



WISSEN,  
DAS ANKOMMT.

## Leseprobe zum Download



Liebe Besucherinnen und Besucher unserer Homepage,

tagtäglich müssen Sie wichtige Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen oder sich technischen Herausforderungen stellen. Dazu brauchen Sie verlässliche Informationen, direkt einsetzbare Arbeitshilfen und Tipps aus der Praxis.

Es ist unser Ziel, Ihnen genau das zu liefern. Dafür steht seit mehr als 25 Jahren die FORUM VERLAG HERKERT GMBH.

Zusammen mit Fachexperten und Praktikern entwickeln wir unser Portfolio ständig weiter, basierend auf Ihren speziellen Bedürfnissen.

Überzeugen Sie sich selbst von der Aktualität und vom hohen Praxisnutzen unseres Angebots.

Falls Sie noch nähere Informationen wünschen oder gleich über die Homepage bestellen möchten, klicken Sie einfach auf den Button „In den Warenkorb“ oder wenden sich bitte direkt an:

**FORUM VERLAG HERKERT GMBH**

**Mandichostr. 18**

**86504 Merching**

Telefon: 08233 / 381-123

Telefax: 08233 / 381-222

**E-Mail: [service@forum-verlag.com](mailto:service@forum-verlag.com)**

**[www.forum-verlag.com](http://www.forum-verlag.com)**

## 10 Anforderungen an ein Sanierungskonzept

Es ist nicht leicht, in der Unternehmenskrise einen kühlen Kopf zu bewahren. Zu viel steht auf dem Spiel: das Unternehmen, an dem Arbeitsplätze hängen, Know-how, das aufgebaut worden ist, die eigene Existenz. Umso wichtiger ist es, dass die Sanierungsmaßnahmen „Hand und Fuß“ haben. Die Geschäftsführer der GmbH sind gefordert, entsprechende Sanierungsbemühungen auf die Beine zu stellen.

Freilich können sie die Sanierung nicht ohne diejenigen durchziehen, die davon am meisten betroffen sind: die Gläubiger, in erster Linie Banken, Lieferanten und Warenkreditgeber. Das beste Sanierungskonzept ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Gläubiger nicht mitziehen.

### Risiken vermeiden

Die Sanierung eines Unternehmens erfordert daher einen transparenten Rahmen, der durch ein durchdachtes Sanierungskonzept oder -gutachten gestützt wird. Nur so lassen sich Haftungsrisiken für die Geschäftsführer reduzieren.

Maßnahmen sind zügig umzusetzen, um den Geschäftsbetrieb zu stabilisieren, Gespräche mit Gläubigern müssen geführt werden. Ziehen die nicht mit, ist die Sanierung von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Gleichzeitig dürfen die Sanierungsmaßnahmen nicht übereilt in die Wege geleitet werden. Denn Fehlentscheidungen können haftungsrechtliche, **insolvenz- und strafrechtliche Konsequenzen** nach sich ziehen.



#### Hinweis

Insbesondere besteht die Gefahr einer Insolvenzverschleppung i. S. d. § 15a InsO.

Befindet sich das Unternehmen in der Krise, ist der Grat schmal. Versäumen es die Geschäftsführer bei Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit oder

Überschuldung der Gesellschaft nämlich, einen Insolvenzantrag unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb der vom Gesetzgeber vorgegebenen Dreiwochenfrist nach Eintritt der Insolvenzreife zu stellen, haften sie.

Auch **Gläubiger** dürfen sich in dieser Phase nicht in Sicherheit wiegen, und dies gilt unabhängig davon, ob sie für „frisches“ Geld sorgen oder das Unternehmen weiterhin mit Waren oder Dienstleistungen beliefern. Gelingen die Sanierung und damit der Turnaround nicht, haften auch sie.

Gläubiger sehen sich in erster Linie der Gefahr ausgesetzt, dass jene Leistungen, die sie bereits vor bzw. während der Sanierungsphase von dem später insolventen Unternehmen erhalten haben, vom Insolvenzverwalter nach den Regeln der §§ 129 ff. InsO angefochten werden. Ihnen wird nämlich i. d. R. die Kenntnis von der Zahlungsunfähigkeit des betroffenen Unternehmens unterstellt. Gelingt die Sanierung nicht, verlangt der Insolvenzverwalter im Rahmen des Insolvenzverfahrens die während der Sanierungsphase an den Schuldner geleisteten Zahlungen zurück. Das ist freilich für ein erfolgreiches Sanierungsbemühen kontraproduktiv. Nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung lässt sich die Vermutung eines Gläubigerbenachteiligungsvorsatzes allerdings in weiten Teilen entkräften, wenn es sich bei der vom Insolvenzverwalter angefochtenen Rechtshandlung um eine handelt, die Teil eines ernsthaften, später trotz aller Bemühungen fehlgeschlagenen Sanierungsversuchs handelt.

Selbst eine Beihilfe zur Insolvenzverschleppung durch die Geschäftsführer ist möglich, wenn der Sanierungsversuch fehlschlägt.

## Sanierungskonzept

Die Lösung liegt in einem schlüssigen Sanierungskonzept. Eine Sanierung, die „Hand und Fuß“ hat, setzt ein Sanierungskonzept (= Sanierungsgutachten, Sanierungsplan) voraus. Damit lassen sich die bereits angesprochenen Risiken reduzieren.

Beim Sanierungskonzept handelt es sich im Prinzip um einen nach klaren Kriterien aufgestellten „Fahrplan“ für die Sanierung. Es zeigt den gut durchdachten Weg auf, den das Unternehmen in den nächsten Monaten und einer überschaubaren Anzahl von Jahren durchlaufen soll.

### **Inhalt**

Die höchstrichterliche Rechtsprechung hat zahlreiche Kriterien aufgestellt, wie ein tragfähiges Sanierungskonzept auszusehen hat. Danach muss ein tragfähiges Sanierungskonzept folgende Punkte aufgreifen:

- die Unternehmensdaten sowie die wirtschaftlichen und rechtlichen Einflussfaktoren auf das Unternehmen
- die als „zentral“ ermittelten Ursachen der Krise (siehe Kap. 4/2.1)
- die zur Sanierung des Unternehmens notwendigen operativen sowie finanzwirtschaftlichen Maßnahmen
- die dazu notwendigen Beiträge der Beteiligten (das Unternehmen (insb. Gesellschafter), Gläubiger (Banken, Lieferanten))
- dazu ist die Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung des Unternehmens darzustellen, und zwar unter Berücksichtigung der geplanten Sanierungsmaßnahmen und Beiträge der einzelnen Beteiligten.

Insbesondere muss das Sanierungskonzept in sich schlüssig sein, m. a. W. die darin dargestellten Sanierungsmaßnahmen dürfen nicht offensichtlich un-durchführbar erscheinen.

Das Konzept muss also so weit ausgereift sein, dass es einen Dritten in die Lage versetzt, ein Urteil darüber abzugeben, ob eine Chance besteht, das Unternehmen zu sanieren oder ob umgehend ein Insolvenzantrag zu stellen ist. Nach höchstrichterlicher Rechtsprechung ist dies nur dann der Fall, wenn

- das zu sanierende Unternehmen weder zahlungsunfähig noch überschuldet i. S. d. §§ 17, 19 InsO ist und
- die Sanierungsmaßnahmen bereits angelaufen sind.

**§ Das sagen die Richter****BGH, Urteil vom 12.05.2016, Az. IX ZR 65/14**

In seinem Urteil hat der BGH noch unter Bezugnahme auf die Ausführungen des IDW gefordert, dass durch die Sanierung die Rentabilität des Unternehmens wiederhergestellt und eine positive Fortführungsprognose vorhanden sein müsste.

In seinem Urteil vom 14.06.2018, Az. IX ZR 22/16, zu der bis zum 05.04.2017 geltenden Fassung des § 133 InsO wendet sich der BGH teilweise von dieser Auffassung wieder ab.

Die im Sanierungsplan dargestellten Maßnahmen müssen unterm Strich objektiv dazu geeignet erscheinen, in absehbarer Zeit zu einer „durchgreifenden“ Änderung im Unternehmen zu führen und es zu sanieren. Wann diese Voraussetzung erfüllt ist, lässt sich nur anhand des Einzelfalls klären.

Nur eines ist klar: Zum Zeitpunkt der Vorlage des Sanierungskonzepts muss die Wahrscheinlichkeit, dass eine Sanierung des Unternehmens gelingt, überwiegen. Das setzt natürlich voraus, dass alle Beteiligten an ihren Zusagen, die zur Sanierung beitragen werden, festhalten.

**Kein Standard für Sanierungskonzepte**

Bisher gibt es keinen verbindlichen Standard für Sanierungskonzepte. Das war der Grund, weshalb von verschiedenen Seiten Kriterien für die Erstellung von Sanierungskonzepten aufgestellt worden sind.

**IDW S6 in der aktuellen Fassung****Hinweis**

Schwerpunkt des IDW S6 in der überarbeiteten und derzeit gültigen Fassung ist die Erstellung eines Sanierungskonzepts anhand von Kriterien,

die sich in der Praxis bewährt haben und von der Rechtsprechung mittlerweile anerkannt sind, siehe Kap. 4/2.8.

Im IDW S6-Standard a. F. ist die Notwendigkeit dargelegt worden, das zu sanierende Unternehmen müsse nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen in der Lage sein, die marktübliche Rendite zu erwirtschaften.

Sanierungsgutachten, die anhand des IDW S6 erstellt worden sind, haben in der Praxis einen Nachteil: Sie sind oft sehr umfangreich und passen damit nicht zu den Anforderungen der Gläubiger. In vorderster Front sind es meist die Banken, die sich ein schlankes und gut übersichtliches Gutachten wünschen.

Nach dem oben bereits zitierten Urteil des BGH vom 12.05.2016, Az. IX ZR 65/14, muss jedoch „der Sanierungsplan ... nicht den formalen Erfordernissen entsprechen ..., wie sie das IDW in dem IDW S6 ... aufgestellt (hat).“ Von einem schlüssigen Sanierungskonzept sei nur dann auszugehen, wenn der Gläubiger in den Grundzügen über die wesentlichen Grundlagen des Sanierungskonzepts in Kenntnis gesetzt wird. Dazu sei es unerlässlich, die Ursachen der Insolvenz, die zur Beseitigung vorgesehenen Maßnahmen sowie eine positive Fortführungsprognose dazulegen.

### **Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte (GoS) und Mindestanforderungen**

Vom Institut für die Standardisierung von Unternehmenssanierungen, kurz „ISU“, sind in Zusammenarbeit mit Vertretern der Banken, Insolvenzrechtlern und Sanierungsexperten die Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte erarbeitet worden. Sie stellen die Mindestanforderungen für ein Sanierungskonzept auf. Dabei ist eine Reihe von Grundsätzen bei der Erstellung des Gutachtens zu berücksichtigen (nach Portisch/Schuppener, ISU 2012):

- Erfüllung rechtlicher Anforderungen
- Neutralität und Qualität des Gutachters

---

Anforderungen an ein  
Sanierungskonzept

- Vollständigkeit und Aktualität
- Wesentlichkeit und Angemessenheit
- Klarheit
- Folgerichtigkeit
- Flexibilität
- Nachhaltigkeit
- Sicherstellung des Sanierungsmanagements
- Dokumentation

Die Autoren haben gleichzeitig aus ihrer Erfahrung als Sanierer Mindestanforderungen für Sanierungskonzepte (MaS) aufgestellt. Sie dienen quasi als Leitlinie, wie in einem Sanierungsfall am besten vorzugehen und wie ein Sanierungsgutachten zu erstellen ist.

### **Richtlinien zur Erstellung von Sanierungsgutachten für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)**

Aus der Erfahrung heraus, dass der vom IDW erstellte Standard für die Erstellung eines Sanierungsgutachten für kleine und mittelständische Unternehmen in der Praxis nur bedingt tauglich ist, hat die Fachgruppe Sanierung des Berufsverbands „Die KMU-Berater – Verband freier Berater e. V.“ Richtlinien zur Erstellung von Sanierungsgutachten für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) herausgegeben. Neben persönlichen Anforderungen, die an den Sanierungsberater zu stellen sind, werden darin insbesondere die qualitativen Anforderungen an ein Sanierungskonzept näher beschrieben.

Unter anderem ist darin eine Planungsrechnung vorgesehen (Ertrags-, Bilanz-, Liquiditäts-, Finanz-, Kapazitäts- und Kennzahlen-Planung).

Allen Konzepten ist eines gemeinsam: Sie wollen eine Leitlinie für eine erfolgreiche Unternehmenssanierung an die Hand geben, um damit gleichzeitig das Haftungsrisiko für die Geschäftsführer und Sanierungsberater zu senken und die Gefahr, dass ein Insolvenzverwalter später von der Anfechtung mancher Zahlungen Gebrauch macht, zu reduzieren.

Eines lässt sich nicht von der Hand weisen: Mit einem gut aufgestellten Sanierungskonzept lassen sich die Chancen für eine erfolgreiche Sanierung deutlich steigern und die mit der Sanierung verbundenen Risiken reduzieren. Die juristischen wie betriebswirtschaftlichen Anforderungen an ein gut durchdachtes Sanierungskonzept sind allerdings hoch. Ein Konzept, das für alle Fälle in der Praxis passt, gibt es nicht. Dabei kommt es gar nicht so sehr darauf an, für welches der vorgestellten Konzepte sich ein Sanierungsberater entscheidet, das Konzept sollte in jedem Fall folgende Punkte umfassen:

- Das Sanierungskonzept stellt die aktuellen Gegebenheiten wahrheitsgemäß dar und das darauf aufbauende Konzept ist umsetzbar.
- Zur Überprüfung hat sich der Sanierungsberater die aktuellen Buchhaltungsunterlagen vorlegen lassen und hat die Validität der Daten überprüft.
- Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ist erfasst worden und die Krisenursachen sind umfassend analysiert worden.
- Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden in dem Sanierungskonzept vollständig und richtig erfasst und beurteilt.

Erst diese eingehende Prüfung lässt den Schluss zu, ob das Unternehmen objektiv sanierungsfähig ist und ob bereits zur Sanierung eingeleitete Maßnahmen dazu geeignet sind, das Unternehmen dauerhaft zu sanieren.

### Das sagen die Richter

#### **BGH, Urteil vom 28.03.2019, Az. IX ZR 7/18**

In dieser Entscheidung hält der BGH an seinem Urteil aus dem Jahr 2016 fest, wonach der Gläubigerbenachteiligungsvorsatz im Fall eines ernsthaften, aber fehlgeschlagenen Sanierungsversuchs entfallen kann.

Im Streitfall hat der Insolvenzverwalter hinsichtlich der quotalen außgerichtlichen Befriedigung eines Gläubigers die Anfechtung erklärt. Dabei lag eine „Sanierungsskizze“ vor. In seinem Urteil aus dem Jahr 2016 hatte der Senat ausgeführt, dass der Gläubiger schon aufgrund eigener Interessen bereits vor dem Abschluss einer Sanierungsvereinbarung auf das Erteilen der notwendigen Informationen drängen müsse. Der Senat geht freilich



darin nicht so weit, dass er vom Gläubiger verlangt, er müsse das vom Schuldner vorgelegte Sanierungskonzept fachmännisch überprüfen oder von einem Sachverständigen überprüfen lassen. Insoweit dürfe er sich auf die schlüssigen Informationen des Schuldners verlassen, solange es keine zwingenden Hinweise auf ein Scheitern des Sanierungsplans gebe.

Im aktuellen Streitfall hat das Gericht die vorgelegte Sanierungsskizze nicht ausreichen lassen, um von einem ernsthaften Sanierungsversuch auszugehen. Entgegen der Auffassung des Berufungsgerichts sei das vorgelegte Sanierungskonzept schon deshalb nicht unbeachtlich, weil darin keine Ursachenanalyse erfolgt sei. Der Senat hat das Berufungsurteil aufgehoben und zur erneuten Verhandlung zurückverwiesen.



WISSEN,  
DAS ANKOMMT.

## Bestellmöglichkeiten



### Das neue GmbH-Recht

Für weitere Produktinformationen oder bei der Bestellung hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

#### Kundenservice

☎ **Telefon: 08233 / 381-123**

✉ **E-Mail: [service@forum-verlag.com](mailto:service@forum-verlag.com)**

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

#### Internet

🌐 **<http://www.forum-verlag.com/details/index/id/5729>**