

Entwurf IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW ES 6)

(Stand: 01.08.2008)¹

Der Fachausschuss Recht (FAR) und der Hauptfachausschuss (HFA) des IDW haben den nachfolgenden Entwurf eines IDW Standards: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten verabschiedet.

Eventuelle Änderungs- und Ergänzungsvorschläge zu dem Entwurf werden schriftlich an die Geschäftsstelle des IDW, Postfach 32 05 80, 40420 Düsseldorf, bis zum 15.03.2009 erbeten. Die Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge werden im Internet auf der IDW Homepage 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	3
2.1.	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte	3
2.2.	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium	5
2.3.	Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit	5
3.	Darstellung und Analyse des Unternehmens	6
3.1.	Anforderungen an die Qualität der Informationen	7
3.2.	Basisinformationen über das Unternehmen	8
3.3.	Analyse der Unternehmenslage	8
3.3.1.	Analyse des Umfeldes	9
3.3.2.	Analyse der Branchenentwicklung	9
3.3.3.	Analyse der internen Unternehmensverhältnisse	10
3.4.	Feststellung des Krisenstadiums	11
3.4.1.	Feststellungen zur Stakeholderkrise	11
3.4.2.	Feststellungen zur Strategiekrise	12
3.4.3.	Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise	12
3.4.4.	Feststellungen zur Erfolgskrise	13
3.4.5.	Feststellungen zur Liquiditätskrise	13
3.4.6.	Feststellungen zur Insolvenzreife	14
3.5.	Analyse der Krisenursachen	14
3.6.	Aussagen zur Unternehmensfortführung	14
3.6.1.	Beurteilung des Vorliegens einer Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO	14
3.6.2.	Beurteilung des Vorliegens einer Überschuldung nach § 19 InsO	15

¹ Verabschiedet vom Fachausschuss Recht (FAR) und dem Hauptfachausschuss (HFA) am 01.08.2008.

3.6.3. Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB	15
4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens.....	15
5. Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise	17
5.1. Überwindung der Insolvenz	17
5.2. Vermeidung der Insolvenz	18
5.3. Überwindung der Liquiditätskrise.....	18
5.4. Überwindung der Erfolgskrise.....	18
5.5. Überwindung der Produkt- und Absatzkrise	19
5.6. Überwindung der Strategiekrise	19
5.7. Überwindung der Stakeholderkrise.....	21
6. Integrierte Sanierungsplanung.....	21
6.1. Darstellung der Problem- und Verlustbereiche	21
6.2. Darstellung der Maßnahmeneffekte	22
6.3. Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)	22
6.4. Kennzahlen.....	23
7. Berichterstattung und zusammenfassende Schlussbemerkung	24
Muster für zusammenfassende Schlussbemerkungen	25

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 Theorie, Praxis und Rechtsprechung vertretenen Auffassungen entwickelt worden ist. Die Ausführungen beinhalten wesentliche allgemeine Grundsätze. Jeder Sanierungsfall erfordert seine eigene fachgerechte Lösung. Insoweit können die hier dargestellten Anforderungen nur den Rahmen festlegen, in dem die eigenverantwortliche Lösung des konkreten Einzelfalles gefunden wird.
- 2 Grundlage jeder intersubjektiv nachvollziehbaren „plausiblen“ Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens ist die Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes. Ein derartiges Konzept enthält in seinem ersten Teil Aussagen über tatsächliche 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 Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung (integrierte Planung). Es muss hinsichtlich der Durchsetzung der vorgesehenen Beiträge der betroffenen Interessengruppen, wie vor allem der Gesellschafter, der Kreditgeber, des Managements und der Arbeitnehmer, sowie bezüglich der Umsetzung der erforderlichen operativen und strategischen Restrukturierungsmaßnahmen realisierbar sein.
- 3 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 zugrunde gelegt.

- 4 Bei der Beauftragung ist deutlich zu kennzeichnen, ob es sich um ein umfassendes Sanierungskonzept im Sinne dieses *IDW Standards* handelt oder ob nur Teilbereiche eines solchen Konzepts Gegenstand der Aufgabenstellung sind, wie z.B. die Erstellung einer Liquiditätsplanung zum Zwecke einer Fortbestehensprognose oder einer weitergehenden Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB auf Grundlage einer integrierten Planung.
- 5 Die Anforderungen dieses *IDW Standards* sind in den zuletzt genannten Fällen je nach Auftragsgegenstand und –umfang sinngemäß zu erfüllen. Bei allen Aufgabenstellungen ist in dem Bericht des Erstellers der Umfang des Auftrags kurz zu beschreiben und für den Fall, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept handelt, auf die nicht bearbeiteten Teilbereiche explizit hinzuweisen.
- 6 Der *IDW Standard* ersetzt die *IDW Stellungnahme FAR 1/1991: Anforderungen an Sanierungskonzepte*².

2. Grundlagen

2.1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte

- 7 Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts im Sinne dieses *IDW Standards* sind:
 - die Beschreibung von Auftragsgegenstand und –umfang
 - die Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage
 - die Analyse von Krisenstadium und –ursachen
 - die Darstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
 - die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
 - ein integrierter Unternehmensplan.
- 8 Nur auf Grundlage dieser Kernbestandteile kann eine Aussage zur *Sanierungsfähigkeit* abgeleitet werden; die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus.
- 9 Sanierungsfähig ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann, wenn es nicht nur die *Fortführungsfähigkeit* i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB sichert, indem es durch geeignete Maßnahmen etwaige tatsächliche und rechtliche Gegebenheiten beseitigt, die einer Fortführung entgegenstehen, sondern wenn es darüber hinaus durch geeignete Maßnahmen auch nachhaltig sowohl die *Wettbewerbsfähigkeit* als auch die *Renditefähigkeit* wieder erlangen kann und es damit *nachhaltig* fortführungsfähig ist.
- 10 Bei Beginn und in der Zeit bis zur Fertigstellung des Sanierungskonzepts müssen offenkundige Insolvenzantragspflichten wegen eingetretener Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung z.B. mittels einer Überbrückungsfinanzierung zur Liquiditätssi-

² FN-IDW 1991, S. 319.

cherung oder eines Rangrücktritts zur Überschuldungsabwendung mit der erforderlichen Sicherheit auszuschließen sein. Mit zunehmender Insolvenznähe steigt die Notwendigkeit, schnell greifende Sofortmaßnahmen umzusetzen. Wird eine akute Liquiditäts- oder Überschuldungslage festgestellt, müssen unverzüglich, d.h. innerhalb von drei Wochen, Maßnahmen zu deren Beseitigung konkretisiert und umgesetzt werden. Dies setzt eine schnelle Beurteilung voraus, ob im Hinblick auf die vorhandenen finanzwirtschaftlichen Ressourcen und Potentiale die Vermeidung oder Überwindung der Insolvenz außerhalb oder nur noch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens möglich ist.

- 11 Das erstellte Sanierungskonzept muss in einer ersten Stufe Maßnahmen zur Sicherung der *Fortführungsfähigkeit im Sinne einer positiven Fortführungsprognose* vorsehen, mit denen sich die Bestandsgefährdung des Unternehmens, also insbesondere die Gefahr des Eintritts von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung, mindestens für das laufende und das folgende Jahr abwenden oder beheben lässt. Die Fortführungsprognose umfasst daher nicht nur die rein liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose, sondern darüber hinaus auch eine Reinvermögensvorschau, um zu beurteilen, ob sowohl die Zahlungsfähigkeit als auch eine die Schulden deckende Vermögensmasse für diesen Prognosezeitraum sichergestellt sind.³
- 12 In einer nächsten Stufe muss im Sanierungskonzept dargelegt werden, wie das zu sanierende Unternehmen diese Fortführungsfähigkeit nachhaltig erreichen kann. Dies setzt voraus, dass das Unternehmen auf seinem relevanten Markt über *Wettbewerbsfähigkeit* verfügt oder sich mit überwiegender Wahrscheinlichkeit diese Fähigkeit erarbeiten kann. 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 nachhaltig eine branchenübliche Rendite ermöglicht und damit ggf. auch wieder attraktiv für Eigenkapitalgeber macht (*Renditefähigkeit*). Auf dieser Stufe ist der Planungszeitraum entsprechend auszuweiten.
- 13 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, die 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.
- 14 Der Erstellung eines Sanierungskonzepts können nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Da der Begriff der *Sanierungswürdigkeit* subjektive Wertungselemente aus Sicht eines Stakeholders einschließt, kann er kein tauglicher Orientierungsmaßstab für die Erstellung eines Sanierungskon-

³ Vgl. IDW Prüfungsstandard: Empfehlungen zur Prüfung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen (IDW PS 800), liegt zurzeit als Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandard: Beurteilung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen (IDW EPS 800 n.F.) vor, WPg Supplement 1/2008, FN-IDW 2008, S. 100 und IDW Stellungnahme FAR 1/1996 „Empfehlungen zur Überschuldungsprüfung bei Unternehmen“, WPg 1996, S. 523, FN-IDW 1997, S. 22.

zepts sein. Dieser überkommene und nur noch gelegentlich verwendete Begriff bleibt in seinen Inhalten unbestimmt und erfüllt wegen seiner Mehrdeutigkeit nicht die Anforderungen an eine intersubjektive Nachprüfbarkeit.

2.2. Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium

- 15 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. Diese Krisen sind nicht unabhängig voneinander, sondern entwickeln sich in aller Regel als Krisenstadien aufeinander aufbauend. Von der aktuellen Krise ausgehend, ist daher im Einzelfall zu prüfen, welche vorgelagerten Krisenstadien im Sanierungskonzept auch zu berücksichtigen sind.
- 16 Das jeweilige Krisenstadium bestimmt die Inhalte und den jeweils gebotenen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzeptes. Geht es zunächst um Maßnahmen zur Insolvenzvermeidung mit dem Ziel der Sicherung der Fortführungsfähigkeit, so geht es sodann um die Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit i.S.d. Behauptung des Unternehmens im Kreis seiner Wettbewerber. Dazu muss es ausreichend liquide Mittel erwirtschaften und es dürfen keine weiteren Verluste mehr entstehen. Und schließlich sind auch diejenigen Faktoren und Maßnahmen zu betrachten, die für eine erfolgreiche und nachhaltige Behauptung des Unternehmens im Wettbewerb erforderlich sind und die dem Unternehmen die Erwirtschaftung eines zumindest branchenüblichen Eigenkapitals ermöglicht.
- 17 Ein Sanierungskonzept liegt nur dann vor, wenn darin zugleich die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden. Nur bei einem derartigen umfassenden Sanierungskonzept kann eine sachgerechte Aussage über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens getroffen werden. Werden auftragsgemäß nur einzelne Teile eines Sanierungskonzeptes bearbeitet, ist auf die nicht behandelten Problembereiche (z.B. fehlendes Strategie- oder Stakeholderkonzept) ausdrücklich hinzuweisen.

2.3. Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit

- 18 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.
- 19 Soll mithilfe der Kapitalgeber (Gesellschafter, Kreditgeber, andere Gläubiger) eine akute Insolvenznahe beseitigt werden und dient das vom Wirtschaftsprüfer erstellte Konzept auch oder gerade zur Entscheidungsfindung dieser Personen, kann sich daraus eine Haftungsausweitung über den eigentlichen Auftraggeber hinaus ergeben. Daher muss bereits bei der Festlegung des Auftragsgegenstandes sowohl für das beauftragende Unternehmen als auch für die Kapitalgeber und andere Dritte erkennbar werden, welche Aufgaben der Wirtschaftsprüfer übernimmt und welchem Zweck das Arbeitsergebnis dienen soll.

- 20 Bei Vereinbarung der Auftragsbedingungen sollte der Wirtschaftsprüfer festlegen, unter welchen Voraussetzungen er mit einer Überlassung seines Arbeitsergebnisses an Dritte einverstanden ist und welche Haftung dann gegenüber den Dritten gelten soll. Dies gilt erst Recht, wenn der Wirtschaftsprüfer seinen Mandanten zu Gesprächen mit Dritten über die Lage des Unternehmens, die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen und deren Erfolgsaussichten begleitet. In diesem Fall sind ggf. ergänzende Vereinbarungen zu treffen.
- 21 Vor endgültiger Vereinbarung eines Auftrags wird sich der Wirtschaftsprüfer im Rahmen einer ersten Abschätzung mit Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein Bild von der Unternehmenslage und den erforderlichen Aufgaben machen. Dazu hat der Wirtschaftsprüfer insbesondere das Krisenstadium festzustellen, um daraus einen ersten Überblick über die notwendigen Maßnahmen zur Krisenüberwindung zu gewinnen.
- 22 Der Wirtschaftsprüfer wird sich den Zugang zu allen Geschäftsunterlagen vertraglich sichern und ein umfassendes Auskunftsrecht gegenüber der Gesellschaft zur Bedingung einer Auftragsannahme machen. In die Auftragsbedingungen wird der Wirtschaftsprüfer zudem den Anspruch auf eine Vollständigkeitserklärung aufnehmen.
- 23 Ist auftragsgemäß der Bericht über die Erstellung des Sanierungskonzepts um eine zusammenfassende Schlussbemerkung zu ergänzen, wird der Wirtschaftsprüfer ausdrücklich vereinbaren, dass eine derartige zusammenfassende Schlussbemerkung nur zusammen mit dem Erstellungsbericht an Dritte weitergegeben werden darf, um Missverständnisse über Art und Umfang seiner Tätigkeit und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden.
- 24 Ob im Falle einer parallelen Befassung als Abschlussprüfer ein die Unabhängigkeit gefährdender Ausschlussgrund besteht, ist im Einzelfall anhand der §§ 319, 319a HGB und der Vorschriften der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer⁴ pflichtgemäß zu prüfen. Die Erstellung eines Sanierungskonzeptes oder von Teilen davon – insbesondere der Planung – ist mit der 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. Die Prüfung eines Sanierungskonzeptes führt dagegen grundsätzlich nicht zu einem Ausschluss als Abschlussprüfer.
- 25 Auf den sinngemäß heranzuziehenden *IDW PS 220*⁵ wird hingewiesen.

3. Darstellung und Analyse des Unternehmens

- 26 Die Darstellung des Unternehmens umfasst die wesentlichen Eckpunkte der rechtlichen Verhältnisse und wirtschaftlichen Ausgangsdaten. Sie ist auf die sanierungsrelevanten Sachverhalte auszurichten.

⁴ Satzung über die Rechte und Pflichten des Wirtschaftsprüfers und vereidigten Buchprüfers in der zuletzt veröffentlichten Fassung vom 28.02.2008.

⁵ Vgl. *IDW Prüfungsstandard: Beauftragung des Abschlussprüfers (IDW PS 220)*, WPg 2001, S. 895; FN-IDW 2001, S. 316.

- 27 Die Analyse des Unternehmens umfasst neben der Lagebeurteilung die Analyse der Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen.
- 28 Ergeben sich im Rahmen der Unternehmensanalyse Hinweise auf eine (drohende) Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung, muss darauf unverzüglich aufmerksam gemacht und der Hinweis dokumentiert werden, um den gesetzlichen Vertretern Gelegenheit zu geben, die gebotenen rechtlichen Konsequenzen zu ziehen; ggf. hat der Wirtschaftsprüfer zu prüfen, ob ein Grund vorliegt, seine Tätigkeit vorzeitig zu beenden oder zu versagen, z.B. wenn für ihn erkennbar wird, dass eine außergerichtliche Sanierung noch versucht werden soll, obwohl die Gründe für einen Insolvenzantrag bereits vorliegen (§ 49 WPO zweite Alternative).

3.1. Anforderungen an die Qualität der Informationen

- 29 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 Vertrauenswürdigkeit und Richtigkeit.
- 30 Durch ein planvolles Vorgehen ist sicherzustellen, dass die erforderliche *Vollständigkeit der wesentlichen Informationen* zur Darstellung und Analyse im Sanierungskonzept erreicht wird und Zufälligkeiten, persönliche Vorurteile usw. nicht das Ergebnis beeinträchtigen. In vielen Fällen wird sich zudem die Notwendigkeit ergeben, im Verlauf der Arbeiten zuvor nicht erkannte Gesichtspunkte noch einzubeziehen und die weitere Vorgehensweise entsprechend anzupassen.
- 31 Bei der Festlegung von Art, zeitlichem Ablauf und Umfang der zur Informationsgewinnung durchzuführenden Maßnahmen hat der Wirtschaftsprüfer nach pflichtgemäßem Ermessen zu berücksichtigen:
- die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und 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.
- 32 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.
- 33 Vergangenheitsbezogene finanzielle Informationen des Unternehmens bilden eine Grundlage für die Ableitung der Annahmen und der darauf aufsetzenden Plandaten.
- 34 Der Wirtschaftsprüfer 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. Dabei wird er berücksichtigen, ob und zu welchen Zeitpunkten relevante

vergangenheitsbezogene Informationen geprüft oder prüferisch durchgesehen wurden.

- 35 Stellt der Wirtschaftsprüfer im Rahmen seiner Arbeiten fest, dass die für das Sanierungskonzept wesentlichen Informationen nicht schlüssig nachvollzogen werden können, muss er weitergehende Untersuchungshandlungen anstellen.
- 36 Die Ableitung der dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Annahmen beinhaltet die Beurteilung ihrer Vereinbarkeit mit den vorgelegten Unterlagen und den erteilten Auskünften. Dabei dürfen die Annahmen nicht im Widerspruch zu sonst gewonnenen Erkenntnissen des Wirtschaftsprüfers stehen.
- 37 Zudem lässt sich die Zuverlässigkeit der prognostischen Angaben und Wertungen in der Lagebeurteilung durch ein geeignetes Planungssystem unterstützen; ggf. ist darauf hinzuwirken, dass ein solches System in dem Unternehmen implementiert wird.
- 38 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, Forderungserlasse und -stundungen, Beiträge der Belegschaft) ist der Grad der Konkretisierung bzw. der erreichte Stand der Umsetzung anzugeben.

3.2. Basisinformationen über das Unternehmen

- 39 Ausgangspunkt für die Erstellung eines Sanierungskonzeptes 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.
- 40 In Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für das Sanierungskonzept gehören hierzu die wesentlichen Angaben zur bisherigen Unternehmensentwicklung. Dazu gehören Angaben zu den
- rechtlichen und organisatorischen Verhältnissen,
 - finanzwirtschaftlichen Verhältnissen,
 - leistungswirtschaftlichen Verhältnissen,
 - personalwirtschaftlichen Verhältnissen.

3.3. Analyse der Unternehmenslage

- 41 Die Lagebeurteilung im Sanierungskonzept zeigt Sachverhalte und Zusammenhänge auf, die sich aus den vorliegenden Informationen nicht unmittelbar ergeben. Die Analyse externer Faktoren ist dabei 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 Auf-

bereitung quantitativer als auch Verfahren zur Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht.

- 42 Im Rahmen der Unternehmensanalyse findet eine systematische Datenerhebung zu allen für die Sanierung des Unternehmens wesentlichen Bereichen statt. Dazu gehören sowohl die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens als auch das Beziehungsgeflecht des Unternehmens mit seiner Umwelt. Durch diese Betrachtungsweise werden die vorhandenen Interdependenzen und die Bedeutung der verschiedenen Einflussgrößen für die Unternehmensentwicklung sichtbar. Die Ergebnisse der Analyse liefern damit Grundlagen zur Bestimmung des notwendigen Handlungsrahmens und darauf aufbauend zur Festlegung des Leitbildes und der zu dessen Umsetzung erforderlichen Sanierungsmaßnahmen.
- 43 In Wissenschaft und Praxis sind eine Vielzahl von Methoden und Techniken der Unternehmensanalyse wie z.B. die Konkurrentenanalyse, Szenario-Analyse, Wertanalyse und Portfolio-Methoden entwickelt worden. Die Bestimmung des im Einzelfall anzuwendenden Verfahrens steht im pflichtgemäßen Ermessen des Analysierenden; seinen besonderen Kenntnissen und Erfahrungen kommt daher große Bedeutung zu. Bei der Verfahrensauswahl ist auch zu berücksichtigen, dass Umfang und Tiefe der Analyse durch die geringe Zeit, die im Rahmen der Unternehmenssanierung zur Verfügung steht, und oft auch durch den Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind. Im Sanierungskonzept sind die angewandten Verfahren zu nennen, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

3.3.1. Analyse des Umfeldes

- 44 Das Umfeld des Unternehmens wird durch die gesamtwirtschaftliche Lage, die rechtlich-politische, die gesellschaftliche sowie das wissenschaftlich-technische Umfeld beschrieben. Es bildet den Rahmen für die Unternehmenstätigkeit.
- 45 Im Vordergrund der Analyse steht die voraussichtliche Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die maßgeblich durch demographische, technologische, politische und gesellschaftliche Trends sowie durch Konjunktoreinflüsse geprägt wird. Als Informationsquellen können u.a. Gutachten des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie Marktstudien von Verbänden, Banken und anderen Institutionen herangezogen werden.

3.3.2. Analyse der Branchenentwicklung

- 46 Grundlage für die Ableitung und Beurteilung eines strategischen Restrukturierungsplanes sind die relevanten Faktoren und Entwicklungen der Branche. Dadurch ergeben sich nicht nur Anhaltspunkte dafür, wie profitabel die Branche in naher Zukunft sein wird, sondern auch dafür, wie das Unternehmen im Spannungsfeld der einzelnen Kräfte und ihrer Entwicklungen positioniert ist. 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 die Branche charakteristischen Wettbewerbssituation und deren Entwicklung im Planungszeitraum.

- 47 Insbesondere sind Feststellungen darüber zu treffen, welche Chancen und Risiken sich für das Unternehmen und seine Wettbewerbsposition ergeben aus:
- Anzahl und Stärke der Wettbewerber
 - aktuellen und potenziellen Kunden
 - aktuellen und potenziellen Lieferanten
 - Substitutionsprodukten und neuen Technologien
 - neuen Wettbewerbern
 - neuen Geschäftsmodellen
 - Veränderungen in Nachbarbranchen
 - Verhaltensänderungen der Kapitalmärkte gegenüber der Branche.
- 48 Hinsichtlich der Branchenentwicklung ist zwischen dem langfristigen Branchentrend und der Branchenkonjunktur, die diesen Trend überlagert, zu unterscheiden. In Rezessionen schrumpfen selbst für solche Unternehmen deutlich die Ertragsaussichten, die aufgrund ihrer Stärken über gute Marktpositionen verfügen.

3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

- 49 Zunächst ist die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens zu erfassen und deren weitere Entwicklung ohne Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen abzuschätzen. Die Chancen und Risiken, die sich aus der externen Analyse (Umfeld und Branchenentwicklung, vgl. Abschn. 3.3.1 und 3.3.2) hierfür ergeben, sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie alle weiteren Einflüsse, die für die Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung von Bedeutung sind. Dies betrifft u.a. die steuerlichen Verhältnisse (z.B. Steuerrisiken, Bestandskraft der Veranlagungen, Verlustvorträge) sowie die arbeitsrechtlichen Bedingungen (z.B. tarifvertragliche Vereinbarungen insbesondere Sanierungstarifverträge, Betriebsvereinbarungen zur Abgeltung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld und ggf. bereits abgeschlossene Sozialpläne).
- 50 Im Rahmen der Analyse der Unternehmenslage ist auch das bestehende Leitbild (Ausgangsleitbild) für die Strategie des Unternehmens kritisch zu würdigen, wobei der Blick auf Faktoren wie den Kernauftrag bzw. die Kerngeschäfte und ihre Rentabilität, die Kernprodukte mit ihren Eigenschaften sowie die Kernfähigkeiten zu richten ist. Die Einschätzung dieser Faktoren hat im Verhältnis zu den Kunden und den Wettbewerbern zu erfolgen. Zudem sind auch die Interessen und Möglichkeiten weiterer am Unternehmensgeschehen Beteiligter (*Stakeholder*) zu berücksichtigen.
- 51 Darüber hinaus sind die wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten mit ihren Stärken und Schwächen zu erfassen. Dabei geht es insbesondere um die Qualität und Nutzbarkeit der vorhandenen Management-, Belegschafts-, Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Technologie-, Innovations- und Finanzierungspotentiale.

- 52 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.
- 53 Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebenen in die Analyse einzubeziehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, sondern auch bezüglich ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz. Die Einbeziehung des Managements in die Lagebeurteilung ist auch bedeutsam für die Entwicklung, Akzeptanz und Durchsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen.

3.4. Feststellung des Krisenstadiums

- 54 Unternehmen in der Krise durchlaufen regelmäßig verschiedene Stadien, wobei sich in der Entwicklung bis hin zur Insolvenz die Stadien der Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie der Erfolgs- und Liquiditätskrise unterscheiden lassen. Krisen spitzen sich im Zeitablauf i.d.R. zu. Allein zur Behebung der Liquiditäts- oder Überschuldungskrise ausgerichtete Maßnahmen reichen für eine Sanierung nicht aus, solange nicht auch die Ursachen der vorgelagerten Krisenstadien (z.B. die Stakeholder- und Strategiekrisis) identifiziert und behoben sind. Nicht identifizierte und behobene Krisenursachen wirken weiter und führen dazu, dass z.B. die Erfolgs- und Liquiditätskrise nur vorübergehend überwunden wird, ohne dass eine nachhaltige Sanierung erreicht ist.

3.4.1. Feststellungen zur Stakeholderkrise

- 55 Krisen auf Ebene der Stakeholder (dies sind insbesondere Mitglieder der Unternehmensleitung und der Überwachungsorgane, Gesellschafter, Arbeitnehmer und ihre Vertretungen, Banken und andere Gläubiger) entstehen oft durch dauerhafte Konflikte zwischen diesen Gruppen und ihren Mitgliedern. Solche Konflikte strahlen auf das Unternehmen aus, insbesondere auf das Führungsverhalten, und führen zu erheblichen Reibungsverlusten oder Blockaden und verhindern notwendige Entscheidungen.
- 56 Die Konsequenzen treten schleichend ein. Das bisherige Leitbild ist wegen veränderter Rahmenbedingungen überholt oder wird in dem Unternehmen nicht mehr gelebt. Innerhalb der Leitungs- und Überwachungsebene bis hinein in die Belegschaft treten Blockaden und Polarisierungen auf. Häufig wird die Unternehmenskultur mitsamt der Leistungsbereitschaft der Belegschaft deformiert und Nachlässigkeit breitet sich aus. Dadurch wird das Aufkommen eines Umfeldes begünstigt, das Täuschungen und Vermögensschädigungen⁶ ermöglicht, weil z.B.
- Aktivitäten des Controlling und der internen Revision bewusst behindert werden,

⁶ Vgl. IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 210), Tz. 6, FN-IDW 2006, S. 694, WPg 2006, S 422.

- falsche Bereichsergebnisse billigend in Kauf genommen werden,
- Unstimmigkeiten in den Potentialen u.a. dadurch eintreten, dass Schwächen in der Produktqualität durch erhöhte Marketing-Aktivitäten kompensiert werden sollen.

3.4.2. Feststellungen zur Strategiekrise

- 57 Meist infolge unzureichender Kundenorientierung und unzureichender Beobachtung der Wettbewerbsentwicklungen erfolgen unzureichende oder ineffektive Innovationen und Investitionen, die zu strategischen Lücken (z.B. unzureichendes Produktprogramm) und strukturellen Defiziten (z.B. unangemessene Fertigungstiefe) führen. Solche Entwicklungen können auch als Folge einer Stakeholderkrise eintreten.
- 58 Zu erkennen ist die Strategiekrise vor allem am Verlust von Marktanteilen, der wiederum einen Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit indiziert und damit grundlegende strategische Sanierungsmaßnahmen erforderlich macht. Mögliche Ursachen der Strategiekrise sind:
- unklare oder fehlende strategische Ausrichtung im Hinblick auf die angestrebten Wettbewerbspositionen oder Wettbewerbsvorteile,
 - nachhaltige Fehleinschätzungen der Wettbewerbssituation oder der Marktentwicklung.
- 59 Diese Entwicklungen können zu unzureichender Innovationspolitik hinsichtlich Produktportfolio und Verfahrenstechnik, Fehlinvestitionen, falsch angelegten Diversifikationen und Kooperationen sowie Fehlern in der Standortwahl führen.
- 60 Nicht zuletzt ist die Wettbewerbsfähigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation des Unternehmens in seiner Branche abhängig. Diese lässt sich im Wesentlichen durch drei Haupteinflussgrößen beschreiben. Zunächst geht es um die *Branchenstruktur*, geprägt durch die Akteure, ihre Stärke, ihre Geschäftspraktiken und ihr Verhalten: Vorhandene und potentielle Wettbewerber, Anbieter von Ersatzprodukten, aktuelle und potentielle Lieferanten, aktuelle und potentielle Kunden. Das Wettbewerbsgeschehen wird auch durch die horizontale und vertikale *Kooperation und Interaktion* zwischen den Akteuren geprägt. Schließlich beeinflussen die *Marktphasen* die Wettbewerbssituation. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob sich ein Markt in der Expansions- oder Stagnationsphase befindet.

3.4.3. Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise

- 61 In der Folge einer Strategiekrise kann sich eine Produkt- und Absatzkrise entwickeln. Sie liegt vor, wenn die Nachfrage nach den Hauptumsatz- und Erfolgsträgern stark zurückgeht und diese Entwicklung nicht nur vorübergehender Natur ist. Aus dieser Entwicklung resultieren steigende Vorratsbestände und dadurch eine Zunahme der Kapitalbindung. Auch führen Unterauslastungen der Produktionskapazitäten zu Ergebnisrückgängen.

Eine solche Situation entsteht häufig durch folgende Gründe:

- qualitativ nicht ausreichendes Marketing- und Vertriebskonzept
- Sortimentsschwächen
- falsch eingeschätzte Preisentwicklung und Fehler in der Preispolitik
- Qualitätsprobleme bei Produkten, Dienstleistungen, Service
- Schwächen in der Liefertreue
- Fehler in der Vertriebssteuerung/falsche Anreizsysteme im Vertrieb.

3.4.4. Feststellungen zur Erfolgskrise

- 62 Ohne wirksames Gegensteuern in der Stakeholder- und Strategiekrisis bzw. der Produkt- und Absatzkrise folgt zwangsläufig die Erfolgskrise. Ein Renditeverfall drückt sich darin aus, dass zunächst die Eigenkapitalkosten nicht mehr verdient werden. Sodann entstehen starke Gewinnrückgänge und schließlich Verluste bis hin zum vollständigen Verzehr von Eigenkapital. Diese Entwicklung wird geprägt durch Nachfragerückgänge, Preisverfall und Kostensteigerungen je verkaufter Einheit.
- 63 Mit sinkender Eigenkapitalquote wird das Unternehmen zunehmend kreditunwürdig. Zugleich durchläuft das Unternehmen einen kritischen Punkt in der Krisenentwicklung: Die Zahlungsfähigkeit lässt sich durch geschickte Liquiditätspolitik zunächst zwar weiterhin aufrechterhalten; die zur nachhaltigen Sanierung erforderlichen Mittel (z.B. für Investitionen oder Sozialpläne) lassen sich jedoch unter den gegebenen Umständen nicht mehr beschaffen. Eine Sanierung lässt sich dann ohne Kapitalzuführung – ggf. auch unter Änderung der bisherigen Gesellschafterstruktur – nicht mehr erreichen.
- 64 Auch wenn eine Erfolgskrise kurzfristig durch ein singuläres Ereignis ausgelöst wird, kann dem eine tiefer liegende Krise (Stakeholder-, Strategie- oder Produkt- und Absatzkrise) zugrunde liegen.

3.4.5. Feststellungen zur Liquiditätskrise

- 65 Mit Eintritt der Liquiditätskrise ist das Unternehmen in seiner Existenz erhöht gefährdet. Eintretene Liquiditätsschwierigkeiten indizieren ein Insolvenzrisiko, falls keine oder unzureichende Maßnahmen ergriffen werden.
- 66 Häufig wird spätestens mit einer Liquiditätskrise auch eine krisenverschärfende Finanzierungsstruktur offensichtlich. Gründe hierfür können sein:
- fehlende Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell und Eigenkapitalsituation
 - komplexe Finanzierungsstruktur aufgrund einer Vielzahl bilateraler Beziehungen zu Finanzgebern mit heterogener Interessenlage
 - unausgewogene Zusammensetzung der Finanzierung mit Eigenkapital, Fremdkapital und hybriden Finanzierungsformen
 - mangelnde Fristenkongruenz zwischen Kapitalbindung und Kapitalbereitstellung
 - Klumpenrisiken in der Fälligkeitsstruktur von Finanzierungen
 - unzureichendes Working-Capital-Management.

3.4.6. Feststellungen zur Insolvenzreife

67 Bei sich zuspitzender Liquiditätskrise tritt der Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit ein. Das Unternehmen kann die Insolvenzreife nur dadurch nachhaltig überwinden, dass es die Voraussetzungen einer positiven Fortbestehensprognose schafft. Fällt die Fortbestehensprognose dagegen negativ aus, wird dies – meist schon aufgrund notwendiger Bewertungsänderung des Vermögens – i.d.R. eine Überschuldung nach sich ziehen.

3.5. Analyse der Krisenursachen

68 Eine erste vorläufige Beurteilung des Unternehmens und seiner Krisenentwicklung ermöglicht es, Vermutungen darüber anzustellen, durch welche Ursachen die Unternehmenskrise entstanden ist. Durch Eingrenzung der vermuteten kritischen Bereiche kann eine systematische Ursachenanalyse durchgeführt werden, die fortlaufend den gewonnenen Erkenntnissen anzupassen ist. Dabei sind die Krisenursachen für die jeweiligen Geschäftsbereiche entsprechend den Krisenstadien zu analysieren und zu dokumentieren.

69 Allgemeine Angaben über Krisenursachen – z.B. Managementfehler – sind unzureichend. Unternehmenskrisen sind zumeist das Resultat mehrstufiger Ursache-Wirkungs-Ketten und haben zudem i.d.R. mehrere zusammenwirkende, sich verstärkende oder abschwächende Ursachen.

70 Dabei können sowohl Faktoren aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens als auch aus der Unternehmensumwelt in Betracht kommen. Zu unterscheiden sind üblicherweise externe Krisenursachen (z.B. Konjunkturfälle, steigende Wettbewerbsintensität, Marktveränderungen) und interne Ursachen (z.B. Qualitätsprobleme, operative Defizite im Leistungserstellungsprozess, Managementprobleme). Insgesamt muss sorgfältig zwischen Symptomen und Ursachen einer Krise unterschieden werden.

3.6. Aussagen zur Unternehmensfortführung

3.6.1. Beurteilung des Vorliegens einer Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO

71 Spätestens in der Liquiditätskrise ist von der Geschäftsführung/dem Vorstand ein Liquiditätsstatus zu erstellen und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu untersuchen. Zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit kommt es dabei jedoch nicht auf eine allein stichtagsbezogene Gegenüberstellung der verfügbaren Finanzmittel mit den fälligen Verbindlichkeiten an. Maßgeblich für das Bestehen der Zahlungsunfähigkeit ist vielmehr, ob ein Liquiditätsengpass nur eine sog. Zahlungsstockung darstellt und ob die Gesellschaft nach ihrer Planung in der Lage ist, in einem kurzfristigen Zeitraum diese Zahlungsstockung zu beseitigen. Wegen Einzelheiten wird auf *IDW PS 800* verwiesen.

3.6.2. Beurteilung des Vorliegens einer Überschuldung nach § 19 InsO

72 Liegen entsprechende Indizien vor, und hierzu zählt auch eine Erfolgs- und Liquiditätskrise, ist eine Überschuldungsprüfung geboten. Die Wertansätze in dem dann zu erstellenden Überschuldungsstatus hängen von dem Ergebnis der Fortbestehensprognose ab. Kriterium der Fortbestehensprognose ist allein die voraussichtliche Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit während des Prognosezeitraums (Liquiditätsvorschau). Wegen Einzelheiten wird auf *IDW FAR 1/1996* verwiesen. Eine insolvenzrechtlich geprägte Fortbestehensprognose reicht wegen ihres ausschließlich liquiditätsorientierten Ansatzes für die Beurteilung der Fortführungsfähigkeit nicht aus.

3.6.3. Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB

73 Von der in der Überschuldungsprüfung zu erstellenden Fortbestehensprognose zu unterscheiden ist die für Zwecke der handelsrechtlichen Bewertung zu erstellende Fortführungsprognose im Rahmen von § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB. Die Fortführungsprognose geht über die lediglich liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose hinaus und ergänzt diese um den Überschuldungsstatus und dessen Fortschreibung innerhalb des Prognosezeitraums (Reinvermögensvorschau).

74 Ergibt sich auf Grundlage einer Reinvermögensvorschau eine drohende Überschuldung, ist dies für sich kein Insolvenzantragsgrund, steht jedoch der Fortführung des Unternehmens entgegen. Erforderliche Sanierungsmaßnahmen sind deshalb so zu gestalten, dass der spätere Eintritt der Überschuldung vermieden wird.

75 Eine positive Fortführungsprognose ist somit nur gegeben, wenn alle tatsächlichen und rechtlichen Gegebenheiten beseitigt werden, die einer Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen, und somit weder die Insolvenzantragsgründe der Zahlungsunfähigkeit, drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung noch eine drohende Überschuldung vorliegen.

76 Eine Sanierung ist jedoch mit der Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB noch nicht erreicht; eine positive Fortführungsprognose ist keine ausreichende Grundlage für die Sanierungsfähigkeit i.S.d. Erreichbarkeit einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit.

4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens

77 Bestandteil eines umfassenden Sanierungskonzepts ist das Leitbild des sanierten Unternehmens. Das Leitbild umschreibt die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige durchschnittliche branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote aufweist. Es erschöpft sich nicht in einer Beschreibung gegenwärtiger Verhältnisse, sondern zeichnet das Bild eines zukünftigen Unternehmens, das wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber geworden ist.

- 78 Das Leitbild gibt das Ziel der Unternehmensentwicklung an. Es dient zugleich der Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um sich im Wettbewerb mit seinen Leistungen (Produkten) gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten. Damit trägt es zur Ausrichtung der verschiedenen Unternehmenseinheiten und zur Koordinierung der Handlungsverantwortlichen bei.
- 79 Ziel der Sanierung muss es sein, dass das Unternehmen sich nicht nur am Markt behaupten kann, sondern dass es über das Streben nach Wettbewerbsvorteilen in die Lage versetzt wird, eine Eigenkapitalrendite zu erreichen, sodass das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird.
- 80 Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen setzt voraus, dass das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz über bestimmte Alleinstellungsmerkmale verfügt. Diese können z.B. im Produkt- und Preisbereich, im Markenimage, im Produktions- und Servicebereich sowie in der Kundennähe und der Kundenbindung liegen. Zu einem Wettbewerbsvorteil werden Alleinstellungsmerkmale dann, wenn die im Vergleich zu anderen Wettbewerbern relevanten Besonderheiten der Unternehmung
- vom Kunden wahrgenommen werden (nicht jede kundenbezogene Besonderheit eines Unternehmens wird als solche überhaupt registriert),
 - vom Kunden besonders geschätzt werden (nicht alle wahrgenommenen Leistungs- und Produktmerkmale betreffen Kernbedürfnisse des Kunden und sind insofern kaufrelevant) und
 - dauerhaft sind (ein wirklicher Wettbewerbsvorteil liegt nicht vor, wenn die Besonderheit ohne weiteres und schnell imitierbar ist).
- 81 Befindet sich das Unternehmen bspw. in einer Wettbewerbssituation, die durch eine hohe Zahl relativ gleichstarker Wettbewerber, standardisierte Produkte und hohe Fixkosten geprägt ist, ist es wahrscheinlich, dass das Unternehmen in einen Preiskampf gerät und sich einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sieht. In einer solchen Situation kommt es darauf an, ob sich das Unternehmen, alleine oder in Kooperation, insbesondere über Kosten- oder Differenzierungsvorteile profitablen Absatz sichern kann.
- 82 Das Leitbild schließt ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell ein. Als knapp und klar zu beschreibende Eckdaten eines Geschäftsmodells kommen insbesondere in Betracht:
- die wesentlichen Geschäftsfelder des Unternehmens (Produkt- / /Marktkombinationen)
 - die angestrebte Wettbewerbsposition bzw. die angestrebten Wettbewerbsvorteile für den Kunden
 - die hierfür erforderlichen besonderen Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt
 - die langfristigen Zielvorstellungen und Grundstrategien des Unternehmens
 - 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.

83 Die Kommunikation eines Leitbilds wirkt bereits während der Sanierung integrierend und motivierend, da es durch das positive Zukunftsbild einen Beitrag zu dem für die Krisenbewältigung unerlässlichen Stimmungsumschwung liefert.

84 Im Laufe der Konzepterstellung ist das Leitbild anhand der gewonnenen Erkenntnisse weiter zu entwickeln.

5. Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise

85 Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzeptes. Die Sanierungsmaßnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit zunächst auf die Beseitigung von Insolvenzgründen (Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung), d.h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquiditätssicherungsprogramm) und auf die vermögensmäßige Schuldendeckung, dann auf das Erreichen der Gewinnzone durch ein effizientes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm und schließlich auf die strategische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens, ggf. bis hin zur Ebene der Stakeholder, um zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Erfolgspotentiale und dadurch Wachstumspotentiale zu erschließen.

86 Nachhaltige Sanierung verlangt ein Konzept zur Stärkung bzw. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit und kann sich nicht mit Kurz- und Mittelfristmaßnahmen begnügen.

87 Für den Erfolg aller Maßnahmen ist die Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben von entscheidender Bedeutung. Es sind daher im Sanierungskonzept für die einzelnen Maßnahmen die zeitlichen und finanziellen Erfordernisse sowie die verantwortlichen Personen zu nennen.

88 In der Entwicklung der Krisenstadien verstärken die Krisenursachen der vorgelagerten Krisenstadien die Probleme in der Erfolgs- und der Liquiditätskrise. Um eine Insolvenz zu vermeiden, sind zunächst liquiditätssichernde und verlustbeseitigende Maßnahmen einzuleiten. Ein nachhaltiger Sanierungserfolg wird sich jedoch nur einstellen, wenn auch vorgelagerte Krisenursachen beseitigt sind.

5.1. Überwindung der Insolvenz

89 Die Sanierung des Unternehmens in der Insolvenz kann im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens⁷ erfolgen. Dafür gewährt die Insolvenzordnung zahlreiche Erleichterungen zur Entlastung von unwirtschaftlichen Verträgen und Dauerschuldverhältnissen. Die Sanierung des Betriebs ist insbesondere auch durch übertragende Sanierung möglich.

⁷ Vgl. IDW Standard: Anforderungen an Insolvenzpläne (IDW S 2), WPg 2000, S. 285, FN-IDW 2000, S. 81.

5.2. Vermeidung der Insolvenz

- 90 Mit Feststellung eines Insolvenzgrundes besteht bei Kapitalgesellschaften und ihnen insoweit gleich gestellten Personengesellschaften noch eine Frist von höchstens drei Wochen, durch geeignete Sanierungsmaßnahmen die Einleitung des Insolvenzverfahrens abzuwenden.
- 91 Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit setzt voraus, dass das Unternehmen im Prognosezeitraum in die Lage versetzt wird, seine jeweils fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen.
- 92 Zur Abwendung einer Überschuldung müssen ausreichende Eigenmittel im Wege von Eigenkapitalzuführungen oder geeignete Eigenkapital ersetzende Gesellschafterleistungen zur Verfügung gestellt werden. Neben Gesellschafterleistungen kommen auch Beiträge der Gläubiger und der Belegschaft in Betracht.
- 93 Die Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens hängt in einer solch kritischen Phase auch davon ab, welche Handlungsspielräume aufgrund bestehender „Realoptionen“ einschließlich zugesagter sowie ernsthaft in Aussicht gestellter Absicherungen und Beiträge durch die Gesellschafter, Banken und Arbeitnehmer noch vorhanden sind.

5.3. Überwindung der Liquiditätskrise

- 94 Zur Überwindung der Liquiditätskrise sind intern noch vorhandene Liquiditätsreserven zu mobilisieren und verbleibende Lücken extern durch Zuführung liquider Mittel oder Zahlungsmoratorien zu schließen.
- 95 Liquiditätspotenziale können z.B. durch Optimierung der Lagerhaltung, Reduzierung der Forderungslaufzeiten, Factoring von Forderungen, Outsourcing von Randfunktionen/Randgeschäften sowie sale and lease back von Anlagegütern gehoben werden.
- 96 Die Wiedergewinnung hinreichender Kreditfähigkeit setzt zudem voraus, dass das Unternehmen ausreichende Sicherheiten stellen kann. Dabei können neben eigenen Sicherheiten auch solche aus dem Gesellschafterbereich sowie Stützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand in Betracht kommen.

5.4. Überwindung der Erfolgskrise

- 97 Um bei einer Erfolgskrise mindestens eine nachhaltige, branchenübliche Umsatzrendite zu erreichen, bedarf es eines durchgreifenden Sanierungskonzepts. So können einzelne Geschäfte aufgegeben, andere gebündelt oder neu in das Portfolio aufgenommen werden; i.d.R. ist es zudem vorteilhaft, das Leistungssortiment zu straffen und die Fertigungstiefe zu reduzieren. Überdies können geschäftsübergreifend Möglichkeiten der Bündelung von Funktionen/Prozessen sowie der Verwendung von Gleichteilen in der Fertigung genutzt werden.
- 98 Eine Verbesserung der Kostenstruktur lässt sich bspw. durch Senkung der Bezugspreise, Optimierung der Verbrauchsmengen, Verminderung der Ausschussquote, Senkung der Lagerkosten und der Kapitalbindungskosten, Reduktion und Bereini-

gung der Artikelvielfalt, Veränderungen der Vergütungsstruktur im Personalbereich, Personalabbau, Senkung/Flexibilisierung der Fixkosten sowie Abbau von Leerkosten/Senkung der Stückkosten durch bessere Kapazitätsauslastung erreichen.

- 99 Überdies sind i.d.R. Maßnahmen zur Steigerung der Umsatzerlöse durchzuführen. Durch die Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse und des Liefer- und Leistungsprogramms, einer stärkeren Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse sowie einer Verbesserung von Marketing und Vertrieb lassen sich Mengen- und/oder Preiserhöhungen erzielen.

5.5. Überwindung der Produkt- und Absatzkrise

- 100 Ist eine Produkt- und Absatzkrise von nur vorübergehender Natur, kommt es lediglich darauf an, Maßnahmen zu identifizieren, um diese Schwächephase durchzustehen.
- 101 Es ist zu untersuchen, ob die Krisenursachen im Produkt- oder im Absatzbereich liegen. Sind die Produkte – also der Leistungsbereich – dem Grunde nach marktfähig, geht es um eine Verbesserung der Absatzmöglichkeiten (z.B. Sonderaktionen, Rabatte, Werbung) und die Beseitigung von Schwächen in Marketing und Vertrieb.
- 102 Liegt die Problematik indes auf der Ebene der Leistungserbringung (z.B. Sortimentsschwächen, mangelnde Qualität der Produkte, unzureichende Liefertreue, falsche Preispolitik) müssen auf dieser Ebene die Maßnahmen zur Verbesserung definiert werden, um in den relevanten Funktionen und Prozessen z.B. Kostennachteile, Qualitäts- und Belieferungsmängel oder fehlende Produktverbesserungen/Neuprodukte zu beseitigen. Dabei ist auch zu erläutern, inwieweit vorübergehende Rendite- oder Gewinneinbußen in Kauf genommen werden können.
- 103 Soweit – etwa infolge von Produktinnovationen oder Nachfrageverschiebungen – der Absatz nachhaltig gestört ist, sind die Möglichkeiten für eine grundsätzliche Neuausrichtung auszuloten.

5.6. Überwindung der Strategiekrise

- 104 Grundlage der strategischen Neuausrichtung ist das Leitbild des rendite- und wettbewerbsfähigen Unternehmens.
- 105 Beurteilungskriterien für die Überwindung einer Strategiekrise sind nicht allein positive Liquiditäts- und Erfolgsaussichten als Ergebnis einer integrierten Planung. Zusätzlich sind die Kriterien über das Erlangen einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und von Wettbewerbsvorteilen heranzuziehen, weil diese entscheidend dafür sind, ob das Unternehmen seine Marktanteile halten oder gar ausbauen und Umsatzwachstum generieren kann.
- 106 Um seine Wettbewerbsfähigkeit auszubauen oder gar Wettbewerbsvorteile zu generieren, muss das Unternehmen unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen und der Vorgehensweisen der Konkurrenten seine Marktaktivitäten und Ressourcen optimal aufeinander abstimmen. Dies kann im Rahmen einer Unternehmensstrate-

- gie eigenständig, durch Allianzen mit Wettbewerbern oder durch Fusionen/Übernahmen erfolgen.
- 107 Ziel der strategischen Unternehmensplanung ist die Begründung einer nachhaltigen profitablen Unternehmensentwicklung durch Entwicklung geeigneter *Produkt-Markt-strategien* (Strategien über das Produkt-Markt-Konzept) und *Ressourcen-Strategien* (Strategien zur Nutzung und Ausgestaltung der vorhandenen bzw. zu beschaffenden Ressourcen). Dabei gilt es, möglichst über die Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit hinaus Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- 108 Eine Schlüsselrolle kommt der Festlegung der Wettbewerbsstrategie zu; in Betracht kommen:
- Kosten-/Preiswettbewerb
 - Qualitäts-/Leistungswettbewerb
 - Wettbewerb um Zeitvorteile („Responsewettbewerb“)
 - Innovations-/Technologiewettbewerb und
 - Wettbewerb um die beste Wertschöpfungsarchitektur (sog. Layer Competition).
- 109 Um den stetigen Herausforderungen des Wettbewerbs zu genügen, ist es erforderlich, die Leistungen im Spannungsfeld von Qualität, Kosten und Zeit zu optimieren. Im Ergebnis sind Portfoliozusammensetzung, Kerngeschäfte, Kernfähigkeiten sowie angestrebte Marktposition/Wettbewerbsvorteile strategiekonform zu definieren. Über den Markterfolg und damit die Wettbewerbsfähigkeit entscheidet letztlich immer die Sicht des Kunden; sie ist maßgebend für die Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen.
- 110 Maßgebliche Ursachen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und den Markterfolg liegen in den verschiedenen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens, die in den Wertschöpfungsprozessen zum Einsatz kommen bzw. sie prägen. Dabei werden einzelne materielle Ressourcen (z.B. Grundstücke, Gebäude, Anlagen) ebenso benötigt wie immaterielle (z.B. Know-how, Lizenzen, Patente), personelle (z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter) und finanzielle Ressourcen. Die geschickte Kombination verschiedener Ressourcen sollte zu übergreifenden, besonderen Fähigkeiten führen (sog. organisatorische Fähigkeiten), die z.B. an der Beherrschung einzelner Technologien oder wichtiger Prozesse (z.B. Produktentwicklungsprozesse oder Auftragsabwicklungsprozesse), aber auch an besonderen Stärken in einzelnen Funktionen (z.B. Kundenakquisition, Produktion, Montage, Service) oder Systemen (z.B. schlagkräftige und flexible Aufbauorganisation, ausgebautes Controlling) zu erkennen sind.
- 111 Demzufolge hat das Unternehmen die nachfolgenden Potenziale unter Effektivitäts- und Stimmigkeitsaspekten auszurichten:
- Produktions- und Absatzprogramm (Breite, Tiefe, Funktionen, Design, Qualität)
 - Marketing und Vertrieb (Segmentierung, Positionierung, Branding, Distribution, Service, Werbung, Kontrahierung, Pricing)
 - Produktion und Beschaffung (Ausstattung, Kapazitäten/Standorte, Lay-out, Technologie, Vorleistungen, Abläufe, Bestände, Lieferbeziehungen)

- Forschung und Entwicklung (Fähigkeiten, Innovations- und Ideenmanagement, Vermarktungsprozess, Patente, Lizenzen)
- Finanzen (Kapitalbedarf, Zugang zu Finanzquellen, Rating, Kapitalstruktur, Eigenkapitalrentabilität und Cashflow)
- Belegschaft (Belegschaftsstärke, Qualifikationen, Arbeitszeitmodelle, Vergütung, Lernprogramme, Motivation)
- Führungs- und Fachkräfte (Quantitatives und qualitatives Potenzial, Motivation, Anreizsysteme)
- Organisation (Organigramm, Abläufe, Führungs- und Entscheidungsprozesse, lernende Organisation, Unternehmenskultur)
- Unterstützungssysteme (IT, Rechnungswesen, Controlling, Shared Services).

112 Der Schwerpunkt der strategischen Neuausrichtung liegt im Bereich der Geschäftsfeldplanung und der Ressourcenneuordnung sowie in der Formulierung der Unternehmensstrategie.

5.7. Überwindung der Stakeholderkrise

113 Eine Stakeholderkrise, die sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirkt, kann letztlich nur überwunden werden, wenn es der Unternehmensleitung oder dem Aufsichtsorgan gelingt, mit allen Interessengruppen wieder einen Konsens zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und zu einer gemeinsam getragenen Zielstruktur zu finden.

6. Integrierte Sanierungsplanung

114 Das Sanierungskonzept enthält in zusammengefasster Form eine zahlenmäßige Planung des Sanierungsablaufs. Durch die rechnerische Verprobung wird zugleich die Finanzierbarkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen nachgewiesen.

115 Ausgehend von der Ist-Lage und den identifizierten Problem- und Verlustbereichen sind die Maßnahmeneffekte zu quantifizieren und in einem integrierten Unternehmensplan zusammenzuführen. Darüber hinaus ist die Tragfähigkeit des Sanierungskonzeptes auch anhand der Entwicklung geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren.

6.1. Darstellung der Problem- und Verlustbereiche

116 Der Überblick über die Problem- und Verlustbereiche des Unternehmens umfasst die Ergebnisse der kritischen Bereiche, z.B. gegliedert nach Geschäftsfeldern, Produktbereichen, Produktionsstandorten, Absatzgebieten etc. Zudem sind in zusammengefasster Form die Restrukturierungserfordernisse unter finanziellen Aspekten anzugeben (z.B. Kapitalbedarf und -zuführung, Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung).

117 Der Schwerpunkt dieser Zusammenfassung liegt weniger in der Beschreibung der gegenwärtigen Lage und der Entwicklung in der (jüngeren) Vergangenheit, als vielmehr in der Abschätzung der zukünftigen Entwicklung ohne Berücksichtigung der Sanierungsmaßnahmen.

6.2. Darstellung der Maßnahmeneffekte

118 Es ist darzulegen, welche Wirkungen die Maßnahmen auf die künftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens voraussichtlich haben. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden die Maßnahmeneffekte möglichst monatlich beschrieben und quantifiziert, während für die Folgejahre quartalsweise bzw. halbjährige Planangaben ausreichend sind.

119 Üblicherweise wird angegeben, welche Maßnahmen bereits eingeleitet und mit welchem Grad diese bereits realisiert sind. Für die Kontrolle werden die Personen aufgeführt, die für die Umsetzung verantwortlich sind.

120 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 zum Beispiel um folgende Sachverhalte:

- Die Zinszahlungen für die von der XY Bank gewährten Darlehen werden nach einer vorläufigen Vereinbarung mit der Bank bis zum 31.12.XXXX ausgesetzt.
- Die Gesellschafter beabsichtigen, eine Zuzahlung in das Eigenkapital der Gesellschaft in Höhe von ... vorzunehmen.
- Der Gläubiger XY hat in Aussicht gestellt, in Höhe von ... mit seinen Forderungen gegen Besserungsabrede im Range hinter alle anderen Gläubiger zurücktreten.
- 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.

121 Der Erfolg des Sanierungskonzeptes hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Maßnahmen sowie der kontinuierlichen Überwachung und Fortschreibung des Konzeptes durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.

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

122 Der im Sanierungskonzept verankerte Sanierungsplan ist integriert als Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan zu erstellen. Dabei wird, ausgehend von den betrieblichen Teilplänen (Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalkostenplanung usw.), eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und darauf aufbauend ein Finanzplan und eine Plan-Bilanz entwickelt (monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich).

123 In der Planung sind die kritischen Prämissen besonders hervorzuheben, wie z.B.:

- die Entwicklung von Rohstoffpreisen
 - das Wachstum von Auslandsmärkten, insbesondere in [...]
 - die Wechselkursstabilität
 - die Preisentwicklung auf der Nachfrageseite
 - die Wettbewerbsentwicklung
 - die Stabilität der Rechtslage (z.B. Steuerrecht)
 - die Fortsetzung wichtiger Verträge mit Großkunden.
- 124 Zur Berücksichtigung der Planungsunsicherheiten erscheint es zudem zweckmäßig, Alternativrechnungen zum „real case“ (wahrscheinlichster Fall) durchzuführen oder mit einer quantitativen Risikoeinschätzung, etwa über den Einsatz der „Monte-Carlo-Simulation“, 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.
- 125 Bei der zahlenmäßigen Darstellung des geplanten Sanierungsablaufs sind auch die voraussichtlichen Kosten der künftigen Beratung sowie der Kontrolle der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu berücksichtigen.
- 126 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.
- 127 Die Analyse der Planabweichungen sowie die Planfortschreibung sind nicht Bestandteil des Sanierungskonzeptes. Auf die Erforderlichkeit dieser Tätigkeiten sowie einer fortgesetzten Beratung während der gesamten Sanierungsphase wird jedoch hingewiesen.

6.4. Kennzahlen

- 128 Die integrierte Planung ist insbesondere um solche Kennzahlen zu ergänzen, die das Urteil zur Sanierungsfähigkeit stützen. In Betracht kommen
1. Liquiditätskennzahlen, insbesondere:
 - a. Liquiditätsgrade I bis III
 - b. Cashflow in % vom Umsatz
 - c. Schuldentilgungsdauer in Jahren
 - d. Kapaldienstdeckungsfähigkeit – Debt Service Coverage
 2. Ertragskennzahlen, insbesondere:
 - a. Gesamtkapitalrentabilität
 - b. Eigenkapitalrentabilität
 - c. Umsatzrentabilität
 - d. Material- /Fremdleistungsquote
 - e. Personalaufwandsquote

- f. EBITDA in % vom Umsatz
3. Vermögenskennzahlen, insbesondere:
- a. Eigenmittelquote
 - b. Verschuldungsgrad
 - c. Anlagendeckung
 - d. Working Capital
 - e. Debitorenlaufzeit in Tagen – DSO (Days Sales Outstanding)
 - f. Kreditorenlaufzeit in Tagen – DPO (Days Payables Outstanding)
 - g. Vorratsreichweite in Tagen – DIH (Days Inventory on Hand)
- 129 Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants.
- 130 Die Entwicklung der Kennzahlen und deren Kommentierung verdeutlichen den geplanten Sanierungsverlauf und stellen Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzeptes dar. Sie liefern zugleich Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzeptes durch Dritte.
- 7. Berichterstattung und zusammenfassende Schlussbemerkung**
- 131 Der Wirtschaftsprüfer hat über die Durchführung des Auftrags zur Erstellung eines Sanierungskonzeptes schriftlich zu berichten. Abhängig vom Auftragsumfang folgen Gliederung und Inhalt dieser Berichterstattung den in diesem *IDW Standard* dargelegten Grundsätzen.
- 132 Der Bericht über die Erstellung eines Sanierungskonzeptes kann mit einer zusammenfassenden Schlussbemerkung abschließen, die eine Beurteilung darüber enthält, ob das Unternehmen voraussichtlich sanierungsfähig ist. In einer zusammenfassenden Schlussbemerkung ist auch auf die kritischen Faktoren und Annahmen einzugehen, die für die Sanierungsfähigkeit von besonderer Bedeutung sind.
- 133 Sind nur einzelne Teilbereiche eines umfassenden Sanierungskonzeptes Gegenstand des Auftrags, folgt daraus eine entsprechende Beschränkung der Berichterstattung und einer zusammenfassenden Schlussbemerkung.
- 134 Wird eine zusammenfassende Schlussbemerkung erstellt, darf diese nur zusammen mit dem Erstellungsbericht an Dritte weitergegeben werden, um Missverständnisse über Art und Umfang der Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden.
- 135 Für die zusammenfassenden Schlussbemerkungen der Erstellungsberichte werden folgende im Einzelfall anzupassende Formulierungen empfohlen:

Muster für zusammenfassende Schlussbemerkungen

Muster einer zusammenfassenden Schlussbemerkung für ein umfassendes Sanierungskonzept

„Ich war / Wir waren beauftragt, das in voranstehendem Bericht dargestellte Sanierungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen.

Ich habe meiner / Wir haben unserer Erstellungstätigkeit den *IDW Standard: Anforderung an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)* 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-Lage und der Krisenursachen in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft vor dem Hintergrund des Leitbildes des sanierten Unternehmens geeignete Sanierungsmaßnahmen erarbeitet und die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen in die integrierte Liquiditäts-, Vermögens- und Ertragsplanung überführt. Das Sanierungskonzept beschreibt die für eine positive Fortführungsprognose und darüber hinaus die für die Wiedererlangung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit erforderlichen Maßnahmen.

Die Verantwortung für das dem Sanierungskonzept zugrunde liegende Leitbild und die daraus abgeleiteten Annahmen sowie für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Sanierungskonzeptes liegt bei den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft.

Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen. Auf die beigefügte Vollständigkeitsklärung wird verwiesen. Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Sanierungskonzept zu Grunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Sanierungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten lediglich Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt.

Die dem Konzept beigefügte integrierte Planung weist ein positives Reinvermögen und künftige Liquiditätsüberschüsse aus.

Nach meiner / unserer Auffassung ist das Unternehmen unter den im Konzept genannten Bedingungen sanierungsfähig.

Das Sanierungskonzept enthält zukunftsorientierte Informationen, die inhärenten 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.

Das Sanierungskonzept umfasst verschiedene Sanierungsmaßnahmen, die rechtlich von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Verpflichtung noch aussteht. Hierauf ist im Bericht unter Textziffer [...] im Einzelnen hingewiesen worden.

Der Erfolg der Sanierung hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Sanierungskonzeptes durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.

Das Sanierungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsüblichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2002 zu Grunde liegen, erstellt und dient allein der Unterrichtung der Organe der Gesellschaft. Es darf ohne meine / unsere vorherige schriftliche Zustimmung nicht an Dritte weitergegeben werden.

(Ort)

(Datum)

(Unterschrift)“

Wirtschaftsprüfer

Muster für ein Konzept über die Fortführungsfähigkeit im Sinne einer positiven Fortführungsprognose als Vorstufe für ein umfassendes Sanierungskonzept nach *IDW S 6*

„Ich war / Wir waren beauftragt, ein Fortführungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen, auf dessen Grundlage die Gesellschaft mit überwiegender Wahrscheinlichkeit von der Fortführungsfähigkeit i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB (positive Fortführungsprognose) ausgehen kann. Hierbei handelt es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept i.S.d. *IDW S 6*, sodass allein auf dieser Grundlage keine Aussage zur Sanierungsfähigkeit getroffen werden kann. Die Verantwortung für das bezüglich der Sanierungsfähigkeit noch zu entwickelnde umfassende Sanierungskonzept und das ihm zugrunde liegende Leitbild des sanierten Unternehmens liegt bei den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft.

Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen. Auf die beigefügte Vollständigkeitserklärung wird verwiesen. Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Fortführungskonzept zu Grunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Fortführungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten lediglich Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt.

Meine / Unsere Aufgabe war es, auf Basis meiner / unserer Analysen in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft Maßnahmen zu erarbeiten, auf deren Grundlage von einer positiven Fortführungsprognose ausgegangen werden kann.

Die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen wurden von mir / uns in die integrierte Liquiditäts-, Vermögens- und Ertragsplanung überführt.

Nach meiner / unserer Auffassung kann unter den im Konzept genannten Bedingungen von einer positiven Fortführungsprognose ausgegangen werden.

Das Fortführungskonzept enthält zukunftsorientierte Informationen, die inhärenten 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.

Das Fortführungskonzept umfasst verschiedene Maßnahmen, die rechtlich von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzeptes eine rechtlich bindende Verpflichtung noch aussteht. Hierauf ist im Bericht unter Textziffer [...] im Einzelnen hingewiesen worden.

Der Erfolg des Fortführungskonzeptes hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Maßnahmen, der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Konzeptes durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.

Das Fortführungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsüblichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2002 zu Grunde liegen, erstellt und dient allein der Unterrichtung der Organe der Gesellschaft. Es darf ohne meine / unsere vorherige schriftliche Zustimmung nicht an Dritte weitergegeben werden.

(Ort)

(Datum)

(Unterschrift)“

Wirtschaftsprüfer