

In der Version aus 2009 wird die Pflicht zur Aufstellung eines Liquiditätsstatus unter Rn. 77 der Geschäftsführung zugewiesen. In der aktualisierten Version fehlt dieser Hinweis in Rn. 84. Diese Änderung ist redaktioneller Natur. Aus der Neufassung des IDW Standards S 11 geht aus den Randnummern 4–7 hervor, dass die Pflicht zur Aufstellung eines Liquiditätsstatus unverändert bei der Geschäftsführung liegt.⁷¹ Wenn die Geschäftsführung hierzu fachlich nicht in der Lage ist, dann kann sie einen fachlich qualifizierten Berufsträger hinzuziehen, wobei die bloße Beauftragung nicht ausreicht. Vielmehr muss die Geschäftsführung darauf hinwirken, dass der Auftrag unverzüglich durchgeführt wird und die Ergebnisse entsprechend zeitnah vorgelegt werden.⁷²

Unabhängig von der vorstehend beschriebenen Pflicht der Geschäftsführung (an welcher sich auch durch die Beauftragung eines Gutachtens nach IDW S 6 nichts ändert) ist der Ersteller bzw. Gutachter gemäß Rn. 80 dazu verpflichtet, sich ein eigenes Bild zu verschaffen, um seinen dort beschriebenen Pflichten nachzukommen. Im Arbeitsablauf der Erstellung bzw. Begutachtung eines Sanierungsgutachtens sollte der Berater im Regelfall mit der Beurteilung des Vorliegens der in Rn. 80 beschriebenen Sachverhalte beginnen.

Die insolvenzrechtlich darzustellende Fortbestehensprognose ist von der handelsrechtlichen Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB zu unterscheiden. Die Fortführungsprognose geht im Hinblick auf die tatsächlichen Gegebenheiten über die rein liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose hinaus. Das heißt, innerhalb der Fortführungsprognose hat die Geschäftsleitung des Unternehmens zu beurteilen, ob nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen. Dabei ist eine positive Fortführungsprognose nur gegeben, wenn weder Insolvenzantragsgründe noch andere rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten der Annahme der Unternehmensfortführung im Prognosezeitraum⁷³ entgegenstehen.⁷⁴

Der IDW S 6 weist in Rn. 88 explizit darauf hin, dass drohende Zahlungsunfähigkeit bzw. drohende Überschuldung der Annahme der Unternehmensfortführung entgegenstehen.

5. Ausrichtung des Sanierungskonzeptes am Leitbild des sanierten Unternehmens

Das Leitbild des sanierten Unternehmens beschreibt den Zielzustand des Unternehmens nach Umsetzung der definierten Sanierungsmaßnahmen. Es orientiert sich an den identifizierten Krisenursachen und den durchlaufenen Krisenstadien und muss die aufgetretenen Probleme stimmig lösen. Dabei umschreibt es die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige, durch-

71 Vgl. IDW S 11, Rn. 4f.

72 Vgl. IDW S 11, Rn. 6.

73 Als Prognosezeitraum ist nach IDW PS 270, Rn. 8 der Zeitraum zugrunde zu legen, den die gesetzlichen Vertreter für ihre Einschätzung verwendet haben, jedoch mindestens ein Zeitraum von zwölf Monaten, gerechnet vom Abschlussstichtag des Geschäftsjahres. Darüber hinausgehend dürfen bis zum Abschluss der Aufstellung des Jahresabschlusses keine fundierten Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu einem nach diesem Zeitraum liegenden Zeitpunkt nicht mehr aufrecht zu halten sein wird.

74 Vgl. IDW S 6, Rn. 86f.

schnittliche branchenübliche Rendite und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweist.⁷⁵ Hierdurch wird das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber.⁷⁵ Jedoch ist zu berücksichtigen, dass das Leitbild kein starrer Fixpunkt ist, sondern angepasst werden muss, wenn sich im Laufe des Sanierungsprozesses neue Erkenntnisse ergeben, z.B. durch Veränderungen der Unternehmensumwelt.

- 68 Inhaltlich muss das künftige Geschäftsmodell sowie die Kerngeschäftsfelder, in denen das Unternehmen künftig tätig sein will, unter Berücksichtigung der Markt- und Wettbewerbssituation beschrieben werden. Unternehmensintern sind Ziele und Maßnahmen sowie die geplante Unternehmensstruktur zu kommunizieren, um zu einer positiven Veränderung der Unternehmenskultur beizutragen.⁷⁶ Dabei wird im Rahmen der Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen im Vergleich zu Wettbewerbern in der neuen Fassung des S 6 kein „Alleinstellungsmerkmal“ mehr gefordert, sondern abgestuft auf „Differenzierungsmerkmale“ abgestellt.⁷⁷
- 69 In der Neufassung des IDW S 6 wurde der Begriff der „Umsatzrendite“ durch „Rendite“ sowie der Begriff der „durchschnittlichen branchenüblichen Eigenkapitalquote“ durch „angemessene Eigenkapitalausstattung“ ersetzt.⁷⁵ Die erste Änderung dürfte in der Praxis keine materiellen Auswirkungen haben, da im Rahmen der integrierten Planungsrechnung die Gewinn- und Verlustrechnung in ihrer Gesamtheit abzubilden ist, mithin auch die Positionen unterhalb EBITDA bzw. EBIT zu berücksichtigen sind.
- 70 Die zweite Änderung kann in der Praxis eine wesentlich stärkere Wirkung entfalten, da dem Ersteller bzw. Gutachter ein erweiterter Beurteilungsspielraum zufällt. Die angemessene Eigenkapitalausstattung sollte sich nach wie vor an Branchenwerten orientieren, jedoch können hierbei z.B. auch gesamtwirtschaftliche Daten miteinfließen bzw. es kann ein Korridor definiert werden, innerhalb dessen sich eine angemessene Eigenkapitalausstattung unter Berücksichtigung der Unternehmensverhältnisse bewegt.
- 71 Der Begriff des Eigenkapitals ist in diesem Zusammenhang als wirtschaftliches Eigenkapital zu sehen, welches über das handelsrechtliche oder das Eigenkapital nach IFRS hinausgehen kann. Dies bedeutet, dass zum Beispiel Mittel, die solange nicht zurückgefordert werden können, bis auch ohne diese zusätzlichen Mittel die angemessene Eigenkapitalausstattung erreicht wird und die unverzinslich oder nur mit geringer marginalen Verzinsung versehen sind, als wirtschaftliches Eigenkapital gewertet werden können.

5.1 Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise

- 72 Basierend auf dem festgestellten Krisenstadium sind die ersten Maßnahmen zur Behebung der Unternehmenskrise zu definieren. Wie in **Abb. 2** dargestellt, sind in umgekehrter Reihenfolge die Krisenstadien, d.h. zunächst sind eventuell vorliegende Insolvenzgründe, danach die Gründe für die Liquiditätskrise und die Erfolgskrise, etc. zu beseitigen.

⁷⁵ Vgl. IDW S 6, Rn. 90.

⁷⁶ Vgl. *Groß* WPg 5/2009, Themenheft, 241.

⁷⁷ Vgl. IDW S 6, Rn. 98.

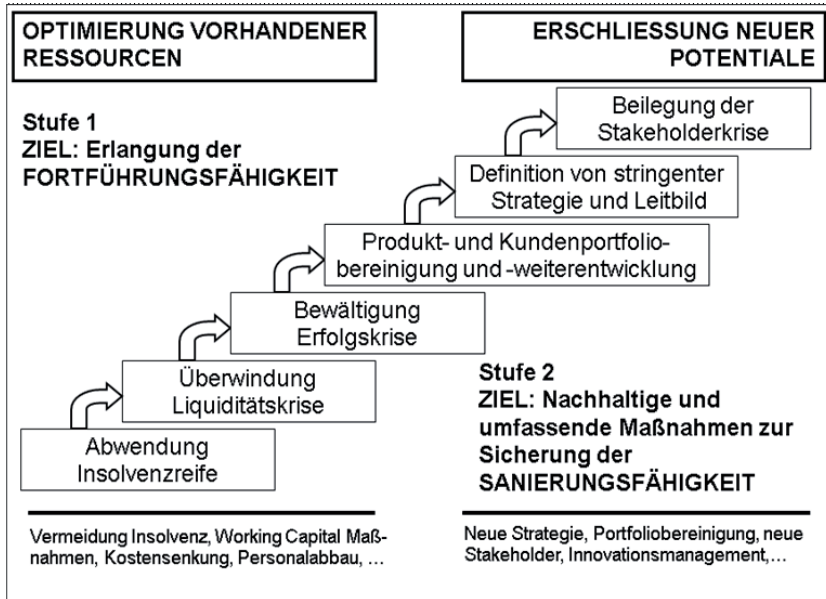


Abb. 2: Sanierung als stadiengerechte Bewältigung der Krise⁷⁸

Hier setzt das neu eingeführte zweistufige Sanierungskonzept des S 6 an. Um vorliegende Insolvenzgründe bzw. eine Liquiditätskrise zu beheben, ist es erforderlich, sich auf kurzfristig wirkende Sofortmaßnahmen zu konzentrieren. Das Ziel dieser Sofortmaßnahmen besteht darin, die Fortführungsfähigkeit i.S.d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB herzustellen bzw. zu sichern. Wenn dies erreicht ist, sind in den nächsten Stufen Maßnahmen zu definieren, um die nachhaltige Sanierungsfähigkeit zu erlangen. Um eine Insolvenz zu vermeiden, sind zunächst liquiditätssichernde und verlustbeseitigende Maßnahmen einzuleiten, wobei sich ein nachhaltiger Sanierungserfolg nur einstellen wird, wenn auch die Ursachen aus vorgelagerten und parallelen Krisensituationen beseitigt werden.⁷⁹ Zu berücksichtigen ist auch hier die Stimmigkeit der Maßnahmen untereinander⁸⁰ sowie ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen den beiden Stufen.⁸¹

Der aktualisierte S 6 stellt bei der nachhaltigen Sanierung nicht mehr auf den „Erfolg aller Maßnahmen“ ab, sondern formuliert dies in Rn. 102 allgemeiner als „Sanierungserfolg“.⁸²

5.2 Maßnahmenprogramm zur Erlangung der Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit (finanz-/leistungswirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen)

Befindet sich das Unternehmen bereits im Stadium der Insolvenz, so kann diese im Wege einer übertragenden Sanierung sowie eines Insolvenzplanverfahrens⁸³ und der

⁷⁸ Vgl. Beck WPg 5/2009, Themenheft, 268.

⁷⁹ Vgl. IDW S 6, Rn. 103.

⁸⁰ Vgl. Groß WPg 5/2009, Themenheft, 243.

⁸¹ Vgl. Groß WPg 5/2009, Themenheft, 232.

⁸² Vgl. IDW S 6, Rn. 102.

⁸³ Vgl. Wimmer/Dauernheim/Wagner/Gietl/Gietl S. 1071 ff.

in diesem Rahmen bereitgestellten Sanierungsinstrumente überwunden werden.⁸⁴ Dabei verweist der aktualisierte S 6 Standard auf die mittlerweile bestehenden Möglichkeiten des ESUG.⁸⁵

- 76 Die Insolvenzantragspflicht entsteht grundsätzlich bei Eintritt eines Eröffnungsgrundes.⁸⁶ Die Frist hierfür beträgt drei Wochen,⁸⁷ mithin eine sehr kurze Zeit, um wirksame Gegenmaßnahmen einzuleiten. Um die Zahlungsunfähigkeit zu verhindern, stehen verschiedene Möglichkeiten der Generierung von liquiden Mitteln zur Verfügung. Die Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit kann auch mit Maßnahmen zur Beseitigung einer eventuell bestehenden Überschuldung kombiniert werden, z.B. durch die Zuführung von Eigenkapital durch die bisherigen oder neu aufgenommenen Shareholder. In der Unternehmenswirklichkeit sind die tatsächlich ernsthaft zur Verfügung stehenden Instrumente und Handlungsspielräume im Regelfall sehr begrenzt. Dabei kann nur auf abstrakt mögliche Handlungsalternativen keine Aussage zur Fortführungsfähigkeit gestützt werden.⁸⁸
- 77 Zur Behebung einer Liquiditätskrise stehen eine Reihe von möglichen Optionen zur Verfügung. Einerseits können externe Mittel zugeführt werden,⁸⁹ wie z.B. Factoring von Forderungen oder Überbrückungsfinanzierungen. Andererseits können auch interne Potentiale freigesetzt werden,⁹⁰ wie z.B. im Rahmen der Optimierung der Lagerhaltung oder durch konsequentes Eintreiben offener Forderungen. Sofern vorhanden, können auch noch nicht voll ausgeschöpfte Kreditlinien zur Behebung einer Liquiditätskrise herangezogen werden.
- 78 Spätestens bei der Definition der Maßnahmen zur Überwindung der Erfolgskrise muss darauf geachtet werden, dass diese Maßnahmen nicht mit späteren Maßnahmen hinsichtlich der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens kollidieren. Maßnahmen zur Überwindung der Erfolgskrise können einerseits umsatz erhöhend wirken, andererseits in Kostensenkungen bestehen. So können z.B. die am Markt noch erfolgreichen und margenträchtigen Produkte stärker in den Vordergrund treten, wogegen der Anteil der Verlustbringer zurückgefahren wird. Des Weiteren sollte die Abfrage der Kundenbedürfnisse einen höheren Stellenwert erhalten, um hierüber Produkte mit höheren Margen platzieren zu können. Auf der Kostenseite sind die einzelnen Positionen zu analysieren, um ein entsprechendes Kostensenkungspotential – typischerweise im Overheadbereich – zu identifizieren. Darüber hinaus sind aber auch im leistungswirtschaftlichen Bereich Kostensenkungspotentiale vorhanden, z.B. bei Einkaufspreisen, durch erste Effizienzverbesserungen in der Produktion oder durch die Optimierung des Nettoumlaufvermögens.⁹⁰
- 79 Die Ausführungen zur Behebung der Erfolgskrise verdeutlichen, dass die dort einzuleitenden Maßnahmen sehr eng mit den Maßnahmen zusammenhängen, die zur Überwindung der Produkt- und Absatzkrise notwendig sind. Ist eine Produkt- und Absatzkrise lediglich kurzfristiger Natur, d.h. die Produkte des Unternehmens sind marktgerecht und wettbewerbsfähig im Hinblick auf Technologie und Preis, so sollten Maßnahmen zur Überstehung der Phase ergriffen werden, um somit das Potential des Unternehmens

84 Vgl. Buth/Hermanns/*Seagon* § 27 Rn. 88 ff. und 73 f.

85 Vgl. *IDW* S 6, Rn. 105.

86 Vgl. *InsO* § 15a.

87 Vgl. *BGH NZI* 2005, 547.

88 Vgl. *IDW* S 6, Rn. 109.

89 Vgl. Crone/Werner/*Hettich/Micke* S. 144 ff.

90 Vgl. Crone/Werner/*Crone* S. 181 ff.

zu erhalten. Hierzu gehören z.B. zeitlich befristete Kostensenkungen oder auch Kurzarbeit.⁹¹ Im Falle grundsätzlich struktureller Probleme, z.B. nicht wettbewerbsfähige Produkte oder Preise, sind jedoch andere Maßnahmen zu ergreifen. Basierend auf den Ergebnissen der Ursachenanalysen, sind beispielsweise Produktionsmethoden zu verändern, Investitionen in neue Technologien und Produkte zu tätigen oder gar Geschäftsbereiche ganz oder teilweise aufzugeben, wenn der Rückstand auf die Wettbewerber nicht mehr oder nur noch mit einem unverhältnismäßig hohen Kapitaleinsatz beseitigt werden kann.⁹² Dies macht deutlich, dass die Bereinigung einer Unternehmenskrise sehr eng mit den zu treffenden finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zusammenhängt, da zur leistungswirtschaftlichen Krisenbewältigung im Regelfall zusätzliche finanzielle Mittel benötigt werden.⁹³

Die Grundlage der strategischen Neuausrichtung ist das Leitbild des rendite- und wettbewerbsfähigen Unternehmens.⁹⁴ Dies zeigt die Bedeutung der Definition des neuen Leitbildes und verdeutlicht gleichzeitig, dass die neue Strategie im Einklang mit den Entscheidungen, die im Rahmen der Beseitigung der Produkt- und Absatzkrise getroffen wurden, stehen muss. Die strategische Neuausrichtung basiert zunächst auf einer Lagebeurteilung der gegenwärtigen strategischen Position des Unternehmens im Wettbewerb sowie der Ursachen der Strategiekrise.⁹⁵ Darauf aufbauend, muss das Unternehmen seine Wettbewerbsstrategie definieren, um in Zukunft die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Ausgerichtet am Leitbild des sanierten Unternehmens sieht der S 6 fünf alternative Wettbewerbsstrategien vor, die sich zum Teil auch kombinieren lassen: der Kosten-/Preiswettbewerb (Kostenführerschaft), der Qualitäts-/Leistungswettbewerb (Differenzierungsstrategie), der Wettbewerb um Zeitvorteile („Responsewettbewerb“), der Innovations- und Technologiewettbewerb sowie der Wettbewerb um die beste Wertschöpfungsarchitektur (sog. Layer Competition).⁹⁶ Die vom Unternehmen gewählte Strategie schlägt sich dann in entsprechenden Folgeentscheidungen nieder, wie z.B. notwendige Qualifikation von Mitarbeitern, Anpassung von Ressourcen oder notwendiger finanzieller Mittel. Daneben lassen sich in der Literatur zum Themenfeld der Unternehmenssanierung je nach Problemfeld drei verschiedene Strategietypen unterscheiden: Wachstumsstrategie, Stabilisierungsstrategie und Schrumpfung- bzw. Desinvestitionsstrategie.⁹⁷

Schließlich ist zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens die Überwindung der Stakeholderkrise nötig. Hierzu gehört zunächst, dass das Unternehmen wieder in sich ruht, d.h. die im Rahmen der Sanierung veränderte/eingeführte Unternehmenskultur muss im Einklang mit den Handlungen der Unternehmensleitung stehen. Darüber hinaus müssen sich auch die heterogenen Interessengruppen grundsätzlich über ihre Erwartungshaltung an die künftige Ausrichtung des Unternehmens und die hieraus folgenden Implikationen geeinigt haben. Hierbei kommt dem durch das Management zu definierenden Leitbild des sanierten Unternehmens eine besondere Bedeutung zu, denn in ihm sollten sich die übrigen Stakeholder wieder finden.⁹⁸

91 Vgl. *IDW S 6*, Rn. 116.

92 Vgl. *WP Handbuch 2014*, Bd. II, Abschn. L Rn. 414 ff.

93 Vgl. *WP Handbuch 2014*, Bd. II, Abschn. L Rn. 504.

94 Vgl. *IDW S 6*, Rn. 120.

95 Vgl. *Buth/Hermanns/Kraus/Buschmann § 6 Rn. 20*.

96 Vgl. *IDW S 6 Rn. 99*; zu den einzelnen Strategiearten s. *Groß WPg 5/2009*, Themenheft, 239 f.

97 Vgl. *Weiland Praxis des Sanierungsmanagements – von der Krisendiagnose zum Leitbild des zu sanierenden Unternehmens*, in *Krisen/Sanierung/Insolvenz*, 2006, S. 67 ff.

98 Vgl. *WP Handbuch 2014*, Bd. II, Abschn. L Rn. 184.