08.2012.
- 9 Hinweise und Einzelfragen, wie die Anforderungen an Sanierungskonzepte nach diesem *IDW Standard* umgesetzt werden können, sind im Fragen-und-Antworten-Papier (*F & A zu IDW S 6*)⁸ zu finden.

2. Grundlagen

2.1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte

- 10 Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts i.S. dieses *IDW Standards* sind:
- Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang (vgl. Tz. 25 ff.)
 - Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (vgl. Tz. 45 ff.)⁹
 - die Analyse von Krisenstadium und -ursachen¹⁰ sowie Analyse, ob eine Insolvenzfähigung vorliegt (vgl. Tz. 52 ff.)¹¹
 - Darstellung des Leitbilds (vgl. Tz. 54 ff.)¹² mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
 - die Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzfähigung und Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens (vgl. Tz. 59 ff.)¹³
 - ein integrierter Unternehmensplan (vgl. Tz. 62 ff.)¹⁴

⁷ *IDW Standard: Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen (IDW S 11)* (Stand: 22.08.2016).

⁸ *Fragen und Antworten: Zur Erstellung und Beurteilung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 (F & A zu IDW S 6)* (Stand: 22.08.2016).

⁹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 19 mit Verweis auf BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren [...] sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

¹⁰ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 19 mit Verweis auf BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß [...] die Krisenursachen [...] erfassen.“; BGH, Urteil vom 15.11.2001 – 1 StR 185/01, ZIP 2002, S. 351: „Das Sanierungskonzept war [...] ohne eine genaue Analyse der Vergangenheit mit einem hohen, nicht abschätzbaren Risiko behaftet.“

¹¹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 36: „Die Maßnahmen müssen eine positive Fortführungsprognose begründen.“

¹² Vgl. OLG Köln, Urteil vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: [...] Leitbild des sanierten Unternehmens [...]“.

¹³ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 43: „[...] von einer dauerhaften Beseitigung der Krisenursachen ausgehen durfte.“, ebenda, Rz. 36, „[...] und die Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit wiederhergestellt werden kann.“; BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen [...] die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sein, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren [...]“.

- die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit (vgl. Tz. 76 ff.)¹⁵.

Die Gliederung eines Sanierungskonzepts kann sich an dieser Darstellung der Kernbestandteile orientieren, ein Beispiel für eine Gliederung ist als Anlage beigefügt.

- 11 Nur auf der Grundlage aller Kernbestandteile kann eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit abgeleitet werden; die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus. Hinsichtlich der Detailtiefe der Analysehandlungen und der Berichterstattung ist der Grundsatz der Wesentlichkeit zu beachten. Unter dem Aspekt einer nachhaltigen, i.S. einer durchgreifenden Sanierung¹⁶ ist es erforderlich, neben der vollständigen Abarbeitung der Kernbestandteile das Zusammenwirken der Komponenten des Sanierungskonzepts zu beachten. Anstelle der isolierten Betrachtung einzelner Komponenten sind ganzheitlich die Querbeziehungen aller Komponenten des Sanierungskonzepts einschließlich des Leitbilds und der der Planung zugrunde liegenden Annahmen auf ihre Stimmigkeit hin zu analysieren und auszurichten.
- 12 Mit zunehmender Insolvenznähe steigt die Notwendigkeit, schnell greifende Sofortmaßnahmen umzusetzen. Wird eine akute Illiquiditätslage festgestellt, müssen unverzüglich, d.h. innerhalb von längstens drei Wochen, Maßnahmen zu deren Beseitigung konkretisiert und umgesetzt werden. Dies setzt in einer Vorstufe eine unverzügliche Beurteilung der Insolvenzantragsgründe voraus.

¹⁴ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 30 „Es muss damit gerechnet werden können, dass mit dem Sanierungsplan die Wiederherstellung der uneingeschränkten Zahlungsfähigkeit erfolgt.“ OLG Köln vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: [...] Planverprobungsrechnung [...]“. OLG Celle, Urteil vom 08.10.2015 – 16 U 17/15, Rz. 23: „Erforderlich sind die dazu gehörigen Liquiditätsplanungen, die Plan-GuV und die Planbilanz für einen längeren Prognosezeitraum.“

¹⁵ Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen [...] nach der pflichtgemäßen Einschätzung eines objektiven Dritten [...] die Gesellschaft (objektiv) sanierungsfähig [...] sein [...]“.

¹⁶ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 30 „Es muss damit gerechnet werden können, dass mit dem Sanierungsplan die Wiederherstellung der uneingeschränkten Zahlungsfähigkeit erfolgt.“ OLG Köln, Urteil vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: [...] Planverprobungsrechnung [...]“. OLG Celle, Urteil vom 08.10.2015 – 16 U 17/15, Rz. 23: „Erforderlich sind die dazu gehörigen Liquiditätsplanungen, die Plan-GuV und die Planbilanz für einen längeren Prognosezeitraum.“

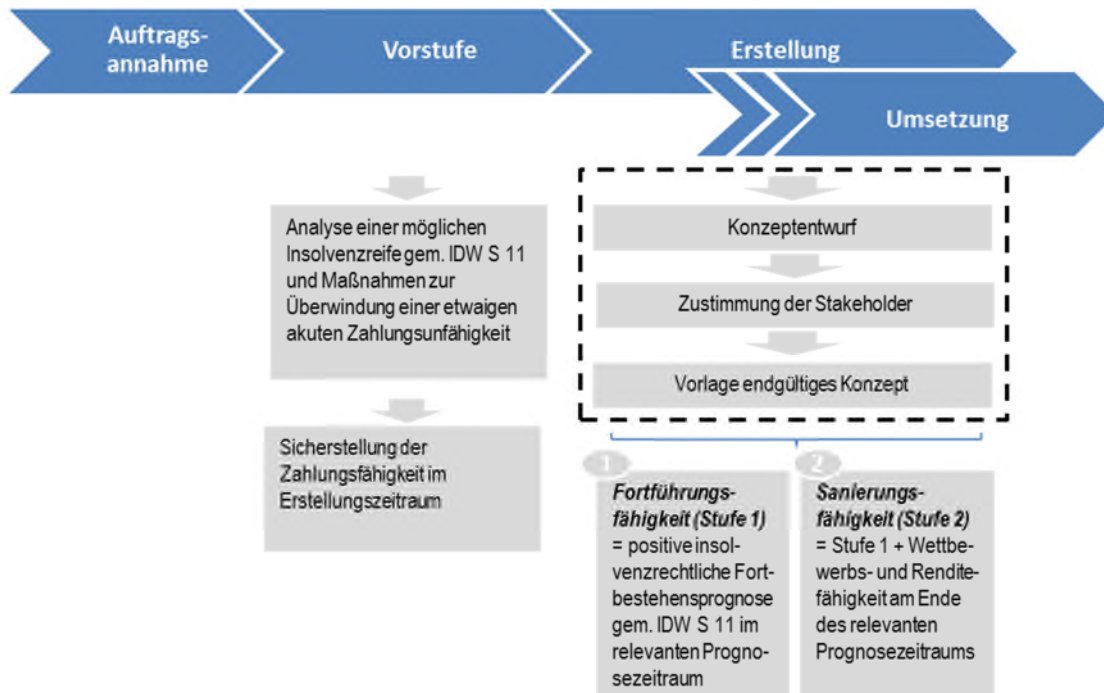


Abb. 1: Typischer Ablauf der Erstellung eines Sanierungskonzepts nach IDW S 6

- 13 In der Zeit bis zur Vorlage eines Entwurfs des Sanierungskonzepts müssen Insolvenztragspflichten wegen eingetretener oder eintretender Zahlungsunfähigkeit auszuschließen sein, z.B. mittels einer Überbrückungsfinanzierung zur Liquiditätssicherung. Nach Vorlage eines Entwurfs mit positiver Sanierungsaussage gilt dies auch bis zur Entscheidung über die Umsetzung des Sanierungskonzepts durch die maßgebenden Stakeholder und seiner tatsächlichen Umsetzung: die Beurteilung hierfür liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter.
- 14 Sanierungsfähig ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann, wenn eine positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose vorliegt (Stufe 1) und darüber hinaus durch geeignete Maßnahmen – in einem ggf. entsprechend verlängerten Prognosezeitraum – auch nachhaltig sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch die Renditefähigkeit wiedererlangt werden kann (nachhaltige Fortführungsfähigkeit i.S. einer Sanierungsfähigkeit; Stufe 2). Maßgeblich für deren Beurteilung sind die wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse am Ende des Betrachtungszeitraums.
- 15 Zur Abwendung einer drohenden Insolvenz¹⁷ sind in dem Konzept Maßnahmen zur Herbeiführung bzw. Sicherstellung einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose im Regelfall für das laufende und das folgende Jahr vorzusehen (Stufe 1 gemäß Abb. 1; vgl. IDW S 11).¹⁸ Darüber hinaus muss für den relevanten Planungszeitraum des Sanierungskonzepts die Finanzierung mit überwiegender Wahrscheinlichkeit sichergestellt sein.
- 16 In einem Sanierungskonzept müssen weitergehende Anforderungen in einer zweiten Stufe berücksichtigt werden: Es ist darzulegen, wie das zu sanierende Unternehmen eine nachhal-

¹⁷ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 35.

¹⁸ Vgl. auch IDW Positionspapier zum Zusammenwirken von handelsrechtlicher Fortführungsannahme und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose vom 15.08.2012, www.idw.de, Tz. 17.

tige Fortführungsfähigkeit erreichen kann. Dies setzt voraus, dass das Unternehmen auf seinem relevanten Markt über Wettbewerbsfähigkeit verfügt oder sich mit überwiegender Wahrscheinlichkeit diese Fähigkeit erarbeiten kann. Die Wettbewerbsfähigkeit gründet sich vor allem auch auf das Mitarbeiterpotenzial, also das Wissen, die Fähigkeiten, die Loyalität und die Motivation des Managements und der Belegschaft, die es ermöglichen, für die Kunden Werte durch marktfähige Produkte und Leistungen zu schaffen. Dazu muss die Unternehmensleitung über den Willen, die Fähigkeiten und die Möglichkeiten verfügen, das Unternehmen in einem überschaubaren Betrachtungszeitraum so weiterzuentwickeln, dass es zu einer Marktstellung gelangt, die ihm eine nachhaltige und branchenübliche Rendite bei einer angemessenen Eigenkapitalausstattung ermöglicht, und es daher wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber macht (Renditefähigkeit). Auf dieser Stufe ist der Planungszeitraum i.d.R. entsprechend auszuweiten. Ist der Turnaround im Sanierungskonzept aufgezeigt, erscheint es ausreichend, dass sich die Renditefähigkeit und die Eigenkapitalausstattung im letzten Planjahr am unteren Ende der branchenüblichen Bandbreite orientiert.

- 17 Die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit (Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit) stellt ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage dar, die durch Schwächen in der Umsetzung, Unwägbarkeiten des Marktgeschehens und nachträglich bessere Erkenntnisse hinfällig werden kann. Die Erfolgsaussichten werden zudem maßgeblich durch die Überzeugungskraft des Sanierungskonzepts sowie die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit der handelnden Personen bestimmt.
- 18 Nachhaltigkeit ist über eine zeitliche Komponente hinaus Grundlage für einen dauerhaften Sanierungserfolg auch i.S. eines bestmöglichen Gläubigerschutzes. Erst die Beachtung von Nachhaltigkeitsanforderungen ermöglicht es, die Vertrauensgrundlage zu Kunden und Investoren zu stabilisieren, denn sie stärkt die Reputation des Unternehmens und damit die Wertschätzung seiner Produkte und Leistungen. Eine Vernachlässigung der Nachhaltigkeitsanforderungen hingegen schwächt das Unternehmen und seine finanzielle Basis und erschwert damit das Gelingen einer Sanierung.
- 19 Ausgehend von plausiblen Annahmen, die für die Sanierung wesentlich sind, muss für das Unternehmen aus Sicht des Erstellers zum Abschluss der Erstellung des Sanierungskonzepts eine positive Prognose¹⁹ vorliegen, d.h. es muss mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden können. Bei objektiver Betrachtung muss somit mehr für als gegen die erfolgreiche Sanierung sprechen. Dies gilt auch für Maßnahmen, die der Mitwirkung Dritter bedürfen. Soweit das Konzept ausnahmsweise auf einzelnen für die Beurteilung der Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit wesentlichen Bedingungen basiert, deren Eintrittswahrscheinlichkeit auch nicht in einer Bandbreite beurteilt werden kann, kommt eine Ankündigung des Erstellers in Betracht, eine positive Aussage zur Sanierungsfähigkeit in die Schlussbemerkung aufzunehmen, sobald diese Bedingungen erfüllt sind.²⁰

¹⁹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, ZIP 2016, Rz. 30: „Eine positive Prognose genügt, muss aber nachvollziehbar und vertretbar erscheinen.“

²⁰ Ein ähnliches Vorgehen sieht *IDW Prüfungsstandard: Grundsätze für die ordnungsmäßige Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen (IDW PS 400)* (Stand: 24.11.2010), Tz. 14, für die Ankündigung eines Bestätigungsvermerks im Rahmen der Jahresabschlussprüfung vor. Vgl. *Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Bildung eines Prüfungsurteils und Erteilung eines Bestätigungsvermerks (IDW EPS 400 n.F.)* (Stand: 14.12.2016).

- 20 Der Erstellung eines Sanierungskonzepts können nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Der Begriff der Sanierungswürdigkeit schließt subjektive Wertungselemente aus der Sicht der einzelnen Stakeholder ein, ob sie aus ihrer individuellen Interessenlage heraus bereit sind, sich an einer Sanierung zu beteiligen. Die Entscheidungen der Stakeholder bilden jedoch den objektiven Rahmen für die möglichen Sanierungsmaßnahmen.²¹
- 21 Darzustellen ist auch, ob die gesetzlichen Vertreter beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Zu berücksichtigen ist dabei, welche Maßnahmen die gesetzlichen Vertreter bereits eingeleitet haben.²² Schließlich hängt der Erfolg der Sanierung maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Sanierungskonzepts durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.

2.2. Abhängigkeit des Sanierungskonzepts von Krisenursachen und vom Krisenstadium

- 22 Zur besseren Strukturierung der Ausgangslage sind die Krisenursachen den jeweiligen Krisenstadien zuzuordnen. Krisenstadien sind:
- Stakeholderkrise
 - Strategiekrise
 - Produkt- und Absatzkrise
 - Erfolgskrise
 - Liquiditätskrise
 - Insolvenzlage.
- 23 Diese Krisenstadien sind nicht unabhängig voneinander, sondern entwickeln sich in aller Regel als Krisenstadien aufeinander aufbauend. Von der aktuellen Krise ausgehend, ist daher im Einzelfall zu analysieren, welche vorgelagerten Krisenstadien im Sanierungskonzept auch zu berücksichtigen sind.

²¹ Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen [...] nach der pflichtgemäßen Einschätzung eines objektiven Dritten [...] die Gesellschaft (objektiv) sanierungsfähig [...] sein [...]“.

²² Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist [...]“.

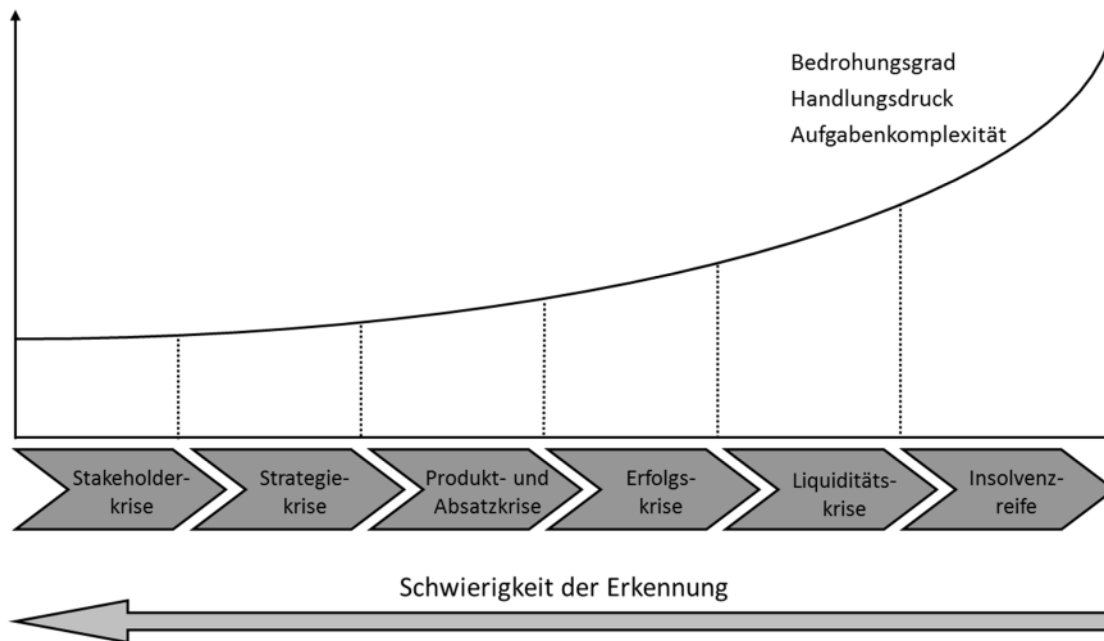


Abb. 2: Typischer Krisenverlauf

- 24 Das jeweilige Krisenstadium bestimmt die Inhalte und den jeweils gebotenen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzepts.

2.3. Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit

- 25 Das akute Krisenstadium prägt zusammen mit den Problemen der bereits durchlaufenen Krisenstadien maßgeblich die Festlegung des Auftragsinhalts. Zugleich erwachsen im Verlauf der Aufarbeitung dieser Stadien unterschiedliche Erwartungen an die Verantwortlichkeit des Erstellers von Konzepten zur Krisenbewältigung.
- 26 Soll mithilfe der Kapitalgeber (Gesellschafter, Kreditgeber, andere Gläubiger) eine akute Insolvenznähe beseitigt werden und dient das erstellte Konzept auch oder gerade zur Entscheidungsfindung dieser Personen, kann sich daraus eine Haftungsausweitung über den eigentlichen Auftraggeber hinaus ergeben (Dritthaftung). Daher muss bereits bei der Festlegung des Auftragsgegenstands sowohl für das beauftragende Unternehmen als auch für die Kapitalgeber und andere Dritte erkennbar werden, welche Aufgaben der Konzeptersteller übernimmt und welchem Zweck das Arbeitsergebnis dienen soll.
- 27 Bei Vereinbarung der Auftragsbedingungen sollte der Konzeptersteller festlegen, unter welchen Voraussetzungen er mit einer Überlassung seines Arbeitsergebnisses an Dritte einverstanden ist und welche Haftung dann gegenüber den Dritten gelten soll.
- 28 Der Konzeptersteller muss sich den Zugang zu allen Geschäftsunterlagen vertraglich sichern und ein umfassendes Auskunftsrecht gegenüber der Gesellschaft zur Bedingung einer Auftragsannahme machen.²³ Je nach Lage des Einzelfalls sollte sowohl im Auftrag als auch im

²³ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251 m.w.N., wonach auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen – nicht notwendigerweise unbeteiligten –, branchenkundigen Fachmanns abzustellen ist, „dem die vorgeschriebenen oder üblichen Buchhaltungsunterlagen vorlagen [...]“.

Sanierungskonzept auf die Mitwirkungspflichten des Auftragsgebers und weiterer beteiligter Stakeholder eingegangen werden. Gleiches gilt für die Rahmenbedingungen, welche die Ausgangssituation prägen, sowie für die von der Unternehmensleitung und anderen Stakeholdern gesetzten Prämissen für das Sanierungskonzept. In die Auftragsbedingungen muss der Konzeptersteller zudem den Anspruch auf eine Vollständigkeitserklärung in Bezug auf die Vollständigkeit und Richtigkeit der zugrunde gelegten rechtlichen Rahmenbedingungen und wirtschaftlichen Ausgangsdaten aufnehmen. Gleiches gilt für die Erklärung der gesetzlichen Vertreter, dass sie willens sind, sämtliche dem Sanierungskonzept zugrunde gelegten Maßnahmen umzusetzen.²⁴

- 29 Das Sanierungskonzept enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse. Hierzu wird der Konzeptersteller klarstellen/ausdrücklich vereinbaren, dass eine derartige Zusammenfassung nur zusammen mit dem Bericht an Dritte weitergegeben werden darf, um Missverständnisse über Art und Umfang seiner Tätigkeit und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden. Ob für einen Wirtschaftsprüfer im Falle einer parallelen Befassung als Abschlussprüfer ein die Unabhängigkeit gefährdender Ausschlussgrund besteht, ist im Einzelfall anhand der einschlägigen Vorschriften²⁵ pflichtgemäß zu prüfen. Die Erstellung eines Sanierungskonzepts oder von Teilen eines solchen Konzepts – insb. der Planung – ist mit der späteren Tätigkeit als Abschlussprüfer unvereinbar, da der Abschlussprüfer die Voraussetzung der Unternehmensfortführung (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) zu beurteilen hat und dabei nicht eine von ihm selbst erstellte Unterlage zum Gegenstand der Prüfung machen darf. Wird das Konzept nicht vom Abschlussprüfer erstellt, sondern lediglich beurteilt, führt dies nicht zu einem Ausschluss als Abschlussprüfer.
- 30 *IDW PS 220*²⁶ ist in diesem Zusammenhang sinngemäß heranzuziehen.

2.4. Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen

- 31 Bei kleineren Unternehmen sind das Ausmaß der Untersuchung und die Berichterstattung an die ggf. geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen.²⁷ Bei allen Aufgabenstellungen ist in dem Sanierungskonzept der Umfang des Auftrags kurz zu beschreiben. Für den Fall, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept handelt, ist auf die nicht bearbeiteten Teilbereiche explizit hinzuweisen.
- 32 Die von der Rechtsprechung aufgeführten Eckpunkte eines Sanierungskonzepts stimmen mit den Kernbestandteilen dieses *IDW Standards* überein. Ein Sanierungskonzept nach diesem *IDW Standard* hat in jedem Fall die hier geforderten Kernbestandteile zu umfassen, weil nur so die Anforderungen der einschlägigen, aktuellen Rechtsprechung erfüllt werden.²⁸ Die

²⁴ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 36.

²⁵ Vgl. §§ 319 ff. HGB, Berufssatzung WP/vBP (Satzung der Wirtschaftsprüferkammer über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers in der zuletzt veröffentlichten Fassung vom 21.06.2016) sowie die nationalen und internationalen Prüfungsgrundsätze.

²⁶ *IDW Prüfungsstandard: Beauftragung des Abschlussprüfers (IDW PS 220)* (Stand: 09.09.2009).

²⁷ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251 f.: „Das gilt [...] grundsätzlich auch für den Versuch der Sanierung eines kleineren Unternehmens, weil dabei ebenfalls Gläubiger in für sie beträchtlichem Umfang geschädigt werden können; lediglich das Ausmaß der Prüfung kann dem Umfang des Unternehmens [...] angepaßt werden.“

²⁸ Vgl. Tz. 10, mit Verweis auf die BGH-Rechtsprechung.

Kernbestandteile geben die Struktur für ein Sanierungskonzept vor und sichern in einem ersten Schritt dessen Qualität, da nur so alle wesentlichen Themenbereiche und Fragen einer Sanierung bearbeitet werden. Die zielgerichtete Umsetzung dieses *IDW Standards* auf die jeweiligen Erfordernisse des Einzelfalls wird bei kleineren Unternehmen i.d.R. nicht zu unangemessenen Belastungen führen.

- 33 Eine im Sanierungskonzept aufgezeigte fundierte Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie der überwiegend wahrscheinlichen Umsetzbarkeit des Leitbilds des sanierten Unternehmens ist ein wesentlicher Treiber des Sanierungserfolgs. Es ist daher auch bei kleineren Unternehmen sicherzustellen, dass die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, Krisenursachen und Darstellung der Sanierungsmaßnahmen im Konzept als unverzichtbare Bestandteile in angemessenem Umfang enthalten sind. Bei kleineren Unternehmen sollte ebenfalls ein angemessener Blick auf die strategische Position und das Leitbild des sanierten Unternehmens gerichtet werden, um ggf. ein Verständnis für die zu erreichende nachhaltige Branchenrendite ableiten zu können. Da kleinere Unternehmen wenige oder nur ein Geschäftsfeld und eine überschaubare Anzahl von Produktgruppen und Produkten haben, fällt die Analyse einfacher aus als bei größeren Unternehmen. Befinden sich kleinere Unternehmen in einer Marktnische, ist ggf. ein Branchentrend für sie unbeachtlich. Die erforderlichen Informationen können regelmäßig mit angemessenem Aufwand erarbeitet werden.
- 34 Eine integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist obligatorisch und wird von der Rechtsprechung vorausgesetzt.²⁹
- 35 Zudem weisen kleinere Unternehmen meist spezifische Problemfelder auf. Hierzu gehören bspw. Abhängigkeiten von wenigen Kunden bzw. Lieferanten. Dies kann das Risiko der Sanierung in den Bereichen Einkauf und Verkauf beeinflussen, führt aber zu einem unterdurchschnittlichen Analyseaufwand. Fehlende Transparenz in der Kostenrechnung bzw. in dem Rechnungswesen oder geringe Eigenkapitalquoten können weitere typische Aufgabenfelder der Beurteilung sein.

3. Darstellung und Analyse des Unternehmens

- 36 Die Darstellung des Unternehmens umfasst die wesentlichen Eckpunkte der rechtlichen Verhältnisse und wirtschaftlichen Ausgangsdaten.³⁰ Sie ist auf die sanierungsrelevanten Sachverhalte auszurichten und wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Leitbildes. Der Umfang der Analyse und Berichterstattung sollte sich vor allem auf solche vergangenheitsorientierten Sachverhalte beschränken, die für die Ableitung der Sanierungsmaßnahmen relevant sind. Der Schwerpunkt des Sanierungskonzepts muss aber in jedem Fall auf der künftigen Entwicklung des Unternehmens liegen.

²⁹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 35; OLG Celle, Urteil vom 08.10.2015 – 16 U 17/15, Rz. 23.

³⁰ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren [...] sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

37 Die Analyse des Unternehmens umfasst neben der Lagebeurteilung die Analyse der Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen.³¹

3.1. Anforderungen an die Qualität der Informationen

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

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

- Das Geschäftsmodell sowie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Unternehmens
- die Bedeutung von Geschäftsvorfällen und -maßnahmen in ihren Auswirkungen auf Ertrag, Liquidität und Vermögen
- die Möglichkeit falscher Annahmen und Schlussfolgerungen im Sanierungskonzept wegen fehlerhafter Informationen.

40 Für die Verwertung von Daten anderer Prüfer oder Berater ist neben deren beruflicher Qualifikation und fachlicher Kompetenz die Bedeutung dieser Daten für das Sanierungskonzept und deren Herkunft zu beachten.

41 Der Konzeptersteller muss sich auf Grundlage von Plausibilitätsbeurteilungen entscheiden, ob er die sich aus dem Finanz- und Rechnungswesen ergebenden Daten als Ausgangsinformationen für die Ist-Lage der Ableitung von Planzahlen zugrunde legen kann (z.B. Planungstreue bzw. Planungsgenauigkeit in der Vergangenheit). Dabei wird er berücksichtigen, ob und zu welchen Zeitpunkten relevante vergangenheitsbezogene Informationen geprüft oder prüferisch durchgesehen wurden.

42 Stellt der Konzeptersteller im Rahmen seiner Arbeiten fest, dass die für das Sanierungskonzept wesentlichen Informationen nicht schlüssig nachvollzogen werden können, muss er weitergehende Untersuchungshandlungen anstellen.

43 Die Zuverlässigkeit der prognostischen Angaben und Wertungen in der Lagebeurteilung lässt sich durch ein geeignetes Planungssystem unterstützen; ggf. ist darauf hinzuwirken, dass ein solches System in dem Unternehmen implementiert wird.³²

44 Es ist sicherzustellen, dass die Schlussfolgerungen für die Planung sachlich und rechnerisch richtig aus den Ausgangsdaten und den Annahmen entwickelt worden sind. Bei künftigen Vorhaben von wesentlicher Bedeutung (z.B. Veräußerung von Vermögenswerten) sowie bei Beiträgen Dritter (z.B. Kapitalerhöhungen, Aufnahme oder Umschuldung von Krediten, For-

³¹ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß [...] die Krisenursachen [...] erfassen.“; BGH, Urteil vom 15.11.2001 – 1 StR 185/01, ZIP 2002, S. 351: „Das Sanierungskonzept war [...] ohne eine genaue Analyse der Vergangenheit mit einem hohen, nicht abschätzbaren Risiko behaftet.“

³² Vgl. IDW Praxishinweis 2/2017: *Beurteilung einer Unternehmensplanung bei Bewertung, Restrukturierungen, Due Diligence und Fairness Opinion* (Stand: 02.01.2017).

derungserlasse und -stundungen, Beiträge der Belegschaft) ist der Grad der Konkretisierung bzw. der erreichte Stand der Umsetzung anzugeben.³³

3.2. Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens

- 45 Ausgangspunkt für die Erstellung eines Sanierungskonzepts ist die vollständige Erfassung der für das Unternehmen wesentlichen Daten. Diese Daten sind unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für das Sanierungskonzept in einer klaren und übersichtlichen Form darzustellen. Dabei sind auch die Informationsquellen zu nennen.
- 46 In Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für das Sanierungskonzept gehören hierzu die wesentlichen Angaben zur bisherigen Unternehmensentwicklung. Dazu gehören Angaben zu den
- organisatorischen, rechtlichen und steuerlichen Verhältnissen,
 - finanzwirtschaftlichen Verhältnissen,
 - leistungswirtschaftlichen Verhältnissen,
 - personalwirtschaftlichen Verhältnissen.
- 47 Im Falle der Erstellung eines Sanierungskonzepts für einen Konzern sind nicht nur die wirtschaftliche Struktur des Konzerns, sondern auch die finanz- und leistungswirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb des Konzerns, insb. die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Konzerngesellschaften zu berücksichtigen.

3.3. Analyse der Unternehmenslage

- 48 Die Lagebeurteilung im Sanierungskonzept zeigt Sachverhalte und Zusammenhänge auf, die sich aus den vorliegenden Informationen nicht unmittelbar ergeben. Die Analyse externer Faktoren ist vor allem darauf ausgerichtet, Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt zu identifizieren, während bei der Analyse unternehmensinterner Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst im Vordergrund stehen. Es kommen dazu sowohl verschiedene Methoden der Aufbereitung quantitativer als auch Verfahren zur Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht.
- 49 Die wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten sind mit ihren Stärken und Schwächen zu erfassen. Dabei geht es insb. um die Qualität und Nutzbarkeit der vorhandenen Management-, Belegschafts-, Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Technologie-, Innovations- und Finanzierungspotenziale. Daraus lässt sich eine Beurteilung der bisherigen strategischen Ausrichtung und der möglichen Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen in einzelnen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette ableiten. Gleichzeitig ergeben sich daraus die Ansatzpunkte für erforderliche Veränderungen in der Organisation der Führungs-, Informations- und Entscheidungsprozesse.
- 50 Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebenen in die Analyse einzubeziehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, sondern auch bzgl.

³³ Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist [...]“.

ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz. Die Einbeziehung des Managements in die Lagebeurteilung ist auch bedeutsam für die Entwicklung, Akzeptanz und Durchsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen.

- 51 Im Rahmen der externen Analyse wird das Umfeld des Unternehmens durch die gesamtwirtschaftliche Lage sowie das rechtlich-politische, gesellschaftliche und wissenschaftlich-technische Umfeld beschrieben. Es bildet den Rahmen für die jetzige und künftige Unternehmenstätigkeit. Es gilt daher, die Einflussfaktoren zu identifizieren, die starken Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben und deswegen für die erfolgreiche Neustrukturierung wesentlich sind. Entscheidend ist dabei die Analyse der für das Unternehmen in seiner Branche charakteristischen Wettbewerbssituation, deren Entwicklung im Planungszeitraum sowie deren quantitative Auswirkung auf die Ertragsituation.³⁴

3.4. Feststellung der Krisenursachen und der Krisenstadien

- 52 Die Erstellung eines Sanierungskonzepts muss die Identifizierung der Krisenursachen und Krisenstadien umfassen.³⁵ Insbesondere ist die Ursache einer drohenden Insolvenz darzulegen, auch ob diese lediglich aus Problemen auf der Finanzierungsseite resultiert, oder ob der Betrieb unwirtschaftlich, insb. nicht kostendeckend oder sonst mit Verlusten arbeitet.³⁶
- 53 Als charakteristische Arten einer Krise lassen sich die Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie die Erfolgs- und die Liquiditätskrise bis hin zu einer Insolvenzlage unterscheiden. Nur ein Sanierungskonzept, in dem die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden, kann eine sachgerechte Aussage über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens treffen. Nicht identifizierte und behobene Krisenursachen wirken weiter und führen dazu, dass z.B. die Erfolgs- und Liquiditätskrise nur vorübergehend überwunden werden, ohne dass eine nachhaltige Sanierung erreicht ist.³⁷

4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens

- 54 Kernbestandteil eines Sanierungskonzepts ist das Leitbild des sanierten Unternehmens. Das Leitbild umschreibt die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig eine branchenübliche Rendite und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweist, mithin wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber (geworden) ist.
- 55 Es dient zugleich der Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um sich im Wettbewerb mit seinen Leistungen (Produkten oder Dienstleistungen) gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten.
- 56 Das Leitbild umfasst damit ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell.

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

³⁴ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren [...]“.

³⁵ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß [...] die Krisenursachen [...] erfassen.“

³⁶ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 35.

³⁷ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 40 m.w.N.

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

Für das Leitbild kommen ergänzend hinzu:

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

- 57 Diese Bestandteile des Leitbilds sind nach dem Kriterium der Stimmigkeit zu analysieren und auszurichten.
- 58 Im Laufe der Konzepterstellung kann das Leitbild anhand der gewonnenen Erkenntnisse auch zusammen mit den Stakeholdern weiterzuentwickeln sein, um ggf. auch einen Beitrag zu dem für die Krisenbewältigung unerlässlichen Stimmungsumschwung leisten zu können.

5. Sanierungsmaßnahmen für die Bewältigung der Unternehmenskrise

- 59 Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzepts. Die Sanierungsmaßnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit zunächst auf die Beseitigung von Insolvenzgründen ((drohende) Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung), d.h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquiditätssicherungsprogramm) und auf die vermögensmäßige Schuldendeckung. Anschließend ist die Gewinnzone durch ein effizientes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm zu erreichen. Schließlich zielen die Sanierungsmaßnahmen auf die strategische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens, um zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Erfolgspotenziale und dadurch Wachstumspotenziale zu erschließen.
- 60 Die nachhaltige Sanierung verlangt ein Konzept zur Stärkung bzw. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit sowie Renditefähigkeit und kann sich daher nicht mit Kurz- und Mittelfristmaßnahmen begnügen.
- 61 Für den Sanierungserfolg ist die Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben von entscheidender Bedeutung. Es sind daher im Sanierungskonzept für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen deren finanziellen Effekte, die zeitlichen und finanziellen Erfordernisse sowie die für die Umsetzung Verantwortlichen zu nennen.

6. Integrierte Sanierungsplanung

- 62 Die integrierte Sanierungsplanung beschreibt, ausgehend vom Zeitpunkt der Sanierungskonzepterstellung, mit welchen Maßnahmen das Leitbild des sanierten Unternehmens erreicht werden soll. Neben der Darstellung von Maßnahmen sind deren finanziellen und zeitli-

chen Effekte in eine integrierte Finanzplanung (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan) aufzunehmen und anhand der Entwicklung geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren.³⁸

- 63 Durch die rechnerische Verprobung wird zugleich die Finanzierbarkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen, deren Effekte und die jederzeitige Durchfinanzierung im Planungsverlauf nachgewiesen.

6.1. Darstellung der Maßnahmeneffekte

- 64 Neben der Beschreibung der einzelnen bereits eingeleiteten und geplanten Maßnahmen sind auch die voraussichtlichen Wirkungen dieser Maßnahmen auf die künftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens darzustellen. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden die Maßnahmeneffekte möglichst monatlich beschrieben und quantifiziert, während für die Folgejahre viertel- bzw. halbjährliche Planangaben ausreichend sind.
- 65 Im Sanierungskonzept ist anzugeben, ob das schlüssige Konzept mindestens in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt worden ist,³⁹ welche konkreten Maßnahmen hierfür bereits eingeleitet und mit welchem Grad diese bereits realisiert sind. Für die Sicherung und Kontrolle der Umsetzung sollen die hierfür jeweils Verantwortlichen genannt werden (vgl. Tz. 61).
- 66 Das Sanierungskonzept kann Maßnahmen umfassen, die von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung eine rechtlich bindende Verpflichtung noch aussteht.

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

- Die Zinszahlungen für die von der XY-Bank gewährten Darlehen werden nach einer vorläufigen Vereinbarung mit der Bank bis zum ... ausgesetzt.
 - Die Gesellschafter beabsichtigen, eine Zuzahlung in das Eigenkapital der Gesellschaft in Höhe von ... vorzunehmen.
 - Die Gesellschaft beabsichtigt den Verkauf einer Teileinheit, wobei erste Gespräche mit Interessenten schon begonnen haben.
 - Mit der Arbeitnehmervertretung soll ein Sanierungsbeitrag in Form des Verzichts auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc. verhandelt werden.
- 67 Eine integrierte Sanierungsplanung kann nur dann optimal realisiert werden, wenn das Maßnahmenbündel in seiner Gesamtheit betrachtet wird. Statt einer isolierten Betrachtung einzelner Maßnahmen müssen somit alle Querbeziehungen innerhalb eines Maßnahmenbündels berücksichtigt werden. Denn im Regelfall ist die unternehmerische Krise gerade auf ein Zusammenkommen von unterschiedlichen Faktoren zurückzuführen. Somit ist die Stimmigkeit eine notwendige Bedingung für den Erfolg der Sanierung.

³⁸ Vgl. IDW Praxishinweis 2/2017.

³⁹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist [...]“.

6.2. Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Vermögens-, Finanz- und Ertragsplan)

- 68 Der im Sanierungskonzept verankerte Sanierungsplan ist integriert als Vermögens-, Finanz- und Ertragsplan zu erstellen. Dabei wird, ausgehend von den betrieblichen Teilplänen (Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalplanung etc.) und unter Berücksichtigung der abgeleiteten Maßnahmen, eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, eine Plan-Bilanz und darauf aufbauend ein Finanzplan entwickelt. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr ist der Sanierungsablauf monatlich zu beschreiben und zu quantifizieren, während für die Folgejahre auch viertel- bzw. halbjährliche oder ganzjährige Planangaben ausreichend sein können.
- 69 In der Erläuterung der Planung sind die für die Sanierung wesentlichen Annahmen besonders hervorzuheben.
- 70 Zur Berücksichtigung der Planungsunsicherheiten kann es zudem sachgerecht sein, Sensitivitäts- oder Alternativrechnungen durchzuführen oder mit einer quantitativen Risikoeinschätzung die Einhaltung von Liquidität, die Aufrechterhaltung einer vorgegebenen Eigenmittelquote oder weiterer sog. Covenants (z.B. die Einhaltung von Kennzahlen, Auflagen und Bedingungen während der Kreditlaufzeit) abzuschätzen. Im Falle der Begutachtung eines Sanierungskonzepts ist klarzustellen, auf welche – aus Sicht des Gutachters als überwiegend wahrscheinlich eingeschätzte – Planung bzw. Sensitivitäts- oder Alternativrechnungen sich die Bestätigung der Sanierungsfähigkeit bezieht.
- 71 Bei der zahlenmäßigen Darstellung des geplanten Sanierungsablaufs sind auch die voraussichtlichen Kosten der künftigen Beratung sowie der Kontrolle der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu berücksichtigen.
- 72 Aus dem Finanzplan ergibt sich zugleich, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe Finanzmittel, die für die Sanierung nicht benötigt werden, zur Befriedigung der Gläubiger genutzt werden können. Bei der Bemessung der nötigen Finanzmittel sollte ein adäquater Risikopuffer berücksichtigt werden.
- 73 Die Analyse der Planabweichungen sowie die Planfortschreibung sind nicht Bestandteil des Sanierungskonzepts. Auf die Erforderlichkeit dieser Tätigkeiten sowie einer fortgesetzten Beratung während der gesamten Sanierungsphase wird jedoch hingewiesen.

6.3. Kennzahlen

- 74 Die integrierte Planung ist insb. um solche Kennzahlen zu ergänzen, die die Tragfähigkeit des Sanierungskonzepts bzw. die Aussage zur Sanierungsfähigkeit stützen. Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants zur Prüfung der Durchfinanzierung.
- 75 Die Entwicklung der Kennzahlen und deren Kommentierung verdeutlichen den geplanten Sanierungsverlauf und stellen Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzepts dar. Sie liefern zugleich Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzepts durch Dritte.

7. Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

7.1. Aussagen zur Fortführungsfähigkeit (Stufe 1)

- 76 Im Sanierungskonzept ist spätestens bei Vorliegen einer Ertrags- oder Liquiditätskrise eine Aussage zu treffen, ob die Fortführung des Unternehmens nach Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen sichergestellt werden kann. Hierbei ist explizit auf die (drohende) Zahlungsunfähigkeit und auf die Überschuldung einzugehen. Wegen Einzelheiten wird auf IDW S 11 verwiesen.

7.2. Aussagen zur Wettbewerbs- und Renditefähigkeit (Stufe 2)

- 77 Nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung wird eine durchgreifende Sanierung gefordert, d.h. die Wiederherstellung der Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit⁴⁰. Auch zur Abwendung einer potenziellen Schädigung zukünftiger Gläubiger des Unternehmens ist erforderlich, dass sich das Unternehmen am Ende des Planungszeitraums wieder zu marktüblichen Konditionen refinanzieren kann, mithin wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber ist. Dazu zählt regelmäßig eine branchenübliche Rendite sowie Eigenkapitalausstattung (vgl. Tz. 17). Denn ein Unternehmen mit negativem oder nur geringem bilanziellen Eigenkapital wird regelmäßig Nachteile gegenüber Wettbewerbern mit angemessener Eigenkapitalausstattung haben. Kreditinstitute, Kunden, Lieferanten und Warenkreditversicherer werden dem Unternehmen nicht die gleichen Konditionen bieten, wie Wettbewerbern mit branchenüblichen Bilanzkennzahlen. Finanzwirtschaftliche Restrukturierungsmaßnahmen können bei der Ermittlung des Eigenkapitals berücksichtigt werden, soweit sie auch bilanziell als Eigenkapital qualifiziert werden.
- 78 Es ist auf eine Gesamtbetrachtung des sanierten Unternehmens abzustellen und nicht auf eine einzelne Kennzahl, die ggf. durch Bilanzpolitik oder andere Maßnahmen beeinflussbar ist. Nicht ausreichend für eine durchgreifende Sanierung i.S. der Rechtsprechung ist jedenfalls die bloße Abwendung von Insolvenzgründen im Planungszeitraum, z.B. durch die bloße Sicherstellung der Durchfinanzierung im Planungszeitraum durch Anpassung der Finanzierungsbedingungen auf nicht branchenübliches Niveau, wenn dadurch die Ursachen der Krise nicht beseitigt werden und in der Zukunft unverändert fortwirken würden.⁴¹

8. Dokumentation

- 79 Die Arbeitspapiere des Konzepterstellers zum Sanierungskonzept müssen – soweit sich dies nicht bereits aus der Berichterstattung ergibt – es einem sachkundigen Dritten ermöglichen nachzuvollziehen, auf welche Dokumente, Fakten und Annahmen sich der Konzeptersteller gestützt hat.
- 80 Der Konzeptersteller wird regelmäßig eine Vollständigkeitserklärung von der Geschäftsführung und ggf. weiteren Auskunftspersonen einholen, deren Informationen für das Sanierungskonzept wesentlich sind. Das Einholen der Vollständigkeitserklärung entbindet den Konzeptersteller nicht davon, sich entsprechend seiner Rolle selbst ein Urteil über die

⁴⁰ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 36.

⁴¹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 40.

Grundlagen des Sanierungskonzepts zu bilden. Der Konzeptersteller hat auch eine Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter über die Umsetzbarkeit und den Willen zur Umsetzung des Konzepts einzuholen.⁴² Auf diese Erklärung ist im Bericht zu verweisen.

9. Berichterstattung

- 81 Der Konzeptersteller hat – unter Berücksichtigung der Grundsätze der Wesentlichkeit und Klarheit – über die Durchführung seines Auftrags in berufsüblicher Form schriftlich zu berichten. Hierbei sind die für die Ableitung und Begründung der Sanierungsfähigkeit relevanten Sachverhalte darzustellen.
- 82 Im Bericht ist Folgendes klarzustellen:
- Die dem Sanierungskonzept zugrunde liegende integrierte Planung basiert auf zukunftsorientierten Informationen, die notwendigerweise Unsicherheiten unterliegen. Die Erstellung von zukunftsorientierten Informationen verlangt zu einem großen Teil Schätzungen und die Berücksichtigung von Erfahrungswerten. Selbst wenn die der Planungsrechnung zugrunde liegenden Prämissen zu einem großen Teil eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse von der Planungsrechnung abweichen, da andere vorhergesehene Ereignisse häufig nicht wie erwartet eintreten oder andere nicht erwartete Ereignisse die Ergebnisse beeinflussen können.
 - Nicht Gegenstand des Auftrags ist es, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Ausgangsdaten und Informationen nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen.
- 83 Auf die Grundlagen des Auftragsgegenstands und der Auftragsbedingungen sowie auf ggf. zusätzlich vereinbarte Regelungen über die Einbeziehung Dritter und die Haftung gegenüber Dritten ist einzugehen. Abhängig vom Auftragsumfang und der Komplexität des Unternehmens folgen Gliederung (vgl. Anlage) und Inhalt der Berichterstattung den in diesem *IDW Standard* dargelegten Grundsätzen.
- 84 Die Berichterstattung enthält die wesentlichen Annahmen, Feststellungen, Zwischenergebnisse und Schlussfolgerungen und als Schlussbemerkung zur Zusammenfassung eine Einschätzung, ob das Unternehmen – auch im Hinblick auf die Plausibilität der wesentlichen Annahmen – sanierungsfähig ist,⁴³ d.h., dass auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum bestehen.⁴⁴ Spätestens bei Vorliegen einer Ertrags- oder

⁴² Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist [...]“; BGH, Urteil vom 09.10.2006 – II ZR 303/05, ZIP 2006, S. 2171: „Aus dem Gesetzeswortlaut des § 19 Abs. 2 InsO folgt außerdem zweifelsfrei, dass eine günstige Fortführungsprognose sowohl den Fortführungswillen des Schuldners bzw. seiner Organe als auch die objektive [...] Überlebensfähigkeit des Unternehmens voraussetzt.“; BGH, Urteil vom 18.10.2011 – II ZR 151/09, ZIP 2010, S. 2401: „Dem Vorbringen des Beklagten ist nicht zu entnehmen, dass er subjektiv den Willen zur Fortführung des Unternehmens [...] hatte [...]“.

⁴³ Vgl. BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 (Leitsatz): „[...] objektiv sanierungsfähig ist und die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sind, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren.“

⁴⁴ Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept [...], das [...] ernsthafte und begründete Aussichten auf Erfolg rechtfertigt [...]“.

Liquiditätskrise ist es erforderlich, auf die positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose gesondert einzugehen.

- 85 Sind nur einzelne Teilbereiche eines Sanierungskonzepts Gegenstand des Auftrags, folgt daraus eine entsprechende Beschränkung der Berichterstattung und der Zusammenfassung. Wird bspw. die Renditefähigkeit von den Stakeholdern nicht für erforderlich gehalten, kann ein sog. Fortführungskonzept ausreichend sein. In der Zusammenfassung ist kenntlich zu machen, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept i.S. dieses *IDW Standards* handelt.
- 86 Die Berichterstattung verfolgt grundsätzlich das Ziel, den Empfänger in die Lage zu versetzen, die Ausgangssituation, die wesentlichen Annahmen und Maßnahmen, die Grundsatzüberlegungen und Schlussfolgerungen mit vertretbarem Aufwand nachzuvollziehen und aus seiner Sicht würdigen zu können, sodass er in die Lage versetzt wird, sich anhand des Berichts eine eigene Meinung bilden zu können.
- 87 Wenn das Sanierungskonzept für den Sanierungserfolg ausnahmsweise wesentliche Annahmen umfasst, die nicht beurteilt werden können, oder wesentliche Sanierungsmaßnahmen enthält, die rechtlich von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Vereinbarung noch aussteht, ist im Bericht an geeigneter Stelle und in der Schlussbemerkung zur Zusammenfassung darauf hinzuweisen.
- 88 Für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung der Berichterstattung des Konzepterstellers zum Sanierungskonzept wird folgende im Einzelfall anzupassende und/oder zu ergänzende Formulierung empfohlen:

Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung

Ich war / Wir waren beauftragt, das in voranstehendem Bericht dargestellte Sanierungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen. Das Sanierungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsüblichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2017 zugrunde liegen, erstellt.

Ich habe meiner / Wir haben unserer Erstellungstätigkeit den *Entwurf einer Neufassung des IDW Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)* zugrunde gelegt. Dieser *IDW Standard* legt die Grundsätze dar, nach denen Wirtschaftsprüfer Sanierungskonzepte erarbeiten.

Im Rahmen meiner / unserer Erstellungstätigkeit habe ich / haben wir auf Basis meiner / unserer Analysen der Ist-Lage⁴⁵ und der Krisenursachen⁴⁶ in Abstimmung mit den gesetzlichen

⁴⁵ Vgl. Tz. 45 ff.; so auch BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche analysieren [...] sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.“

⁴⁶ Vgl. Tz. 52 ff. sowie BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251: „Eine solche Prüfung muß [...] die Krisenursachen [...] erfassen.“; BGH, Urteil vom 15.11.2001 – 1 StR 185/01, ZIP 2002, S. 351: „Das

Vertretern der Gesellschaft vor dem Hintergrund des Leitbilds⁴⁷ des sanierten Unternehmens geeignete Sanierungsmaßnahmen⁴⁸ erarbeitet und die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen in die integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung überführt.⁴⁹ Die gesetzlichen Vertreter haben sich das Sanierungskonzept und das dem Konzept zugrunde liegende Leitbild zu eigen gemacht. Bei ihnen liegt die Verantwortung für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Sanierungskonzepts.

Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen.⁵⁰ Auf die beigefügte Vollständigkeitsklärung wird verwiesen. Ergänzend haben mir / uns die gesetzlichen Vertreter erklärt, dass sie beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen.⁵¹ Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Sanierungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt.

Die dem Konzept beigefügte integrierte Planung weist künftige Liquiditätsüberschüsse und zum Ende des Betrachtungszeitraums ein positives bilanzielles Eigenkapital aus.

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

Im Rahmen meiner / unserer Tätigkeit bin ich / sind wir zu der abschließenden Einschätzung gelangt, dass aufgrund der im vorliegenden Sanierungskonzept beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen und plausiblen Annahmen das Unternehmen bei objektiver Betrachtung mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden kann. Dabei fanden insb. folgende Rechtsprechungsgrundsätze Anwendung:

- Das Sanierungskonzept geht von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten des Unternehmens aus und ist durchführbar.

Sanierungskonzept war [...] ohne eine genaue Analyse der Vergangenheit mit einem hohen, nicht abschätzbaren Risiko behaftet.“

⁴⁷ Vgl. Tz. 54 ff. sowie OLG Köln, Urteil vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: [...] Leitbild des sanierten Unternehmens [...]“.

⁴⁸ Vgl. Tz. 59 ff.; BGH, Urteil vom 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZIP 2005, S. 281 m.w.N.: „Danach müssen [...] die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sein, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren [...]“.

⁴⁹ Vgl. Tz. 62 ff.; BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept [...]“; OLG Köln vom 24.09.2009 – 18 U 134/05, WPg 2011, S. 442: „Nach den überzeugenden Darlegungen des Sachverständigen setzt ein Sanierungskonzept im Wesentlichen voraus: [...] Planverprobungsrechnung [...]“.

⁵⁰ Vgl. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 251 m.w.N., wonach auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen – nicht notwendigerweise unbeteiligten –, branchenkundigen Fachmanns abzustellen ist, „dem die vorgeschriebenen oder üblichen Buchungsunterlagen vorlagen [...]“.

⁵¹ Vgl. BGH, Urteil vom 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 279: „Zu fordern ist vielmehr ein in sich schlüssiges Konzept, das jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt ist [...]“.

- Mir / uns haben die erforderlichen Buchhaltungsunterlagen des Unternehmens vorgelegen. Die Geschäftsführung hat mir / uns dies in einer Vollständigkeitserklärung bestätigt.
- Das Sanierungskonzept enthält eine Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche und erfasst die Krisenursachen.
- Das Sanierungskonzept beurteilt die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zutreffend.
- Das Sanierungskonzept enthält eine positive Fortbestehensprognose.
- Das Sanierungskonzept zeigt auf, dass das Unternehmen objektiv sanierungsfähig ist und die für seine Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen insgesamt objektiv geeignet sind, das Unternehmen in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren.
- Die im Sanierungskonzept dargelegten geplanten Sanierungsmaßnahmen sind jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt, d.h. die Sanierungsaktivitäten sind objektiv sachgerecht eingeleitet worden.
- Das Sanierungskonzept belegt, dass nach Durchführung der Sanierungsmaßnahmen die Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit wieder hergestellt werden kann.
- Das Management hat bestätigt, das vorliegende Sanierungskonzept umzusetzen.

Beispiel für die Gliederung eines Sanierungskonzepts

- I. Auftrag und Auftragsdurchführung
- II. Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- III. Beschreibung des Unternehmens
 1. Historische Entwicklung und Unternehmensprofil
 2. Organisatorische, rechtliche und steuerliche Verhältnisse
 3. Übersicht über Geschäftsfelder und Produkte
- IV. Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens in seiner Branche
 1. Leistungswirtschaftliche Analyse
 2. Finanzwirtschaftliche Analyse
 3. Markt und Wettbewerb
 4. SWOT
- V. Krisenursachen und Stadium der Krise sowie Ausschluss der Insolvenzreife

VI. Strategisches Leitbild und Ableitung von Sanierungsmaßnahmen

1. Strategische Marktausrichtung und Leitbild
2. Maßnahmen zur Umsetzung des Sanierungskonzepts

VII. Integrierte Sanierungsplanung

1. Planungssystematik und Annahmen
2. Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
3. Chancen und Risiken der Planung

VIII. Aussage zur Sanierungsfähigkeit

1. Einschätzung der Sanierungsfähigkeit
2. Zusammenfassende Schlussbemerkung