

WPH EDITION

# Sanierung und Insolvenz

Rechnungslegung und Beratung  
in der Unternehmenskrise

IDW (Hrsg.) / 2. Auflage

WPH Edition

# Sanierung und Insolvenz

## Rechnungslegung und Beratung in der Unternehmenskrise

bearbeitet von

WP StB Dipl.-Kfm. Arndt Geiwitz  
WP StB Dipl.-Kfm. Michael Hermanns  
WP StB Dipl.-Kfm. Christoph Hillebrand  
RA Thomas Oberle  
WP StB Dipl.-Kfm. Bernhard Steffan  
WP StB RA Jens Weber  
WP StB Prof. Dr. Heike Wieland-Blöse

herausgegeben vom  
Institut der Wirtschaftsprüfer  
in Deutschland e.V.

Düsseldorf 2022



IDW VERLAG GMBH



Zitiervorschlag:

IDW, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz<sup>2</sup>, Kap. A Tz. 3.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Werk verwendete Markennamen und Produktbezeichnungen dem marken-, kennzeichen- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen.

© 2022 IDW Verlag GmbH, Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf

Die IDW Verlag GmbH ist ein Unternehmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW).

Satz: Merlin Digital GmbH, Essen

Druck und Verarbeitung: Druckerei C.H.Beck, Nördlingen

Elektronische Fassung: doctronic GmbH & Co. KG, Bonn

PN 55451/0/0 KN 12005

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass für aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978-3-8021-2586-7

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

[www.idw-verlag.de](http://www.idw-verlag.de)

## Liebe Leserinnen und Leser,

der Band Sanierung und Insolvenz der WPH Edition liegt nun in der zweiten Auflage vor. Seit Erscheinen der Voraufgabe vor über vier Jahren hat sich Vieles bewegt und verändert. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie hat das Thema massiv an Bedeutung gewonnen: Die wirtschaftlichen Folgen werden noch jahrelang zu spüren sein und viele Unternehmen müssen umfangreiche Sanierungsmaßnahmen ergreifen. Dabei ist es hilfreich, dass mit dem Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) neue Instrumente (insb. der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen) geschaffen wurden und damit die Sanierungsinfrastruktur in Deutschland ausgebaut wurde.

Auf alle damit verbundenen Chancen und Risiken, zudem auf die Grundlagen der Rechnungslegung und Prüfung in der Krise und auf die wesentlichen steuerlichen Fragen innerhalb und außerhalb der Regelinsolvenz gehen die Autoren umfassend ein. Unternehmer sowie Spezialisten in Unternehmen und Banken erhalten ebenso wie Sanierungsberater einen Überblick über ihre Pflichten in der Krise und die Konsequenzen aus möglichen Verletzungen dieser Verpflichtungen.

Die Themen im Überblick:

Ausführlich werden die Fragen erörtert, vor denen Unternehmen in der Insolvenz stehen: Wie wird die Zahlungsunfähigkeit ermittelt, wie wird ein Überschuldungsstatus erstellt, wann droht Zahlungsunfähigkeit, wie läuft ein Regelinsolvenzverfahren ab, wer ist an diesem Verfahren beteiligt oder wann werden besondere Insolvenzverfahren wie Eigenverwaltung oder Schutzschirmverfahren in Anspruch zu nehmen sein?

Darüber hinaus sind selbstverständlich alle Kapitel mit Blick auf die aktuelle Gesetzgebung und Rechtsprechung, neue und überarbeitete IDW Verlautbarungen sowie das diesbezügliche Fachschrifttum überarbeitet worden. Die Darstellungen in diesem Werk berücksichtigen den Stand der Gesetzgebung, Rechtsprechung und Literatur bis mindestens 01.11.2021.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Verfasserinnen und Verfassern sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich durch langjährige Erfahrung in der Sanierungs- und Insolvenzbegleitung auszeichnen und zum Gelingen dieses Themenbandes beigetragen haben. Für die fachliche Begleitung durch das IDW bedanken wir uns bei WP StB Dr. Henrik Solmecke und RA (Syndikus-RA) Maren Granzow, zudem gilt unser Dank WP StB Melanie Sack, die die Gesamtverantwortung für die WPH Edition trägt, und Annette Preuß, die für das Projektmanagement verantwortlich ist und Ihnen für Feedback jeder Art unter der Mailadresse [preuss@idw.de](mailto:preuss@idw.de) zur Verfügung steht.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

Düsseldorf, im Februar 2022

Prof. Dr. Klaus-Peter Naumann  
Vorstandssprecher des IDW

## **Kapitel A**

# **Unternehmenskrise – ein Überblick über Ursachen, Risiken und Handlungsmöglichkeiten**

Verfasser:

WP StB Prof. Dr. Heike Wieland-Blöse, Düsseldorf  
RA Thomas Oberle, Mannheim

Inhalt	Tz.
1. Krisenursachen und Krisenstadien	1
1.1 Definition Unternehmenskrise	1
1.2 Krisenursachen und deren Feststellung	4
1.2.1 Endogene Krisenursachen	6
1.2.2 Exogene Krisenursachen	7
1.3 Krisenstadien und deren Feststellung	9
1.3.1 Stakeholderkrise	13
1.3.2 Strategiekrise	18
1.3.3 Produkt- und Absatzkrise	20
1.3.4 Erfolgskrise	21
1.3.5 Liquiditätskrise	22
1.3.6 Insolvenzreife	24
1.3.6.1 Zahlungsunfähigkeit	26
1.3.6.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit	38
1.3.6.3 Überschuldung	44
2. Pflichten für die Unternehmensorgane in der Krise und Konsequenzen aus der Pflichtverletzung	51
2.1 Allgemeine Organisations- und Überwachungspflicht	51
2.2 Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement	52
2.3 Organpflichten bei hälftigem Kapitalverlust	53
2.4 Pflicht zur Prüfung von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit bei Krisenanzeichen	54
2.5 Organpflichten bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung	56
2.5.1 Insolvenzantragspflicht und Antragsfrist	56
2.5.2 Pflicht zur Unterlassung von Zahlungen	61
2.5.3 Steuern und Sozialabgaben	64
2.5.4 Sonstige Organpflichten	65
2.6 Rechtsfolgen von Verstößen und Haftungsrisiken	69
2.6.1 Strafrechtliche Rechtsfolgen und Haftungsrisiken	70
2.6.2 Zivilrechtliche Rechtsfolgen und Haftungsrisiken	73
2.6.3 Sonstige Rechtsfolgen	77
2.7 Organpflichten im Insolvenzverfahren	78
3. Handlungsalternativen für die Unternehmensorgane	83
3.1 Chancen und Risiken durch außergerichtliche Sanierung	83
3.1.1 Voraussetzungen einer Sanierung außerhalb der Insolvenz	87
3.1.1.1 Keine Insolvenzantragspflicht	87
3.1.1.2 Sanierungsfähigkeit des Unternehmens	88
3.1.2 Überblick über Handlungsoptionen	91
3.1.3 Erfolg und Scheitern von Sanierungsbemühungen	95
3.2 Chancen und Risiken durch Insolvenz	98
3.2.1 Insolvenzverfahren in Fremdverwaltung	100
3.2.2 Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung	103
3.2.2.1 Voraussetzungen und Anordnung der Eigenverwaltung	103
3.2.2.2 Eigenverwaltung im Eröffnungsverfahren	105
3.2.2.3 Rechtsstellung und Aufgaben des Sachwalters	106

3.2.2.4	Rechtsstellung der Überwachungsorgane der Gesellschaft	107
3.2.2.5	Vorzüge der Eigenverwaltung gegenüber der Fremdverwaltung	108
3.2.3	Schutzschirmverfahren	110
3.2.3.1	Einordnung und Voraussetzungen des Schutzschirmverfahrens	110
3.2.3.2	Aufhebung des Schutzschirmverfahrens	112
3.2.3.3	Vorzüge eines Schutzschirmantrags	113
3.2.4	Insolvenzplanverfahren	114
3.2.4.1	Rechtsnatur des Insolvenzplans	114
3.2.4.2	Planinitiative und Zeitpunkt der Planvorlage	115
3.2.4.3	Zielrichtung und Ausgestaltung des Insolvenzplans	116
3.2.4.4	Planverfahren	117
3.2.4.5	Vorzüge des Insolvenzplanverfahrens	124
3.3	Chancen und Risiken durch Sanierung nach dem StaRUG	125
3.3.1	Voraussetzungen der Sanierung	128
3.3.2	Überblick über die wichtigsten Sanierungsinstrumente	129
3.3.3	Hinweis- und Warnpflichten	131

## 1. Krisenursachen und Krisenstadien

### 1.1 Definition Unternehmenskrise

Das Wort „Krise“ wird im Allgemeinen verwendet, um eine problembehaftete, sich zuspitzende Situation zu beschreiben, die mit einem Wendepunkt verbunden ist. Unterschiedlichste Wissenschaftsdisziplinen knüpfen aus den jeweiligen Fach- und Sachzusammenhängen an den Begriff der **Krise** an<sup>1</sup>.

Bezogen auf die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin kann das Vorliegen einer Krise aus einer makroökonomischen oder einer mikroökonomischen Perspektive resultieren. Staatsschulden- oder Finanzkrisen, Wirtschaftskrisen, Strukturkrisen, Weltwirtschaftskrisen etc. lassen sich als Krisen aus makroökonomischer Sicht betrachten. In dem hier relevanten Kontext geht es um eine mikroökonomische Betrachtung, die auf den Begriff der **Unternehmenskrise** fokussiert. Dieser ist typischerweise durch folgende Elemente geprägt<sup>2</sup>:

- Es handelt sich um eine ungewohnte, ungewollte und ungeplante Situation für ein Unternehmen, die dazu führt, dass eine unveränderte Fortsetzung der bisherigen Geschäftstätigkeit nicht mehr möglich ist.
- Die Situation ist ein Wendepunkt, an den sich eine hohe Ausprägungsbandbreite für den weiteren Unternehmensverlauf anschließt. Dies reicht von der Auflösung des Unternehmens bis hin zur Überwindung der Krise und einer erfolgreichen Fort-

1 Harz/Hub/Schlarb, S. 3 ff.; Crone, S. 3 (4 f.).

2 Evertz/Krystek, S. 19 (20 f.); Crone, S. 3 (4 f.).

setzung der bisherigen Geschäftstätigkeit. Damit gehen unterschiedlich lange Zeiträume einher, die zur Überwindung der Unternehmenskrise benötigt werden.

- Es geht um die Ansammlung und Verdichtung kritischer Situationen, deren objektive Feststellbarkeit und subjektive Wahrnehmung durch unvollständige Informationen und das Erfordernis einer Einschätzung bzw. Beurteilung unsicherer künftiger Entwicklungen erschwert wird. Oftmals werden deshalb Warnsignale erst mit zeitlichen Verzögerungen erkannt.
- Unter den Gesichtspunkten Beherrschbarkeit, Bedrohung, Zeitdruck, Entscheidungsfülle ist es eine besonders anspruchsvolle Situation für die Unternehmensführung mit im Zeitablauf typischerweise abnehmenden Handlungsalternativen.
- Im Prozessverlauf bestehen individuelle Möglichkeiten der Beeinflussung seitens der Unternehmensführung. In der Regel liegt eine hohe Abhängigkeit von Stakeholdern vor und eine zusätzlich herrschende Relevanz gesetzlicher Regelungen, die auch Eingriffe in die bisherige Unternehmensführung zur Folge haben können, z.B. durch Einsetzung eines Insolvenzverwalters.

3 Nachfolgende **Definition** fasst die o.g. begrifflichen Merkmale einer Unternehmenskrise zusammen<sup>3</sup>: „Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder gar Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen“.

### 1.2 Krisenursachen und deren Feststellung

- 4 Die Gründe für die Entstehung und die Entwicklung von Unternehmenskrisen sind vielfältig. Die Symptome, die auf das Vorliegen einer Unternehmenskrise hinweisen, haben ebenfalls verschiedene Ausprägungen und liegen selten singular vor. Dennoch soll nachfolgend eine Systematisierung erfolgen. Das **Erkennen** und das tiefe Verständnis der Ursachen für die Entstehung von Unternehmenskrisen ist essenzieller Ausgangspunkt dafür, Handlungsalternativen zu identifizieren und etwaige Maßnahmen zur Überwindung der Krise umzusetzen.
- 5 Zur Feststellung von **Krisenursachen** kann in einem ersten Schritt zwischen endogenen und exogenen Gründen unterschieden werden<sup>4</sup>.

#### 1.2.1 Endogene Krisenursachen

- 6 Unter **endogenen Krisenursachen** werden jene verstanden, deren Wurzeln im Unternehmen selbst angelegt sind. Diese Krisenursachen können etwa aus
- einer nicht zielfokussierten Unternehmensführung,
  - Konflikten zwischen Gesellschaftern bzw. Gesellschaftergruppen über die weitere strategische Ausrichtung,
  - nicht marktgerechten Geschäftsmodellen,

3 Evertz/Krystek, S. 19 (21 f.).

4 Harz/Hub/Schlarb, S. 6; Crone, S. 3 (11 f.); Kraus, § 4, Rz. 5.



- fehlenden oder falsch qualifizierten Mitarbeitern oder
- ineffizienten Produktionsprozessen

resultieren. Damit ist die Beeinflussbarkeit dieser Krisenursachen dem Grunde nach gegeben, jedoch ist die Wirksamkeit ihrer Bekämpfung von der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens abhängig. So gibt es unternehmensinterne Begrenzungen der Handlungsspielräume und der Umsetzbarkeit von Veränderungen; nicht zuletzt sind deren Finanzierungserfordernisse zu beachten. Vor diesem Hintergrund sind endogene Krisenursachen und deren Bewältigungsmöglichkeiten mit exogenen Rahmenbedingungen verknüpft, die außerhalb der unmittelbaren Unternehmenssphäre liegen.

### 1.2.2 Exogene Krisenursachen

Unter **exogenen Krisenursachen** werden jene verstanden, die sich aus dem Umfeld des Unternehmens ergeben. Dazu zählen **7**

- Branche,
- Wettbewerber,
- Zuliefer-/Absatzmarkt,
- Markt für menschliche Produktionsfaktoren,
- Marktposition Einkauf und Absatz,
- Technologie,
- Abnehmer,
- Zins- und Währungsraum,
- weltweite Bedrohungen, Pandemien etc.

Weiterhin wird das Unternehmensumfeld durch die gesamtwirtschaftliche Lage, rechtliche, politische, gesellschaftliche bzw. demografische sowie technische Gegebenheiten und Entwicklungen geprägt.

Exogene Krisenursachen zeichnen sich dadurch aus, dass sie **außerhalb des Unternehmens** verankert sind und sich grundsätzlich der Beeinflussbarkeit durch das einzelne Unternehmen entziehen. Das Entstehen exogener Krisen erfordert eine Reaktion des Unternehmens auf die veränderten Rahmenbedingungen. Insofern hängt die Überwindbarkeit exogen bedingter Krisen für das Unternehmen in besonderer Weise von seiner Flexibilität ab, mit Blick auf Führung, Geschäftsmodell und eingesetzte Produktionsfaktoren, auf Veränderungen reagieren zu können. Erfolgen keine oder zeitverzögerte Veränderungen auf exogene Krisenursachen, können in der Folge endogene Krisenursachen entstehen. **8**

Der Zusammenhang von exogenen und endogenen Faktoren wurde für viele Unternehmen in der Corona-Krise deutlich: Für einige Branchen ergaben sich zeitlich begrenzte negative Folgewirkungen, die kurzfristig überbrückt werden konnten. In anderen Branchen beschleunigte sich der Eintritt sowieso bekannter oder erwarteter Veränderung, sodass hier aus der zeitlichen Beschleunigung besonders hoher Druck auf die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen wahrgenommen werden konnte.

### 1.3 Krisenstadien und deren Feststellung

Unternehmenskrisen verlaufen regelmäßig in verschiedenen Stadien. Dabei handelt es sich nicht um vorhersagbare Verlaufsformen dergestalt, dass ein Stadium zwingend auf das andere folgt. Manche Stadien treten überhaupt nicht auf, andere parallel oder sich **9**

überlappend. Im Regelfall ist jedoch zu beobachten, dass sich **Krisenstadien** nicht unabhängig voneinander, sondern aufeinander aufbauend entwickeln. Dies bedeutet, dass stets nicht nur eine aktuell vorliegende Krise, sondern auch die Frage, welche vorgelegerten Krisenstadien zu berücksichtigen sind, analysiert werden muss<sup>5</sup>.

**10** Die Krisenstadien bestimmen maßgeblich Inhalt und Detaillierungsgrad des Sanierungskonzept. Je nach Krisenausprägung stehen dabei zunächst Maßnahmen zur Insolvenzvermeidung und Maßnahmen zur Herbeiführung bzw. Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund. Erst im Anschluss kann an der Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit und an einer nachhaltigen und angemessenen Eigenkapitalrendite gearbeitet werden. Fest steht aber, dass nur ein **Sanierungskonzept**, das auf dem Fundament einer tiefgehenden Analyse der Krisenstadien beruht, die sachgerechte Ableitung geeigneter Sanierungsmaßnahmen ermöglicht<sup>6</sup>.

**11** Zur **Systematisierung** der Krisenstadien kann dabei auf zeitliche Abläufe und die Frage der Beeinflussbarkeit abgestellt werden, unter Berücksichtigung der damit verbundenen Relevanz für die Art des Krisenmanagements. In diesem Sinne unterscheiden Evertz und Krysek<sup>7</sup>:

- **Phase 1: Potenzielle Unternehmenskrise**

In dieser Phase handelt es sich lediglich um eine mögliche, noch nicht real vorhandene Unternehmenskrise. Daher sind Krisensymptome als solche nicht wahrnehmbar, sondern kennzeichnen den „Normalzustand“ des Unternehmens. In dieser Phase kommt der Vorsorge Bedeutung zu; z.B. können Unternehmenskrisen simuliert werden, um daraus präventiv und im Eintrittsfall reaktionsschnell Strategien und Maßnahmen ableiten zu können.

- **Phase 2: Latente Unternehmenskrise**

Die zweite Phase ist geprägt durch Krisenerscheinungen, die zwar vorhanden, für das Unternehmen mit den implementierten Warnsystemen aber noch nicht wahrnehmbar sind. Mit geeigneten Früherkennungssystemen wären diese ersten Symptome erkennbar und würden eine aktive Beeinflussung der Krisenursachen ermöglichen.

- **Phase 3: Akute, beherrschbare Unternehmenskrise**

In der akuten Unternehmenskrise ist eine unmittelbare Wahrnehmung der Auswirkungen auf das Unternehmen vorhanden. Da im Zeitablauf Handlungsmöglichkeiten entfallen, besteht erhöhter Zeitdruck und Entscheidungszwang. Für die Unternehmensführung nimmt die Krise einen deutlich spürbaren zeitlichen Stellenwert ein, ist aber bei entsprechenden Strategien und Umsetzungsmöglichkeiten noch beherrschbar.

- **Phase 4: Akute, nicht beherrschbare Unternehmenskrise**

Sofern es nicht gelingt, die akute Unternehmenskrise zu beherrschen, tritt der Krisenprozess in seine letzte Phase ein. Für das Unternehmen ergibt sich keine Möglichkeit mehr, seine überlebensrelevanten Ziele zu erreichen. In dieser Phase sind die Krisenbewältigungsanforderungen extrem hoch und übersteigen das verfügbare Krisenbewältigungspotenzial. Da zugleich immer mehr Handlungsalternativen weg-

---

5 IDW S 6, Tz. 32.

6 IDW S 6, Tz. 31; F & A zu IDW S 6, 2.6; vgl. Kap. B Tz. 128 ff.

7 Evertz/Krysek, S. 19 (23 ff.); ergänzend Crone, S. 3 (8 ff.).

fallen, tritt an die Stelle einer aktiven Steuerung des Krisenprozesses oft nur noch das Bestreben, bestimmte zerstörerische Auswirkungen abzumildern.

Neben der vorgenannten Systematisierung können Krisenstadien gem. *IDW S 6* in **sachlicher Hinsicht differenziert** werden. An dieser Differenzierung setzt in besonders relevanter Weise die Erarbeitung geeigneter Sanierungsmaßnahmen an<sup>8</sup>. Auch für die Differenzierung in sachlicher Hinsicht gilt, dass die entsprechenden Krisenstadien in unterschiedlichen Kombinationen auftreten: teilweise singulär, teilweise parallel oder einander induzierend<sup>9</sup>.

### 1.3.1 Stakeholderkrise

Unter **Stakeholdern** versteht man Mitglieder der Unternehmensleitung oder der unternehmensinternen Überwachungsorgane, Gesellschafter, Arbeitnehmer einschl. ihrer Vertretungen und Fremdkapitalgeber, insb. Kreditinstitute, aber auch andere Gläubiger.

Zwischen Mitgliedern einer Gruppe und zwischen Gruppen können **Konflikte** entstehen, die zu einer Unternehmenskrise führen. Derartige Konflikte resultieren größtenteils aus divergierenden Interessen und Zielsetzungen. Oftmals treten diese zutage, wenn Veränderungen oder Neuausrichtungen des Unternehmens anstehen. Damit können etwa Investitionserfordernisse einhergehen, deren Notwendigkeit und Finanzierbarkeit Gesellschafter und/oder Unternehmensleitung unterschiedlich einschätzen. Auch können **Führungskrisen** vorliegen, die aus Führungsschwäche, nicht geregelten Nachfolgefragen oder Dissens über die strategische Ausrichtung in Führungsgremien resultieren. Vielfach sind derartige Krisen begründet oder begleitet von einer mangelnden oder nicht mehr funktionierenden Kommunikation zwischen Stakeholdern.

Im Regelfall nimmt im Verlauf einer **Stakeholderkrise** die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen ab und es entstehen Zweifel, ob die derzeitige personelle Besetzung von Organen und Führungspositionen in der Lage ist, die auf sie zukommenden Aufgaben bewältigen zu können. Daher resultiert aus einer Stakeholderkrise oft auch eine **Vertrauenskrise**<sup>10</sup>. Es können Vertrauensverlust, Polarisierungen und Blockaden auftreten, die den Anpassungs- und Fortentwicklungsbedarf des Unternehmens verhindern.

Auswirkungen von Stakeholderkrisen können unmittelbar augenfällig werden, aber auch schleichend zutage treten. Im Regelfall ist zu beobachten, dass die Krise nicht auf eine Stakeholder-Gruppe begrenzt ist, sondern sich auf die gesamte Belegschaft erstreckt, indem Lagerbildungen stattfinden.

Neben der Lähmung in der strategischen und operativen Fortentwicklung können durch eine Polarisierungs- und Misstrauenskultur auch Maßnahmen der Unternehmensleitung bewusst unterwandert werden. Über kurz oder lang werden diese Schwächen auch nach außen deutlich und können weitere Krisensymptome hervorrufen.

### 1.3.2 Strategiekrise

Von einer **Strategiekrise** kann dann gesprochen werden, wenn die langfristigen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens nicht mehr gegeben sind, z.B. durch einen falschen

8 Vgl. Kap. B Tz. 128 ff.

9 Harz/Hub/Schlarb, S. 6 f., 45 ff.; Crone, S. 3 (5 ff.).

10 F & A zu *IDW S 6*, 4.1.

Standort, die falsche Produktionstechnologie oder eine unterqualifizierte Belegschaft. Strategiekrisen äußern sich häufig im Verlust von Marktanteilen, d.h. durch eine Unternehmensentwicklung, die unterhalb derer des Gesamtmarktes und der Wettbewerber liegt<sup>11</sup>. Mit dem Verlust von Marktanteilen geht meist der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit einher. Die Ursachen hierfür können darin liegen, dass Markt-, Branchen- und Wettbewerbsbedingungen in ihrer Entwicklung falsch eingeschätzt wurden. Die Besonderheiten einer Branche lassen sich im Regelfall festmachen an der Branchenstruktur (Stärken bzw. Schwächen von Akteuren, Geschäftspraktiken, Verhalten, aktuelle und potenzielle Lieferanten sowie Kunden), an der Kooperation und Interaktion zwischen den Akteuren und an der Marktphase, in der sich ein Markt befindet (z.B. Start-up-, Expansions- oder Stagnationsphase<sup>12</sup>).

- 19 Strategiekrisen sind von grundlegender Bedeutung und betreffen die **Basis** des Unternehmens. Daher handelt es sich bei den Krisenursachen hier im Regelfall nicht um punktuelle und leicht veränderbare Aspekte. Dies gilt umso mehr, je später Strategiekrisen festgestellt werden und die Entwicklung bereits zu falscher Innovationspolitik hinsichtlich Produktportfolio und Verfahrenstechnik, zu Fehlinvestitionen, zu fehlerhaften Diversifikationen und Kooperationen sowie zu Fehlern in der Standortwahl geführt hat<sup>13</sup>.

### 1.3.3 Produkt- und Absatzkrise

- 20 Von einer **Produkt- und Absatzkrise** kann dann gesprochen werden, wenn die Nachfrage nach Hauptumsatz- und Haupteinzelsträgern wesentlich und nicht nur vorübergehend stark einbricht. Meist treten Absatz- und Produktkrisen als Folge einer Strategiekrise auf und wenn der Anschluss an Veränderungen von Markt-/Branchen-/Wettbewerbsbedingungen verpasst wurde; Ursache können auch Mängel hinsichtlich der Produktqualität, des Kunden- und Lieferservices u.Ä.m. sein. Symptome einer Produkt- und Absatzkrise zeigen sich etwa an einer Unterauslastung von Produktionskapazitäten, was mit Blick auf die verzögerten und begrenzten Möglichkeiten einer Kostenreduktion zu Ergebnissrückgängen führen kann. Weiterhin steigen Vorratshaltung und Kapitalbindung. So zieht im Regelfall eine Produktkrise automatisch eine Absatzkrise nach sich. Allerdings sind auch Absatzkrisen ohne Produktkrisen denkbar, etwa wenn die Ursache in einem mangelnden oder unpassenden Marketing-/Vertriebskonzept liegt<sup>14</sup>.

### 1.3.4 Erfolgskrise

- 21 Eine **Erfolgskrise** liegt vor, wenn ein Unternehmen Verluste erwirtschaftet und diese zum Verlust bzw. Verbrauch des Eigenkapitals führen. Erfolgskrisen können singular auftreten; oftmals sind sie auch Folge von Strategie-, Produktions- und Absatzkrisen, für die keine ausreichenden Gegensteuerungsmaßnahmen zur Verfügung standen bzw. umgesetzt wurden. In der Folge kann das Unternehmen aus dem laufenden Ergebnis kein attraktives Ausschüttungsvolumen generieren und verliert aus Eigenkapitalgeber-sicht an Attraktivität, die jedoch erforderlich wäre, um Gesellschaftereinlagen zur Ver-

---

11 F & A zu IDW S 6, 4.1.

12 F & A zu IDW S 6, 4.1.

13 F & A zu IDW S 6, 4.1.

14 Weitere Beispiele für Auslöser von Produkt- und Absatzkrisen in: F & A zu IDW S 6, 4.1.

besserung der Eigenkapitalquote zu erhalten. Weiterhin birgt eine sinkende Eigenkapitalquote, die häufig zentrale Kennziffer in Kreditverträgen ist, die Gefahr in sich, dass kreditvertraglich vereinbarte Covenants nicht mehr erfüllt werden können, woraus sich Kündigungsmöglichkeiten für die Kreditgeber ergeben. Insofern können Erfolgskrisen eine Liquiditätskrise wegen abnehmender Kreditwürdigkeit nach sich ziehen. Zwar lässt sich häufig noch die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten, jedoch fehlen die zur nachhaltigen Sanierung erforderlichen Mittel, z.B. um wichtige Investitionen zu tätigen<sup>15</sup>.

### 1.3.5 Liquiditätskrise

Der Eintritt einer **Liquiditätskrise** korrespondiert im Regelfall mit einer erhöhten Existenzgefährdung des Unternehmens. Im ersten Schritt können Liquiditätsengpässe zutage treten, die sich in einem Abschmelzen verfügbarer liquider Mittel bemerkbar machen. Dies führt möglicherweise dazu, dass Verbindlichkeiten nicht zum Fälligkeitszeitpunkt, sondern nur gestreckt im Zeitablauf beglichen werden. Häufig wird spätestens mit einer Liquiditätskrise auch deutlich, dass die Finanzierungsstruktur unpassend ist und aus diesem Befund heraus krisenverschärfend wirkt. Gründe dafür können sein<sup>16</sup>:

- fehlende Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell und Eigenkapitalsituation
- komplexe Finanzierungsstruktur aufgrund einer Vielzahl bilateraler Beziehungen zu Finanzgebern mit heterogener Interessenlage
- unausgewogene Zusammensetzung der Finanzierung mit Eigenkapital, Fremdkapital und hybriden Finanzierungsformen
- mangelnde Fristenkongruenz zwischen Kapitalbindung und Kapitalbereitstellung
- Klumpenrisiken in der Fälligkeitsstruktur von Finanzierungen
- unzureichendes Working-Capital-Management.

Die beschriebenen Krisenstadien werden von Kraus in **drei Phasen** zusammengefasst und anhand der nachstehenden Grafik veranschaulicht<sup>17</sup>:

15 F & A zu IDW S 6, 4.1.

16 F & A zu IDW S 6, 4.1.

17 Kraus, § 4, Rz. 8.

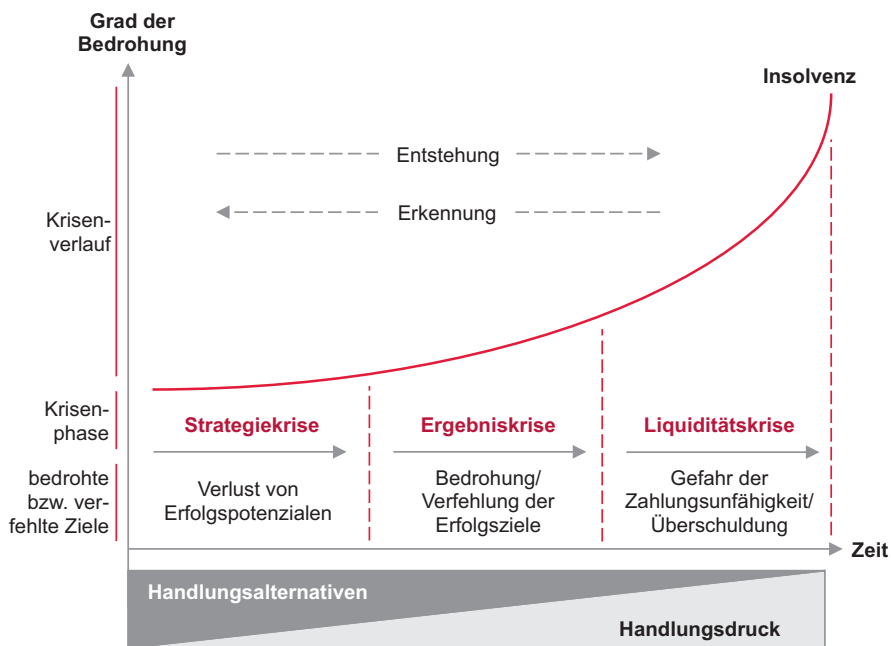


Abb. 1: Krisenprozess<sup>18</sup>

### 1.3.6 Insolvenzreife

- 24 Eine Liquiditätskrisis kann sich derart zuspitzen, dass Zahlungsunfähigkeit vorliegt und damit ein allgemeiner Eröffnungsgrund nach § 17 InsO. Sofern diese Form der **Insolvenzreife** festgestellt wird, steht ihre Überwindung mit geeigneten und schnell umsetzbaren Maßnahmen im Vordergrund, um wieder zu einer positiven Fortbestehensprognose zu gelangen. Dass eine solche möglich ist, ist aber keineswegs zwingend. Vielmehr muss auch in Betracht gezogen werden, dass eine Überwindung der Zahlungsunfähigkeit nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit realisiert werden kann und daher ein Insolvenzantrag zu stellen ist. Sollte die Liquiditätskrisis dergestalt vorliegen, dass noch keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt, aber absehbar eintreten bzw. zusätzlich ein negativer Überschuldungsstatus vorliegen könnte, liegt die Insolvenzreife wegen drohender Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) und/oder Überschuldung (§ 19 InsO) vor. In deren Folge bestehen – im Unterschied zur Zahlungsunfähigkeit – Möglichkeiten, ein Schutzschirmverfahren einzuleiten und innerhalb eines Zeitraums von drei Monaten einen Insolvenzplan zu erstellen (Kap. A Tz. 60).
- 25 Die Insolvenzgründe stellt Kap. C ausführlich dar. Hier werden sie in einem kurzen **Überblick** vorgestellt – nicht zuletzt auch, um die in Kap. A Tz. 78 ff. beschriebenen Organpflichten einordnen zu können.

<sup>18</sup> Inhaltlich übernommen aus *Kraus*, § 4, Rn. 8.




	§ 17 InsO Zahlungsunfähigkeit	§ 19 InsO Überschuldung	§ 18 InsO Drohende Zahlungsunfähigkeit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fällige Zahlungspflichten können nicht erfüllt werden</li> <li>• Keine Zahlungsstockung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Künftige Zahlungspflichten können in den nächsten zwölf Monaten nicht erfüllt werden</li> <li>• <b>Und:</b> negatives Reinvermögen zu Liquidationswerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine akute Zahlungsunfähigkeit</li> <li>• <b>Aber:</b> künftige Zahlungspflichten können in den nächsten in aller Regel 24 Monaten nicht erfüllt werden</li> </ul>
			
Juristische Personen und Gesellschaften i.S.v. § 15a Abs. 1 und 2 InsO (keine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter)	<u>Antragspflicht</u>		<u>Antragsrecht</u>
Natürliche Personen und sonstige Gesellschaften	<u>Antragsrecht</u>	Kein Eröffnungsgrund, aber <u>Antragsrecht</u> wegen drohender Zahlungsunfähigkeit	<u>Antragsrecht</u>

Abb. 2: Überblick über die Insolvenzeröffnungsgründe<sup>19</sup>

### 1.3.6.1 Zahlungsunfähigkeit

Bei der **Zahlungsunfähigkeit** handelt es sich um einen allgemeinen Eröffnungsgrund nach § 17 Abs. 1 InsO. Ein Schuldner ist nach § 17 Abs. 2 InsO zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. 26

Entsprechend der gesetzlichen Definition bedarf es zur Feststellung von Zahlungsunfähigkeit grundsätzlich einer Zeitpunkt Betrachtung. Das betriebswirtschaftlich sachgerechte Instrument zur Erfassung der Zeitpunktliquidität ist der **Finanzstatus**<sup>20</sup>. In einem Finanzstatus werden die verfügbaren liquiden Finanzmittel eines Unternehmens den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt. 27

Zu den verfügbaren **liquiden Mitteln**, die im Finanzstatus zu erfassen sind, zählen Bar-mittel, Bankguthaben, Schecks in der Kasse sowie nicht ausgeschöpfte und ungekündigte Kreditlinien<sup>21</sup>. Nicht im Finanzstatus zu erfassen sind erst kurzfristig verfügbare Finanzmittel und künftige Möglichkeiten zur (weiteren) Kreditaufnahme. Gleiches gilt für 28

<sup>19</sup> IDW S 11, Abb. 1; vgl. auch zur Beurteilung der Insolvenzreife Kap. C Tz. 6 ff.

<sup>20</sup> IDW S 11, Tz. 23 ff.

<sup>21</sup> IDW S 11, Tz. 33.

Im Bereich Sanierung und Insolvenz hat sich in den letzten Jahren vieles bewegt und verändert. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie hat das Thema massiv an Bedeutung gewonnen: Die wirtschaftlichen Folgen werden noch jahrelang zu spüren sein und viele Unternehmen müssen umfangreiche Sanierungsmaßnahmen ergreifen.

Dabei ist es hilfreich, dass mit dem Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) neue Instrumente (insb. der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen) geschaffen wurden und damit die Sanierungsinfrastruktur in Deutschland ausgebaut wurde.

Auf alle damit verbundenen Chancen und Risiken, zudem auf die Grundlagen der Rechnungslegung und Prüfung in der Krise und auf die wesentlichen steuerlichen Fragen innerhalb und außerhalb der Regelinsolvenz gehen die Autoren umfassend ein. Unternehmer sowie Spezialisten in Unternehmen und Banken erhalten ebenso wie Sanierungsberater einen Überblick über ihre Pflichten in der Krise und die Konsequenzen aus möglichen Verletzungen dieser Verpflichtungen.

Die Themen im Überblick:

- Ursache, Risiken und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen in der Krise
- Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6
- Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, drohende Zahlungsunfähigkeit
- Ablauf eines Regelinsolvenzverfahrens inklusive der Rolle der Verfahrensbeteiligten
- Insolvenzplanverfahren, Eigenverwaltung, Schutzschirmverfahren
- Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen
- Besonderheiten bei der Insolvenz von GmbH & Co.KG.
- Steuern innerhalb und außerhalb der Regelinsolvenz

Der Band Sanierung und Insolvenz ist Teil der WPH Edition. Diese setzt sich aus einem Hauptband und sieben Themenbänden zusammen. Jeder Band ist ein in sich abgeschlossenes Werk. Die WPH Edition richtet sich an Prüfer, Berater und Spezialisten in Unternehmen.