

Erstellung und Prüfung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6

Ein (eingeschränkter) Blick in die Zukunft

Christoph Hillebrand*

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

Kernaussagen

- Wesentlicher Inhalt jedes Sanierungskonzeptes sind Planverprobungsrechnungen, die den Erfolg einer Sanierung anhand von Plangrößen darstellen. Allerdings ist hier die wachsende Unsicherheit zu beachten, je weiter diese Größen in der Zukunft liegen. Ein kleinschrittiger und dafür genauerer Blick in die nähere Zukunft ist daher aufschlussreicher als ein Blick auf eine unendliche Zeitachse.
- Ein weiterer wichtiger Bestandteil eines ausgearbeiteten Sanierungskonzeptes ist die integrierte Planung, um den potenziellen Erfolg des Vorhabens plausibel darzustellen. Da sich zum Teil auf unsichere Größen bezogen wird, ist hier die Plausibilität besonders zu prüfen und Unsicherheiten sind zu erläutern.
- Neben einer externen Prüfung des Sanierungskonzeptes ist ein Sanierungscontrolling ebenfalls notwendig. Mithilfe dessen lassen sich Maßnahmen während der Sanierung auf ihre Wirkung hin überprüfen. Laufende Änderungen sind in diesen Prozess und – falls erforderlich – auch in den Sanierungsplan stetig einzubeziehen.

I. Darstellung des Unternehmens

Grundlage jedes Sanierungskonzeptes ist das möglichst vollständige Zusammentragen aller wesentlichen Unternehmensdaten. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der externe Leser des Konzeptes möglicherweise wesentlich geringere Unternehmenskenntnisse hat und auch nicht auf andere Unternehmensdaten, wie z. B. Jahresabschlüsse, ohne Weiteres zurückgreifen kann.¹

Insofern gilt es, zu folgenden Daten Stellung zu nehmen:²

- rechtliche Verhältnisse,

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

1 Vgl. Keller, 1999, S. 83.

- ▶ wirtschaftliche Entwicklung,
- ▶ Unternehmensentwicklung der letzten drei bis fünf Jahre,³
- ▶ finanzwirtschaftliche Verhältnisse,⁴
- ▶ leistungswirtschaftliche Verhältnisse,
- ▶ organisatorische Grundlagen.

Zu der Darstellung gehört nicht nur die reine Abbildung des Zahlenmaterials, sondern auch die Analyse einzelner **Kennzahlen**. Herangezogen werden können hierfür die gängigen Jahresabschlusskennzahlen, die auch bei der Bilanzanalyse Verwendung finden. Besonders wichtig sind Erläuterungen und Hinweise, die sich nicht direkt aus Zahlen ableiten lassen.⁵ Hierzu gehören Informationen zur **Mitarbeiterentwicklung**, zur betrieblichen **Altersversorgung**, zur **Tarifgebundenheit**, wie auch zu **Betriebsvereinbarungen**.

Die rechtlichen Verhältnisse umfassen neben den gesellschaftsrechtlichen zudem die steuerrechtlichen Gegebenheiten, wie auch die Dauerschuldverhältnisse und anhängigen Rechtsstreitigkeiten. Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Verhältnisse werden die Möglichkeiten und Bedingungen der **Innen-** wie der **Außenfinanzierung** dargelegt, wobei auf Stärken und Schwächen besonders eingegangen werden sollte. Hierzu gehören insbesondere freie **Kreditsicherheiten**, **stille Reserven** und aus dem Rechnungswesen nicht erkennbare **Risiken**. Die leistungswirtschaftlichen Verhältnisse umfassen neben einer Analyse der **Vergangenheitswerte** und -daten auch die **Zukunftsperspektive** und hier insbesondere die zukünftige Einschätzung der Markt- und Produktentwicklung, der Produktionsbedingungen sowie der Bereiche Forschung und Entwicklung (F & E). Im letzten Bereich wird auf die Grundlagen der Aufbauorganisation, des Informationssystems sowie des Controllings eingegangen.

S. 173

II. Beurteilung der Sanierungsfähigkeit

Durch die bisherige Beurteilung des Unternehmens sowie seiner Krisenentwicklung lässt sich erahnen, wodurch die Unternehmenskrise entstanden ist. Die Analyse der Ursache erfolgt systematisch durch die Eingrenzung der kritischen Geschäftsbereiche. Diese sind sodann anhand der vorgenannten Krisenstadien zu analysieren und zu dokumentieren. Unternehmenskrisen entstehen nicht von einem Tag auf den anderen, sondern sind ein Resultat mehrstufiger **Ursache-Wirkungsketten** mit mehreren zusammenwirkenden, sich verstärkenden oder abschwächenden Ursachen.

In der betriebswirtschaftlichen Krisenursachenforschung unterscheidet man dabei zwischen **unternehmensinternen** (endogenen) und **unternehmensexternen** (exogenen) Krisen bzw. Ursachen und Symptomen der Krise.⁶ Endogene Krisenursachen resultieren aus falschen Marktstrategien, Fehlinvestitionen, zu hohen Entnahmen, mangelndem Controlling, einem unveränderten Produktportfolio oder auch Managementproblemen. Ursachen für eine exogene Krise wären beispielsweise eine rückläufige Nachfrage, zurückhaltende Marktpreise, neuer Wettbewerb, steigende Rohstoffkosten, technischer Fortschritt sowie geänderte politische Rahmenbedingungen. Je früher und schneller die Krise erkannt wird, desto schneller und effizienter kann diese beseitigt werden.

Die Krisenursachenanalyse wird ergänzt durch eine systematische Lagebeurteilung des Unternehmens als Ganzes, indem Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens gleichermaßen wie des-

2 Vgl. zur Qualität des Sanierungskonzepts: Dörner/Hense/Gelhausen, 2014, S. 298; vgl. auch Gliederung des Insolvenzplans: Hess, 2013, S. 1163 ff.

3 Keller, 1999, S. 94.

4 Keller, 1999, S. 132 ff.

5 Vgl. Keller, 1999, S. 83.

6 Vgl. Buth/Hermanns, 2014, S. 69.

sen Beziehungen mit seiner Umwelt beleuchtet werden. Durch diese Betrachtungsweise werden die Interdependenzen sowie die Ursache-Wirkungs-Ketten nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf Ebene des Marktes sichtbar.⁷ Oft wird dies auch als **Stärken-/Schwächen-Analyse** bezeichnet.

Gemäß der Legaldefinition in § 17 Abs. 2 InsO ist der Schuldner dann zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Dabei kommt es somit auf die Dauer und Wesentlichkeit der Liquiditätslücke nicht an. Das Ziel dabei ist, dass ein Insolvenzverfahren möglichst frühzeitig beantragt werden soll. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat in seinem Urteil v. 24.5.2005 jedoch entschieden, dass eine geringfügige **Zahlungsstockung** noch keine Zahlungsunfähigkeit bedeutet.⁸ Mit diesem Urteil wurden die Beurteilungskriterien „Dauer“ und „Wesentlichkeit“ der Liquiditätslücke wieder eingeführt und durch ein weiteres Urteil v. 12.10.2006 noch einmal bestätigt. Der BGH vertritt die Auffassung, dass eine Zahlungsunfähigkeit erst dann vorliegt, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen innerhalb von drei Wochen zu begleichen, und es ihm nicht gelingt, in dieser Zeit die Liquiditätslücke zu beseitigen. Von einer Zahlungsunfähigkeit ist regelmäßig auszugehen, wenn die Liquiditätslücke des Schuldners mehr als 10 % der fälligen Gesamtverbindlichkeiten beträgt und der Schuldner diese nicht innerhalb der genannten Frist vollständig oder fast vollständig beseitigt.

Folgt man einer ökonomischen Betrachtungsweise, ist die Feststellung der Zahlungsunfähigkeit anhand einer Liquiditätsbilanz in Verbindung mit einem Finanzplan vorzunehmen. Damit kann die Geschäftsleitung das mögliche Eintreten der Zahlungsunfähigkeit in den nächsten Wochen und Monaten überblicken und zu einem späteren Zeitpunkt dokumentieren.

Der **Finanzstatus** ist ein zentrales Entscheidungsinstrument, ohne das zu einem späteren Zeitpunkt der Vorwurf der Insolvenzverschleppung und die persönliche Haftungsanspruchnahme der Geschäftsführer nur schwer abgewehrt werden können. Schon allein aus diesem Grund ist es unerlässlich, einen Finanzstatus zu erstellen.

Praxishinweis

Im Finanzstatus werden die verfügbaren liquiden Finanzmittel des Unternehmens sowie dessen fällige Verbindlichkeiten inventarmäßig erfasst. Ergibt der Finanzstatus, dass die fälligen Verbindlichkeiten nicht beglichen werden können, liegt noch keine Zahlungsunfähigkeit vor, wenn aus dem Finanzplan ersichtlich ist, dass innerhalb von drei Wochen die fälligen Verbindlichkeiten beglichen werden.

Für die Fälligkeit der Verbindlichkeiten sind folgende Punkte zu beachten:

- ▶ Bei der Prüfung der Zahlungsunfähigkeit i. S. des § 17 Abs. 2 InsO sind sämtliche fälligen Zahlungsverpflichtungen zu berücksichtigen. Erforderlich und ausreichend ist, dass der Gläubiger die Zahlung verlangen kann;
- ▶ **Achtung:** bei nicht ausdrücklich genehmigten Überziehungen bei Kontokorrentkrediten, wenn das Kreditinstitut diese Inanspruchnahmen stillschweigend duldet;
- ▶ Kontokorrentkredite, die innerhalb der ungekündigten Linien vereinbart werden, sind trotz ihrer Fälligkeit im Finanzstatus nicht anzusetzen;
- ▶ aus Annuitätendarlehen sind nur die nach dem Kreditvertrag fälligen Raten zu berücksichtigen;

⁷ Vgl. Krystek/Klein, 2010, S. 1838 f.

⁸ BGH, Urteil v. 24.5.2005 - IX ZR 123/04 NWB AAAAB-78851.

- ▶ Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung sind sofort oder bei Vereinbarung eines Zahlungsziels mit dessen Ablauf fällig;
- ▶ gestundete Verbindlichkeiten sind nicht in den Finanzstatus aufzunehmen;
- ▶ von Gläubigern rechtshängig gemachte Zahlungsansprüche sind in den Finanzstatus aufzunehmen;
- ▶ Steuerforderungen sind als fällige Verbindlichkeiten zu erfassen;
- ▶ Verbindlichkeiten, die aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht erfüllt werden dürfen, sind im Finanzstatus erst mit Wegfall des Auszahlungsverbotes als fällig zu erfassen.

S. 174

Zu den Finanzmitteln zählen Barmittel, Bankguthaben, Schecks in der Kasse und freie, d. h. vertraglich vereinbarte und ungekündigte, Kreditlinien.

1. Erstellung eines Finanzplans

Der **Finanzplan** baut grundsätzlich auf dem Finanzstatus auf. Ergibt sich aus dem Finanzstatus eine Liquiditätslücke, ist ausgehend von der Stichtagsliquidität im Beurteilungszeitpunkt die finanzielle Entwicklung des Schuldnerunternehmens für einen Planungszeitraum in einem Finanzplan darzustellen, um weiter beurteilen zu können, ob Zahlungsunfähigkeit vorliegt.⁹ Im Finanzplan sind Ein- und Auszahlungen sowie Ausgleichsmaßnahmen und Anpassungsmaßnahmen aufzuführen.

2. Überschuldung nach § 19 InsO

Liegen Tatsachen wie beispielsweise eine Erfolgs- oder Liquiditätskrise vor, so sollte die Prüfung der **Überschuldung** stattfinden. Die Wertansätze in einem zu erstellenden Überschuldungsstatus hängen von dem Ergebnis der Fortbestehensprognose ab.¹⁰ Ein Faktor der **Fortbestehensprognose** ist, dass während des Prognosezeitraums die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten wird. Dieser Zeitraum erstreckt sich gem. § 19 Abs. 2 Satz 1 Halbsatz 2 InsO auf zwölf Monate. Eine insolvenzrechtlich geprägte Fortbestehensprognose reicht wegen ihres ausschließlich liquiditätsorientierten Ansatzes für die Beurteilung der Fortführungsfähigkeit nicht aus.¹¹

Neben einer vergangenheitsorientierten Betrachtung sollte der Schwerpunkt auch hier auf der Zukunft liegen und folgende Bereiche umfassen:

- ▶ Analyse der internen Unternehmensverhältnisse (Gesellschaftsrecht, Zivilrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht),
- ▶ Vermögens-, Finanz- und Ertragslage,
- ▶ Ausgangsleitbild,
- ▶ wettbewerbsrelevante Ressourcen und Fähigkeiten,
- ▶ Feststellung des Krisenstadiums (Stakeholderkrise, Strategiekrisis, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise, Insolvenzreife),
- ▶ Analyse der Krisenursachen,
- ▶ Aussagen zur Unternehmensfortführung (Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO, Vorliegen einer Überschuldung nach § 19 InsO, Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB).

9 Vgl. IDW Standard: Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen (IDW S 11), Stand: 23.8.2021.

10 IDW S 11, Rz. 58 ff.

11 IDW S 11, Rz. 58 ff.

III. Integrierte Sanierungsplanung

Wesentlicher Inhalt jedes Sanierungskonzepts sind Planverprobungsrechnungen, die den Erfolg einer Sanierung anhand von Plangrößen/Zahlen darlegen.¹²

1. Planungsprämissen

Ausgehend von der Ist-Lage und den identifizierten Problem- und Verlustbereichen sind die Maßnahmeneffekte zu quantifizieren und in einer integrierten Unternehmensplanung zusammenzuführen.¹³ Darüber hinaus ist das Zahlenwerk durch die Entwicklung geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren.¹⁴

Praxishinweis

Die Darstellung der Ist-Lage und der identifizierten Problem- und Verlustbereiche umfasst die Ergebnisse der kritischen Bereiche. Dabei sollte eine sinnvolle Strukturierung erfolgen, z. B. eine Gliederung nach Geschäftsfeldern, Produktbereichen, Produktionsstandorten etc.¹⁵ Der Schwerpunkt sollte weniger auf der Beschreibung der gegenwärtigen Lage und der Entwicklung der jüngeren Vergangenheit als vielmehr auf der Abschätzung der zukünftigen Entwicklung ohne die Berücksichtigung der Sanierungsmaßnahmen liegen.

Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden dann die Auswirkungen der einzelnen Sanierungsmaßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beschrieben und quantifiziert.¹⁶ Für das erste Quartal sollte die Planung auf Wochenbasis, für das zweite Quartal auf Monatsbasis und für die Folgezeit auf Quartalsbasis aufgestellt werden. Bei den einzelnen Maßnahmen wird angegeben, ob diese bereits eingeleitet wurden, zu welchem Grad sie realisiert sind und welche Personen für die Umsetzung im Einzelnen verantwortlich sind.

2. Rentabilitätsplanung

Inhalt der Planungsverprobungsrechnung¹⁷ ist die Planung der auf dem Sanierungsplan beruhenden zukünftigen Aufwendungen und Erträge. Grundlage hierfür sind die Detailpläne wie Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalkostenplanung etc., die alle Eingang in die **Rentabilitätsplanung** finden. Zum Nachweis der Plausibilität dieser Rentabilitätsplanung sollte diese mit Vergangenheitswerten des krisenbetroffenen Unternehmens, aber auch mit Branchenwerten verglichen werden, sofern verfügbar.¹⁸

In der Planung sind die kritischen Prämissen besonders hervorzuheben.¹⁹ Dies können beispielhaft sein:

- die Entwicklung von Rohstoffpreisen,

12 Vgl. Krystek/Klein, 2010, S. 1844, zur Schlüssigkeit der Planungsrechnung: Dörner/Hense/Gelhausen, 2014, S. 889.

13 Vgl. Groß, 2009, S. 243; Steffan/Anders, 2010, S. 296; Krystek/Klein, 2010, S. 1.841.

14 Vgl. Steffan/Anders, 2010, S. 301.

15 Wentzler, 2009, S. 294.

16 Groß, 2009, S. 237, 243.

17 Rockel/Andersch, 2009, S. 256.

18 Vgl. Kuss, 2009, S. 336.

- ▶ das Wachstum von Auslandsmärkten,
- ▶ Wechselkursveränderungen,
- ▶ die Preisentwicklung auf der Nachfrageseite,
- ▶ die Wettbewerbsentwicklung,
- ▶ die Stabilität der Rechtslage, z. B. bezüglich der Steuerquote,
- ▶ die Fortsetzung wichtiger Verträge, z. B. Großkunden, Mietverträge.

S. 175

Zur Eingrenzung von Planungsunsicherheiten ist es zweckmäßig, Sensitivitäts- und Alternativrechnungen (*Best Case, Worst Case, Real Case*) aufzustellen.²⁰

3. Liquiditätsplanung

Aus der Rentabilitätsplanung wird die **Liquiditätsplanung** als Planung reiner Zahlungsströme abgeleitet. Hierbei sind das Zahlungsverhalten der Vergangenheit, das Zahlungsverhalten der Branche, wie auch besondere Zahlungsmodalitäten, die z. B. bei den Sanierungsmaßnahmen ausgehandelt wurden, einzuarbeiten. Aus dem Liquiditätsplan ergibt sich, welcher Finanzbedarf für eine erfolgreiche Sanierung erforderlich ist und von wem dieser Finanzbedarf zugeführt wird.

4. Planbilanzen

Ausgehend von einem aktuellen Vermögensstatus, der die Vermögenssituation zum Zeitpunkt der Konzepterstellung wiedergibt, werden auf der Basis der vorgenannten Rentabilitäts- und Liquiditätsplanungen die **Planbilanzen** fortgeschrieben.

5. Kennzahlen

Die integrierte Unternehmensplanung ist um **Kennzahlen** zu ergänzen. Kennzahlen erleichtern sowohl den internen als auch den externen Betriebsvergleich im Sinne einer relativen Betrachtung.

Als Kennzahlen kommen in Betracht:

- ▶ **Liquiditätskennzahlen** (Liquiditätsgrade I bis III, Cashflow in Prozent vom Umsatz, Schuldentilgungsdauer in Jahren, Kapitaldienstdeckungsfähigkeit),
- ▶ **Ertragskennzahlen** (Gesamtkapitalrentabilität, Eigenkapitalrentabilität, Umsatzrentabilität, Materialfremdleistungsquote, Personalaufwandsquote, EBITDA in Prozent vom Umsatz),
- ▶ **Vermögenskennzahlen** (Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Anlagendeckung, Working Capital, Debitorenlaufzeit – DSO *Days Sales Outstanding*, Kreditorenlaufzeit – DPO *Days Payable Outstanding*, Vorratsreichweite – DIH *Days Inventory on Hand*).

Die Entwicklung dieser Kennzahlen und deren Kommentierung verdeutlichen den geplanten Sanierungsverlauf und stellen Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzepts dar.²¹ Sie liefern damit zugleich Eckpunkte für ein umfassendes Sanierungscontrolling durch die Unternehmensleitung sowie durch Dritte.²²

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

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

21 Vgl. Steffan/Anders, 2010, S. 291 f.

22 Vgl. Steffan/Anders, 2010, S. 301.

6. Planungshorizont

Je weiter Planungsdaten in der Zukunft liegen, desto unsicherer sind sie. Insofern sollte gerade eine Sanierungsplanung nicht unendlich in die Zukunft schauen und hier Visionen schaffen, denn es gilt, in kleinen Schritten die Probleme der nahen Zukunft zu meistern. Die Planung sollte einen **Horizont** von rund 24 Monaten umfassen und für mindestens die ersten drei Monate auf Wochenbasis aufgestellt werden. Die Analyse von Planabweichungen sowie die Planfortschreibung sind nicht Bestandteil des Sanierungskonzepts, sondern vielmehr Notwendigkeiten des zukünftigen Sanierungscontrollings.²³

IV. Berichterstattung und Schlussbemerkung

Wie bereits oben dargelegt, hat der Konzeptersteller seine gesamte Arbeit nicht nur schriftlich zu dokumentieren, sondern auch gegenüber dem Auftraggeber über das Sanierungskonzept schriftlich zu berichten.²⁴ Gliederung und Inhalt dieser Berichterstattung hängen dabei im Wesentlichen vom Auftragsumfang ab. Oft wünscht der Auftraggeber, dass der Bericht über das Sanierungskonzept mit einer zusammenfassenden Schlussbemerkung (Prognoseergebnis) endet. Diese zusammenfassende Schlussbemerkung ist eine Beurteilung, ob das Unternehmen voraussichtlich sanierungsfähig ist oder nicht.²⁵ Darunter fällt auch die Prognose der Durchführbarkeit, wonach die objektive Beurteilung des Sanierungskonzepts um die voraussichtliche Akzeptanz der vorgesehenen Sanierungsbeiträge durch die Stakeholder zu erweitern ist.²⁶ In der zusammenfassenden Schlussbemerkung ist auch auf kritische Faktoren und Annahmen einzugehen, die für die Sanierungsfähigkeit von besonderer Bedeutung sind.

Ist das Sanierungskonzept kein umfassendes Konzept im vorbeschriebenen Sinne, so ist hierauf auch bei der zusammenfassenden Schlussbemerkung entsprechend einzugehen.²⁷ Sind in das Sanierungskonzept wesentliche Informationen Dritter eingegangen, so ist auch hierauf zur Vermeidung von Missverständnissen gesondert zu verweisen.

V. Prüfung von Sanierungskonzepten

Wie bereits oben dargelegt, kann es im Einzelfall sinnvoll sein, ein Sanierungskonzept von einem unabhängigen Sachverständigen prüfen zu lassen. Oft sind dies Wirtschaftsprüfer und oft werden diese durch Banken beauftragt. Kommt es zu solch einer Prüfung, sind Gegenstand der Prüfung die folgenden Anforderungen:²⁸

- **inhaltliche Anforderungen:** Hier wird geprüft, ob insbesondere die inhaltlichen Anforderungen des IDW S 6 erfüllt sind.
- **rechtliche Anforderungen:** Hier wird geprüft, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet wurden, die Sanierungsfähigkeit gegeben und die Nachhaltigkeit der Sanierung zu bejahen ist. Nachhaltigkeit bedeutet dabei, dass für einen Zeitraum von mindestens diesem und dem nächsten Geschäftsjahr mehr Gründe dafür als dagegen sprechen müssen.

S. 176

Im **darstellenden Teil** erfolgt eine Prüfung der Ist-Situation sowie der abgeleiteten Krisenursachen auf Vollständigkeit, Richtigkeit und Realisierbarkeit. Bezüglich der Unternehmensanalyse werden

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

24 Vgl. Groß, 2009, S. 245.

25 Vgl. Groß, 2009, S. 245.

26 Vgl. Fachausschuss Sanierung und Insolvenz, 2010, S. 1.418.

27 Vgl. Groß, 2009, S. 245.

28 Vgl. Buth/Hermanns, 2014, S. 138 ff., 147 ff.

die Angaben zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und Stärken-/Schwächen-Analysen²⁹ vorgenommen.

Bei der Prüfung des **gestaltenden Teils** geht es insbesondere um die Frage, ob im Konzept die für den Einzelfall richtigen Sanierungsmaßnahmen dargestellt sind und deren Eignung dargelegt ist. Letztendlich erfolgt eine Überprüfung der Planverprobungsrechnung auf rechnerische Richtigkeit und Plausibilität.³⁰

Die Literatur empfiehlt für die Beurteilung der Fortbestehensprognose das Heranziehen verschiedener Perspektiven, um zu einer ausgewogenen Gesamtaussage zu gelangen.

Neben den **Umfeldperspektiven**

- ▶ gesamtwirtschaftliche Entwicklung und
- ▶ Branchenentwicklung

gehören die **Beraterperspektiven**

- ▶ Konzeptperspektive,
- ▶ Durchsetzungsperspektive,
- ▶ Umsetzungsperspektive und
- ▶ Koordinationsperspektive

dazu.

Die Ermittlung der Fortbestehenswahrscheinlichkeit erfolgt dann durch multiplikative Ermittlung, so dass sich folgende Formel ergibt:

Fortbestehenswahrscheinlichkeit = Finanzplanwahrscheinlichkeit

× Durchsetzungswahrscheinlichkeit

× Umsetzungswahrscheinlichkeit

× Koordinationswahrscheinlichkeit

Das zusammengefasste Urteil einer Sanierungsprüfung lautet nach der IDW-Stellungnahme wie folgt:

„Als Ergebnis der Sanierungsprüfung werden die Chancen und Risiken dargestellt, die kritischen Prämissen herausgearbeitet und eine Stellungnahme zur Qualifikation des Sanierungsmanagements abgegeben. Die Vorteile für die einzelnen Träger der Sanierung werden nach Gruppen geordnet erläutert.“³¹

Das Ergebnis der Prüfung wird in einem Bericht dokumentiert, der folgenden Aufbau haben sollte:

- ▶ Auftrag und Auftragsdurchführung,
- ▶ Prüfung des gestaltenden Teils,
- ▶ Eignung der Sanierungsmaßnahmen,
- ▶ Prüfung der Sanierungsplanung,
- ▶ Risiken und kritische Prämissen,
- ▶ zusammenfassendes Urteil.

29 Vgl. Hess, 2013, S. 298.

30 Vgl. Nerlich/Römermann, Vorbemerkung vor §§ 217 bis 269 InsO Rz. 190 ff.

31 IDW Verlautbarung – IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6), FN-IDW 11/2009 S. 578 ff.

VI. Sanierungscontrolling

Sanierung ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess. Insofern ist es immer wieder erforderlich, die einzelnen festgelegten Sanierungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und ggf. das Sanierungskonzept den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Um Veränderungen festzustellen, ist es sinnvoll, die tatsächlichen Istwerte den Planwerten gegenüberzustellen und einer entsprechenden Analyse zu unterziehen.

In der ersten Phase der Sanierung sollte der Horizont einen Monat, später ein Quartal umfassen. Die daraus entwickelte **Soll-Ist-Analyse** sollte mit einer verbalen Begründung verbunden werden, in der auch dargelegt wird, welche Veränderungen sich für die Zukunft ergeben.

Veränderungen der Rahmenbedingungen können es mit sich bringen, dass die Sanierungsplanung diesen neuen Gegebenheiten anzupassen ist. Dann ist es erforderlich, nicht nur die Vergangenheitsdaten einer Analyse zu unterziehen, sondern auch die Zukunftsdaten entsprechend fortzuschreiben. Bei negativer Entwicklung kann es erforderlich sein, die Frage der Sanierungsfähigkeit erneut zu stellen und entsprechende Berechnungen anzufertigen.

Vielfach verlangen Gläubiger und gerade Banken ein **Sanierungscontrolling** mit entsprechendem Reporting. Dieses Berichtswesen umfasst dann neben Soll-Ist-Analysen Angaben zur dynamischen Fortschreibung des Sanierungsprozesses. Oft werden diese Aufgaben auf unabhängige Dritte, z. B. Wirtschaftsprüfer, übertragen, um auf diese Weise ein objektiviertes Urteil zu erlangen.

Download-Tipp

Bitte beachten Sie auch die Arbeitshilfen in der NWB Datenbank:

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

AUTOR



Christoph Hillebrand,

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

– Fachausschuss Sanierung und Insolvenz“ des IDW – Institut
der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.

Fundstelle(n):
6/2022 Seite 172
NWB DAAAJ-15953