

ZInsO

Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht

Sonderdruck

• ZInsO-Aufsätze

Standardisierung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) durch Ableitung einer Management-Summary am Beispiel für den Automobilhandel

*von Wirtschaftsprüfer/Steuerberater Peter W. Plagens
und Dr. jur. Thomas Oldemanns, Hannover*

Herausgeber:

Ernst-Dieter Berscheid,
Vors. Richter am LAG a.D., H:
Rechtsanwalt Dr. Karsten Först
Frankfurt/Oder

Frank Frind,
Richter am AG, Hamburg

Professor Dr. Hugo Grote, Köln
Professor Udo Hintzen, Berlin

Professor Dr. Heribert Hirte,
LL.M. (Berkeley), Hamburg

Professor Dr. Michael Huber,
Präsident des LG, Passau

Dr. Gerhart Kreft,
Vors. Richter am BGH a.D.,
Karlsruhe

Professor Dr. Wolfgang Marotz
Tübingen

Rechtsanwalt
Dr. Manfred Obermüller, Frankf

Dr. Gerhard Pape,
Richter am BGH, Karlsruhe

Rechtsanwalt Stephan Ries,
Wuppertal

Rechtsanwalt Professor
Dr. Dr. Thomas B. Schmidt, Tr

Professor Dr. Lutz Strohn,
Richter am BGH, Karlsruhe

Gerhard Vill,
Richter am BGH, Karlsruhe

Rechtsanwalt Wolfgang Wutzke
Bremen

Schriftleiter:

Rechtsanwalt
Professor Dr. Hans Haarmeyer,
Bonn

ZInsO-Aufsätze

Standardisierung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) durch Ableitung einer Management-Summary am Beispiel für den Automobilhandel

von Wirtschaftsprüfer/Steuerberater Peter W. Plagens* und Dr. jur. Thomas Oldemanns**, Hannover

In der Sanierungspraxis werden von Sanierungsberatern auf Veranlassung krisenbehafteter Unternehmen (oftmals auf Druck von Kreditinstituten) Sanierungsgutachten erstellt, die zur Sanierungsfähigkeit von Unternehmen, die sich in Schwierigkeiten befinden, konkrete Aussagen und Handlungsempfehlungen geben sollen. Die in der Praxis anzutreffenden Sanierungsgutachten, die sich zunehmend auf den IDW-Standard S 6 berufen, sind jedoch nach den Erfahrungen der Verfasser inhaltlich (von der Grobgliederung abgesehen) z.T. völlig unterschiedlich, oftmals zu umfangreich und dadurch intransparent und in der Aussage nicht hinreichend klar strukturiert.

Durch die Einführung einer komprimierten Management-Summary zeigen die Verfasser auf, wie das Problem sowohl unter betriebswirtschaftlichen wie auch rechtlichen Aspekten gelöst werden kann.

I. Problemstellung

Es ist eine Tatsache/Erfahrung, dass Unternehmen – unabhängig von Rechtsform und Größe – im Zeitablauf ihres Bestehens mal mit Erfolg und manchmal auch mit weniger Erfolg am Markt agieren. Selbst langjährig am Markt existierende Unternehmen sind keineswegs davor gefeit, auch in eine (endogen oder exogen) bedingte Krise¹ zu geraten. Krisenbehaftete Unternehmen sind häufig gekennzeichnet durch Umsatz- und Ertragseinbrüche, Verzehr von Eigenkapital (bis hin zur bilanziellen Überschuldung) sowie zunehmenden Liquiditätsproblemen.² In solchen Situationen muss sich das Management der betroffenen Unternehmung fragen, ob das Unternehmen noch realistisch fortgeführt oder ggf. erfolgreich saniert werden kann.³ Diese Frage und ihre Beantwortung hat nicht nur für das Unternehmen (und ihre Kapitaleigner), sondern auch für das Management erhebliche Folgen, wenn man bspw. nur an die haftungs- und strafrechtlichen Konsequenzen denkt, wenn die Sanierung scheitert oder die Liquidation zu spät eingeleitet wird (vgl. u.a. § 64 Satz 1 GmbHG, § 92 Abs. 2 Satz 1 AktG, § 15a InsO, §§ 283 ff. StGB usw.).

Sobald sich für das Management (und ggf. auch die Kapitaleigner) im Krisenfall die Frage stellt, ob man sanieren oder liquidieren (dazu zählt auch die Einleitung eines Insolvenzverfahrens, wobei durch gesetzliche Maßnahmen auch eine Sanierung in der Insolvenz möglich ist, vgl. insoweit §§ 217, 270 ff. InsO) soll, wird man nach geeigneten Instrumenten Ausschau halten, die Sanierungsfähigkeit für das Unternehmen mit hinreichender Sicherheit zu beurteilen.

Das „Zauberwort“ heißt: *Sanierungskonzept!* Mithilfe eines Sanierungskonzeptes soll die Sanierungsfähigkeit schlüssig und nachvollziehbar dargelegt werden (vgl. Rn. 2 IDW S 6).⁴ Spätestens seit dem wegweisenden Urteil des BGH v. 9.7.1953 dürfte klar sein, dass eine Sanierung ohne Sanierungskonzept ist für das Management, Kapitaleigner aber auch (wesentliche) Gläubiger (vor allem Kreditinstitute wie im Fall der zitierten BGH-Entscheidung) nicht vertretbar, ja sogar u.U. „brandgefährlich“ ist.⁵ Die Frage ist nur, was ein Sanierungskonzept eigentlich ist, was (zwingend) dazu

gehört, wie umfangreich es sein sollte, um die Sanierungsfähigkeit eines krisenbehafteten Unternehmens mit hinreichender Sicherheit zu beurteilen?

Gängige Praxis heute ist, sich am IDW-Standard S 6⁶ (Fassung v. 20.8.2012) zu orientieren, der für Wirtschaftsprüfer berufsrechtlich bindend ist, aber zunehmend auch von (berufsfremden) Beratern beachtet bzw. von bestimmten Gläubigern gefordert wird, wenn eine Sanierung begleitet werden soll (vgl. MaRisk [Mindestanforderungen an das Risikomanagement] für Kreditinstitute, Rundschreiben 10/2012 [BA] v. 14.12.2012, BTO 1.2.5., Rn. 2 – 3) oder bspw. die Steuerfreiheit eines Sanierungsgewinnes begehrt wird (vgl. BMF v. 27.3.2003, Rn. 4, dort ist vom „Sanierungsplan“ die Rede, dies kann mit einem Sanierungskonzept in etwa gleichgestellt werden). Somit kann festgehalten werden, dass der IDW-Standard S 6 zunehmend in der Praxis – auch von Berufsfremden – zur Anwendung kommt.⁷

Beschäftigt man sich mit dem Inhalt des IDW S 6, der immerhin 34 Seiten und 158 Textziffern umfasst, so stellt man fest, dass es sich um eine relativ allgemein gehaltene Richtlinie handelt, die vom jeweiligen Konzeptersteller erst mit „Leben“ erfüllt werden muss. Es drängt sich außerdem

* Peter W. Plagens ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Geschäftsführer und Gesellschafter der Gehrke econ Gruppe Hannover, Leiter der Abteilung für Sanierung und Restrukturierung.

** Thomas Stephan Oldemanns studierte Rechtswissenschaften in Hannover, Wien, London und Köln. Er erwarb im Rahmen des European Legal Informatics Study Programme (EULISP) den Titel eines LL.M. Die Promotion erfolgte 2004 an der Universität zu Köln. Er leitet derzeit die Rechts- und Sanierungsabteilung der Volkswagen Bank GmbH/Volkswagen Leasing GmbH.

1 IDW, WP-Handbuch, 2014, Teil II, L, 25; Hess, Sanierungshandbuch, 6. Aufl., Kap. I, Rn. 25.

2 Groß, DStR 1991, 1572; IDW (Fn. 1), Teil II, L, 25.

3 Groß/Amen, WPG 2002, 436.

4 IDW (Fn. 1), Teil II, L, 113 ff.

5 BGH, NJW 1953, 1665.

6 IDW S 6, IDW Fachnachrichten 12/2012, S. 719 ff.

7 Hess (Fn. 1), S. 294 ff.; Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 3. Aufl. 2013, S. 61 ff.; Lachmann, Insolvenz und Sanierung, 2. Aufl. 2012, S. 261 ff.

der Eindruck auf, dass der IDW S 6 eher für größere sanierungsreife Unternehmen denn für kleinere oder mittlere Unternehmen gedacht ist (vgl. Rn. 5), obwohl letztere in der täglichen Praxis die weitaus größere Rolle spielen (vgl. EU-Definition für kleine und mittlere Unternehmen [KMU] sowie Größenordnungsmerkmale nach § 267 HGB).⁸

Dabei sind schon zu Beginn einer Konzepterstellung wichtige Entscheidungen zu treffen, ob ein

- umfassendes Sanierungskonzept oder „nur“
- eine Fortbestehensprognose zur Überprüfung möglicher Insolvenzantragsgründe gemäß FAR 1/1996 oder
- eine Fortführungsprognose i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB aufgrund einer integrierten Planung oder
- andere Teilbereiche eines umfassenden Sanierungskonzeptes

erstellt werden sollen (vgl. Rn. 83, 84 IDW S 6, was i.Ü. vom Konzeptersteller mit seinem Auftraggeber abzustimmen ist). Auch eine abgestufte Vorgehensweise ist vorstellbar, z.B. Erstellung einer Fortbestehensprognose, um Insolvenzantragsgründe auszuschließen (oder zu beseitigen) als Vorstufe eines (dann folgenden) umfassenden Sanierungskonzeptes. Über die verschiedenen Begriffe wird noch später zu berichten sein (Rn. 2.2). Hinsichtlich der Gliederung von (umfassenden) Sanierungskonzepten kann man sich ohne Weiteres an den 7 Punkten des IDW S 6 orientieren (Rn. 8):

- die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang,
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage,
- die Analyse von Krisenstadium und -ursachen, einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt,
- Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens,
- die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr,
- ein integrierter Unternehmensplan und
- die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.

Diese Gliederung ist als Vorschlag zu verstehen, d.h. sie kann/muss an den jeweiligen Fall angepasst werden, insbesondere wird in der Praxis eine tiefere Untergliederung erforderlich sein.⁹

Zum Umfang eines Sanierungskonzeptes und seinen *konkreten* Inhalten sagt der IDW S 6 hingegen wenig und erschöpft sich meistens in recht allgemein gehaltenen, allenfalls beispielhaften und im Regelfall nur qualitativen Aussagen.

In der Praxis sind den Verfassern eine Vielzahl von Sanierungskonzepten zur Beurteilung vorgelegt worden, die einen Umfang von wenigen bis zu 600 Seiten (!) hatten und die inhaltlich (trotz Bezugnahme auf IDW S 6) z.T. völlig unterschiedlich aufgebaut waren.

Diese von Qualität und Quantität völlig unterschiedlichen Sanierungskonzepte/-gutachten sind für die Adressaten (Management, Kapitaleigner, Gläubiger, ggf. Betriebsrat etc.) z.T. nur schwer nachvollziehbar und damit in nicht seltenen Fällen keine hinreichende Grundlage, eine Entscheidung zu treffen, ob die Sanierung sinnvoll ist (und falls ja, unter welcher Voraussetzung) oder besser die Liquidation/Insolvenz eingeleitet werden soll.

Die nachstehenden Ausführungen präzisieren deshalb den Sinn und Zweck von Sanierungskonzepten unter betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten (Teil 2) und arbeiten die damit verbundene adressatenabhängige Zielsetzung heraus (Teil 3), um dann einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten, der die bisherigen Umsetzungsdefizite versucht deutlich zu reduzieren, indem in einer *standardisierten Management-Summary* die wesentlichen Aspekte des Sanierungsvorhabens auf ca. 25 Seiten zusammengefasst und mit einer klaren Entscheidungsempfehlung versehen werden (Teil 4 und 5); dies gilt insbesondere für KMU.

Durch die standardisierte Management-Summary soll der Konzeptersteller nicht in seiner Pflicht und Verantwortlichkeit gegenüber seinem Auftraggeber eingeschränkt werden, aber er soll für betroffene Adressaten (Management, Gläubiger, Jahresabschlusssteller bzw. -prüfer) eine präzise, leicht nachvollziehbare und mit einem zumutbaren Umfang versehene Entscheidungsgrundlage zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines krisenbetroffenen Unternehmens liefern.

Folgt man dieser Ausnahme, dann wird die Management-Summary einerseits den Umfang verdichten und auf das wesentliche „eindampfen“ und andererseits dem Konzeptersteller als Checkliste dienen, um die Vollständigkeit zu gewährleisten.

II. Sinn und Zweck von Sanierungskonzepten

1. Betriebswirtschaftliche Aspekte

Wenn Sanierungskonzepte als Entscheidungsgrundlage für krisenbetroffene Unternehmen dienen sollen, ob eine Weiterführung oder Liquidation sinnvoll ist, muss man sich die Frage stellen, was die Mindestanforderungen an derartige Konzepte/Gutachten sind und wie diese auf einige wenige Kernaussagen reduziert werden können, um die Adressa-

8 Merkblatt KMU der EU: ABl. der EU L 124/36 v. 20.5.2003 sowie Verordnung (EG) Nr. 364/2004.

9 S. Vorläufer Standard FAR 1/1991, IDW-Fachnachrichten 1991, S. 319 – 324.

ten hinreichend zu informieren? Und stellt der IDW-Standard S 6 ein geeignetes Instrument dar, auch und gerade für KMUs? Insofern sind die in Rn. 8 IDW S 6 genannten Punkte unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten darauf zu untersuchen. Auf die Beschreibung des Auftragsgegenstands und -umfangs wird in diesem Zusammenhang nicht gesondert eingegangen, da diese nur eine Folge der (notwendigen) betriebswirtschaftlichen Aspekte sein können, die nachstehend erörtert werden.

Vor die Klammer zu ziehen sind einige grundlegende Aussagen, die jedem Sanierungskonzept innewohnen müssen. Danach kann man von einer (erfolgreichen) Sanierung nur dann ausgehen, wenn sie *nachhaltig*¹⁰ ist und das Unternehmen anschließend über ein Geschäftsmodell verfügt, das ihm gestattet, die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit zurückzuerlangen.¹¹ Dazu müssen akute Insolvenzgefahren (Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit) in überzeugender Weise beseitigt sein oder vermieden werden.¹² Die VFE-Lage muss sich – gemessen an der Benchmark der jeweiligen Branche – zumindest auf einem ausreichenden Niveau zum Ende des Sanierungszeitraumes einstellen und noch Verbesserungspotenzial beinhalten. Letztendlich sind es *drei Kernforderungen*, die eine erfolgreiche Sanierung ausmachen:

- Erwirtschaftung einer auskömmlichen Umsatzrendite,
- Ausweis einer angemessenen Eigenkapitalausstattung,
- Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit.

Werden diese Ziele, die es im Sanierungskonzept zu quantifizieren gilt, nicht (nachhaltig) erreicht, wird eine Sanierung scheitern. Genau dazu muss aber ein Sanierungskonzept konkrete Aussagen treffen (Beurteilung der Sanierungsfähigkeit).

a) Darstellung der Ausgangslage

Um ein brauchbares Sanierungskonzept zu entwickeln, muss selbstverständlich im Vorfeld die Ausgangslage bestimmt werden. Dazu zählt insbesondere die Darstellung/Wiedergabe der Vermögens-, Finanz- und Ertragssituation für das laufende Geschäftsjahr und für die beiden davor liegenden Geschäftsjahre. Ein Blick zurück in einem Zeitraum von 2 – 3 Jahren wird im Regelfall ausreichend sein, um sich einen Überblick über die vergangene Situation zu verschaffen. In Ausnahmefällen kann dieser Zeitraum (je nach Branche) ggf. auf 4 – 5 Jahre erweitert werden.

Konkret zu fordern ist hier die Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragssituation (VFE-Lage), die am sinnvollsten durch folgende Instrumente dargestellt werden können:

- Vermögenslage: Strukturanalyse der Aktivseite der Bilanz bzw. eines aktuellen Status,
- Finanzlage: Strukturanalyse der Passivseite der Bilanz bzw. des aktuellen Status,

- Ertragslage: Strukturanalyse der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) der beiden letzten Jahre bzw. Zwischenabschlusses, auf den das Sanierungskonzept aufsetzt.

Selbstverständlich kann die Analyse auch noch um andere Bereiche, wie eine Cashflow-Betrachtung, Kapitalflussrechnung etc. ergänzt werden. Ohne eine Strukturanalyse der Aktiv- und Passivseite der Bilanz und der GuV-Rechnung und dies über einen Zeitraum von 2 – 3 Jahren ist eine konkrete Aussage zur Beurteilung der VFE-Lage jedoch nicht möglich.

Im Vorfeld müssen selbstverständlich die rechtlichen und organisatorischen Verhältnisse des Unternehmens – am besten durch ein externes und ggf. auch internes Organigramm – in übersichtlicher (möglichst grafischer) Aufbereitung – dargestellt werden, damit überhaupt klar wird, welche Unternehmenseinheit zu beurteilen ist. Die soeben erwähnten finanzwirtschaftlichen Daten sind dann ggf. (je nach Branche) um leistungswirtschaftliche Daten zu ergänzen. Dies ist selbstverständlich branchenspezifisch und bedeutet bspw. für ein Automobilhandelsgeschäft die Differenzierung der Ertragssituation nach den Geschäftsbereichen Neuwagen, Gebrauchtwagen, Teiledienst und Service (After Sales) und sonstigen Bereichen.¹³ Ohne eine derart differenzierte Darstellung der Vergangenheit wird eine Beurteilung der Sanierungsfähigkeit anhand eines überarbeiteten Geschäftsmodells für die Zukunft kaum möglich sein. Zu den leistungswirtschaftlichen Daten gehört auch, dass das Preis- und Mengengerüst, soweit es für die Beurteilung der Ertragskraft von Bedeutung ist, auch für die Vergangenheit festgestellt wird. Für den Automobilhandel sind dies die Anzahl der verkauften Neu- und Gebrauchtwagen, die Anzahl der geleisteten/verkauften Servicestunden inklusive der Ermittlung der entsprechenden Rohertragsspannen (DB I und DB II) für die o.a. Geschäftsbereiche. Diese Differenzierung ist der jeweiligen Branche anzupassen.

Schlussendlich sind auch die personalwirtschaftlichen Verhältnisse, soweit sie nicht bereits erhoben wurden, ebenfalls in die Überlegungen einzubeziehen. Neben der Anzahl und Verteilung der Mitarbeiter auf die jeweiligen Geschäftsbereiche dürften insbesondere hier Produktivitätskennziffern und deren Vergleich mit branchenüblichen Daten von erheblicher Bedeutung sein.

Die Beurteilung der VFE-Lage aufgrund der zuvor gemachten Ausführungen muss sich zum einen dem betriebsinternen Vergleich durch Vergleich einer Zeitreihe aber auch den außenstehenden Benchmarkdaten (sofern diese verfügbar sind) und damit dem externen Betriebsvergleich stellen.¹⁴ Aus der Zeitreihe der Vergangenheitsdaten kann häufig be-

10 IDW S 6, Rn. 88; OLG Köln v. 24.9.2009, ZInsO 2010, 238.

11 IDW S 6, Rn. 77, 78 und Rn. 82, 83.

12 Hess (Fn. 1), S. 278.

13 Brachat, Grundlagen der Automobilwirtschaft, 2001, S. 167 ff.; ders., Autohaus Management 2010, S. 121, 175, 203 und 231 ff.

14 Wöhe, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., S. 157; Peemöller, Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, 3. Aufl. 2003, S. 251.

reits die Entwicklungstendenz hinreichend erkannt werden. Wenn diese noch um entsprechende Benchmarkvergleiche ergänzt wird, kann bereits durch die einfache Analyse der VFE-Lage insbesondere bei KMUs hinreichend genau ermittelt werden, welchen Stand das Unternehmen innerhalb der Branche hat. Ggf. sind diese Daten noch um regionale Verhältnisse anzupassen. So mag es sicherlich einen Unterschied darstellen, ob sich bspw. ein Automobilhandelsgeschäft in einer ländlichen Region oder in einer Großstadt befindet. Im Zuge der Regionalbetrachtung können darüber hinaus auch ergänzende Informationen zu Wettbewerbern zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit wichtig sein.

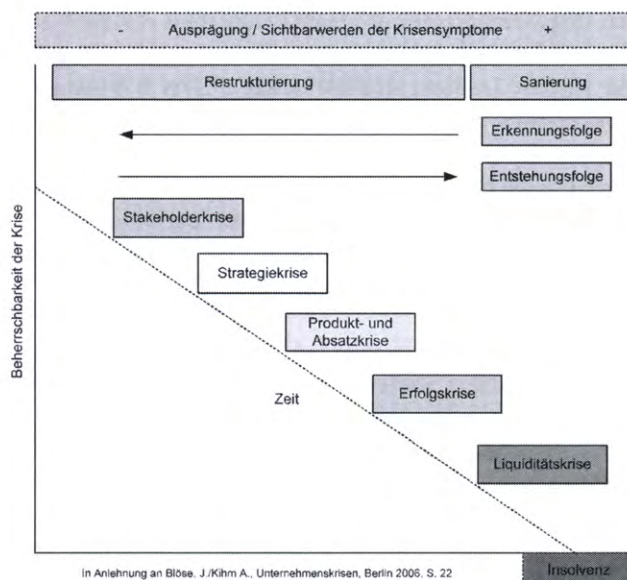
Ferner kann für die Beurteilung der Ausgangslage die Struktur der Kapitaleigner und die Qualität des Managements von hoher Bedeutung sein.¹⁵ Nicht selten geraten Unternehmen in Schief lagen, weil bspw. die Unternehmensnachfolge nicht geregelt ist und überalterte Strukturen notwendige Anpassungsprozesse verhindern oder in guten Zeiten gegebene Pensionszusagen sich zunehmend als Belastung darstellen.¹⁶

Ferner sind in die Überlegungen zur Beurteilung der Ausgangslage auch die Rechtsform und andere konstitutive Faktoren in die Beurteilungskriterien einzubeziehen. So ist es bspw. von erheblicher Bedeutung, ob eine Unternehmung mehrere Standorte unter einem Rechtsmantel betreibt oder die Standorte in einzelnen Gesellschaften verselbstständigt hat. Auch der Umstand, ob möglicherweise eine Betriebsaufspaltung vorliegt und sich das oftmals wertvollere Anlagevermögen in einer getrennten Gesellschaft/Eigentumsverhältnissen gegenüber der operativ tätigen Unternehmenseinheit befindet, kann von hoher Relevanz sein (z.B. bei einzuleitenden finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen infolge zu hoher Kapitaldienstleistungen).¹⁷ Hierbei sind ggf. auch steuerliche Implikationen zu berücksichtigen (z.B. im Zusammenhang mit der Begründung oder Beendigung von Betriebsaufspaltungen).¹⁸

Zu all diesen Punkten ist in dem IDW Standard S 6 nur in sehr abgehobener und abstrakter Form die Rede, sodass es dem jeweiligen Konzeptersteller selbst überlassen bleibt, wie er die Rn. 33 ff. auslegt.

b) Feststellung des Krisenstadiums

Nach den Ausführungen zum IDW Standard S 6 ab Rn. 65 werden Hinweise zu der Art und Feststellung des jeweiligen Krisenstadiums des Unternehmens gegeben. IDW S 6 differenziert zwischen der Stakeholderkrise, der Strategiekrise, der Produkt- und Absatzkrise sowie der Erfolgs- und Liquiditätskrise und schlussendlich der Feststellung zur Insolvenzreife (Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung). Diese verschiedenen Krisenstadien sind in der Literatur vielfältig behandelt¹⁹ und können grafisch wie folgt dargestellt werden:



Wenn Sanierungskonzepte für Unternehmen – und zwar egal welcher Größenordnung – erstellt werden, so gibt es in der ganz überwiegenden Anzahl der Fälle hierfür konkrete Gründe, die das Management und/oder die Kapitaleigner dazu veranlassen. Im Regelfall werden Sanierungskonzepte oftmals auf Druck von außen (z.B. durch Kreditinstitute) dann erstellt, wenn die Unternehmung mehrere Jahre mit Verlust gearbeitet hat, das Eigenkapital überwiegend oder vollständig aufgezehrt wurde (bis hin zu einer bilanziellen Überschuldung) und/oder bereits konkrete Zahlungsengepässe auftreten. Dies bedeutet somit im Ergebnis, dass Sanierungskonzepte – gemessen an den Krisenstadien des IDW Standards S 6 – häufig erst kurz vor Toresschluss, und somit kurz vor Insolvenzreife und nicht selten auch schon bei Vorliegen der Insolvenzgründe, in Auftrag gegeben werden.²⁰

Den Verfassern ist in der Praxis bisher noch nicht untergekommen, dass Sanierungskonzepte nach Identifizierung einer Stakeholder oder Strategiekrise in Auftrag gegeben wurden! Auch die Feststellung einer Produkt- und Absatzkrise mag zu allen möglichen Restrukturierungsmaßnahmen führen, diese jedoch als Sanierungskonzept im engeren Sinne eines IDW Standard S 6 zu bezeichnen, würde voraussichtlich an der Sache vorbeigehen.²¹

Um Fehlentwicklungen des Unternehmens aus der Vergangenheit festzustellen und damit Konsequenzen für das

¹⁵ Hess (Fn. 1), Kap. 5, Rn. 292; Crone/Werner (Fn. 7), S. 212.

¹⁶ CMS, Steueroptimierte Gestaltung in Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz, 2013, S. 235 ff.

¹⁷ So wird durch die Betriebsaufspaltung die VFE-Lage verzerrt dargestellt, wenn nur die operative Einheit beachtet wird und die „dahinter“ stehende Verpachtungsunternehmung in die Sanierungsbemühungen nicht oder nur teilweise einbezogen wird.

¹⁸ Pelka/Niemann, StB-Handbuch 2013/2014, A 170 ff.; Schmidt, ErbStG, 32. Aufl. 2013, § 15 EStG Rn. 865, 869.

¹⁹ IDW (Fn. 1), Teil II, L., 26 ff.; Herrmanns, in: Sanierungs- und Insolvenzmanagement I, S. 155.

²⁰ Crone/Werner (Fn. 7), S. 282.

²¹ Vgl. IDW S 6, Rn. 103 ff.

künftige Geschäftsmodell der zu sanierenden Unternehmenseinheit abzuleiten, kann es durchaus hilfreich sein, die Gründe für eine Stakeholder-, Strategie- und/oder Produkt- und Absatzkrise festzustellen. Natürlich darf bei dem vordergründig sanierten Unternehmen – bei dem die Renditefähigkeit und die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit erreicht wurde – nicht mit den gleichen strategischen Fehlern der Vergangenheit weiter gearbeitet werden. Im Regelfall werden jedoch diese strategischen Fehler oftmals erkannt und in die konzeptionellen Überlegungen des Sanierungskonzeptes einbezogen. Stellvertretend für viele sei nur auf zwei Punkte, die in der Praxis immer wieder vorkommen, hingewiesen:

- Eine nicht geregelte Unternehmensnachfolge verbunden mit einem Generationskonflikt kann sehr schnell zu einer Stakeholderkrise und zu einem Verharren des Unternehmens in überbrachten Strukturen führen, die schlussendlich auch in einer Erfolgs- und Liquiditätskrise mündet.
- Eine überzogene Gebäudeinvestition, die zu teuer und zu groß geplant wurde (z.B. aufgrund überschätzter Expansionsabsichten), führt in der weiteren Folge zu einem Kapitaldienst, der letztendlich aus dem operativen Cashflow des Unternehmens nicht mehr erbracht werden kann.

Oftmals sind dem Management bzw. den Kapitaleignern deren strategische Fehler auch bekannt, aber sie wissen sich nicht zu helfen, wie mit diesem Problem umzugehen sein könnte (bspw. bei zu hohem Kapitaldienst aufgrund einer zu hohen Investition).

Vor diesem Hintergrund sollte in einem Sanierungskonzept in einer kurzen aber auch erschöpfenden Form auf die Krisenursachen eingegangen werden, soweit sie für bestimmte Maßnahmen der künftigen Sanierung von Relevanz sind (Austausch eines unqualifizierten Managements, Reduzierung des Kapitaldienstes auf eine Größe, die dem verminderten Cashflow entspricht etc.).

c) Analyse zur Unternehmensfortführung

Sobald ein Sanierungskonzept in Auftrag gegeben wird, muss sich der Sanierungsberater möglichst kurzfristig einen ersten Überblick darüber verschaffen, ob möglicherweise Insolvenzantragsgründe (Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit) gem. der §§ 17 – 19 InsO vorliegen und ob überhaupt noch von der Annahme einer Fortführung der Unternehmenstätigkeit gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB (Going-Concern-Prämisse) ausgegangen werden kann. Sofern es konkrete Hinweise dazu gibt, dass möglicherweise Insolvenzantragsgründe vorliegen bzw. die Going-Concern-Prämisse infrage gestellt wird, müssen neben der Erstellung des Sanierungskonzeptes sozusagen „Erste-Hilfe-Maßnahmen“ umgehend eingeleitet werden, um das krisenbetroffene Unternehmen mit lebenserhaltenden Maßnahmen soweit zu stabilisieren, damit überhaupt ein sinnvolles Sanierungskonzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Unterneh-

mens erstellt werden kann. Hierzu bedarf es oftmals konkreter Maßnahmen zwischen den Kapitaleignern, dem Management, dem Sanierungsberater und den wichtigsten Gläubigern (Kreditinstitute) aber ggf. auch unter Einbeziehung wichtiger Lieferanten und Kunden.

Es wäre nicht zu verantworten ein Sanierungskonzept zu erstellen, wozu selbst bei KMUs oftmals 3 – 4 manchmal auch 5 – 6 Wochen oder sogar ein längerer Zeitraum erforderlich ist, bis sämtliche Daten erhoben, ausgewertet und die richtigen Schlussfolgerungen daraus gezogen worden sind, wenn gleichzeitig das Unternehmen in der Zwischenzeit z.B. aufgrund eingetretener Zahlungsunfähigkeit zusammenbricht.

Der IDW Standard S 6 gibt hierzu in den Rn. 82 – 87 entsprechende Hinweise in Verbindung mit den Rn. 103 – 110, die jedoch auch nur wiederum sehr allgemein gehalten sind.

Da man mit den stabilisierenden Maßnahmen für das krisenbetroffene Unternehmen oftmals nicht auf die Fertigstellung des Sanierungskonzeptes warten kann, müssen ggf. durch den Sanierungsberater bzw. das Sanierungsteam sofort stabilisierende Maßnahmen eingeleitet werden, die entsprechend zu dokumentieren und später in das Sanierungskonzept aufzunehmen sind. Dazu können bspw. zählen:²²

- qualifizierte Rangrücktrittserklärung,
- auflösend und/oder aufschiebend bedingte Forderungsverzichte,
- Stand-by-Erklärungen der Kreditinstitute,
- Aussetzung von Kapitaldienstleistungen,
- Stundung von Lieferantenkrediten,
- Beantragung von Kurzarbeit,
- sofortige Schließung verlustträchtiger Filialen und/oder Unternehmenseinheiten,
- usw.

Diese Stabilisierungsmaßnahmen sollen insbesondere dazu führen, die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen und offenkundige Verlustquellen so schnell wie möglich auszutrocknen oder zumindest das Verlustpotenzial spürbar zu reduzieren. Gleichzeitig dürfen diese Maßnahmen jedoch nicht dazu führen, dass spätere – nach sorgfältiger Analyse – angedachte Sanierungsmaßnahmen nicht mehr umsetzbar sind. Insofern ist bspw. die Aufgabe von Filialen oder verlustträchtigen Geschäftsbereichen und/oder die Entlassung von Mitarbeitern, und die hieraus resultierenden kurzfristigen Effekte zur Stabilisierung der Unternehmenslage, sorgfältig gegenüber der Möglichkeit abzuwägen, sich spätere andere Sanierungsmaßnahmen (z.B. durch Veräußerung einer Filiale und/oder einer Unternehmenseinheit, die nicht rentabel ist) zu verbauen.

²² Hess (Fn. 1), Kap. 5, Rn. 216 ff. Lachmann (Fn. 7), S. 279 ff. Crone/Werner (Fn. 7), S. 105, 125 ff.; IDW (Fn. 1), Teil II, L. 213, 225 ff.

Der höchste Handlungsdruck entsteht häufig in der Praxis durch eine bereits eingetretene und/oder drohende Zahlungsunfähigkeit. Ohne Sicherstellung der Liquiditätsversorgung und zwar auch und gerade für den Zeitraum der Erstellung des Sanierungskonzeptes, werden jegliche spätere Sanierungsbemühungen konterkariert.

Die Beseitigung des Insolvenzgrundes „Überschuldung“ hat sich durch die Neuregelung des § 19 Abs. 2 Satz 1 InsO in Verbindung mit der jetzt vorgenommenen Entfristung dadurch abgemildert, dass der Überschuldungstatbestand unter rechtlichen Gesichtspunkten dann unbeachtlich ist, wenn die Fortführung des Unternehmens als überwiegend wahrscheinlich gilt.²³ Diese, mit dem Finanzmarktstabilisierungsgesetz eingeführte Gesetzesänderung, stellt letztendlich nichts anderes dar, als die Rückkehr zu dem vor der Einführung der InsO durch Rechtsprechung geltenden sog. modifizierten zweistufigen Überschuldungsprüfung,²⁴ die im Regelfall durch eine positive Fortbestehens- bzw. Fortführungsprognose „geheilt“ werden konnte (vgl. hierzu bspw. den IDW Standard FAR 1/1996). Sofern jedoch von einer positiven Fortbestehens- bzw. Fortführungsprognose nicht ausgegangen werden konnte, kann der Überschuldungstatbestand auch zum Exitus des Unternehmens führen. In diesem Fall dürfte sich aber auch die Erstellung eines Sanierungskonzeptes bereits erübrigen.

Hinsichtlich der Annahme über die Fortführung der Unternehmenstätigkeit gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB (Going-Concern-Prämisse) wird im Regelfall eine Aussage erst erforderlich sein, wenn entweder ein Jahresabschluss aufgestellt bzw. geprüft wird und/oder das Sanierungskonzept in seiner endgültigen Form vorliegt. Mit anderen Worten: Die Überprüfung der generellen Fortführung der Unternehmenstätigkeit ist für die Überwindung möglicherweise vorliegender Insolvenzantragsgründe und der hierbei herrschenden akuten Zeitnot nur von untergeordneter Bedeutung.

d) Neues Leitbild des sanierten Unternehmens (neues Geschäftsmodell)

Sobald der Sanierungsberater die Ausgangslage hinreichend analysiert, das Krisenstadium und dessen Ursachen hinreichend identifiziert hat und die Unternehmensfortführung zur Vermeidung bzw. Beseitigung von Insolvenzantragsgründen durch akute Gegenmaßnahme sichergestellt ist, muss im Sanierungskonzept eine konkrete Aussage zum künftigen Geschäftsmodell getroffen werden.

In dem IDW Standard S 6 ist hier ab Rn. 88 von einer neuen Ausrichtung am „Leitbild“ des sanierten Unternehmens die Rede. In diesem Zusammenhang sollen die künftigen Geschäftsfelder des Unternehmens definiert werden, wobei auch eine Aussage darüber zu treffen ist, sich möglicherweise von bestimmten Geschäftsbereichen zu verabschieden. Es müssen in diesem Zusammenhang dann Aussagen getroffen werden zu den konstitutiven Faktoren der Unternehmensstruktur sowie zu der Art und Weise, wie das Unternehmen sich am Markt künftig präsentieren wird.

Um hierzu konkretere Aussagen treffen zu können, bedarf es sachgerechter Instrumente, die auch dem betriebswirtschaftlich nicht versierten Laien konkrete Handlungsalternativen und Maßnahmen aufzeigen. Denkbar wäre hier, dass in dem Sanierungskonzept z.B. einer strategischen Neuausrichtung mithilfe einer SWOT-Analyse, dem Strategiemodell von *Ansoff* oder anderen einfachen Strategiemodellen über ein neues Geschäftsmodell Rechnung getragen wird. In dem von den Verfassern präferierten Modell einer Management-Summary wurde auf das Instrumentarium der SWOT-Analyse zurückgegriffen, wonach die Stärken und Schwächen wie auch die Chancen und Risiken der Unternehmenseinheit, ggf. differenziert nach ihren Geschäftsfeldern, aufgezeigt werden.²⁵ Die Zusammenfassung von Stärken und Schwächen für das Gesamtunternehmen bzw. differenziert nach den jeweiligen Geschäftsfeldern ist im Regelfall vergangenheitsorientiert. Die Chancen und Risiken sollen den Unternehmer bzw. das Management darauf hinweisen, mit welchen Handlungsalternativen künftig das Geschäftsmodell auszugestalten sein sollte.

e) Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise

Hauptbestandteil des Sanierungskonzeptes ist zum Schluss die Darlegung der finanz- und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen, die zur Umsetzung einer erfolgreichen Sanierung aus Sicht des Sanierungsberaters bzw. des Managements des betroffenen Unternehmens erforderlich sind. Diese Sanierungsmaßnahmen sollen letztendlich helfen, das neu austarierte Geschäftsmodell zu entwickeln und innerhalb des Sanierungszeitraums das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen, eine ausreichende Eigenkapital-situation zu schaffen und letztendlich die Zahlungsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Die leistungs- und finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen sind hierbei zu konkretisieren und es ist eine Priorisierung in Form einer ABC-Analyse vorzunehmen, sodass sich das Management bzw. das Sanierungsteam zuerst auf die besonders relevanten Sanierungsmaßnahmen konzentrieren kann. Darüber hinaus ist es erforderlich, den Sanierungszeitraum zu definieren, innerhalb dessen die Sanierungsmaßnahmen umzusetzen sind. Ferner sind Verantwortlichkeiten festzulegen. Über ein Sanierungscontrolling muss sichergestellt werden, dass die Sanierungsmaßnahmen auch tatsächlich umgesetzt und – falls erforderlich – an neuere Entwicklungen angepasst werden. Darüber hinaus ist es notwendig, den Sanierungseffekt sowohl für das Mengen- wie auch das Preisgerüst zu quantifizieren.

23 BGBl. I 2012, S. 2418, Art. 18; *Peter*, Handelsblatt v. 22.11.2012.

24 *Schmidt/Uhlenbruck*, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 4. Aufl., Rn. 114; *Lutter/Hommelhoff*, GmbHG, 18. Aufl., Aushang zu § 64 Rn. 23 ff.

25 *Kaplan/Norton*, The Strategy Focused Organisation, 2001; *Martin K. Welge/Andreas Al-Laham*, Strategisches Management, 5. Aufl. 2008.

Soweit erforderlich, sind die Sanierungsmaßnahmen auch mit davon betroffenen Dritten möglichst vor Erstellung des Sanierungskonzeptes abzustimmen. Dazu zählen bspw. Rangrücktrittserklärungen und Forderungsverzichte, Stundungsvereinbarungen etc. mit den Gläubigern, aber auch Kapitalverstärkungsmaßnahmen durch die Kapitaleigner, personalpolitische Anpassungsmaßnahmen, die ggf. mit dem Betriebsrat abzustimmen sind usw. Nur sofern im Sanierungskonzept mit hinreichender Konkretisierung einzelne Sanierungsmaßnahmen und deren qualitative und quantitative Ausgestaltung definiert sind, macht das Sanierungskonzept überhaupt Sinn. Der Hinweis auf allgemein gehaltene „Maßnahmen“ bzw. Ziele haben in einem Sanierungskonzept nichts zu suchen (Beispiel: Der Hinweis, dass der DB II im Gebrauchtwagenhandelsbereich um 2 Prozentpunkte zu erhöhen ist, ohne eine Konkretisierung, mit welchen Maßnahmen dies im Detail geschehen soll, ist letztendlich inhaltsleer und nicht ausreichend). In der von den Verfassern vorgeschlagenen Management-Summary werden die wichtigsten Sanierungsmaßnahmen differenziert nach dem leistungs- und finanzwirtschaftlichen Bereich in tabellarischer Form aufgeführt, priorisiert und von ihren Auswirkungen quantifiziert.

Die Quantifizierung der Sanierungsmaßnahmen ist i.Ü. auch zwingende Voraussetzung, um überhaupt eine Verprobung des künftigen Geschäftsmodells in Form einer integrierten Planungsrechnung vornehmen zu können. Die integrierte Planungsrechnung, bestehend aus einer Plan-GuV-Rechnung, einem Liquiditätsplan (z.B. in Form einer Plan-Kapitalflussrechnung) und einer Plan-Bilanz, die aufeinander abgestimmt sind, ist zwingende Voraussetzung, um zu einer abschließenden Beurteilung des krisenbetroffenen Unternehmens zu kommen (vgl. auch Rn. 138 ff. im IDW Standard S 6).²⁶

f) Fazit – Zusammenfassende Gesamtaussage

Sofern sämtliche zuvor genannten Bestandteile des Sanierungskonzeptes, wie sie aus Sicht der Verfasser erforderlich sind, abgearbeitet wurden, muss dann eine zusammenfassende Beurteilung bzw. Stellungnahme durch den Sanierungsberater abgegeben werden, die zu einer eindeutigen Empfehlung kommt, ob das krisenbetroffene Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist oder nicht. Darüber hinaus wird es auch erforderlich sein festzustellen, ob sich der betroffene Unternehmer bzw. das Management mit den durch den Sanierungsberater getroffenen Schlussfolgerungen grds. einverstanden erklären kann oder nicht. Nur wenn der Sanierungsberater und das Management (ggf. nach Auswechslung) den Sanierungsplan bzw. das Sanierungskonzept vollinhaltlich akzeptieren, kann aufbauend auf dem Sanierungskonzept überhaupt mit einer anschließenden Umsetzung der getroffenen Sanierungsmaßnahmen begonnen werden.

Unter Zugrundelegung der zuvor gemachten Ausführungen kann somit im Ergebnis festgehalten werden, dass der IDW Standard S 6 sicherlich eine hervorragende Anleitung

zur Erstellung von Sanierungskonzepten darstellt, diese sich jedoch oftmals auf einem sehr hohen Abstraktionsgrad bewegt, der insbesondere für größere Unternehmen geeignet sein dürfte. Für die Vielzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen wird jedoch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine standardisierte und deutlich reduzierte Form der Erstellung von Sanierungskonzepten mit einer hinreichenden Konkretisierung der erforderlichen Inhalte zielführender sein als die z.T. recht allgemein gehaltenen Ausführungen im IDW S 6. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen haben deshalb die Verfasser, wie noch später darzulegen sein wird, eine Management-Summary entwickelt, die versucht, diesem Gedanken Rechnung zu tragen.

2. Rechtliche Aspekte

Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten soll nunmehr geprüft werden, welcher rechtliche Rahmen für die Erstellung und inhaltliche Ausgestaltung eines Sanierungsgutachtens besteht.

a) Pflicht zur Sanierungsprüfung bei Sanierungskrediten

In seinem Urt. v. 9.7.1953²⁷ hatte der BGH über die Sittenwidrigkeit von Sicherungsübereignungsverträgen zu entscheiden. Nahezu „en passant“ nahm der IV. ZS den Sachverhalt zum Anlass, den Banken eine allgemeine Pflicht zur Prüfung der Erfolgsaussichten von Sanierungsvorhaben in die Bücher zu schreiben, sofern diese Kredite zum Zwecke der Sanierung gewähren.²⁸

Kommen die Banken dieser Pflicht nicht nach, so sind die im Zusammenhang mit der Kreditgewährung geschlossenen Sanierungsverträge nach § 138 Abs. 1 BGB als nichtig anzusehen, es sei denn, die Bank kann (im Sinne einer Beweislastumkehr) stichhaltige Gründe für das Unterlassen der Prüfung benennen.²⁹

Die Entscheidungsbegründung schweigt dazu, welche stichhaltigen Gründe hier denkbar wären. Nach Ansicht der Verfasser kann das Gericht hier jedoch nur solche Fallkonstellationen im Blick gehabt haben, in denen das Geschäftsmodell so überschaubar und die Kreditsumme als so

26 *Plagens/Brunow*, DStR 3 und 4/2004, Integrierte Planungsrechnung – Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I und II) IDW S 6, Rn. 140 ff.

27 Vgl. BGH v. 9.7.1953 – IV ZR 242/52, NJW 1953, 1665.

28 Dem Urteil lag ein Sachverhalt zugrunde, in welchem die kreditierende Bank sich für einen Neukredit an das insolvenznahe Unternehmen nahezu alle beweglichen Anlagegüter zur Sicherheit für einen Neukredit hatte übereignen lassen. Die Sittenwidrigkeit der Sicherungsübereignungsverträge aus dem Blickwinkel der „Gläubigergefährdung“ lag hier vor dem Hintergrund der Entscheidungen des RG, RGZ 143, 49, 52 und RGZ 118, 361, 361 nahe und hätte auch ohne das Postulat einer Prüfungspflicht entschieden werden können.

29 Vgl. LS BGH v. 9.7.1953 – IV ZR 242/52, NJW 1953, 1665.

gering anzusehen ist, als dass sich die Erfolgsaussicht der Sanierung ohne Weiteres erschließt.³⁰

Konkretisiert wurde dagegen die Prüfungspflicht in den Entscheidungsgründen nur insoweit, als dass die Prüfung durch „einen branchenkundigen Wirtschaftsfachmann eingehend und objektiv“³¹ zu erfolgen hat. Offen blieb neben einer Erläuterung hinsichtlich Art, Güte und Umfang einer solchen Prüfung auch die Frage, ob diese Prüfung durch einen externen Sanierungsprüfer zu erfolgen habe oder ob „bankinterne Lösungen“³² den Anforderungen ebenfalls genügen würden.

b) Konkretisierungen an Sanierungskonzepten durch die Rechtsprechung

aa) BGH 1997

In der Folgezeit ergingen einige, wenn auch nicht zahlreiche Urteile, welche immer wieder auf das Postulat der Prüfungspflicht Bezug nahmen und die Kernaussage der Entscheidung bestätigten;³³ nämlich dass an kreditierende Banken (im Gegensatz etwa zu Warenkreditgebern)³⁴ in der Unternehmenskrise besondere Sorgfaltspflichten gestellt werden, um die Täuschung des Geschäftsverkehrs über die Kreditwürdigkeit des Schuldners zu verhindern.

Es sollte jedoch mehr als 40 Jahre dauern bis der BGH im Jahr 1997 in seiner Entscheidung v. 4.12.1997³⁵ den Versuch wagen sollte, den Anforderungskatalog an die Sanierungsprüfung näher zu konkretisieren.

Während zunächst der BGH noch sehr vage und allgemein ausführte, dass ein Sanierungsversuch „mindestens ein in sich schlüssiges Konzept voraussetzt, das von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht und nicht offensichtlich undurchführbar ist“³⁶, wurde er dann in den Entscheidungsgründen konkreter und formulierte fünf Kernanforderungen an die Sanierungsprüfung. Diese sind wie folgt:³⁷

1. Erstellung des Konzeptes durch branchenkundigen Fachmann,
2. Analyse des Geschäftsmodells des Schuldners unter Berücksichtigung eines Branchenvergleichs und unter Benennung der Krisenursachen,
3. Beurteilung der Vermögens-, Ertrags und Finanzlage,³⁸
4. Planrechnung, welche den unter 2. erfassten Branchenvergleich und die einzuleitenden Maßnahmen berücksichtigt,
5. positive Prognose hinsichtlich der objektiven Durchführbarkeit des Konzeptes.

Der BGH stellte ferner klar, dass die v.g. Anforderungen ausnahmslos für alle Unternehmen zu gelten haben und lediglich hinsichtlich Ausmaß und Umfang der Prüfung bei kleineren und weniger komplexen Unternehmen angepasst werden können.³⁹

Nach Ansicht der Verfasser hat das Gericht durch die Anforderung eines Branchenvergleichs sowohl bei der Analyse des Geschäftsmodells auch bei zukünftigen Planungsrechnungen eine Konkretisierung vorgenommen, welche in ihrer Aussagekraft gar nicht hoch genug bewertet werden kann.⁴⁰

Zum einen stellt die Kenntnis der jeweiligen Branche besondere Herausforderungen an die zu kreditierende Bank; insbesondere dann, wenn es sich um die „klassische Hausbank“ handelt, welche sich nicht – wie etwa Spezialbanken – auf die Kreditierung einiger weniger Branchen spezialisiert hat. Zwar wird das Gutachten durch den „branchenkundigen Sanierungsberater“ erstellt, jedoch obliegt es im Anschluss daran der kreditierenden Bank, dieses Gutachten auf „Herz und Nieren“ (= Belastbarkeit im Branchenvergleich/Gutachterauswahl/Plausibilität etc.) zu überprüfen und zu verifizieren.

Zum anderen wird durch die Bezugnahme des Branchenvergleichs in die Planungsrechnung die Möglichkeit allzu positive Erwartungen in die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stellen, stark eingeschränkt. So hatte auch conse-

30 Vgl. hierzu später unten jedoch die Entscheidung BGH v. 4.12.1997 – IX ZR 47/97, NJW 1998, 1561, wonach „grundsätzlich“ auch bei kleineren Unternehmen eine Prüfungspflicht vorliegt, sowie OLG Köln, wonach „bei jeder geplanten Sanierung“ die benannten Prüfungspunkte untersucht werden müssen.

31 Vgl. LS, BGHZ 10, 228, 234.

32 Sei es durch spezialisierte Mitarbeiter der Marktfolge, der Sanierungsabteilungen oder durch mit den Banken verbundene Beratungsgesellschaften.

33 Vgl. BGH v. 24.5.1965 – VII ZR 46/63, WM 1965, 918; BGH v. 10.11.1978 – VZR 181/76, WM 1979, 253; BGH v. 9.7.1979 – II ZR 118/77, WM 1979, 878; OLG Düsseldorf v. 30.6.1983 – 6 U 120/81, WM 1983, 873; vgl. hierzu ferner die Rechtsprechungsübersicht bei Gawaz, Bankenhaftung für Sanierungskredite – Eine Untersuchung zur Gläubigergefährdung nach § 826 BGB Rn. 37 ff.

34 Vgl. hierzu Schönfelder, WM 2013, 112, 114.

35 BGH, Urt. v. 4.12.1997 – IX ZR 47/97, NJW 1998, 1561.

36 BGH, NJW 1998, 1564.

37 A.A. dagegen Pohl, ZInsO 2011, 207, 209, welcher sechs Kernanforderungen an das Sanierungsgutachten ausmachen will und hierbei auf BGH, Urt. v. 21.11.2005 – II ZR 277/03, ZInsO 2006, 148, rekurriert. Insbesondere die von Pohl skizzierte Mindestanforderung, dass die geplanten Sanierungsmaßnahmen in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt bzw. eingeleitet sein müssen, ist zu kritisieren, da das zitierte Urteil zu den Voraussetzungen zur Erlangung des Sanierungsprivilegs im Allgemeinen aber gerade nicht im Hinblick auf das Sanierungskonzept im Speziellen Ausführungen macht. Vielmehr ist es doch gerade so, dass erst das Sanierungskonzept die wirksamen Maßnahmen (z.B. Kapitalzufuhr/Stundung etc.) ermitteln soll und im Anschluss daran die beteiligten Parteien (Gesellschafter/Kapitalgeber) entscheiden, ob eine Umsetzung eingeleitet werden soll oder nicht. Dies schließt den Einsatz einzelner stabilisierender Maßnahmen nicht aus, um B eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen.

38 Der Hinweis des BGH, dass dem Sanierungsberater die vorgeschriebenen oder üblichen Buchhaltungsunterlagen vorliegen müssen, ist insoweit selbsterklärend, da weder die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage noch das Geschäftsmodell ohne Buchungsunterlagen erfasst und plausibilisiert werden können.

39 Somit eine klare Abkehr zu BGH v. 9.7.1953 – IV ZR 242/52, NJW 1953, 1665, (vgl. oben), wonach noch „stichhaltige Gründe“ die Annahme der Sittenwidrigkeit widerlegen konnten.

40 A.A. hier wiederum Pohl, welcher das Element des Branchenvergleichs als Mindestanforderung nicht explizit herausstellt; vgl. Pohl, ZInsO 2011, 207, 209.

quenterweise das Gericht es als unzureichend erklärt, dass sich die kreditierende Bank mit der günstigen Zukunftserwartung des Geschäftsführers zufriedengab, obschon der Branchenvergleich eine stagnierende Ertragslage nahe gelegt hatte.⁴¹

Somit wird deutlich, welches Haftungspotenzial sich für die kreditierende Bank ergibt, wenn der Sanierungsplan über dem Branchendurchschnitt liegende Planungsrechnungen des Unternehmens zugrunde legt, diese von der Bank akzeptiert werden und sich im weiteren Geschäftsverlauf zeigt, dass die Sanierung nicht mit den ursprünglich angesetzten Kreditmitteln erfolgreich umgesetzt werden kann. Das Sanierungsgutachten muss hier überzeugende Gründe nennen, um den Vorwurf eines unsachgerechten Sanierungsversuchs zu entkräften, wobei „die Beweislast“ dieser Argumentation die kreditierende Bank treffen wird.

bb) Rechtsprechung des OLG Celle

Das OLG Celle hatte im Jahr 2003 die Sittenwidrigkeit eines Honoraranerkenntnisses bei größtenteils wertloser Beratungsleistung zu entscheiden.⁴²

Dem Urteil lag der Sachverhalt zugrunde, dass eine Unternehmensberatungsgesellschaft von einer Gärtnerei mit einem Jahresumsatz von ca. 500.000 € vor dem Hintergrund einer möglichen Insolvenz den Auftrag erhielt, eine Betriebsanalyse zu fertigen. Das Gericht stellt in seiner Urteilsbegründung fest, dass die erbrachte Beratungsleistung bereits nicht „nach den allgemeinen Regeln der Betriebswirtschaft“ gefertigt wurde und größtenteils wertlos war.

Obschon im vorliegenden Fall das Missverhältnis zwischen Beratungsleistung und Gegenleistung aufgrund der vorhandenen Kunstfehler evident war, ging das Gericht in den Entscheidungsgründen auf einzelne Prüfungspunkte ein, welche nach seiner Ansicht unabdingbarer Bestandteil der Beratung eines sich in wirtschaftlicher Schieflage befindlichen Unternehmens hätten sein sollen. Es nahm hierbei u.a. Bezug auf die Mindestanforderungen an Allgemeine Beratungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und den Richtlinien für die Bezuschussung von Unternehmensberatungen durch das Bundesministerium für Wirtschaft.⁴³ Die einzelnen vom Gericht als notwendig erachteten Elemente sind wie folgt:⁴⁴

1. Auflistung aller Stärken und Schwächen des Unternehmens (SWOT-Analyse),
2. vergleichende Bilanzaufstellung mit Kommentierung der Entwicklung und unter Berücksichtigung der verschiedenen Geschäftsfelder,
3. Aggregation der verschiedenen Kostenarten in der GuV-Rechnung und Benennung der verschiedenen Kostenträger,
4. Branchen- und Wettbewerbsvergleich (lokal im Hinblick auf regionale Wettbewerber/allgemein im Hinblick auf

die Branchenentwicklung) unter Berücksichtigung der spezifischen Kennzahlen, die eine Aussagekraft über das Stärken- und Schwächenprofil des Unternehmens ermöglichen,

5. Vertriebs- und Marketinganalyse unter Berücksichtigung von Produktangebot, Kundengewinnung, Kundenansprache, Preisbildung, Werbung, Verkaufsförderung und Sponsoring,
6. Analyse der Finanzsituation des Unternehmens im Hinblick auf Verhältnis von Eigenkapital/Fremdkapital allgemein, aber auch Struktur der Fremdkapitalfinanzierung im Speziellen,
7. Liquiditätsplanung und
8. Erarbeitung von konkreten Maßnahmenplänen zum Abbau der festgestellten Defizite.

Vergleicht man nunmehr die vom OLG Celle gemachten Konkretisierungen mit denen vom BGH seiner Entscheidung aus dem Jahr 1997 gemachten Ausführungen, so wird man feststellen, dass gerade das Element des Branchenvergleichs vom OLG Celle übernommen wurde, ohne jedoch explizit auf die oben genannte BGH Rechtsprechung⁴⁵ einzugehen. Ferner finden sich ebenso die vom BGH geforderten Elemente der Betriebsanalyse (inklusive Stärken-Schwächen-Profil) und die integrierte Vermögens-, Ertrags- und Finanzplanung wieder, sodass vorliegend das Urteil des OLG Celle den Anforderungskatalog an das Sanierungskonzept nicht in erster Linie erweitert, sondern durch die Bezugnahme auf Maßnahmenpläne oder Beschreibung der Marketingstrategie sinnvoll konkretisiert.

cc) Rechtsprechung des OLG Köln

Im Zusammenhang mit der Frage nach den Voraussetzungen des Sanierungsprivilegs gem. § 32a Abs. 3 Satz 3 GmbHG i.d.F. v. 19.12.1998 (§ 39 Abs. 4 Satz 2 InsO) konkretisierte sodann noch einmal das OLG Köln in seiner Entscheidung v. 24.9.2009 die Anforderungen an das Sanierungskonzept.⁴⁶

Das Gericht hatte darüber zu entscheiden, ob die von den Beklagten vorgebrachten drei (!) unterschiedlichen Sanierungskonzepte den gesetzlichen Anforderungen genügten

41 Im konkreten Fall handelte es sich um die Konfektionsbranche, welche im Jahr 1994 mit einer rückläufigen Ertragslage zu kämpfen hatte; BGH v. 4.12.1997, NJW 1998, 1561, 1564.

42 OLG Celle v. 23.10.2003 – 16 U 199/02, NJW 2003, 3638.

43 Der Bezug auf die Grundsätze der Berufsberatung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU, erfolgt dagegen nicht im Hinblick auf die Bestimmung von Umfang, Art und Güte der geschuldeten Beratungsleistung sondern lediglich im Hinblick auf die Tatsache, dass die vereinbarten Beratungskosten aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Auftraggebers nicht hätten bezahlt werden können, vgl. Rn. 68, OLG Celle v. 23.10.2003 – 16 U 199/02, NJW 2003, 3638.

44 Vgl. hierzu auch die Darstellung bei Ehlers, ZInsO, 2013, 107.

45 Vgl. BGH, Urt. v. 4.12.1997 – IX ZR 47/97, NJW 1998, 1561.

46 Vgl. hierzu OLG Köln v. 24.9.2009 – 18 U 134/05, ZInsO 2010, 238.

und somit das Sanierungsprivileg zugunsten der Beklagten, welche auf Rückzahlung eines Darlehens vom Insolvenzverwalter des zu sanierenden Unternehmens S verklagt worden waren, zur Anwendung gelangte.

Der Senat, welcher mittels eines Sachverständigengutachtens hierüber Beweis erhob, nahm in seiner Begründung direkten Bezug auf die Prüfungspunkte, welcher der Dachausschuss Recht des Instituts der Wirtschaftsprüfer 1991 an ein Sanierungsgutachten gestellt hatte⁴⁷ und untersuchte im Folgenden die vorliegenden Sanierungskonzepte im Hinblick auf Vollständigkeit und Stichhaltigkeit dieser Prüfungspunkte.

Das Ergebnis war, dass keines der vorgelegten Sanierungskonzepte alle benannten Prüfungspunkte enthielt und daher das Sanierungsprivileg nicht anerkannt wurde.

So wertvoll die Konkretisierung des Anforderungskatalogs durch den Senat auch zu bezeichnen ist, verwundert doch die Herleitung der aufgeführten Konkretisierungen:

So übernimmt der Senat die Bezugnahme des Gutachters auf die Anforderung der damals noch geltenden Stellungnahme des Fachausschusses Rechts des Instituts der Wirtschaftsprüfer „Anforderungen an Sanierungskonzepte“ (IDW FAR 1/1991), ohne näher auf die vom BGH in seiner Entscheidung aus dem Jahr 1997 gemachten Konkretisierungen einzugehen. Dies verwundert, da es sich bei der Stellungnahme (FAR 1/1991) lediglich um die Berufsauffassung der Wirtschaftsprüfer zu den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten handelt und dieser weder eine allgemeine noch eine rechtliche Bindungswirkung zugesprochen werden kann.⁴⁸

Der Senat des OLG Köln löst dieses Begründungsdilemma in der Art und Weise auf, indem es die Prüfungspunkte des IDW FAR 1/1991 als „Zusammenfassung einleuchtender Vernunftserwägungen“ darstellt, welche „bei jeder geplanten Sanierung“ angestellt werden müssten,⁴⁹ um sodann jedoch in der weiteren Begründung sehr dezidiert zu den einzelnen Prüfungspunkten konkrete Vorgaben zu machen.

Die einzelnen Konkretisierungen sind, zugeordnet zu den übergeordneten Prüfungspunkten wie folgt:

1. Beschreibung des Unternehmens

Einleitung mit den rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, inklusive Basis-Mengengerüst

2. Analyse des Unternehmens

Bilanzanalyse (Vorjahre und aktuell/inklusive BWAs) inklusive Berücksichtigung der Cash-Flow Rechnung

Krisenursachenanalyse

Überschaubare Zusammenfassung der Stärken und Schwächen des Unternehmens mit konkreten Aussagen und unter Vermeidung von pauschalisierten Begriffen

3. Leitbild des sanierten Unternehmens

Darstellung der produkt-, markt- und funktionalen Erfolgspotenziale des Unternehmens

Darstellung der zukünftigen Organisationsstruktur des Unternehmens inklusive Darlegung, welcher Geschäftsbereich/Unternehmensteil welche Aufgaben wahrnimmt

4. Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens

Konkrete Maßnahmenbezeichnung inklusive der Auswirkungen der Maßnahmen im Hinblick auf deren Kostenreduzierung

Alle Maßnahmen sind mit zeitlichen Vorgaben zu hinterlegen

5. Planverprobungsrechnung

Detaillierte Absatz-, Investitions- und Personalkostenplanung

Bei Abbau von Personalkapazitäten Darstellung Abhängigkeit von zukünftigem Personaleinsatz und zukünftigem Umsatz unter Berücksichtigung der Kosten für Sozialpläne, Umstrukturierung etc.

Aufstellung einer Plan-Bilanz, die zeigt, mit welchen Wirtschaftsgütern die geplanten Umsätze und Kosten getätigt werden sollen

Best- und worst-case Betrachtung

Ermittlung der Kapitaldienstgrenze und Ableitung von etwaig erforderlichen Sanierungsmaßnahmen

Aussetzung von USt-Bescheiden darf in der Planverprobungsrechnung nur insoweit berücksichtigt werden, als dass die Verlässlichkeit der Erwartung aufgezeigt werden kann.

Die obige Zusammenfassung der aufgeführten und vom Gericht als notwendig erachteten Prüfungspunkte macht deutlich, dass die Erwartungshaltung des Gerichts an ein Sanierungskonzept durch klare Benennung eines „kleinsten gemeinsamen Nenners“ der Praxis deutliche Anhaltspunkte liefert.

Zwar ist die starke Anlehnung an die Struktur des IDW FAR 1/1991 zu kritisieren, da hier zunächst der Eindruck entsteht, dieses bilde den Standard für zukünftige Sanierungskonzepte. Durch den Hinweis des Gerichts auf „allgemeine Vernunftserwägungen“ als Maßstab für die Herleitung und Beurteilung eines Sanierungskonzeptes wird dieser Eindruck jedoch dann – zumindest teilweise – wieder entkräftet.

Inhaltlich ist den Ausführungen des OLG Köln jedoch beizupflichten, da – wie folgend noch aufgezeigt wird – ohne die aufgeführten Konkretisierungen eine plausible Sanierungskonzeption auch nach Ansicht der Verfasser nicht er-

47 Vgl. hierzu OLG Köln v. 24.9.2009 – 18 U 134/05, ZInsO 2010, 238.

48 Vgl. Pohl, ZInsO 2011, 207; Krystek/Klein, DB 2010, 1769, 1772.

49 Vgl. OLG Köln v. 24.9.2009 – 18 U 134/05, ZInsO 2010, 238.

folgen kann. Zukünftige Konzepte müssen sich daher, wenn schon nicht am Standard des IDW, so doch zumindest an den Konkretisierungen des BGH 1997, des OLG Celle und insbesondere an den Ausführungen des OLG Köln messen lassen.

c) Grenzen der Prüfungspflicht – Anwendung auf den Sanierungskredit

Sowohl der Grundsatzentscheidung des BGH aus dem Jahr 1953, als auch den übrig zitierten Entscheidungen lag ein Sachverhalt mit einem „konkursreifen“ oder einem sich „in der Krise“ befindlichen Unternehmen zugrunde, sodass sich zunächst die Frage nach einer Ausdehnung der Prüfungspflicht auf Kredit außerhalb der Krise nicht aufdrängte.

Dennoch machte der BGH in der Folgezeit durch mehrere Entscheidungen deutlich, dass das von ihm aufgestellte Postulat zur Prüfungspflicht seine Grenzen in der Anwendbarkeit auf Sanierungskredite finden sollte.

So formulierte der BGH ausdrücklich in seinem Urt. v. 13.5.1958:

„Im allgemeinen ist eine Bank, die einen Kredit gewährt, um ein Vorhaben vorzufinanzieren, nicht zur Prüfung verpflichtet, ob das Vorhaben für den Unternehmer wirtschaftlich tragbar ist und ob es einen Gewinn abwirft oder ob der Unternehmer sich verkalkuliert oder übernommen hat. Sie muss nur davon überzeugt sein, dass der Unternehmer in der Lage sein werde, mit Hilfe des eingeräumten Kredits sein Geschäft fortzuführen und diejenigen zu befriedigen, die Forderungen gegen ihn erwerben.“⁵⁰

Das zitierte Urteil, sowie die hierzu ergangenen Folgeentscheidungen,⁵¹ schweigen jedoch zu der zentralen Frage, ob ausschließlich die objektiven Merkmale der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung des kreditierten Unternehmens den Sanierungskredit als solchen definieren.

Dies gilt gerade vor dem Hintergrund, dass die in den Entscheidungsgründen aufgeführten Erwägungen zur Sittenwidrigkeit grds. auch dann greifen, wenn das Unternehmen zwar noch nicht zahlungsunfähig ist, die Bank jedoch mit großer Sicherheit den alsbaldigen Zusammenbruch des Unternehmens vorhersehen kann.

Die in der Praxis von den Verfassern häufig festgestellte langfristige, graduelle Entwicklung von Unternehmenskrisen macht es daher schwer, auf der einen Seite einen festen Bezugspunkt für das Greifen von Prüfungspflichten von Banken zu bestimmen und auf der anderen Seite dem berechtigten Interesse nach Gläubigerschutz für die Stadien, in denen der Zusammenbruch des Unternehmens überwiegend/hoch/höchst wahrscheinlich ist, gerecht zu werden.⁵²

In der Literatur finden sich – je nach Präferenz zu den genannten Interessen – beide Pole wieder, ohne, dass sich in

den letzten Jahren eine deutliche Entwicklung abgezeichnet hat.⁵³

Der BGH ist – soweit ersichtlich – der Vorverlagerung der Prüfungspflicht auf einen Zeitpunkt vor der objektiven Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung nicht ausdrücklich beigetreten. Er hat jedoch in mehreren Entscheidungen zur Sittenwidrigkeit von Sicherungsabtretungen darauf hingewiesen, dass der Gläubiger schon dann sittenwidrig handelt, wenn er sich über die Erkenntnis des „baldigen“⁵⁴ oder bevorstehender[n]⁵⁵ Zusammenbruch[s]“ hinwegsetzt.

Der BGH hat jedoch ausdrücklich das graduelle Element der Krise ins Verhältnis zur Nachforschungspflicht des Gläubigers gestellt:

„Je größer und konkreter die Gefahr dieses Zusammenbruchs ist, desto sorgfältiger muss der Gläubiger die Auswirkungen auf das Vermögen des Schuldners prüfen, von dem er sich umfassende Sicherheiten gewähren lässt.“⁵⁶

Unklar ist ferner, ob der aus der Steuergerichtsbarkeit herangezogene Begriff der Sanierungsbedürftigkeit als Anknüpfungspunkt für die Pflicht zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit für den Kapitalgeber herangezogen werden kann.⁵⁷

Das Ergebnis der Untersuchung zu den Grenzen der Anwendbarkeit der Prüfungspflichten im Rahmen von Sanie-

50 Vgl. BGH, Urt. v. 13.5.1958 – VII ZR 331/56; ebenso hierzu BGH v. 1.2.1956 – IV ZR 249/55, NJW 1956, 585, wonach „nicht in jedem Falle ... durch eine fachkundige Person die Lage des Unternehmens und seine zukünftigen Betriebsaussichten“ geprüft werden müssen; vgl. hierzu sowohl BGH v. 13.5.1958 als auch BGH, WM 1971, 441, 442, dort wird einschränkend zu BGHZ 10, 228 deutlich gemacht, dass der Kreditgeber auch auf die Angaben des Unternehmers bzw. auf die Stellungnahmen Dritter hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vertrauen darf.

51 Ferner hierzu BGH, WM 1961, 1126; 1964, 671.

52 Vgl. hierzu *Neuhof*, NJW 1998, 3225, 3229, der treffend die Frage formuliert, ob „nicht bereits ein geringerer Grad an Krise genügt“.

53 Während *Obermüller* als Bezugspunkt für die Sanierungsprüfung die Sanierungsbedürftigkeit ansetzt, welche bereits dann vorliegt, wenn abzusehen ist, dass – falls sich die Entwicklung fortsetzt – das Unternehmen in gewisser Zeit zahlungsunfähig oder überschuldet sein wird, und wenn eine rechtzeitige Änderung dieser Entwicklung nicht mit hinreichender Sicherheit zu erwarten sei, sieht *Schäffler* vor dem Hintergrund einer „nicht hinnehmbaren Rechtsunsicherheit“ den Bezugspunkt für die Prüfungspflicht in der objektiven Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, vgl. hierzu *Obermüller*, Insolvenzrecht in der Bankpraxis, 8. Aufl., Rn. 5.104; *Schäffler*, BB 2006, 56, 58; vgl. hierzu auch *Neuhof*, NJW 1998, 3229, welcher auf das Vorliegen einer drohenden Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) rekurriert.

54 Vgl. BGH, NJW 1984, 728, 729.

55 Vgl. BGH, NJW, 1998, 2592, 2595; ebenso die Formulierung in BGH, NJW 1995, 1668.

56 Vgl. BGH, Urt. v. 16.3.1995 – IX ZR 72/94, NJW 1995, 1668; BGH v. 14.4.1964, DB 1964, 841 geht dagegen von der Hinauszögerung bzw. Verschleppung eines bereits bestehenden Konkurses aus und knüpft damit eher an das objektive Vorliegen der Insolvenzgründe an.

57 Vgl. zum Begriff der Sanierungsbedürftigkeit BFH, Urt. v. 25.10.1963 – I 359/60 S; BFH, Urt. v. 10.4.2003 – IV R 63/01, wonach Sanierungsbedürftigkeit vorliegt, wenn ohne die Sanierung die für eine erfolgreiche Weiterführung des Betriebs und die Abdeckung der bestehenden Verpflichtungen erforderliche Betriebssubstanz nicht erhalten werden kann.

rungskrediten ist unbefriedigend. Durch die aufgezeigten Tendenzen in der Rechtsprechung, den klar definierten Zeitraum der Insolvenzantragsgründe als Maßstab für die Beurteilung eines Sanierungskredites fallen zu lassen, ist vor dem Hintergrund der Rechtssicherheit den beteiligten Kreditgebern nur zu raten, im Zweifel eher früher als später von der Sanierungsbedürftigkeit und damit von der Einstufung des Neukredites als Sanierungskredits auszugehen.⁵⁸

Es ist daher wenig verwunderlich, dass unter Kapitalgebern ein „race to the top“ auch bei der Kreditvergabe an KMUs zu beobachten ist und Sanierungsgutachten grds. nur nach Maßgabe des IDW S 6 eingefordert werden.⁵⁹

d) Fazit

Die aufgezeigte Untersuchung hat deutlich gemacht, dass die Mindestanforderung an Sanierungskonzepte durch die Rechtsprechung in den letzten Jahren erheblich konkretisiert wurde. Sanierungskonzepte, welche diese Mindestanforderungen nicht erfüllen, begegnen daher erheblichen rechtlichen Risiken, da sie nicht geeignet sein dürften, den Vorwurf einer Gläubigerbenachteiligung bereits objektiv auszuschließen.

Es wurde zudem aufgezeigt, dass Bezugspunkt für die Entwicklung eines Standards für Sanierungskonzepte nicht der IDW S 6 darstellt, sondern „allgemeine Vernunftserwägungen“ den Maßstab für die Herleitung und Plausibilisierung darstellen. Ein Monopol des IDW für die Bestimmung dieser Mindestanforderung besteht gerade nicht.

Offen und mit erheblicher Rechtsunsicherheit behaftet bleibt dagegen die Frage, ab welchem Zeitpunkt von Sanierungskrediten und damit von der Pflicht zur Sanierungsprüfung für den Kreditgeber ausgegangen werden kann.

III. Zielsetzung aus Sicht von Gläubiger und Schuldner

1. Allgemein

Befindet sich ein Unternehmen in der Krise, so ist dies auch immer ein Zeichen dafür, dass in der Vergangenheit zwischen Geschäftsführung/Gesellschafterkreis und den finanzierenden Banken kein gemeinsames Verständnis über die Krisenursachen und die geeigneten Maßnahmen zu deren Bekämpfung erzielt werden konnte.

Zwar gibt es Einzelfälle, in denen aufgrund dramatischer exogener Faktoren (Markteinbruch/Ausfall von wichtigen Mitarbeitern etc.) die Unternehmenskrise alle Beteiligten überrascht und unvorbereitet kommt. Dies ist jedoch die Ausnahme. Die Regel ist vielmehr, dass sich über einen längeren Zeitraum Fehlentwicklungen vertiefen und trotz intensivster Gespräche zwischen Bank und Unternehmensseite ein Turnaround nicht festzustellen ist.

Insbesondere die Rolle des Managements und dessen Beitrag zur Verursachung der Krise stehen nach der Erfahrung der Verfasser hierbei häufig im Zentrum der Auseinandersetzung. Ebenso die Bewertung der Frage, ob – auch bei Identifizierung der geeigneten Maßnahmen – das alte Management in der Lage sein wird, die Neuausrichtung des Unternehmens erfolgreich umzusetzen.

Ein Sanierungsgutachten ist in dieser Situation ein wirksames Mittel diesen „gordischen Knoten“ zu zerschlagen, und durch Einschaltung eines branchenkundigen Fachmanns eine neutrale Sichtweise zu bekommen.

Der Dritte hat hierbei die Möglichkeit, die Missstände offener ansprechen zu können, ohne dass ihm der Vorwurf der parteiischen Vorbefassung gemacht werden kann.

Um diese Rolle wahrnehmen zu können, ist es allerdings erforderlich, dass ein gemeinsamer Prozess zwischen Gesellschafter/Geschäftsführung einerseits und Fremdkapitalgebern andererseits zur Auswahl des Sanierungsberaters eingehalten wird. In der Praxis hat sich hier ein Verfahren bewährt, bei welchem die Kapitaleseite mindestens drei unabhängige, jedoch branchenspezifisch erfahrene Berater vorschlägt und die letztliche Auswahl des Sanierungsberaters dann durch die Geschäftsführer und/oder Gesellschafter vorgenommen wird.

2. Fremdkapitalgeber/Gläubiger

Nach Erfahrung der Verfasser tendieren viele Banken in der Krise dazu, dem Sanierungsberater – bis auf den Hinweis auf Erfüllung des IDW Standards – keine weiteren Anhaltspunkte für die Erstellung des Gutachtens zu geben.

Der pauschale Verweis auf den IDW S 6 Standard fußt hierbei auf der – wie bereits dargelegt – irrigen Annahmen, dass allein der Verweis auf IDW S 6 ein Garant für einen qualitativen Mindeststandard sicherstellt. Dies ist schon deshalb nicht richtig – wie bereits unter 2.1. dargelegt –, da der betriebswirtschaftlich erforderliche Inhalt im IDW S 6 nicht hinreichend konkretisiert wird, eine klare Gesetznorm schlicht fehlt und die Rechtsprechung auch nur kasuistisch geprägte (Mindest-)Anforderungen entwickelt hat.

3. Schuldner

Die Geschäftsführer/Gesellschafterseite ist i.d.R. gänzlich überfordert, da sie mangels vorheriger Befassung mit der Thematik bei der erstmaligen Durchsicht des IDW S 6 Konzeptes dieses in Hinblick auf den praktischen Nutzen nicht fassen kann.

⁵⁸ Vgl. hierzu zutreffend *Schönfelder*, WM 2013, 112.

⁵⁹ Vgl. *Schönfelder*, WM 2013, 112.

Im Zielfokus der Geschäftsführung/Gesellschafterseite steht vielmehr das Element der Kosten. Die sich in der Krise befindlichen Unternehmen haben naturgemäß nur noch wenige liquide Mittel, sodass der erhebliche Kostenfaktor der Gutachtenerstellung aufseiten der Geschäftsführung/Gesellschafter häufig Unverständnis hervorruft.

Nach Erfahrungen der Verfasser sind für die Erstellung von Sanierungsgutachten bei mittelgroßen Unternehmen (ca. 20 – 30 Mio. € Jahresumsatz) Honorare zwischen 40.000 – 80.000 € nicht ungewöhnlich. Die Forderung der Banken zur Beauftragung eines Sanierungsgutachtens führt daher angesichts der aufgezeigten Kosten auf der Seite der Gesellschafter/Geschäftsführer zu großer Skepsis.

4. Fazit

Das vorliegende Management-Summary wird diesen unterschiedlichen Interessenlagen insofern gerecht, als dass es folgende Anforderungen erfüllt:

a) Rechtssicherheit

Die seitens der Rechtsprechung aufgezeigten Mindestanforderungen an Sanierungsgutachten sind vollumfänglich berücksichtigt. Das Management-Summary lehnt sich vom Aufbau der Gliederungsstruktur des IDW S 6 an.

b) Konkretisierung

Dem Sanierungsberater werden konkrete Prüfungsschritte, Kennziffern und Checklisten an die Hand gegeben. Jedes Pflichtfeld ist hierbei mit einer Anleitung (Definition/Erläuterung) versehen.

c) Kontrolle und Nachvollziehbarkeit

Durch Vorgabe bestimmter Branchenkennziffern und Einbeziehung des Branchenvergleichs in die Planrechnung, haben alle am Prozess beteiligten Parteien die Möglichkeit, das Sanierungsgutachten qualitativ zu bewerten und im Hinblick auf seine Realisierbarkeit zu plausibilisieren (interner und externer Betriebsvergleich).

d) Reduzierung auf das Wesentliche

Die Management-Summary leistet schon wegen ihres Umfangs von ca. 25 Seiten einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis, zur Transparenz und zur übersichtlichen Ergebnisdarstellung.

e) Reduzierung Beratungsaufwand

Durch Vorgabe klarer inhaltlicher Anforderungen und Prüfungsschritte kann der Beratungsaufwand zur Erstellung des Sanierungsgutachtens reduziert werden.

IV. Lösungsvorschläge zum Abbau von Umsetzungsdefiziten

1. Anpassung an die Größenordnung des zu sanierenden Unternehmens

Auch im IDW S 6 wird in Rn. 5 explizit darauf hingewiesen, dass bei kleineren und mittleren Unternehmen das Ausmaß der Untersuchungen die Berichterstattung ggf. an die geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen ist (vgl. Rn. 5 in IDW S 6). Was bedeutet dies im Einzelnen? Hierzu macht die Stellungnahme des IDW keine konkreten Aussagen, obwohl sicherlich 90 – 95 % aller Fälle von Sanierungskonzepten für KMUs erstellt werden.⁶⁰ Es führt, wie schon weiter oben angedeutet dazu, dass es in der Praxis, gerade in den für Kreditinstitute zu entscheidenden kleineren und mittleren Fällen, eine unübersehbare Vielzahl von unterschiedlichen Sanierungskonzepten gibt, die zwar im Großen und Ganzen die Kernelemente des IDW S 6 enthalten (vgl. Rn. 8), anschließend sind jedoch der Fantasie der jeweiligen Sanierungsberater fast keine Grenzen gesetzt.

Aufgrund der Erfahrung der Verfasser ist es jedenfalls sowohl dem betroffenen Unternehmer (Kapitaleigner und Management) als auch externen Stellen und hier insbesondere Gläubigern (Kreditinstituten, großen Lieferanten etc.) aber auch bspw. den Vertretern des Betriebsrats kaum zuzumuten, sich durch ein Konvolut von mehreren 100 Seiten durchzuarbeiten, die z.T. in sich widersprüchlich sind und in nicht seltenen Fällen zum Schluss nicht zu einer klaren Aussage kommen bzw. die Aussage so einschränken und konditionieren, dass der Betrachter mit der finalen Entscheidung letztendlich allein gelassen wird.

Auf der anderen Seite soll keineswegs verkannt werden, dass nur mit einer differenzierten Unternehmensanalyse ohne eine klare Feststellung, was künftig geändert werden muss (durch Ableitung eines verbesserten Geschäftsmodells und Definition entsprechender leistungs- und finanzwirtschaftlicher Maßnahmen sowie deren rechnerischer Verprobung durch eine integrierte Planungsrechnung), eine belastbare Aussage über die künftige Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens kaum möglich sein wird. Dieser Zielkonflikt zwischen einer praktikablen und für den Betrachter auch verständlichen/nachvollziehbaren Ausarbeitung einerseits und den betriebswirtschaftlichen bzw. rechtlichen Anforderungen nach einer vollständigen und umfassenden Darstellung der Unternehmenssituation andererseits kann letztlich nur in einem Kompromiss gefunden werden. Dieser könnte nach unserem Verständnis wie folgt aussehen:

⁶⁰ Laut Statistischen Bundesamts (www.destatis.de) sind 99 % aller Unternehmen KMUs.

- Entweder die Sanierungsgutachten für KMUs werden erheblich „eingedampft“ auf im Durchschnitt deutlich weniger als 100 Seiten oder
- es bleibt dabei, dass es dem Sanierungsberater freigestellt ist auch umfangreichere Konzepte zu entwickeln (wobei sich hier auch die Frage stellt, wer dafür die Kosten zu tragen hat) und im Gegenzug muss dann zur besseren Verständlichkeit und Lesbarkeit des Betrachters eine Management-Summary angefertigt werden, in der die wesentlichen Punkte in konzentrierter Form zusammengefasst werden.

Um hier einen ersten Schritt im Sinne der v.g. Alternativen zu wagen, haben sich die Verfasser dazu entschlossen, für eine sog. „Management-Summary“ zu plädieren, die es dem außenstehenden Betrachter gestattet sich in etwa 1 – 2 Std. einen entsprechenden Überblick über die Sanierungsfähigkeit eines krisenbetroffenen Unternehmens zu verschaffen. Dem steht keineswegs entgegen, dass sich der Betrachter dann darüber hinaus in einem umfassenderen Sanierungskonzept – wenn er es denn für erforderlich hält – entweder zu einzelnen Punkten oder auch über das Gesamtwerk einen detaillierten Überblick verschaffen kann.

Letztendlich könnte auch ein Kompromiss darin bestehen, die von den Verfassern nachstehend angebotene Management-Summary geringfügig zu erweitern (maximal auf 50 Seiten), um dann sämtliche übrige Aussagen und weitere Details in die Anlagen zu dem Sanierungskonzept zu „verbannen“.

Insofern soll die jetzt vorzustellende Management-Summary einen ersten Schritt einer Standardisierung und Vereinfachung von Sanierungskonzepten bei KMUs darstellen.

2. Strukturierung von Sanierungskonzepten

Die im IDW S 6 Rn. 8 angeführten Kernbestandteile von Sanierungskonzepten sind ausgewogen und vollständig (wenn auch auf einem abstrakt hohen Niveau) und von ihrem Aufbau her logisch und zwingend und werden auch bei Sanierungskonzepten in einer „Light-Version“ und/oder bei einer Management-Summary in den Kernaussagen ebenfalls zu berücksichtigen sein. Bei dem nachstehenden Aufbau einer Management-Summary (s. Kap. V.1.) lehnen sich die Verfasser an Rn. 8 IDW S 6 an.

3. Ableitung einer Management-Summary

Ausgehend von den oben gemachten Erkenntnissen wurde dann eine auf die Belange des Automobilhandelsgeschäfts ausgerichtete Management-Summary durch die Verfasser entwickelt. Ziel war es, die Management-Summary auf ca. 25 Seiten zu begrenzen (ohne Deckblatt und Inhaltsverzeichnis und Anlagen). Im Einzelfall können es ein paar Seiten weniger oder auch mehr sein, je nach Umfang und Ausgestaltung der krisenbetroffenen Unternehmung. Die hier vorzustellende Standardversion geht von einem ein-

zeln isoliert zu betrachtenden Rechtsträger aus. Dies ist der Standardfall. Darüber hinaus wurde diese Standardversion dann noch um eine sog. „Gruppenvariante“ ergänzt, die dann zur Anwendung kommt, wenn es sich um komplexere Unternehmensstrukturen, wie z.B. bei einer Holdinggesellschaft mit unterschiedlichen Tochtergesellschaften, handelt. Einen Sonderfall stellt die Betriebsaufspaltung dar, bei der lediglich das Immobilienvermögen in einer gesonderten Gesellschaft außerhalb des operativen Geschäftsbetriebs/Rechtsträgers gehalten wird. Diese besondere Rechtsform der Betriebsaufspaltung, die gerade bei mittelständischen Unternehmen nach wie vor sehr oft anzutreffen ist, wird ebenfalls unter der ersten Variante abgehandelt.

Ferner ist es erforderlich dem Sanierungsberater für die zusammenfassende Darstellung der Management-Summary eine „Anleitung“ an die Hand zu geben, sodass das Ausfüllen der Management-Summary stets nach gleichen Grundsätzen vorgenommen wird (sog. Leitfaden zur Management-Summary). Um nur auf einige Punkte zur Standardisierung der Management-Summary hinzuweisen, geben wir einige Beispiele:

- Der Betrachtungszeitraum/Planungshorizont sollte maximal das aktuelle Jahr sowie 3 weitere Planjahre umfassen. Kann die Sanierungsfähigkeit innerhalb dieses Zeitraums nicht nachgewiesen werden (wohlgemerkt Branche „Automobilhandel“), dürfte nur in wenigen begründeten Ausnahmefällen von einer Sanierungsfähigkeit des betroffenen Rechtsträgers/der Gruppe ausgegangen werden können.
- Die einzelnen Geschäftsfelder in der Automobilhandelsbranche sind in jedem Fall getrennt zu betrachten, bis auf die Ebene DB II (differenziert nach Neuwagen, Gebrauchtwagen, Aftersales [Teiledienst und Service] und sonstige Bereiche). Eine weitergehende Vertiefung ist im Regelfall nicht erforderlich. Die hier vorgeschlagene Gliederungstiefe kann nachfolgend aggregiert werden, wobei die Aussage zu den Teilbereichen nicht eingeschränkt werden darf.
- Zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und des Sanierungspotenzials ist es nach dem Verständnis der Verfasser zwingend erforderlich, sich einen umfassenden Überblick über die Situation der Immobilien – egal ob diese in der operativen Gesellschaft oder im Fall einer Betriebsaufspaltung außerhalb derselben aber von den gleichen Eigentümern gehalten wird – zu verschaffen. Fehlinvestitionen in Immobilien aufgrund überzogener Expansionserwartungen sind häufig Grund für eine einzuleitende Sanierung bei krisenbetroffenen Unternehmen (insbesondere im Automobilhandelsbereich).

In dem nachfolgenden Teil V. werden einige cursorische Hinweise zu einzelnen Elementen der Management-Summary von Sanierungskonzepten durch die Verfasser gegeben. Eine ausführliche Darstellung kann über den nachfolgenden Link: <http://www.gehrke-econ.de/management-summary> durch den Leser jederzeit abgerufen werden.

V. Aufbau und Inhalt einer Management-Summary für Sanierungskonzepte

1. Aufbau der Management-Summary

1. Basisinformationen über das Unternehmen
 - Organigramm – rechtliche Struktur
 - Historische Entwicklung
 - Miet- und Eigentumssituation der betrieblich genutzten Immobilien
 - Wirtschaftliche Eckdaten
 - Standorte und Wettbewerber
 - Marktanteile und Marktausschöpfung
 - Ertragslage
 - Ertragslage – Deckungsbeitragsrechnung
 - Vermögens- und Finanzlage
 - Wichtige Kennzahlen
 - Altersstruktur des Forderungsbestands
 - Standtage des Fahrzeugbestands
2. SWOT-Analyse
3. Management-Beurteilung
4. Krisenursachen und Krisenstadium
5. Aussagen zur Unternehmensfortführung
6. Ziele der Sanierung
7. Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen
8. Finanzwirtschaftliche Sanierungsbeiträge
9. Voraussichtliche Entwicklung
 - Plan – GuV
 - Plan-Deckungsbeitragsrechnung
 - Plan-Bilanz
 - Liquiditätsplanung

10. Fazit

Die vorstehenden Punkte gelten für einen einzelnen zu betrachtenden Rechtsträger, ggf. auch für den Fall einer Betriebsaufspaltung, wenn das Immobilienvermögen, das betrieblich zwingend erforderlich ist, in einem getrennten Rechtsträger außerhalb der operativen Einheit gehalten wird.

Darüber hinaus haben die Verfasser auch für den Fall, dass es sich um eine Unternehmensgruppe handelt (Holding- und/oder Konzernstruktur) eine weitergehende Variante zur Gruppenbetrachtung entwickelt, um zu vermeiden, dass bei einer Unternehmensgruppe die Management-Summary für jedes einzelne Unternehmen erstellt werden muss, was wiederum den Umfang der insgesamt zu betrachtenden Unternehmenseinheiten erheblich sprengen

würde. Die Gruppenversion wird jedoch nachstehend nicht weiter betrachtet. Somit stellt die Betrachtung des einzelnen Rechtsträgers sozusagen den Grundfall dar, von dem ausgehend weitergehende Überlegungen angestellt werden können.

2. Leitfaden zur Management-Summary

Damit nicht nur der Aufbau, sondern auch der Inhalt der Management-Summary – und dies in einer standardisierten und vergleichbaren Form – an die entscheidungsrelevante Stellen geliefert wird, geben die Verfasser dem Sanierungsberater auch vor, wie er die Inhalte innerhalb der einzelnen Elemente der Management-Summary auszufüllen hat. So gibt es bspw. hierzu dezidierte Anleitungen, wie bestimmte Kennzahlen inhaltlich definiert sind. Leitgedanke ist es, möglichst zu einer einfachen und verständlichen Form der Aussagefähigkeit innerhalb der Management-Summary zu kommen, um eine deutliche Komplexitätsreduzierung vorzunehmen, auch wenn diese ggf. zulasten einer weitergehenden differenzierten Feinanalyse gehen könnte. So wurde bspw. bewusst auf die verschiedenen Berechnungsformeln für den DB I und DB II, die im Automobilhandel von Marke zu Marke ganz unterschiedlich gehandhabt wird, verzichtet.⁶¹

Ein wesentlicher Kernbestandteil des Leitfadens besteht darin dem Sanierungsberater deutlich vorzugeben, wann aus Sicht der Verfasser bzw. hier des Kreditinstituts von einer erfolgreichen Sanierung ausgegangen werden kann (gilt nur für den Automobilhandel). In diesem Fall liegt die Sanierungsfähigkeit vor, wenn

- die Umsatzrendite nach Steuern sich in einem Zielbereich von 1,5 – 1,8 % bewegt,
- die Eigenkapitalquote zwischen 10 – 15 % der Bilanzsumme erreicht hat und
- die Zahlungsfähigkeit während des gesamten Sanierungszeitraums (gleich Planungshorizont) gewährleistet ist.

Mit diesen Vorgaben soll verhindert werden, dass Sanierungskonzepte vorgelegt werden, die mit viel Mühe gerade mal eine „schwarze Null“ im Zeitablauf erreichen und das Eigenkapital zum Ende des Sanierungszeitraums immer noch auf der falschen Seite der Bilanz steht. Außerdem soll auch den Fällen vorgebeugt werden, in denen sich der Sanierungszeitraum über 4, 5 oder mehr Jahre hinzieht, um dann endlich einen Turnaround auszuweisen. Der Sanierungszeitraum ist natürlich stark abhängig von der jeweiligen Branche. Nach Ansicht der Verfasser muss jedoch in dem sehr volatilen Automobilhandelsgeschäft eine Sanierung im Regelfall – allerspätestens – nach 3 Jahren erfolgreich beendet sein.

⁶¹ Brachat, Grundlagen (Fn. 13), S. 167 ff.; ders., Autohaus (Fn. 13), S. 121, 175 und 231 ff.

Auf weitere Details des Leitfadens zur Management-Summary kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden.

3. Hinweise zu einzelnen Elementen der Management-Summary

Die Management-Summary beginnt unter Nr. 1 mit Basisinformationen über das Unternehmen; und hier unter 1.1 mit dem Organigramm zur Darstellung der operativen Struktur der zu betrachtenden Unternehmenseinheit. Nach dem Verständnis der Verfasser reicht hier eine grafische Übersicht aus. Weitere Detailinformationen zu der rechtlichen Struktur können durch den Betrachter aus dem eigentlichen Sanierungskonzept entnommen werden (dies gilt sinngemäß auch für die Art der Auftragserteilung, die in der Management-Summary bewusst weggelassen wurde).

Wichtig aus Sicht der Verfasser ist auch ein kurzer Abriss über die historische Entwicklung, insbesondere ob es in den letzten Jahren, vor der krisenbehafteten Situation des zu betrachtenden Rechtsträgers zu Veränderungen in der Eigentümerstruktur zu Kapitalerhöhungen/Kapitalherabsetzungen, Verschmelzungen, Spaltungen, Übernahme neuer Marken, Eröffnung bzw. Schließung von Filialen etc. gekommen ist. Oftmals können bereits aus der Historie wichtige Erkenntnisse über die aktuelle krisenbehaftete Situation gewonnen werden (z.B. nicht geregelte Unternehmensnachfolge, zu hohe Gebäudeinvestition).

Von erheblicher Bedeutung für das Sanierungspotenzial eines Unternehmens ist die Miet- und Eigentumssituation der betrieblich genutzten Immobilien, so jedenfalls im Automobilhandel. Nicht selten sind Automobilhandelsgeschäfte sanierungsreif infolge überzogener Immobilieninvestitionen, die aufgrund zu hoher Expansionserwartungen wie übertriebener CI-gerechter Anforderungen der Automarken entstanden sind. Die damit zusammenhängenden Kapitaldienstleistungen können dann oftmals aus den laufenden Erträgen nicht mehr finanziert werden, sodass es hier zwangsläufig zu Anpassungsmaßnahmen im finanzwirtschaftlichen Bereich kommen muss.

Anschließend folgen Eckdaten über die wirtschaftliche Situation mit einer Beschreibung des Geschäftsmodells und einer Übersicht über die gehandelten Marken mit Hinweisen zu den jeweiligen Standorten und der regionalen Wettbewerbssituation. Die Ausführungen werden um die Marktanteile und Marktausschöpfung für die jeweiligen Marken ergänzt.

Es folgt dann eine komprimierte Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragssituation durch Betrachtung der GuV-Rechnung sowie der Aktiv- und Passivseite der Bilanz in Form einer komprimierten Strukturtabelle. Hierbei wird zwingend auf maximal 2 Vorjahre sowie das aktuelle Jahr zurückgegriffen (ergänzt aus Vergleichbarkeitsgründen um den gleichen Zeitraum des Vorjahres); letzteres gilt nur für die GuV-Rechnung. Von besonderer Bedeutung dürfte in diesem Zusammenhang sein, dass die Vermögens- und Finanzlage durch Darstellung der Aktiv- und Passivseite der Bilanz noch

um einen aktuellen Status (im Ergebnis letztendlich eine vereinfachte Zwischenbilanz) ergänzt werden müssen. Dies bedingt im Regelfall auch eine Bestandsaufnahme durch eine Inventur des Vorratsvermögens (und falls erforderlich auch der Betriebs- und Geschäftsausstattung), damit – wie so häufig in Sanierungsfällen – mögliche Fehler in der Finanzbuchhaltung, die sehr schnell zu einer falschen Beurteilung führen können, im Vorfeld beseitigt werden. *Oder anders formuliert: Ein Sanierungskonzept ohne einen überprüften aktuellen Status ist oftmals das Papier nicht wert auf dem es geschrieben ist.*

Daneben gibt es eine Reihe von Kennzahlen, die zur Beurteilung des krisenbehafteten Unternehmens erforderlich sind und die in dem Leitfaden zur Management-Summary hinsichtlich ihrer inhaltlichen Zusammensetzung detailliert beschrieben werden. Nur so ist eine Vergleichbarkeit im Zeitablauf in diesem Fall für das sanierungsbegleitende Kreditinstitut überhaupt möglich. Dazu zählt bspw. auch die Altersstruktur des Forderungsbestands sowie die Standtage bei Neu- und Gebrauchtwagen.

Schlussendlich werden dann die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des betrachteten Unternehmens in einer einfach gehaltenen SWOT-Analyse mit ihren Kernaussagen zusammenfassend dargestellt. Die SWOT-Analyse stellt den Abschluss der analytischen Betrachtung und den Übergang zu einer Neukonzipierung des Geschäftsmodells dar.

Ebenfalls nicht fehlen darf eine Management-Beurteilung, da die Sanierungsfähigkeit eines krisenbehafteten Unternehmens auch erheblich davon abhängt, ob das gegenwärtige Management, das ja häufig die Krise zu verantworten hat, überhaupt geeignet ist, das Unternehmen wieder aus der Krise herauszuführen. In nicht seltenen Fällen wird es erforderlich sein, das Management entweder auszutauschen oder eine externe Überwachungsfunktion einzurichten.⁶²

Ferner werden dann in einer übersichtlichen Folie zusammenfassend die Krisenursachen und das derzeitige Krisenstadium dargestellt. Hierbei lehnen sich die Verfasser an der bewährten Form des IDW S 6 an (von der Stakeholderkrise bis hin zur Liquiditätskrise).

Von elementarer Bedeutung sind dann die Aussagen zur Unternehmensfortführung. Es kann nicht angehen, wie so häufig in Sanierungskonzepten, dass diverse finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen vorgeschlagen, berechnet und auch qualitativ und quantitativ aufbereitet werden, während gleichzeitig das zu sanierende Unternehmen die Insolvenzreife erreicht und entweder zahlungsunfähig ist bzw. die Zahlungsunfähigkeit akut droht und/oder der Überschuldungstatbestand bereits erfüllt ist. Hier muss eine konkrete Aussage dazu getroffen werden, ob Insolvenzantragsgründe i.S.d. §§ 17 – 19 InsO vorliegen und falls ja,

⁶² Crone/Werner (Fn. 7), S. 216, 220 ff.; Hess (Fn. 1), Kap. 5, Rn. 292.

ob diese in der gebotenen Frist des § 15a InsO beseitigt werden können oder nicht. Die Fortführung einer Sanierung bei Vorliegen von Insolvenzantragsgründen ist leichtfertig, ausgesprochen haftungsträchtig sowohl für den Sanierungsberater als auch für das Management (manchmal auch für die betroffenen Kreditinstitute).⁶³

Durch die Entfristung in § 19 Abs. 2 Satz 1 InsO hat sich der Überschuldungsbegriff bis auf Weiteres dahin gehend deutlich relativiert, dass die Überschuldung nur noch dann eine Rolle spielt, wenn nicht mit einer überwiegenden Wahrscheinlichkeit von der Fortführung des Unternehmens auszugehen ist. Ob dies möglich ist, soll ja gerade durch das Sanierungskonzept beurteilt werden. Die Gefahr liegt auf der Hand: Bei zu optimistischen Sanierungskonzepten könnte der Überschuldungstatbestand aufgrund der jetzt vorliegenden gesetzlichen Ausrichtungen des § 19 Abs. 2 InsO ignoriert bzw. als nicht wesentlich angesehen werden, da „man“ sich auf die positive Fortführungsprognose verlässt. Das Risiko besteht in diesem Fall darin, dass bei einem späteren Scheitern der Sanierung Haftungsgefahren für Sanierungsberater und Management dann drohen, wenn sich im Nachhinein herausstellen sollte, dass die Fortführungsprognose fehlerhaft war. Vor diesem Hintergrund ist bei jeder Sanierung zu überlegen, ob ggf. aus Sicherheitsgründen mögliche Überschuldungstatbestände im Zuge der Erstellung des Sanierungskonzeptes bzw. bereits im Vorfeld beseitigt werden (z.B. durch Forderungsverzichte, Rangrücktritte, Eigenkapitalzufuhr etc.).

Daran anschließend muss dann etwas zum künftigen Geschäftsmodell bzw. zu den Zielen der Sanierung ausgeführt werden. Die im IDW S 6 dargestellte Form eines „Leitbild[es] des sanierten Unternehmens“ klingt sehr anspruchsvoll und abstrakt und wird häufig für KMUs nur bedingt nachvollziehbar sein. Sofern aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt wurde und diese in einem neuen Geschäftsmodell entsprechend Berücksichtigung finden, kann in einer Management-Summary von einer umfassenden Darstellung des Leitbildes nach dem Verständnis der Verfasser abgesehen werden. Dem Sanierungsberater bzw. dem Konzeptersteller bleibt es selbstverständlich freigestellt ein umfassendes Leitbild in dem eigentlichen Sanierungskonzept abzubilden.

Daran anschließend sind dann in cursorischer Form die leistungs- und finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen aufzuführen, und zwar für das aktuelle Jahr und die kommenden 3 Planjahre. Die leistungswirtschaftlichen Maßnahmen sind dann weiter nach den strategischen Maßnahmen sowie Maßnahmen in den einzelnen Geschäftsbereichen des Automobilhandelsgeschäfts (Neuwagen, Gebrauchtwagen, After-sales und sonstige Bereich) zu differenzieren. Im Anhang zur Management-Summary kann dann eine umfassendere Darstellung vorgenommen werden, insbesondere auch unter Nennung der verantwortlichen Personen und des Zeithorizonts für die Umsetzung sowie die durch die Maßnahmen freizusetzenden Ertrags- und Kostenpotenziale. Bei den finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen muss in jedem Fall auch die Auswirkung auf Liquidität, Eigenkapital und Ertrag dargestellt werden. Sofern eine Befristung vorgesehen

ist (z.B. für einen niedrigeren Sanierungszinssatz) ist darauf in der Management-Summary hinzuweisen.

Kernstück der Management-Summary stellt dann die Plan-GuV, der Liquiditätsplan und die Plan-Bilanz mit Aktiva und Passiva dar. Es versteht sich von selbst, dass die Plan-GuV-Rechnung sowie die Plan-Bilanz und auch der Liquiditätsplan in einer integrierten Planungsrechnung abzubilden sind. Das Erfordernis der integrierten Planungsrechnung darf durch die zusammengeführte Form der Management-Summary inhaltlich nicht eingeschränkt werden. Die Erstellung und Unterlegung von Sanierungskonzepten mithilfe einer integrierten Planungsrechnung kann heute als „State of the Art“ angesehen werden.⁶⁴

Schlussendlich wird unter Nr. 10 ein Fazit durch den Sanierungsberater zu ziehen sein, nämlich, ob die Sanierungsfähigkeit gegeben ist oder nicht. Für den Fall, dass die Sanierungsfähigkeit von bestimmten Konditionen/Zusagen oder der Erfüllung bestimmter rechtlicher Auflagen abhängig ist, muss dies zwingend erwähnt werden. Nicht hilfreich ist eine Zusammenfassung dahin gehend, dass zu viele Einschränkungen und Vorbehalte den Betrachter mehr verwirren als aufklären. Gleichwohl sollten in der Zusammenfassung die wesentlichen Chancen und Risiken nochmals aufgeführt werden. Der Sanierungsberater bzw. das Management des betroffenen zu sanierenden Rechtsträgers sollten dann die Management-Summary unterschreiben, um auch hier klar Verantwortlichkeiten zuzuweisen.

VI. Zusammenfassung

Wie dargelegt hat der hohe Abstraktionsgrad des IDW S 6 dazu geführt, dass Sanierungskonzepte in ganz unterschiedlicher Größenordnung und Qualität durch Sanierungsberater erstellt werden und oftmals den Adressaten hinsichtlich Umfang der Ableitung einer klaren Ergebnisaussage überfordern. Aber auch die Rechtsprechung zu Anforderungen an Sanierungskonzepte ist oftmals einzelfallbezogen und kasuistisch und lehnt sich in den letzten Jahren zunehmend an den IDW S 6 an, ohne eine zwingende und erforderliche (Mindest-) Vorgabe darzulegen.

Deshalb ist es für die tägliche Praxis in der Sanierungsberatung in solchen gefährdeten Unternehmen sowohl für die Geschäftsführer/Gesellschafter, aber auch für die sanierungsbegleitenden Kreditinstitute unerlässlich eine weitgehend standardisierte Form eines Sanierungskonzeptes in Form eines komprimierten Management-Summary im erforderlichen Fall zu erstellen, das die betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Mindestanforderungen beinhaltet. Diese führen letztlich zu einer klaren, transparenten und nachvollziehbaren Handlungsempfehlung, ob und falls ja wie die Sanierungsfähigkeit eines krisenbetroffenen Unternehmens zu beurteilen ist.

63 BGBl. I. 2012, S. 2418, Art. 18; *Peter*, Handelsblatt v. 22.11.2012.

64 IDW S 6, Rn. 138 ff.