

Diplom-Volkswirt Stefan Uhlig, München

Krise: Sanierungskonzepte nicht überfordern

Theoretisch überspannte Konzepte sind weder nötig noch praxisgerecht

I Einleitung

Der Vorsitzende des Verbandes der Insolvenzverwalter (VID) fand Anfang 2010 deutliche Worte: „Wir stehen jetzt vor einer Welle von Folgeinsolvenzen. So gehen im Stillen jeden Monat Tausende einst kerngesunder Unternehmen in die Knie, etwa bei Zulieferern, Dienstleistern oder im Handel.“¹ Die Zahl der Firmenpleiten wird nach einem Rückgang gegen Jahresende 2011 wieder steigen, weil sich die Finanzierungsbedingungen für den Mittelstand wegen der Krise auf den Finanzmärkten verschlechtern dürften.² Doch die Zahl Insolvenz-gefährdeter Unternehmen liegt deutlich höher, etwa um das Zehnfache. In den meisten Fällen ringen Sanierer mit Banken um die Konditionen einer Fortführung, wenn möglich außerhalb, notfalls innerhalb der Insolvenz. Nach den Mak- bzw. MaRisk-Vorgaben spielen Sanierungskonzepte³ dabei eine herausragende Rolle. Der Aufsatz geht auf wichtige Bausteine ein und beleuchtet dabei auch kritisch die teilweise überhöhten Anforderungen einzelner Konzeptvorgaben, denen die Praxis von außergerichtlichen Sanierungsfällen vielfach gar nicht gerecht werden kann.⁴

Zunächst: Die Richtlinien aus Basel II verpflichten Banken, kritische Engagements als Problemkredite in einer eigenen Einheit zur betreuen und vor Bewilligung frischer liquider Mittel ein Sanierungsgutachten bzw. -konzept anzufordern.⁵ Als kritisch gilt ein Engagement spätestens dann, wenn der Kreditkunde in eine Krise gerät, er „kreditunwürdig“⁶ wird und ihm folglich die Zahlungsunfähigkeit droht.⁷ Sollte sich

¹ Dr. Siegfried Beck, Pressemitteilung des VID vom 10.2.2010.

² Pressemitteilung des VID vom 08.11.2011

³ Dies gilt analog für Insolvenzpläne. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergeben sich hier keine Unterschiede. Vgl. Braun/Uhlenbruck, Unternehmensinsolvenz, 1997, Seite 545. „Im Prinzip ist das Planverfahren nichts anderes als ein komplexes Sanierungskonzept, das sich an den Anforderungen der Insolvenzordnung orientiert.“ Burkhard Jung, ProFirma, Heft 09/ 2009

⁴ „Festzustellen ist, dass die außergerichtliche (freie) Sanierung eine notwendige Ergänzung des gerichtlichen Insolvenzverfahrens ist. (Sie) .. wird vom Prinzip der Vertragsfreiheit beherrscht. Dabei dürfen allerdings (deren) Risiken und Nachteile nicht vernachlässigt werden.“ Uhlenbruck, in Karsten Schmidt, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 4.Auflage, 2009, Rz 2.2. Seite 144

⁵ Der begriffliche Unterschied zwischen „Konzept“ und „Gutachten“ soll hier nicht weiter vertieft werden. In der Praxis erstellt der Sanierungsberater sein Konzept, während der Gutachter eher ein bereits vorhandenes Konzept anderer Berater prüft (Sachverständiger). Auch haftungsrechtlich können sich Unterschiede ergeben.

⁶ „Kreditunwürdig“ ist das Unternehmen spätestens dann, wenn ihm von dritter Seite mit ausdrücklichem Verweis auf mangelnde Bonität keine neuen finanziellen Mittel zu marktüblichen Konditionen mehr gewährt werden bzw. wenn bestehende Kreditlinien nicht mehr verlängert werden. Vgl. Maus, in Karsten Schmidt, Die GmbH in Krise..., Rz 1.6f. Seite 3. Auch eine ansteigende rechnerische Überschuldung kann hier von Bedeutung sein. Vgl. BGH-Urteil vom 11.01.2011, II ZR 157/09, DB 2011, 407

⁷ Im Rahmen der Novellierung bzw. Modernisierung von GmbH- und InsO-Recht wurde gegenüber dem alten § 32a Abs.3 Satz 3 GmbHG beim neuen § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO („Sanierungsprivileg“) neben der

eine Bank in derart kritischen Phasen ihres Kunden nicht an diese Vorgabe halten, drohen ihr bzw. den Verantwortlichen erhebliche rechtliche Gefahren, die hier nicht näher beleuchtet werden müssen.

Der Regelfall in der Krise ist, dass die Bank dem Kunden auf dessen Anfrage hin mindestens drei Namen⁸ von qualifizierten Sanierungsberatern nennt, wovon dann einer vom Kunden beauftragt wird, ein Sanierungskonzept zu erstellen. Dieses wiederum dient der Bank und den anderen Gläubigern als Grundlage für deren weiteres Vorgehen. Denn der Kreditgeber darf sich auf ein von einem externen Fachmann erstelltes und geprüftes Sanierungskonzept verlassen, wenn es keine groben, ins Auge springenden Auslassungen oder Fehler enthält. Eine über die reine Plausibilitätsprüfung hinausgehende Prüfungspflicht des Kreditgebers besteht nicht,⁹ ¹⁰ jedoch sollte der Auftraggeber, also Vorstand/Geschäftsführer des Krisenunternehmens, eine Plausibilitätskontrolle des vom Sanierer erstellten Konzeptes vornehmen (originäre Eigenverantwortung wie beim Jahresabschluss).¹¹ Sofern der Sanierer ein angemessenes Honorar bezieht – am besten im Rahmen eines sog. „Bargeschäftes“ – ist eine solche Beauftragung in der Unternehmenskrise für Auftraggeber und -nehmer unkritisch.¹² ¹³

Neueinführung des Begriffs „Sanierung“ das Wort „Krise“ gestrichen und durch „drohende oder eingetretene Zahlungsunfähigkeit“ ersetzt. Dadurch nähert sich das rechtliche Verständnis von „Krise“ dem betriebswirtschaftlichen an, wo die Krise bekanntlich bereits lange vor der rechtlich brisanten „Liquiditätskrise“ beginnt. Der BGH sprach jüngst von „Krise“ als einer „Vorstufe zur späteren Insolvenz“ (BGH Urt. V. 21.7.2011 – IX ZR 185/10, NZI 2011, 821.

⁸ *Mindestens drei Namen deshalb, weil die Bank damit ihre strikte Neutralität unter Beweis stellt. So will sie natürlich ausschließen, dass hier ein Interessenkonflikt entstehen kann, weil der Berater/Gutachter sein Gutachten zwar im Auftrag des Unternehmens erstellt, dieses aber meist von der finanzierenden Bank (zumindest faktisch) bezahlt wird und die Feststellung der Sanierungsfähigkeit als „Persilschein“ für den Sanierungsversuch gerade bei „im Feuer“ stehenden Altkrediten für die Bank von Interesse sein kann. (Wallner/Neuenhahn, NZI 2006, 557)*

⁹ *Wallner/Neuenhahn, NZI 2006, 557, Neuhof, NJW 1998, 3226 (3230), Wenzel NZI 1999, 298*

¹⁰ *In Österreich dürfte eine reine Plausibilitätsprüfung nicht genügen: „Die Bank ist also angehalten, bei der Vergabe von Krediten an Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage ein Sanierungskonzept einzufordern und dessen Tauglichkeit mit der für Banken geltenden erhöhten Sorgfalt zu prüfen. Eine oberflächliche Prüfung des vorgelegten Sanierungskonzepts durch die Bank wird nicht genügen.“ Denn „das neue Insolvenzgesetz, das unter dem Motto "Retten statt ruinieren" steht, will ...Banken durch anfechtungsrechtliche Privilegierung zur Vergabe von Sanierungskrediten ermutigen. Nach dem vom Ministerrat beschlossenen Entwurf soll die Kreditvergabe nur dann als nachteiliges Rechtsgeschäft anfechtbar sein, wenn bei Kreditvergabe die Nachteiligkeit objektiv vorhersehbar war. Dies liegt insbesondere dann vor, wenn die Bank bei Kreditvergabe wusste oder es für sie offensichtlich war, dass ein vom Bankkunden vorgelegtes Sanierungskonzept nicht tauglich oder das Sanierungskonzept offensichtlich untauglich war.“ Isola /Niesner, Neue Insolvenzrechtsreform, DER STANDARD, Print-Ausgabe, 07.04.2010*

¹¹ *vgl. i.d. Zshg. BGH-Urteil vom 14.5.2007 –II ZR 48/06*

¹² *Die Zahlung eines der Höhe nach angemessenen Honorars für ernsthafte und nicht von vornherein als aussichtslos erscheinende Sanierungsbemühungen sind entsprechend den Grundsätzen des Bargeschäftes nicht anfechtbar, selbst wenn sie später gescheitert sind. BGH 18.7.2002, NZI 2002, 602. Sie dienen dem wohlverstandenen Interesse aller Gläubiger, die Zahlung ist auch gem. GmbHG 64, II mit einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung vereinbar. Frege, NZI 2006, 546 u 550*

¹³ *. Ganz in diesem Sinn auch das (noch nicht rechtskräftige) Urteil des OLG Hamburg vom 25.6.2010, NZI 2011, 53), das zudem die Drei-Wochenfrist im Einzelfall „maßvoll“ ausdehnt (id.F. auf vier Wochen).*

II Formale Anforderungen an Sanierungskonzepte und an deren Ersteller

Damit kommen wir zu den Anforderungen an Sanierungskonzepte und an deren Ersteller/Berater.¹⁴ Gesetzgeber und Rechtsprechung haben ganz bewusst darauf verzichtet, konkrete Verpflichtungen bzw. Vorgaben zur Unternehmensplanung und damit explizit für Sanierungskonzepte vorzuschreiben, es existieren auch keine Mindestanforderungen (Normen) zu deren Ausgestaltung.¹⁵ Denn die Anforderungen an eine Sanierungsprüfung dürfen nicht überspannt werden, um selbst geringe Sanierungschancen nicht unnötig zu erschweren¹⁶. Fast jeder Krisenfall liegt von Ausmaß, Umfang und Intensität her anders. Allen gemeinsam ist hingegen der hohe Zeitdruck, unter dem eine Sanierungsentscheidung üblicherweise getroffen werden muss¹⁷, dieser ist ebenso zu berücksichtigen wie der Umstand, dass zuverlässige und bis ins Detail richtige Informationen über das wahre Ausmaß einer Krise von dem

¹⁴ Bei der Beauftragung handelt es sich analog um „Dienstleistungen höherer Art“ (vgl. § 627 BGB), die neben dem besonderen Vertrauen persönliche Zuverlässigkeit und Seriosität des Beauftragten erfordern. Bei der Auswahl seines Steuerberaters z.B. haftet der Geschäftsführer nach der AO (§34,69) für die Verletzung der ihm hier abverlangten sorgsam Auswahl und Überwachung derjenigen Personen, denen er die Erledigung der ihm auferlegten steuerlichen Pflichten für die GmbH übertragen hat. Gut vorstellbar, dass die Rechtsprechung diesen strengen Maßstab auch beim Geschäftsführer in der Krise anwenden wird bei dessen Auswahl geeigneter Sanier- und Konzeptersteller, zumal das Schadenspotential hier deutlich höher ausfallen kann (vgl. BGH-Urteil vom 13.10.2011 – IX ZR 193/ 10, DB 2011, 2713ff). Vgl. i.d.Zshg. auch die Anforderungen an einen Steuerberater bei der Mitverschuldenshaftung nach § 254 BGB: „Vorrang hat die überlegene Sachkunde des als Fachmann beauftragten Geschäftsbesorgers.“ Fischer, DB 2010, 2600

¹⁴ Wenzel, NZI 1999, 297

¹⁵ Der in vielen Aufsätzen hier genannte IDW-Standard ist nirgendwo zwingend vorgeschrieben. (Vgl. Fn 23) Betont kritisch hierzu: Klein, Anforderungen an Sanierungskonzepte, 2008, S. 135ff. („IDW FAR 1/91 haben lediglich den Status von Vereinsnachrichten und besitzen keine ... faktische oder rechtliche Bindungswirkung“) Leider wird in der Fachliteratur insbesondere von Juristen der IDW-Standard oft völlig unkritisch als Standard unterstellt. Typisch hier: Hölzle, NZI 2010, 211. Nicht einmal für einen Insolvenzverwalter gibt es konkrete rechtliche Vorgaben, wie dieser z.B. darzulegen hat, wie er seine Masseverbindlichkeiten begleichen will. Es genügt, wenn sein Konzept vor allem „plausibel und nachvollziehbar“ ist. Denn dem vorläufigen Insolvenzverwalter sind die Schwierigkeiten bei der schnellen Einarbeitung in ein fremdes Unternehmen besonders zugute zu halten. Vgl. Laroche, NZI 2010, 971.

¹⁶ So plädieren Fachleute für ein zweistufiges Vorgehen : „Ob Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit des Schuldners vorliegt, kann der Gutachter in der Regel schnell feststellen. Ob darüber hinaus aber eine ausreichende freie Masse vorhanden ist, ist dagegen wesentlich aufwendiger zu prüfen. Sind Sicherungsrechte wirksam ? Wem gehören letztlich Markenrecht, Patente etc. ? Kann Liquidität durch Anfechtungen hergestellt werden ? Zweckmäßig ist es deshalb, den tatsächlichen Prüfungsverlauf des Gutachtens auch rechtlich in zwei Fragen aufzuteilen: Liegt ein Insolvenzgrund vor (erster Schritt) ? Und: Wäre eine ausreichende freie Masse vorhanden (zweiter Schritt) ?“ (Kollbach/Lodyga/Zanthoff, NZI 2010, 934). Gemeint ist hier zwar der vorläufige Insolvenzverwalter, aber das gilt analog auch für den Sanierer/Gutachter im Vorfeld der Insolvenz bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit.

¹⁷ So hat der Antrag des Schuldners auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens spätestens binnen drei Wochen ab Erkennen eines Insolvenzgrundes bei Anwendung der erforderlichen Sorgfalt (BGHZ 126, 181, 199) zu erfolgen. Diese strikte Vorgabe hat der BGH zuletzt mehrfach bestätigt. Ganz besonders gilt diese strenge Frist für den Sanierer, wie der Verf. aus seinen Vorträgen bei Richtern und Staatsanwälten weiß. Denn von einem Fachmann wird erwartet, dass er aufgrund seiner Kompetenz den möglichen Insolvenzgrund schnell erkennt und daran sein weiteres Handeln ausrichtet.

betroffenen Unternehmen in vielen Fällen nicht zu erhalten sind.¹⁸ Erfahrungsgemäß gerade in der wirtschaftlichen Krise erfüllen viele Unternehmen ihre Buchhaltungsaufgaben meist allenfalls nachlässig, wenn sie nicht bereits eingestellt sind, weil der die Buchhaltung betreuende Steuerberater kein Honorar mehr bekommt. Mitunter sind die Belege bereits auch vernichtet oder entzogen worden, sodass der Sanierer (bzw. der vorläufige Insolvenzverwalter) bei Amtsantritt noch nicht einmal Ansatzpunkte vorfindet, denen er weiter nachgehen kann.¹⁹

Etwas mehr als nur „vage Ergebnisplanungen“ sollten jedoch vorgelegt werden, wenn als Grundlage für das weitere Mitgehen von Banken ein Sanierungs- bzw. Fortführungskonzept verlangt wird. Grundlage des Falles, den der BGH mit Urteil vom 23.2.2004 (II ZR 207/01) zu prüfen hatte, war das „Sanierungskonzept“ eines Wirtschaftsprüfers, der für seinen Mandanten in einer schlichten Ergebnisplanung als „erwarteten Planwert“ erhebliche Überschüsse prognostizierte. Der BGH nannte das „so genannte Sanierungskonzept“ angesichts einer kontinuierlich negativen Entwicklung des Unternehmens erkennbar „geschönt“, weil es mit „viel zu optimistischen Zahlen“ untermauert war.²⁰ Was die Richter dabei besonders erboste: nur kurze Zeit nach seiner positiven Stellungnahme hatte derselbe Wirtschaftsprüfer seinem Mandanten den Gang zum Insolvenzrichter empfohlen, da die Verluste „dramatisch“ seien.²¹

¹⁸ Wenzel, NZI 1999, 297

¹⁹ Gundlach/Flöther, NZI 2009, 719. Vgl. a. Krüger/Pape, NZI 2009, 874, 877, dort mit weiteren Quellen

²⁰ NZI, 2005, 284ff. - Apropos „geschönt“: Beim Studium so mancher Sanierungskonzepte kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, der Sanierer habe hier die Technik des EXCEL®-Programms zu intensiv genutzt. Während die Kosten der nächsten zwei Jahre relativ nachvollziehbar erscheinen, sind die geplanten Umsätze immer mindestens so hoch, dass Überschüsse entstehen. Ob da vielleicht die „Wenn-dann-Funktion“ des Programms besonders kreativ genutzt wurde?

²¹ „Plausible“ Planungen: Die nicht ganz abwegige Analogie eines Sanierungsfalles mit dem Business-Konzept eines Existenzgründers, den das OLG Dresden am 29.3.2007 (13 U 1132/0) angestellt hat, wurde vom BGH (Urt. v. 5.3.2009, NZI 2009, 372) zwar wieder gekippt, weil seiner Ansicht nach die Situationen nicht vergleichbar sind, doch ist das nicht rechtskräftig gewordene Dresdner Urteil trotzdem interessant zu lesen, insbesondere hinsichtlich der Anforderungen an Business- und Sanierungskonzepte und hier vor allem an die Plausibilität geplanter Umsätze! (NZI 11/2007, S. 663ff)

III Konkrete Vorgaben des BGH an Sanierungskonzepte

Der BGH hatte vor zwei Jahrzehnten die Messlatte für eine Sanierung recht hoch angesetzt, als er wörtlich eine „dauerhafte Überlebensfähigkeit“ einforderte und dafür „mittelfristig ausreichende Finanzkraft zur Fortführung des Unternehmens“ zur Voraussetzung machte (BGH, GmbHR 1992, 659ff.). Während das erste Postulat von normalsterblichen Sanierern wohl kaum zu erfüllen sein dürfte, ist das zweite auch heute noch höchst relevant. *Johannes Klein* hat in seiner Dissertation Vorgaben des BGH der letzten Jahre zusammengestellt, die nachfolgend wiedergegeben werden, weil nur sie Relevanz für den Sanierer besitzen.

Grundsätzlich ist nach der jüngsten Rechtsprechung des BGH ein

Schlüssiges Sanierungskonzept (i.F. SK) erforderlich, das von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht, das mindestens in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt worden ist und beim Schuldner die ernsthafte und begründete Aussicht auf Erfolg rechtfertigt.²²

Es muss sich um einen ernsthaften Sanierungsversuch handeln, den der BGH in den letzten Jahren weiter wie folgt charakterisiert hat:

- Für die Bewertung der ermittelten tatsächlichen Ausgangslage und der Prognose der Durchführbarkeit eines SK ist auf die Beurteilung eines unvoreingenommenen Branchen kundigen Fachmanns abzustellen, der nicht notwendigerweise unbeteiligt sein muss und dem die vorgeschriebenen oder üblichen Buchhaltungsunterlagen zeitnah vorliegen. (1)
- Das SK muss die wirtschaftliche Lage des Krisenunternehmens im Rahmen seiner Branche analysieren und die Krisenursachen sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen. (2)
- Das SK muss – jedenfalls in den Anfängen – schon umgesetzt sein und ernsthafte und begründete Aussichten auf Erfolg haben. (3)
- Der Sanierungsversuch sollte fachgerecht eingeleitet werden, da sich laut BGH daraus Rückschlüsse auf dessen Ernsthaftigkeit ziehen lassen.(4)
- Für einen ernsthaften Sanierungsversuch ist es unschädlich, wenn zunächst ein Grobkonzept erarbeitet und parallel zur Konzeptdetaillierung bereits mit der Umsetzung der Maßnahmen des Grobkonzepts begonnen wird. Ein lediglich „noch fertig zu stellendes“ SK, das bereits umsetzbare Maßnahmen enthält, reicht aus. (5)
- Planrechnungen in einem SK können nicht allein deshalb als ungeeignet angesehen werden, weil sie auf rechnerischen und mit tatsächlichen Unsicherheiten behafteten Annahmen beruhen. Solche Ungewissheiten, die mit jeder Prognoseentscheidung verbunden sind, besagen für sich allein noch nichts über die Eignung eines SK. (6)
- Die reine Hoffnung eines Schuldners, sein Unternehmen retten zu können, genügt für einen ernsthaften Sanierungsversuch nicht, wenn der Sanierungsversuch über die Entwicklung von Plänen und die Erörterung von Hilfsmöglichkeiten nicht hinausgekommen ist. (7)
- Zudem ist es für eine nachhaltige Sanierungsfähigkeit nach Ansicht des BGH erforderlich, dass die Finanzkraft der Gesellschaft nach überwiegender Wahrscheinlichkeit mittelfristig zur Fortführung des Unternehmens ausreicht. (8)
- Ein Erfolg versprechendes SK setzt nicht in jedem Fall die Einbeziehung sämtlicher Gläubiger voraus. Ein Sanierungsversuch kann auch aussichtsreich sein, wenn sich die beabsichtigten Maßnahmen nur auf einen Teil der Gläubiger erstrecken, etwa wenn umfangreiche Forderungsverzichte der hauptsächlichen Kreditgeber dem Schuldner neue Liquidität verschaffen sollen, mittels der er in die Lage versetzt wird, seine übrigen Gläubiger vollständig zu befriedigen. (BGH 8.12.2011, vgl. Fn 22)

²² BGH-Urteil vom 8.12.2011 – IX ZR 156/09, NZI 2012, 173f.

- (1) Vgl. BGH (1998a), Rn. 28, dort auch genannt BGH (1995), Rn. 1ff. Vgl. a. BGH (2006), Rn. 15
- (2) Vgl. BGH (1998a), Rn. 28
- (3) Vgl. BGH (1993), dort genannt auch BGH (1984), Rn. 1ff
- (4) Vgl. BGH (1998a) Rn 30
- (5) Zur Beurteilung, ob überhaupt Sanierungsaussichten bestehen, sind von Anfang an genaue Feststellungen über die eigene Vermögens- und Liquiditätslage (*und die verbundener Unternehmen !!! Erg. S.U.*) sowie über die Krisenursachen erforderlich. Darauf aufbauend ist dann, wenigstens im Groben, ein SK zu entwerfen und sind dessen Risiken und Erfolgsaussichten im Hinblick auf die vorhandenen oder zu erwartenden Finanzierungsmöglichkeiten zunächst überschlägig zu bewerten, vgl. BGH (1979), Rn. 41
- (6) Vgl. BGH (1993) Rn. 33
- (7) Vgl. BGH (1993) Rn. 60
- (8) Vg. BGH (1992), Rn. 15 und BGH (2001), Rn. 30. Der Begriff der „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ wurde vom Gesetzgeber zwar in die InsO (§ 19, 2) übernommen, aber soweit ersichtlich bisher nicht weiter konkretisiert.

BGH (1979) – Urteil v. 9.7.1979, NJW, 32.Jg. S. 1829 - 1832
BGH (1984) - Urteil v. 26.3.1984 , NJW, 37.Jg. S. 1893 - 1900
BGH (1992) - Urteil v. 13.7.1992, ZIP, 13.Jg. S. 1382 - 1387
BGH (1993) - Urteil v. 12.11.1992, ZIP, 14.Jg. S. 276 - 281
BGH (1995) - Urteil v. 15.12.1994, ZIP, 16.Jg. S. 276 - 281
BGH (1998a) - Urteil v. 4.12.1997, ZIP, 19.Jg. S. 248 - 253
BGH (2001) - Urteil v. 7.6.2001, ZIP, 22 .Jg. S. 2278 - 2282
BGH (2006) - Urteil v. 21.11.2005, ZIP, 27.Jg. S. 279 - 282

Quelle: Johannes Klein, Anforderungen an Sanierungskonzepte, Wiesbaden 2008, S. 102ff

IV Sonstige Anforderungen an Sanierungskonzepte und Gutachter/Sanierer

Das „ISU-Institut für die Standardisierung von Unternehmenssanierungen“ hat folgende neun wesentlichen Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte (GoS©)²³ zusammengefasst, die – trotz der o.a. Individualitäten jeder Sanierung – für jedes Sanierungskonzept Anwendung finden sollten:

1. Neutralität und Qualifikation des Gutachters
2. Grundsatz der Vollständigkeit und Aktualität
3. Grundsatz der Wesentlichkeit
4. Grundsatz der Angemessenheit
5. Grundsatz der Klarheit
6. Grundsatz der Folgerichtigkeit
7. Grundsatz der Flexibilität
8. Sicherstellung des Sanierungsmanagements
9. Grundsatz der Dokumentation

Diese Grundsätze sind einerseits detailliert genug, um bestimmte Standardanforderungen festzulegen, andererseits lassen sie dem Gutachter noch genügend Freiraum, seinen spezifischen Fall entsprechend zu dokumentieren. Anders herum: Ein Sanierungskonzept muss nicht immer aus mindestens hundert Seiten bestehen, wenn der Fall solche Dimensionen weder hergibt noch für die Entscheidung der Gläubiger erforderlich ist (Vgl. Grundsatz 4!)

Neben dem ISU-Institut hat vor allem das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) seit längerem Grundsätze für die Erstellung von Sanierungskonzepten entwickelt und jüngst erneuert bzw. aktualisiert.²⁴ Sie sind zwar für die Vereinsmitglieder, also vornehmlich Wirtschaftsprüfer, mehr oder weniger verbindlich, können aber wie die ISU-Mindestanforderungen für andere Berater / Sanierer höchstens Empfehlungen darstellen.²⁵ Die IDW-Anforderungen an Sanierungskonzepte sind nicht nur äußerst umfangreich sondern schießen sogar über das Ziel hinaus.²⁶ So wird etwa an dem etwas unglücklich

²³ Schuppener/Portisch/Reiner, *Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte*, in: ISU (Hrsg.), *Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte (MaS)©*, Rdnr. 22ff., Heidelberg, 2008. Das Institut setzt sich aus Bankvertretern, Insolvenzrechtlern, Wissenschaftlern und Sanierungsexperten zusammen, die – ähnlich dem IDW – umfangreiche Leitlinien an das Verfassen und Umsetzen von Sanierungskonzepten entwickelt haben.

²⁴ Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) e.V. Der Verein ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Wirtschaftsprüfern und WP-Gesellschaften. Seine Hauptaufgaben bestehen laut Internet-Selbstdarstellung (www.idw.de) in der Interessenvertretung des WP-Berufes sowie der beruflichen Fortbildung der WP. Der Verein hat keine originäre Rechtssetzungsbefugnis. Die FAR 1/91 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ wurden bereits 1991 vom Fachausschuss Recht des Vereins entwickelt und veröffentlicht. 2008 wurde der neue Entwurf (IDW ES 6) zunächst als Entwurf, 2009 wurden dann die IDW S6 endgültig verabschiedet. Inzwischen liegt ein erstes Update vor, das sich aber nur unwesentlich von der Ursprungsversion unterscheidet.

²⁵ So wie etwa der ADAC bestimmte Empfehlungen geben kann, die jeder Autofahrer befolgen kann oder auch nicht. Maßgebend für Autofahrer jedoch ist allein die Straßenverkehrsordnung bzw. im hier behandelten Thema die BGH-Rechtsprechung.

²⁶ Das IDW liegt offensichtlich auch bei der Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit (IDW PS 800) ganz bewusst neben der Rechtsprechung des BGH bzw. „lehnt diese im Kern ab“. Vgl. Frystatzki, NZI 2010, 394.

betitelten Postulat eines „Leitbildes des sanierten Unternehmens“²⁷ festgehalten, indem die zukünftige Sollstruktur des sanierten Unternehmens in ihren Eckpunkten detailliert zu beschreiben ist. In manchen Fällen kommen dem Leser die entsprechenden Textpassagen der beschriebenen „Leitbilder“ sehr vertraut vor, finden sich doch hier neben vielen Redundanzen oft die gleichen betriebswirtschaftlichen Stereotypen (z.B. „Kostenführerschaft“, „Hocheffizienter Produktionsablauf“, „Erfordernis Marktgerechter Preise“, „stärkere Ausrichtung auf globale Märkte“, etc. etc.).²⁸ Diese Art „BWL-Lehrbuch-Textbausteine“ hat für die Adressaten eines Sanierungsfalles jedoch meist nur geringe praktische Relevanz, zudem kann manches noch so schön gemalte Leitbild in volatilen Märkten sehr schnell ganz alt aussehen.²⁹

Andere IDW-Anforderungen gehen zu weit. So verlangt z.B. IDW S 6 in Rn 12:

*„Wettbewerbsfähigkeit ... 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).“*³⁰ Unterstellen wir einmal das unter Ackermann gültige 25% Eigenkapitalrendite-Ziel der Deutschen Bank als „branchenüblicher“ Maßstab für vergleichbare Kreditinstitute³¹, bedeutet das dann, dass Wettbewerber in der Krise reif für die Insolvenz sind, weil sie wegen Niemals-Erreichen einer solcher EK-Rendite nicht mehr sanierungsfähig sind? Jegliche „branchenüblichen“ Finanz-Kennzahlen (*financial covenants*) sind schön und gut, aber für die Gläubiger eines Krisenunternehmens haben solche hehren Fernziele

²⁷ Man fühlt sich bei dem schillernden Begriff „Leitbild“ an eine schon länger zurückliegende politische Diskussion über eine deutsche „Leitkultur“ erinnert. Die Diskussion verlief schnell im Sande. Nicht anders dürfte es diesem „Leitbild“ ergehen, selbst wenn man es abstrakt als „Summe der optimalen Soll-Zustände“ des sanierten Unternehmens interpretiert. Braun spricht beim Leitbild gar davon, „es muss eine Vision des sanierten Unternehmens entwickeln können.“ (Braun, a.a.O. S. 548). Sanierer sollten aber keine Visionäre sein, sondern Realisten.

²⁸ Vgl. folgende schöne Formulierung aus dem (kleinen) Karstadt-Konzept, die sich so oder ähnlich in vielen Sanierungskonzepten findet: „Durch Mengenbündelung, Preis- und Lieferantenvergleiche erwarten wir signifikante Senkungen der Einkaufspreise im Textilbereich.“ (Das vollständige Konzept umfasst 200 Seiten) Berggruen Holdings, Präsentation 2.Juni 2010, Quelle: www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,700148,00.html.

²⁹ Vgl. etwa die Lage der Automobilindustrie noch vor Monaten mitten in der Krise. Wie soll denn z.B. das Leitbild der deutschen GM-Tochter „Neue Opel AG“ aussehen? Das wissen ja offensichtlich nicht einmal deren alte und neuen Eigentümer selber. Wenn Opel überleben sollte, wird es wie alle anderen Unternehmen auch vor allem seine finanziellen Verpflichtungen stets fristgerecht zu erfüllen haben, Leitbild hin oder her. Auch in 2010 und 2011 machte Opel immer noch hohe Verluste.

³⁰ Apropos „Nachhaltigkeit“: Die Rechtsprechung hat bisher ganz bewusst darauf verzichtet, Anhaltspunkte dafür zu definieren, ab wann von einer „nachhaltigen Sanierung“ auszugehen ist (Schuster/Westpfahl, DB 2011, 227). Und von der Finanzverwaltung wird eine Sanierung als Maßnahme beschrieben, die ein Unternehmen vor dem Zusammenbruch bewahren und wieder „ertragsfähig“ (dann ist es „sanierungsfähig“) machen soll. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Achtung: Ertrag ist aber nicht gleich Rendite. Erst aus dem Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag ergibt sich der Gewinn. (OFD Hannover 2008, DB 2008, 2568. Vgl. a. BFH Urt. v. 14.7.2010, NZI 2011/37ff)

³¹ Das 25%-Ziel wird inzwischen von den Verantwortlichen der Deutschen Bank nicht mehr aufrechterhalten.

sicher nicht die höchste Relevanz³². Zudem schwingt bei „Attraktivität für Eigenkapitalgeber“ noch die alte unkritische *share-holder-value*-Begeisterung durch, die sich inzwischen deutlich abgekühlt hat. Derartige Zielvorgaben mögen für Kapitalgeber relevant sein, sie können aber nicht als Basis für die Feststellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens herangezogen werden. Da wurde in der Vergangenheit schon genug Porzellan zerschlagen. Ähnlich verhält es sich mit folgendem IDW-Postulat (Rn 16): *„und es dürfen keine weiteren Verluste mehr entstehen.“* Wie schön, wenn dem immer so wäre. Da würden aber viele Unternehmen schnell sanierungsunfähig werden und wir hätten Millionen Arbeitslose mehr.³³ Entscheidend bei Verlusten ist, wer diese finanziell abdeckt. Das ist aber allein Sache der Eigentümer, die sich einer externen Beurteilung entzieht. Nicht wenige strategische Investoren beweisen hier langen Atem, sonst würde ihr Engagement schnell am Ende sein³⁴. Zumal einschneidende Sanierungen, meist verbunden mit größerem Personalabbau³⁵, zunächst einmal Verluste (oft sogar ansteigende) produzieren, die über mehrere Jahre anhalten können.³⁶

Das nachfolgende Kern-Postulat in den IDW S6 erinnert schon eher an den Absolutheitsanspruch etwa einer Katholischen Kirche („Gottes Vertreter auf Erden“): *„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*

³² Die Gläubiger wollen vor allem Geld sehen. Vgl. Leithaus, der aus diesem Grund für die komplette Abschaffung des Insolvenzgrundes Überschuldung plädiert: *„Aus Sicht des Gläubigers sollte sich also eine Insolvenzantragspflicht ausschließlich auf die Liquidität des Unternehmens beschränken. ... Der aktuelle Wert einer Gesellschaft hat für den Gläubiger ... keine nennenswerte Bedeutung. Den jeweiligen Gläubiger interessiert vornehmlich die Liquidität, die erforderlich ist oder später sein wird, um die ihm gegenüber bestehende Verbindlichkeit zurückzuführen,“* (NZI 11/2008, IX)

³³ Selbst der Fiskus duldet beim kritischen Prüfen von „Liebhaberei“ länger andauernde Verlustperioden. Einkünfte im steuerlichen Sinn werden von einem Steuerpflichtigen nur im Rahmen einer angestrebten Gewinnerzielungsabsicht bzw. einer Überschusserzielungsabsicht erzielt. Dabei geht eine auf positive steuerliche Ergebnisse ausgerichtete wirtschaftliche Betätigung zwar grundsätzlich von zu erzielenden Gewinnen aus, letztlich sind aber auch länger anhaltende steuerliche Verluste nicht auszuschließen. Dementsprechend umfasst der Begriff der Gewinnerzielungsabsicht nicht die Ergebnisse einzelner Jahre sondern die Totalperiode, die zu einem positiven Totalgewinn führen muss.

³⁴ Nach diesem IDW-Postulat gäbe es z.B. heute z.B. die Firmen INFINEON und AMD nicht mehr. Denn beide Unternehmen waren über mehrere Jahre hinweg chronisch renditeschwach, INFINEON machte seit seinem Börsengang in den letzten elf Jahren erst zweimal Gewinn. Seit 2010 hingegen befinden sich beide Unternehmen auf gutem Weg, nachhaltig profitabel zu werden (dpa 29.4.10 bzw. Handelsblatt.de 15.04.2010). Vgl. a. Aleth/Harlfinger, NZI 2011, 168: *„Solange nicht ertragsfähige Unternehmen über genügend Liquidität verfügen, um ihre Gläubiger auf absehbare Zeit befriedigen zu können (und sei es auch nur auf Grund einer dauerhaften Unterstützung durch die Gesellschafter), besteht keine Notwendigkeit, diese Unternehmen zum Austritt aus dem Markt zu zwingen.“*

³⁵ Das Insolvenzverfahren scheint hier keinen Vorteil mehr gegenüber einer außergerichtlichen Sanierung zu bieten. *„Das Privileg der Insolvenz kippt“* zitiert die NZI (2010, 92) Björn Gaul im Hinblick auf eine BAG-Entscheidung (2 AZR 701/07) bezüglich der Sozialauswahl bei Kündigungen. *„Eine Verbesserung der Altersstruktur eines Unternehmens mittels Insolvenz wird zukünftig schwer möglich sein, so Gaul's Fazit. Personalabbau wird teuer bleiben. Vor und in der Insolvenz.*

³⁶ *„Temporäre Verluste sind in einer marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsordnung nichts Ungewöhnliches, sondern als Steuerungsmechanismus durchaus gewollt und systemimmanent.“* Kessler/Hinz, (DB 2011, 1771)

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.“ (Abschnitt 2, Rn 9).

Dieses dogmatische „nur dann“-Postulat mit den genannten Prämissen ist zuviel der guten Absichten. Wollen die IDW-Sanierer bei Sanierungsfällen, wo es neben viel Geld vor allem um Menschenschicksale geht, allen Ernstes „Gott“ spielen und einen überhöhten Anspruch zur Grundlage an die Feststellung der „Sanierungsfähigkeit“ machen, einen Anspruch, den nicht einmal unsere obersten Richter auch nur wagen, in Urteile oder Beschlüsse zu fassen?³⁷ (Und nur die wären in einem Rechtsstaat dazu befugt.) Warum wohl hat der Gesetzgeber mit der – zwar vorläufig befristeten - De-facto-Abschaffung des Insolvenzgrundes „Überschuldung“ reagiert? Um eben vielen in die Krise geratenen Unternehmen ein Weitermachen zu erlauben, wenn sie denn zahlungsfähig bleiben.³⁸ Und zur Prüfung dieses Kriteriums hat der BGH klare Maßstäbe gesetzt. Andere Postulate sind nicht maßgeblich.³⁹

Gegenüber den IDW-Anforderungen haben vor fünf Jahren zwei Schweizer Wirtschaftsprüfer praxisbezogene Überlegungen und Prämissen hinsichtlich des Erstellens von Sanierungskonzepten formuliert⁴⁰:

„Der Entwurf von Sanierungskonzepten lässt grundsätzlich Raum für kreative Freiheiten und Gedankenspiele. Wichtig ist daher die vollständige und explizite Offenlegung der wesentlichen Annahmen, um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten (Prüfung der Prognose durch Offenlegung der Prämissen). Eine Prognose erfüllt dann den Anspruch der Rationalität, wenn schlüssig aus der Gesamtheit der Einzelsachverhalte die Sanierungsziele hergeleitet werden können. Eine Begrenzung allzu waghalsiger Konzepte tritt bereits ein, wenn im Rahmen der zeitlichen

³⁷ Weder Gesetzgebung noch Rechtsprechung haben bisher analoge Anforderungen an die „Sanierungsfähigkeit“ gestellt, sie werden es auch zukünftig nicht tun, da sich sonst verfassungsrechtliche Probleme ergeben dürften. Die sinnvolle Prüfung der Sanierungsfähigkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht knüpft z.B. an am Substanzerhaltungs-Cashflow als Saldo der Ein- und Auszahlungen, die für den Erhalt der Unternehmenssubstanz relevant sind. Nicht mehr aber auch nicht weniger. (Vgl. Nikolaus/Westpfahl, NZI 2010, 562).

³⁸ Vgl. a. den schwarz-gelben Koalitionsvertrag vom 26.10.2009: „Wir wollen die Restrukturierung und Fortführung von sanierungsfähigen Unternehmen erleichtern und damit den Erhalt von Arbeitsplätzen ermöglichen.“ Entsprechende Absichten hat die Justizministerin Leutheusser-Schnarrenberger auf dem 7. Deutschen Insolvenzrechtstag am 18.3.2010 bekräftigt und weiter präzisiert. Ausführlich zu dieser neuen „Insolvenzkultur“ hin zur Sanierung, zur Erhaltung von Arbeitsplätzen und sogar „Hilfe für den Schuldner“ bei der Bewältigung seiner Krise, s. Vallender, NZI 2010, 838ff.

³⁹ Auch beim neuen gesetzlichen Restrukturierungsverfahren für Banken (KredReorgG) beschränkt sich der Gesetzgeber beim Sanierungskonzept bzw. Sanierungsplan: Dieser kann alle Maßnahmen beinhalten, die geeignet sind, eine Sanierung des Kreditinstituts zu erreichen (§2Abs.2Satz2). Nicht mehr. Beim Reorganisationsverfahren ist der Insolvenzplan Vorbild. (Schuster/Westpfahl, DB 2011, 224, 226).

⁴⁰ Mark Leuchtmann, Richard Zraggen.; Pricewaterhousecoopers, Zürich, Sanierungskonzepte aus Prüfersicht, Wirtschaftsprüfer, Manager, Assurance, Pricewaterhousecoopers, Zürich, in: Der Schweizer Treuhänder, 9/05

und projektgebundenen Planung eine realitätsbezogene Umsetzung fassbar werden muss.“⁴¹

„.... gibt es keine formalen Anforderungen an Sanierungskonzepte, vielmehr muss diese Lücke in der Praxis durch das fachliche Ermessen und den Sachverstand des Sanierers geschlossen werden.“

Elemente eines Sanierungskonzeptes

Erfassung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">– Rechtliche und finanzwirtschaftliche Voraussetzungen– Krisenursachen– Indikatoren der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
Sanierungsanalyse, -ziel	<ul style="list-style-type: none">– Solide Eigenkapitalbasis– Ausreichende Liquiditätsversorgung– Erlangung nachhaltiger Ertragskraft
Massnahmenkatalog	<ul style="list-style-type: none">– Projektplanung– Überschuldungsbeseitigung– Finanzwirtschaftliche Massnahmen– Leistungswirtschaftliche Massnahmen (Markt, Management und Personal usw.)
Planverprobungsrechnung/ Business-Plan	<ul style="list-style-type: none">– Budget– Finanzplan– Liquiditätspläne– Unternehmenswert (Liquidation und Fortführung)

vgl. M. Leuchtmann, R. Zraggen, Sanierungskonzepte aus Prüfersicht

Kombiniert man dieses kurz und bündig gehaltene Anforderungsprofil mit den neun ISU-Grundsätzen (vgl. oben), hat man ein inhaltlich umfassendes und vor allem praktisches - weil schnell umsetzbares - Anforderungsprofil für das Erstellen von Sanierungskonzepten. Es lässt dem Verfasser genügend individuellen Spielraum für seinen konkreten Fall.⁴²

⁴¹ *Frei nach W. Churchill: Der beste Zeitpunkt für eine Prognose ist unmittelbar nach Eintritt des Ereignisses...*

⁴² *Noch mal ein Blick nach Österreich: „Das Konzept wird zumindest eine Analyse der Krisenursache und eine durchdachte Planung der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen und deren Wirkung auf Erlöse bzw. Kosten des Unternehmens enthalten müssen.“ Vgl. Fn 10*

V Die Herausforderung für jeden Sanierer lässt keinen Raum für viel Prosa

Man vergegenwärtige sich die zeitliche Abfolge und Brisanz einer Sanierungsentscheidung. Maximal drei Wochen ab Erkennen eines Insolvenzgrundes muss dieser definitiv beseitigt sein, sonst muss das Unternehmen Insolvenz anmelden.^{43 44} Um das zu vermeiden, sollte in dem kritischen Zeitraum Folgendes ablaufen:⁴⁵

1. Versuch einer geordneten Bereinigung der Krise starten (der erste Schritt hierzu kommt erfahrungsgemäß vom Kapitalgeber)
2. Kurzfristig Treffen der verantwortlichen des Unternehmens mit den wichtigsten Gläubigern (bzw. deren Vertretern) arrangieren
3. Befristetes Einstellen aller Zwangsandrohungen von Seiten der Gläubiger (was in der Insolvenz ohnehin fällig wäre)
4. Offenlegen aller Zahlen und Fakten auf Seiten des Unternehmens (Aufgeben evtl. praktizierter „Bunkermentalität“)
5. Ausloten der Möglichkeit, einen Dritten mit dem Versuch der Sanierung vor Beantragung eines Insolvenzverfahrens zu beauftragen
6. Beauftragung eines neutralen Dritten (externer Sanierungsberater), der das Vertrauen beider Seiten genießt (evtl. nach entsprechenden Vorsondierungen mit den Parteien). Dies ist besonders wichtig im Hinblick auf das spätere Bekunden der „Sanierungswürdigkeit“ durch die Gläubiger.⁴⁶
7. Kurzfristig Präsentation einer vorläufigen Expertise des beauftragten Sanierungsberaters (nicht selten innerhalb von zehn Tagen) mit Analyse der Krisenursachen, Beurteilung der Insolvenzgründe, Erläuterung der Intensität und Gefahrenlage, Eckdaten eines möglichen Sanierungskonzeptes, Aufzeigen der wesentlichen Sanierungsbeiträge von Schuldner und Gläubigern⁴⁷.

⁴³ Z.B. Obermüller, *Insolvenzrecht in der Bankpraxis*, 6. Auflage, Rn 1.955f.

⁴⁴ Ein neues Urteil des BGH vom 20.9.2010 (II ZR 296/08) könnte hier größeren zeitlichen Spielraum bei Sanierungsbemühungen bringen, da drei Wochen sehr kurz sind. So hat der BGH die Kündigung einer (harten) Patronatserklärung von Mutter- zu Tochterunternehmen ausdrücklich bestätigt, die nur zum Ziel hatte, allein für den Zeitraum der Prüfung von Sanierungsmöglichkeiten und entsprechenden Beteiligungsverhandlungen mit Dritten eine Insolvenzantragspflicht der Tochter zu vermeiden. Tenor des Urteils: „Verspricht eine Muttergesellschaft in einer (Patronats-)Erklärung gegenüber ihrer bereits in der Krise befindlichen Tochtergesellschaft, während eines Zeitraums, der zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit erforderlich ist, auf Anforderung zur Vermeidung von deren Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung deren fällige Verbindlichkeiten zu erfüllen, kann diese Erklärung mit Wirkung für die Zukunft gekündigt werden, wenn die Parteien nach den Umständen des Einzelfalls ein entsprechendes Kündigungsrecht vereinbart haben.“ (DB, 2010, 2381ff.)

⁴⁵ Vgl. Uhlig, *Externe Beratung in der Unternehmenskrise. Was kann sie leisten, was nicht. Praktische Ansatzpunkte für abgestimmtes zielgerichtetes Vorgehen*. In: Uhlig, Stefan (Hrsg.): *Gläubiger-Strategien bei krisenbetroffenen Unternehmen im Vorfeld einer möglichen Insolvenz*. Mit Beiträgen von: Gerhard Bruschke / Burkhard Franke / Heike Spies, Dr. Jörg Lauer, Dr. Rolf Leithaus, Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück, RiAG Dr. Heinz Vallender. Tagungsband su-consulting 2002, (ISBN 3-925575-29-4). Download im Internet unter: <http://www.competence-site.de/banken> - Suche: Dokument - „Externe Beratung Unternehmenskrise“

⁴⁶ Vgl. hierzu a. Obermüller, Rn 1.964

⁴⁷ Vom Berater zumindest eine „Trendaussage“ zu erhalten, um im positiven Fall die Gläubiger zu beruhigen und die Chancen der kurzfristigen Liquiditätssicherung erhöhen. Buth/Hermanns, *Restrukturierung/Sanierung/Insolvenz*, 2. Auflage 2004, S.34, Rz 21

8. Vertrauen der Mitarbeiter sichern durch soviel Information wie nötig, aber auch so wenig konkret wie möglich (Gefahr der Enttäuschung bei Nichteinhalten voreiliger Versprechen)
9. Schnelles Entscheiden, insbesondere auf Seiten der Gläubiger/Banken, „Spiel mit offenen Karten“, d.h. rechtzeitiges Bekanntgeben evtl. negativer interner Entscheidungen
10. Bei positiven Stellungnahmen zum vorl. Exposé Erarbeiten eines ausführlichen Sanierungskonzeptes entspr. den hier dargestellten Anforderungen

Der Sanierer muss – wie vom BGH gefordert - vor allem sofort mit ersten konkreten Maßnahmen beginnen, um die Ernsthaftigkeit seines Handelns zu unterstreichen⁴⁸. Insbesondere muss er für ausreichende Liquidität des Unternehmens sorgen. Hierzu hat er als ersten Schritt eine aktuelle Liquiditätsbilanz gemäß dem maßgeblichen BGH-Urteil von 2005 aufzustellen und den Deckungsgrad zu ermitteln (= statische Liquiditätslage).⁴⁹ Darauf aufbauend ist als zweiter Schritt eine Liquiditätsplanung für das laufende und für das folgende Jahr zu erarbeiten (= dynamische Liquiditätsplanung). Diese Planung bzw. Fortführungsprognose⁵⁰ hat analog § 229 *InsO* die Aufgabe, für Dritte nachvollziehbar darzustellen, „*welche Aufwendungen und Erträge für den Zeitraum, während dessen die Gläubiger befriedigt werden sollen, zu erwarten sind und durch welche Abfolge von Einnahmen und Ausgaben die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens während dieses Zeitraums gewährleistet werden soll.*“⁵¹

⁴⁸ Dies ist insbesondere für Banken bei der (Nach-)Besicherung von Krediten wichtig: „Wird eine Sicherheit für einen bereits ausgereichten, bisher unbesicherten Kredit bestellt, ist dieses Rechtsgeschäft inkongruent (BGH, NJW-RR 2008, 870 = NZI 2008, 299). Das in der Gewährung einer inkongruenten Sicherung oder Deckung liegende Beweisanzeichen für eine Benachteiligungsabsicht des Gemeinschuldners ist allerdings schon in seiner Bedeutung wesentlich herabgesetzt, wenn die Inkongruenz nur gering ist. Es ist entkräftet, wenn die angefochtene Rechtshandlung in unmittelbarem Zusammenhang mit einem Sanierungskonzept stand, das mindestens in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt war und die ernsthafte Aussicht auf Erfolg begründete (BGH, NJW-RR 1993, 238) Aus dem BGH-Urteil v. 16.10.2008 – IX ZR 183/06, NZI 2009, 177 (Rn 52)

⁴⁹ Mit seinem Urteil vom 24.05.2005 (IX ZR 123/04) und fortlaufenden Präzisierungen hat der BGH die lang erwartete Definition geliefert, die endlich auch betriebswirtschaftlich eindeutig umsetzbar ist. Danach ist ein Unternehmen dann als zahlungsunfähig einzustufen, wenn es bei Zahlungsproblemen 1) innerhalb von drei Wochen nicht die nötigen zusätzlichen finanziellen Mittel beschaffen kann (etwa von Banken), um damit die fälligen Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können, und 2) wenn der Anteil seiner Liquiditätslücke zehn Prozent der fälligen Gesamtverbindlichkeiten übersteigt. Anders herum ergibt sich eine Mindest-Deckungsquote von 90% der kurzfristig fälligen Zahlungsverpflichtungen (jeweils drei Wochen). DB 2005, 1787ff. Praktischer ist jedoch die Berücksichtigung von vier Wochen, da hier die Buchhaltungszahlen herangezogen werden können. Bei drei Wochen ergeben sich viele Abstimmungs- und Abgrenzungsprobleme.

⁵⁰ Einen guten Leitfaden zum Erstellen auch für eine derartige Prognose im Sanierungsfall bieten die Anforderungen an die Prognoseberichterstattung, denen sich Kapitalmarktorientierte Unternehmen, die einen Konzernabschluss mit Konzernlagebericht zu erstellen haben, ausgesetzt sind. Sehr ausführlich dazu: Baetge/Hippel/Sommerhoff, DB 2011, 365ff.

⁵¹ Vgl. „Bei den Ansprüchen ist eine realistische Einschätzung der künftigen Geschäftsentwicklung geboten und eine Darlegung, warum der Verwalter zu einem bestimmten Zeitpunkt von einem Zahlungseingang ausgehen konnte.“ Entschließung des Bundesarbeitskreises Insolvenzgerichte BAKInsO, Jahrestagung 2010, (NZI 2010, Heft 24, VII) betreffend Einzelermächtigung des vorl. Verwalters.

Eine positive Fortführungsprognose genügt derzeit⁵², um den Insolvenzgrund Überschuldung auszuschalten.⁵³ Aus dem Gesetzeswortlaut des diesbezüglichen § 19 II InsO folgt zweifelsfrei, dass eine positive Fortführungsprognose sowohl den Fortführungswillen des Schuldners bzw. seiner Organe als auch die objektive – grundsätzlich aus einem aussagekräftigen Unternehmenskonzept (so genannter Ertrags- und Finanzplan) herzuleitende – Überlebensfähigkeit des Unternehmens voraussetzt (BGH 9.10.2006), die eine „umfassende Einschätzung der Unternehmenslage voraussetzt.“⁵⁴ Realistische Einschätzungen müssen gegenüber dem Prinzip Hoffnung dominieren.⁵⁵ Es muss die überwiegende Wahrscheinlichkeit⁵⁶ bestehen, dass das Unternehmen mittelfristig Überschüsse erzielen wird, aus denen die gegenwärtigen und künftigen Verbindlichkeiten gedeckt werden können.⁵⁷ Woher die finanziellen Mittel dafür kommen, ist nicht relevant. Sie können laut BGH selbst aus Straftaten wie auch aus anfechtbaren Handlungen stammen.⁵⁸ Insofern sind auch alle sonstigen Anforderungen an Fortführungsprognosen nicht zu beachten, etwa hinsichtlich rein betriebswirtschaftlicher Termini wie Rentabilität oder Gewinn.⁵⁹ Oft wird i.d.Zshg. auch von „Ertrag“ im Sinne von Gewinn gesprochen, was betriebswirtschaftlich wie steuerlich nicht korrekt ist, da Gewinn die positive Differenz aus Ertrag und Aufwand ist bzw. Verlust vorliegt, wenn es sich anders verhält.⁶⁰

⁵² Mit dem Gesetz zur Umsetzung eines Maßnahmenpakets zur Stabilisierung des Finanzmarktes (Finanzmarktstabilisierungsgesetz - FMStG, BGBl. 2008 I, S. 1988) trat auch eine Änderung der Insolvenzordnung in Kraft, um zwar überschuldete jedoch (noch) zahlungsfähige Unternehmen nicht sofort insolvenzreif werden zu lassen. Durch Art. 5 des Gesetzes wird Art. 19 Abs. 2 der Insolvenzordnung wie folgt gefasst: «Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.» Die Änderung ist zunächst bis zum 31.12.2013 begrenzt, aber man darf davon ausgehen, dass sie endgültig bzw. der Überschuldungsbegriff in seiner vorherigen Definition nicht mehr zurückkommen wird. Überschuldung ist in vielen anderen europäischen Ländern kein Insolvenzgrund. Im Rahmen der weiteren europäischen Rechtsangleichung wird sich Deutschland auch hier anpassen (müssen).

⁵³ Vgl. Leithaus/Schaefer, NZI 2010, 844ff.

⁵⁴ vgl. BGH, Beschl. v. 31.5.2011 – II ZR 106/10, NZI 2011, 602. Zur Substanziierung vgl. ZIP 2010, 2400)

⁵⁵ „Nur ein Sanierungskonzept, das die realistische Chance zur Betriebs- und/oder Unternehmensfortführung bietet, darf die Grundlage der Betriebsfortführung sein, nicht aber unrealistische und nicht begründbare Hoffnungen...“ (Berkowsky, NZI 2011, 361)

⁵⁶ Kritisch zur Forderung der überwiegenden Wahrscheinlichkeit sind Greil/Herden (ZInsO 2010, 833). Denn Wahrscheinlichkeit leite sich aus objektiven Daten der Vergangenheit ab, während eine Fortführungsprognose auf subjektiven Wahrscheinlichkeiten abstelle, die vernünftige Glaubensaussagen enthalten. Solche Aussagen beruhten ihrerseits auf persönlicher Erfahrung, Intuition und Information. Diese können aber nicht richtig oder falsch sondern höchstens plausibel oder nicht plausibel sein. (NZI 2010, 560)

⁵⁷ Vgl. Dahl, NZI 2008, 720 – Zum zitierten BGH-Urteil von 2006 siehe NZI 2007, 44

⁵⁸ BGH Urteil v. 14.5.2009 – IX 63/08, NZI 2009, 471. Vgl. a. Ganter, NZI 2010, 362

⁵⁹ Vgl. z.B. Ehlers, NZI 2011, 161ff, der das anders sieht bzw. Frystatzki, NZI 2011, 173ff, der die Rechtsprechung hierzu korrekt wiedergibt.

⁶⁰ Vgl. Kessler/Hinz, (DB 2011, 1771)

VI Fortführungs- und Sanierungskonzepte sind primär gut begründete Zahlungsfähigkeitsprognosen – Nicht mehr aber auch nicht weniger⁶¹

Fassen wir kurz zusammen. In der (wirklich schon endgültig vorübergegangenen ?) Wirtschafts- und Konjunkturkrise von 2008/09, die so und in diesem Ausmaß nach dem Zweiten Weltkrieg weltweit nicht bekannt war, standen immer mehr Unternehmen vor dem finanziellen Zusammenbruch. Ob sie im Einzelfall sanierungsfähig waren/sind, ist anhand eines Sanierungskonzeptes zu entscheiden. Dies ist nach Basel II unumgänglich, wenn Banken mitmachen sollen. An das Konzept selbst sind jedoch keine überhöhten Anforderungen zu stellen, da angesichts der zeitlichen Brisanz einer schnellen Sanierungsbeurteilung solche eher kontraproduktiv wirken würden.⁶² Ganz bewusst haben Gesetzgeber und Rechtsprechung deshalb darauf verzichtet, entsprechende „Normen“ zu entwickeln⁶³. Der Gesetzgeber hat bei der Überschuldung sogar „die Zügel gelockert.“⁶⁴ Primär geht es derzeit darum, die Zahlungsfähigkeit wiederherzustellen und diese für einen überschaubaren Zeitraum von mindestens zwei Jahren zu plausibilisieren.⁶⁵ An die Plausibilisierung von Sanierungskonzepten hat der

⁶¹ „Herrschender Auffassung nach stellt die Fortbestehensprognose der Sache nach eine Zahlungsfähigkeitsprognose dar. Entscheidend ist, ob das Unternehmen voraussichtlich in der Lage sein wird, wenigstens mittelfristig seine fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen. Hierfür ist nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ein Finanzplan zu erstellen, indem auf Grundlage einer aussagefähigen Unternehmensplanung die erwarteten Ein- und Auszahlungen gegenübergestellt werden.“ Mittelfristig heißt 12 – 24 Monate. Dahl, NZI 2008, 720 mit Bezug auf Kirchhof und Uhlenbruck. Vgl. a. Wallner/Neuenhahn, NZI 2006, 557: „Auf der Grundlage des Sanierungskonzeptes wird schließlich durch Feststellung eines positiven Einnahmeüberschusses die Sanierungsfähigkeit beurteilbar.“ Ganz in diesem Sinn auch das viel beachtete Urteil des OLG Schleswig vom 11.2.2010, NZI 2010, 492ff.

⁶² Banken sollten daher darauf verzichten, bestimmte Standards bei der Erstellung von Fortführungs- bzw. Sanierungskonzepten vorzuschreiben, etwa mit der Formulierung „nach IDW-Standard“. Da kann für die Bank der Schuss schnell nach hinten losgehen; denn erfüllt der Sanierer/Gutachter nicht den IDW-Standard (etwa weil er das famose „Leitbild“ nicht beschreibt), ist das Gutachten evtl. wertlos und entwickelt dann gerade nicht die von der Bank gewünschte Rechtssicherheit bei der Gewährung eines Sanierungskredites. Noch mal: für die Rechtskraft allein entscheidend ist die Befolgung der vom BGH entwickelten und hier dargestellten Anforderungen an Sanierungskonzepte. Vgl. a. Lützenrath/Schroer, Prüfung und Bewertung von Sanierungskonzepten durch Banken, bankmagazin 06/2001, Seite 48f. Hinweis: Der Artikel steht im Internet als pdf-Datei zur Verfügung. Vgl. a. Krystek/Klein: „Es bleibt abzuwarten, ob sich der IDW S6 in der Sanierungspraxis trotz der genannten Schwachpunkte durchsetzen wird. In jüngster Vergangenheit sind erste Fälle aufgetaucht, bei denen sich Krisenunternehmen direkt auf die rechtlichen Anforderungen berufen, um sich gegen in einzelnen Punkten unrealistische betriebswirtschaftliche Standards zur Wehr zu setzen. (DB 2010, 1775)

⁶³ Der BGH hat in einem Fall einer (missglückten) Investitionsentscheidung das Berufungsgericht gerügt, weil es „überspannte Anforderungen“ an eine Umsatz- und Ertragsplanung des zuständigen Geschäftsführers gestellt habe. Es ging um den Freiraum unternehmerischer Entscheidungen, wenn aufgrund angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft gehandelt wird. (DB 2011, 926).

⁶⁴ Weitere „Lockerungsübungen“ stehen an, vgl. nur die anhaltende Diskussion um ein neues vorinsolvenzrechtliches Sanierungsverfahren. Einen guten Überblick gibt hier: DB 2010, Heft 13, Standpunkte, S. 25ff. Vgl. auch das neue „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, das 2012 in Kraft tritt. (Beilage in NZI, Heft 16/2010)

⁶⁵ Selbst bei der Neuregelung des Sanierungsprivilegs (jetzt in § 39 IV 2 InsO) genügt, „wenn eine positive Fortführungsprognose in der Form besteht, dass keine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung der Gesellschaft ... für das laufende und das gesamte folgende Geschäftsjahr eintreten wird.“ So Hirte/Knof, WM 2009, 1961 zitiert in Göb, NZI 2010, 52. Und nicht einmal bei der Sanierung

BGH konkrete Anforderungen geknüpft, diese aber nicht überspannt.⁶⁶ Damit soll den Eigentümern die Chance gegeben werden, ihr Unternehmen rechtlich einwandfrei nachhaltig zu sanieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen. Allerdings kann es nicht Aufgabe des Sanierungskonzeptes im aktuellen Krisenstadium sein, diesen Weg bis ins kleinste Detail vorzuschreiben bzw. ein entsprechendes „Leitbild“ zu entwickeln, um darauf aufbauend das Unternehmen als sanierungsfähig zu bezeichnen.⁶⁷ Viel entscheidender als jedes Leitbild ist die bestmögliche Plausibilisierung⁶⁸ der geplanten Umsätze⁶⁹ bzw. sind deren erwartete Zahlungseingänge.⁷⁰ Insofern kommt einem detaillierten Liquiditätsplan und dessen permanenter Fortschreibung bzw. Aktualisierung größte Bedeutung zu.⁷¹

börsennotierter Unternehmen nach § 37 WpÜG werden hier hohe Hürden gelegt. Neben bestimmten Formalien ist dafür sowohl die Sanierungsbedürftigkeit wie die Sanierungsfähigkeit des Zielunternehmens Voraussetzung. Grundlage hierfür wiederum bildet ein Sanierungskonzept sowie die Bereitschaft eines finanziellen oder sonstigen nicht unerheblichen Sanierungsbeitrages des Käufers. An das Sanierungskonzept selbst werden jedoch keine besonders hohen Hürden gestellt, es genügt völlig, die Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit zu plausibilisieren. (vgl. Hasselbach/Hoffmann, DB 2009, 327ff.) Ganz in diesem Tenor: „An die Tragfähigkeit des Sanierungskonzeptes dürfen zudem keine übersteigerten Anforderungen gestellt werden; denn der generellen Unsicherheit zukunftsgerichteter Aussagen in Unternehmensplanungen kommt in Turn-Around-Fällen noch ein erhöhtes Maß an Unsicherheit hinzu“ (Stadler, NZI 2010, 45)

⁶⁶ So im Zusammenhang mit Anforderungen an einen Insolvenzplan (Liquiditätsrechnung): „Welche Anforderungen an die im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens vorzulegenden Übersichten und Prognoseberechnungen zu stellen sind, liegt im Verantwortungsbereich des Tatrichters. Bindende, in allen in Betracht kommenden Planverfahren einzuhaltende Vorgaben können schon wegen der Vielfalt der in Betracht kommenden Pläne sowie der unterschiedlichen Schuldner nicht gemacht werden. Diese sind vom Umfang und der jeweiligen wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens abhängig.“ (BGH, Beschl. v. 3.12.2009 – IX ZB 30/09, NZI 2010, 101). Ganz grundsätzlich soll der darstellende Teil eines Insolvenzplans alle Angaben zu den Grundlagen und den Auswirkungen des Plans enthalten, die für die Entscheidung der Gläubiger über die Zustimmung zum Plan und für dessen gerichtliche Bestätigung erheblich sind (BGH-Beschluss vom 15.7.2010 – IX ZB 65/10). Dies gilt analog natürlich auch für Sanierungskonzepte außerhalb der Insolvenz (vgl. Fn 2). Geradezu extrem niedrig legte der BGH in seiner viel beachteten Entscheidung vom 19.10.2009 (Treuepflichten der Gesellschafter bei Sanierungsfällen, NZI 2009, 907) die Messlatte an: Das Konzept zur Sanierung sei insbesondere angesichts der Akzeptanz der finanzierenden Banken für dieses Modell „nicht von vornherein sinnlos“ gewesen. (Göb, NZI 2010, 51). Diese Auffassung entspricht auch dem (milderen) strafrechtlichen Ansatz. Vgl. Fromm/Gierthmühlen, NZI 2009, 668

⁶⁷ In dem „Kinowelt“-Urteil des BGH, in dem es auch um strafrechtliche Aspekte in der Krise ging, wurde vom Organvertreter erwartet: „Eine weiterreichende, bis ins Einzelne gehende und nur mit hohem Aufwand zu erstellende Abschätzung des Geschäftsverlaufes war von ihm nicht zu verlangen.“ BGH I StR 571/04 - Urteil vom 22. November 2005 (LG München)

⁶⁸ Plausibel ist eine Prognose/Planung vor allem dann, wenn die „Schlüssigkeit der Argumentation“ Dritte überzeugt. Vgl. Buth/Hermanns, S. 438, Rz 4

⁶⁹ „Hier ist es ratsam, von den ‚fest gebuchten‘ Umsätzen auszugehen und Erfahrungswerte dahingehend zu überprüfen, ob sie in der konkreten Lage des Unternehmens noch realistisch zu erzielen sind.“ Pannen u.a., Sanierungsberatung, 2005, S. 3 Rz 10 im Abschnitt „Krisenfrüherkennung durch die Banken“.

⁷⁰ Die hier in der Praxis eintretenden „time lags“ können jede schöne Planung schnell zunichte machen. „Cash is king!“ Ein Unternehmen muss jederzeit zahlungsfähig sein, unabhängig davon, welche Umsätze wann fakturiert und vom Kunden schließlich bezahlt werden. (vgl. Uhlig, Stefan: „Cash is King“, download unter <http://www.su-consulting.de>)

⁷¹ Permanente Aktualisierung bzw. Controlling kann aber auch plötzliche Insolvenzantragspflicht bedeuten, wenn die Zahlen das erfordern. Denn „die Liquiditätsplanung und die darauf basierende

Finden das Konzept und die darin beschriebenen Maßnahmen zur Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit den „Beifall“ der Gläubiger, insbesondere der Kapitalgeber, dann ist das Konzept im echten Wortsinne „plausibel“ und damit ist auch die wichtige „Sanierungswürdigkeit“ gegeben. Diese ist im Gegensatz zu der vom Gutachter zu bescheinigenden möglichst objektiv untermauerten „Sanierungsfähigkeit“ eher subjektiver Natur und von daher nicht prüfbar.⁷² Erfahrene Sanierungsberater eruieren daher bereits im Vorfeld ihres Auftrages die Chance der Sanierungswürdigkeit auf Seiten der Gläubiger, andernfalls brechen sie ihre Arbeit ab, da nur der Gleichklang aus Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit eine erfolgreiche Sanierung möglich macht.⁷³ Das neue „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) - es tritt am 1.3.2012 in Kraft - sieht in der rechtzeitigen Einbindung der Gläubiger die Weichen für eine erfolgreiche Unternehmensfortführung gestellt. Deren Rechte sollen deshalb weiter gestärkt werden, auch im Hinblick auf die Erleichterung der Eigenverwaltung, die die Gesetzesnovelle ebenfalls vorsieht.⁷⁴ Auch aus diesem Grund kommt der „Sanierungswürdigkeit“ als Ausdruck der Meinung der relevanten Gläubiger in Zukunft noch größere Bedeutung zu.

Immer öfter ist das (dicke) Sanierungskonzept noch gar nicht in trockenen Tüchern, da ist das Unternehmen schon wieder in einer Schieflage.⁷⁵ IKEA-Gründer *Ingvar Kamprad* hat vielleicht gar nicht so Unrecht, wenn er sagt: „*Ein erfolgreiches Unternehmen befindet sich immer in der Krise*“.⁷⁶ Sanierungen entpuppen sich zunehmend als „never-ending-stories“.⁷⁷ Darauf hat sich die Sanierungspraxis auf absehbare Zeit einzustellen.

Diplom-Volkswirt Stefan Uhlig, Geretsried bei München, (www.uhlig-stefan.de) hat sich seit vielen Jahren auf Krisen- und Liquiditätsmanagement von KMU's spezialisiert und hierüber auch diverse Bücher und Aufsätze veröffentlicht. Zum Thema Sanierungskonzepte tritt er seit vielen Jahren als Referent auf, u.a. auch an der

Fortführungsprognose stellen einen in ständigem Fluss befindlichen Prozess dar.“ Frystatzki, NZI 2010, 173.

⁷² „Während die Sanierungsfähigkeit die Frage nach der objektiven Möglichkeit der Wiederherstellung einer nachhaltigen Ertragskraft beantwortet, befasst sich die Sanierungswürdigkeit mit der Frage, inwieweit nach der persönlichen Interessenlage der betroffenen Gruppen eine Sanierung gerechtfertigt ist. * Die Analyse der Gruppeninteressen und ihr Verhältnis zueinander ist für das

Sanierungsmanagement sehr wichtig, um über die damit zusammenhängenden Widerstände bzw. Unterstützungen im Verlaufe der Sanierungsbemühungen informiert zu sein. Nur dann lassen sich Handlungsweisen darauf sinnvoll ausrichten.“ Keller, Unternehmenssanierung, 1999, S. 88. * Verweis von Keller auf Bockenförde, Unternehmenssanierung, 2. Auflage 1996, S. 63

⁷³ Vgl. hierzu a. Obermüller, Rn 1.964

⁷⁴ Vgl. Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, Diskussionsentwurf mit Begründung vom 8.7.2010, Beilage in NZI Heft 16/2010, S.11

⁷⁵ „...lässt sich kaum einmal klären, wann die erste Krise geendet und eine erneute, andere Krise begonnen hat.“ (DAV, NZI 22/2010, IX)

⁷⁶ Bei der Ertragskraft seines Unternehmens ist das aber wohl eher Koketterie. Schließlich wurde gerade auch wegen IKEA das steuerliche Folterinstrument „Zinsschranke“ entwickelt.

⁷⁷ Ein Beispiel ist British Airways, Europas drittgrößte Fluggesellschaft: „Die Sanierung wird sich noch über Jahre hinziehen“, so BA-Europachef Gavin Halliday gegenüber der FTD, 14.03.2010, www.ftd.de Und ob die Karstadt-Sanierung wirklich gelingt, steht derzeit in den Sternen.

Bundesfinanzakademie, wo er Richtern und Staatsanwälten die Krisenproblematik aus Beratersicht aufzeigt. (Aktualisierung dieses Artikels: Januar 2012).