

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 Dr. Heike Wieland-Blöse

herausgegeben vom
Institut der Wirtschaftsprüfer
in Deutschland e.V.

Düsseldorf 2017





Zitiervorschlag:

IDW, WPH Edition, Sanierung und Insolvenz, 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.

© 2017 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 11706

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 978-3-8021-2069-5

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

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

heute halten Sie den Themenband „Sanierung und Insolvenz“ der WPH Edition in den Händen. Damit wird unserer Gesamtausgabe von acht Handbüchern ein weiterer spannender Baustein hinzugefügt.

1. WPH Edition

In einem Hauptband (dem WP Handbuch) und sieben Themenbänden finden nicht nur Wirtschaftsprüfer, sondern alle an Rechnungslegung, Prüfung und betriebswirtschaftlicher Beratung Interessierten – auch verschiedener Branchen – Rat für den täglichen Umgang mit diesen Themen. Der Hauptband eröffnete 2016 die Publikationsreihe. Ihm folgte der Themenband „Assurance“ und mit diesem Buch liegen nun die Ausführungen zu Fragen der Sanierung und Insolvenz vor. Bis Ende 2018 erscheinen in der WPH Edition noch Themenbände zu:

- Rechnungslegung und Prüfung von Versicherungsunternehmen,
- Bewertung und Transaktionsberatung,
- Rechnungslegung und Prüfung bei der öffentlichen Hand, Non-Profits und besonderen Branchen,
- Rechnungslegung und Prüfung im Bankwesen sowie
- Wirtschaftsrecht in der Wirtschaftsprüfung.

2. Themenband „Sanierung und Insolvenz“

Mit diesem Themenband werden das theoretische und praktische Know-how der Wirtschaftsprüfer zur betriebswirtschaftlichen Beratung sowie zu Rechnungslegung und Prüfung in der Unternehmenskrise zusammengefasst und praxisnah aufbereitet.

Unternehmen erhalten damit nicht nur einen Überblick über ihre Pflichten in der Krise und die Konsequenzen aus möglichen Pflichtverletzungen. Ermöglicht wird auch ein Blick auf die Ursachen von Krisen sowie Risiken und Handlungsmöglichkeiten in krisenhaften Situationen.

Mit zahlreichen Beispielen wird die Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem in der Fachwelt etablierten *IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)* behandelt – auch für kleine und mittelgroße Unternehmen. Dem Leser eröffnet sich hiermit das breite Spektrum möglicher und notwendiger Maßnahmen und Instrumentarien, die dazu beitragen, Krisenunternehmen zu sanieren.

Schließlich werden all jene Fragen aufgegriffen, vor denen Unternehmen im Insolvenzfall 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 können besondere Insolvenzverfahren, wie Eigenverwaltung oder Schutzschirmverfahren, in Anspruch genommen werden?

Dass Rechnungslegung (intern und extern) sowie deren Prüfung in der Krise und in der Insolvenz eine besonders wichtige Rolle spielen, wird nachgewiesen und zudem werden auch alle relevanten steuerlichen Fragen innerhalb und außerhalb der Regelinsolvenz ausführlich erläutert.

Für die praxisorientierten Inhalte stehen Autoren aus dem Berufsstand, die sich durch langjährige Erfahrung in der Sanierungs- und Insolvenzbegleitung auszeichnen.

Als spezialisiertes Nachschlagewerk gehört dieser Band zusammen mit dem Hauptband der WPH Edition – dem WP Handbuch – bei jedem Experten, der sich mit Sanierungs- und Insolvenzberatung befasst, aber auch bei jedem Prüfer, dessen Mandanten in die Schieflage geraten, auf den Schreibtisch.

3. Wichtige Nutzerhinweise

Die Darstellungen berücksichtigen den Stand der Gesetzgebung, Rechtsprechung und Literatur bis mindestens 01.04.2017. Aktuell wird der *IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)* überarbeitet. Dabei geht es primär um eine Fokussierung auf die wesentlichen Anforderungen, die bei der Erstellung von Sanierungskonzepten von Bedeutung sind. Eine Änderung der Kernanforderungen wird mit der Überarbeitung nicht bezweckt.

4. Dank

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Verfasserinnen und Verfassern sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Gelingen dieses Themenbandes beigetragen haben. Unser Dank geht auch an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IDW und des IDW Verlags, die die Verfasserschaft tatkräftig unterstützt haben.

5. Verantwortung

Für die Neukonzeption der WPH Edition zeichnet WP StB Melanie Sack verantwortlich, für die fachliche Konzeption dieses Themenbandes WP StB Dr. Henrik Solmecke und StB LL.M. Jörg Peter Müller, für das Projektmanagement Dr. Petra Wiedefeldt.

6. Wunsch

Wir hoffen, Sie auch diesmal neugierig gemacht zu haben auf höchstaktuelle Informationen in einem traditionell bewährten Werk für Wirtschaftsprüfer und ihre Mitarbeiter, Unternehmer, Unternehmenslenker und -aufsichten, Sanierer und Insolvenzverwalter sowie all jene, für die Sanierungs- und Insolvenzberatung ebenfalls Gegenstand des Interesses sind.

Düsseldorf, im September 2017

Prof. Dr. Klaus-Peter Naumann

Vorstandssprecher des IDW

Kapitel A

Unternehmenskrise – ein Überblick über Ursachen, Risiken und Handlungsmöglichkeiten

Verfasser:

WP StB 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	36
1.3.6.3 Überschuldung	41
2. Pflichten für die Unternehmensorgane in der Krise und Konsequenzen aus der Pflichtverletzung.	47
2.1 Allgemeine Organisations- und Überwachungspflicht.	47
2.2 Organpflichten bei hälftigem Kapitalverlust	48
2.3 Pflicht zur Prüfung von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit bei Krisenanzeichen.	49
2.4 Organpflichten bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung.	51
2.4.1 Insolvenzantragspflicht und Dreiwochenfrist	51
2.4.2 Pflicht zur Unterlassung von Zahlungen	56
2.4.3 Steuern und Sozialabgaben	58
2.4.4 Sonstige Organpflichten	59
2.5 Rechtsfolgen von Verstößen und Haftungsrisiken	63
2.5.1 Strafrechtliche Rechtsfolgen und Haftungsrisiken	64
2.5.2 Zivilrechtliche Rechtsfolgen und Haftungsrisiken	67
2.5.3 Sonstige Rechtsfolgen.	71
2.6 Organpflichten im Insolvenzverfahren	72
3. Handlungsalternativen für die Unternehmensorgane	77
3.1 Chancen und Risiken durch außergerichtliche Sanierung.	77
3.1.1 Voraussetzungen einer Sanierung außerhalb der Insolvenz	81
3.1.1.1 Keine Insolvenzantragspflicht	81
3.1.1.2 Sanierungsfähigkeit des Unternehmens	82
3.1.2 Überblick über Handlungsoptionen	85
3.1.3 Erfolg und Scheitern von Sanierungsbemühungen	89
3.2 Chancen und Risiken durch Insolvenz	92
3.2.1 Insolvenzverfahren in Fremdverwaltung.	94
3.2.2 Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung	97
3.2.2.1 Voraussetzungen und Anordnung der Eigenverwaltung	97
3.2.2.2 Eigenverwaltung im Eröffnungsverfahren	99
3.2.2.3 Rechtsstellung und Aufgaben des Sachwalters	100
3.2.2.4 Rechtsstellung der Überwachungsorgane der Gesellschaft.	101
3.2.2.5 Vorzüge der Eigenverwaltung gegenüber der Fremdverwaltung	102

3.2.3	Schutzschirmverfahren	104
3.2.3.1	Einordnung und Voraussetzungen des Schutzschirmverfahrens	104
3.2.3.2	Aufhebung des Schutzschirmverfahrens	106
3.2.3.3	Vorzüge eines Schutzschirmantrags	107
3.2.4	Insolvenzplanverfahren	108
3.2.4.1	Rechtsnatur des Insolvenzplans	108
3.2.4.2	Planinitiative und Zeitpunkt der Planvorlage	109
3.2.4.3	Zielrichtung und Ausgestaltung des Insolvenzplans	110
3.2.4.4	Planverfahren	111
3.2.4.5	Vorzüge des Insolvenzplanverfahrens	118

1. Krisenursachen und Krisenstadien

1.1 Definition Unternehmenskrise

Das Wort „Krise“ wird im Allgemeinen verwendet, um eine problembehaftete, sich zu- 1
spitzende Situation zu beschreiben, die mit einem Wendepunkt verbunden ist. Unter-
schiedlichste Wissenschaftsdisziplinen knüpfen aus den jeweiligen Fach- und Sachzu-
sammenhängen an den Begriff der **Krise** an¹.

Bezogen auf die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin kann das Vorliegen einer Krise 2
aus einer makroökonomischen oder einer mikroökonomischen Betrachtung erfolgen.
So können Staatsschulden- oder Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Strukturkrise, Weltwirt-
schaftskrise etc. als Krisen aus makroökonomischer Sicht betrachtet werden. In dem hier
interessierenden Kontext ist eine mikroökonomische Betrachtung relevant, die auf den
Begriff der **Unternehmenskrise** fokussiert. Dieser ist typischerweise durch folgende
Elemente geprägt²:

- 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.
- Sie ist ein Wendepunkt, an den sich eine hohe Ausprägungsbandbreite für den weiteren Unternehmensverlauf anschließt. Diese reicht von der Auflösung des Unternehmens bis hin zur Überwindung der Krise und erfolgreichen Fortsetzung 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 zur 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.

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

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

- Im Prozessverlauf bestehen individuelle Möglichkeiten der Beeinflussung seitens der Unternehmensführung. In der Regel bestehen eine hohe Abhängigkeit von Stakeholdern und eine zusätzliche 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 zusammen³: „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 singularär vor. Dennoch soll nachfolgend eine Systematisierung erfolgen. Das **Erkennen** und das tiefe Verständnis der Ursachen für die Entstehung von Unternehmenskrisen ist essentieller Ausgangspunkt dafür, Handlungsalternativen zu erkennen und etwaige Maßnahmen zur Überwindung der Krise umzusetzen.
- 5 Zur Feststellung von **Krisenursachen** kann in einem ersten Schritt in endogene und exogene Gründe unterschieden werden⁴.

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,
 - fehlenden oder falsch qualifizierten Mitarbeitern oder
 - ineffizienten Produktionsprozessen

resultieren. Damit ist die Beeinflussbarkeit dieser Krisenursachen dem Grunde nach gegeben, jedoch in der konkreten Umsetzung von der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens abhängig. So gibt es unternehmensinterne Begrenzungen in den Handlungsspielräumen und der Umsetzbarkeit von Veränderungen; nicht zuletzt sind deren Finanzierungserfordernisse zu beachten. Vor diesem Hintergrund haben auch endogene Krisenursachen und deren Bewältigungsmöglichkeiten eine Verknüpfung zu exogenen Rahmenbedingungen, die außerhalb der unmittelbaren Unternehmenssphäre liegen.

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

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

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, etc.

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

Exogene Krisenursachen kennzeichnet, dass sie in ihrer unmittelbaren Veranlassung **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 exogener Krisenursachen 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**

1.3 Krisenstadien und deren Feststellung

Unternehmenskrisen verlaufen regelmäßig in verschiedenen Stadien. Dabei handelt es sich nicht um zwingende Verlaufsformen dergestalt, dass ein Stadium zwingend auf das andere folgt. Manche Stadien treten überhaupt nicht auf, andere parallel oder sich überlappend⁵. Im Regelfall ist jedoch zu beobachten, dass sich **Krisenstadien** nicht unabhängig voneinander, sondern sich aufeinander aufbauend fortentwickeln. Dies bedeutet auch, dass nicht nur eine aktuell vorliegende Krise analysiert werden muss, sondern auch zu prüfen ist, welche vorgelagerten Krisenstadien zu berücksichtigen sind⁶. **9**

Die vorliegenden Krisenstadien bestimmen maßgeblich Inhalt und Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzeptes. 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 sowie 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 ermöglicht⁷. **10**

⁵ IDW S 6, Tz. 62.

⁶ IDW S 6, Tz. 20, 62.

⁷ IDW S 6, Tz. 21-22; vgl. Kap. B Tz. 128 ff.

11 Zur **Systematisierung** der Krisenstadien kann dabei zum einen auf zeitliche Abläufe und die Frage der Beeinflussbarkeit abgestellt werden mit entsprechender Relevanz für die Art des Krisenmanagements. In diesem Sinne unterscheiden *Evertz/Krystek*⁸:

- **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. In diesem Zusammenhang können z.B. 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 für das Unternehmen vorhanden. Da im Zeitablauf Handlungsmöglichkeiten entfallen, besteht erhöhter Zeitdruck und Entscheidungszwang. Für die Unternehmensführung nimmt die Krisenbewältigung einen deutlichen zeitlichen Stellenwert ein, hat aber den Vorteil, bei entsprechenden Strategien und Umsetzungsmöglichkeiten noch beherrschbar zu sein.

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

12 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 an⁹. Auch für die Differenzierung in sachlicher Hinsicht gilt, dass die entsprechenden Krisenstadien in unterschiedlichen Kombinationen auftreten: teilweise singular, teilweise parallel oder sich induzierend¹⁰.

1.3.1 Stakeholderkrise

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

8 *Evertz/Krystek*, S. 19 (23 ff.); ergänzend *Crone*, S. 3 (8 ff.).

9 Vgl. Kap. B Tz. 128 ff.

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

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 zu Tage, wenn Veränderungen oder Neuausrichtungen des Unternehmens anstehen. Mit diesen Veränderungen können etwa Investitionserfordernisse einhergehen, deren Notwendigkeit und Finanzierbarkeit Gesellschafter und/oder Unternehmensleitung unterschiedlich einschätzen. Auch können **Führungskrisen** vorliegen, die aus Führungsschwäche, nicht geregelte Nachfolgefragen oder Dissens über die strategische Ausrichtung in Führungsgremien resultieren. Vielfach sind derartige Krisen begründet oder begleitet durch eine mangelnde oder nicht mehr funktionierende Kommunikation zwischen Stakeholdern. **14**

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. In der Konsequenz resultiert daher aus einer Stakeholderkrise oft auch eine **Vertrauenskrise**¹¹. In der Folge können Vertrauensverlust, Polarisierungen und Blockaden auftreten, die den Anpassungs- und Fortentwicklungsbedarf des Unternehmens verhindern. **15**

Auswirkungen von Stakeholderkrisen können unmittelbar augenfällig werden, aber auch schleichend zu Tage treten. Im Regelfall ist zu beobachten, dass die Krise nicht auf eine Stakeholder-Gruppe begrenzt ist, sondern sich auch auswirkt auf die gesamte Belegschaft, indem Lagerbildungen stattfinden. **16**

Neben der Lähmung in der strategischen und operativen Fortentwicklung können durch eine Polarisierungs- und Misstrauenskultur auch Maßnahmen der Unternehmensleitung bewusst unterwandert werden. Auf kurz oder lang werden diese Schwächen auch nach außen deutlich und können weitere Krisensymptome hervorrufen. **17**

1.3.2 Strategiekrise

Von einer **Strategiekrise** kann dann gesprochen werden, wenn die langfristigen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens nicht mehr gegeben sind, z.B. falscher Standort, falsche Produktionstechnologie, unterqualifizierte Belegschaft. Strategiekrisen äußern sich häufig im Verlust von Marktanteilen, d.h. einer Unternehmensentwicklung, die unterhalb derer des Gesamtmarktes und der der Wettbewerber liegt¹². Mit dem Verlust von Marktanteilen geht meist der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit einher. Die dahinter liegenden Ursachen können sich daraus ergeben, 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 sowie der Marktphase, in dem sich ein Markt befindet, z.B. Start-Up, Expansions- oder Stagnationsphase¹³. Daneben sind als Beispiele zu nennen: falscher **18**

11 IDW S 6, Tz. 68.

12 IDW S 6, Tz. 69 f.

13 IDW S 6, Tz. 72.

Standort, falsche Produktionstechnologie, falsche Produktpolitik, falsch qualifizierte Mitarbeiter.

- 19 Strategiekrisen sind von grundlegender Bedeutung und betreffen die **Basis** des Unternehmens. Daher sind entsprechende Krisenursachen im Regelfall nicht nur punktuell 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 hat¹⁴.

1.3.3 Produkt- und Absatzkrise

- 20 Von einer **Produkt- und Absatzkrise** kann dann gesprochen werden, wenn die Nachfrage nach Hauptumsatz- und Haupteerfolgsträgern wesentlich und nicht nur vorübergehend stark einbricht. Meist treten Absatz- und Produktkrisen als Folge einer Strategiekrise auf und der Anschluss an Veränderungen von Markt-/Branchen-/Wettbewerbsbedingungen verpasst wurde; Ursache können auch Mängel in der Produktqualität, des Kunden- und Lieferservices u.ä. 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 Ergebnisrückgängen 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.¹⁵

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 erforderlich wäre, um Gesellschaftereinlagen zur Verbesserung der Eigenkapitalquote zu erhalten. Weiterhin birgt eine sinkende Eigenkapitalquote, die häufig zentrale Kennziffer in Kreditverträgen ist, die Gefahr in sich, kreditvertraglich vereinbarte Covenants nicht mehr erfüllen zu können, woraus sich Kündigungsmöglichkeiten der Kreditgeber ergeben. Insofern bergen Erfolgskrisen die Gefahr, eine Liquiditätskrise wegen abnehmender Kreditwürdigkeit nach sich zu ziehen. Zwar lässt sich häufig noch die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten, jedoch fehlen die zur nachhaltigen Sanierung erforderlichen Mittel, z.B. um erforderliche Investitionen zu tätigen¹⁶.

14 IDW S 6, Tz. 71.

15 Weitere Beispiele für von Nachfrager- oder Unternehmenseite verursachten Produktions- und Absatzkrisen vgl. IDW S 6, Tz. 73.

16 IDW S 6, Tz. 75.

1.3.5 Liquiditätskrise

Der Eintritt einer **Liquiditätskrise** korrespondiert im Regelfall mit einer erhöhten Existenzgefährdung des Unternehmens. Im ersten Schritt können Liquiditätsengpässe zu Tage treten, die sich in einem Abschmelzen verfügbarer liquider Mittel bemerkbar machen. Dies kann sich im Ausmaß dergestalt zeigen, dass Verbindlichkeiten nicht zum Fälligkeitszeitpunkt, sondern nur gestreckt im Zeitablauf beglichen werden können. Häufig wird spätestens mit einer Liquiditätskrise auch deutlich, dass die Finanzierungsstruktur unpassend ist und aus diesem Befund heraus krisenverschärfend wirkt. Gründe dafür können sein¹⁷:

- 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 vorstehenden Krisenstadien werden von *Kraus* in **drei Phasen** zusammengefasst und anhand des nachstehenden Schaubilds veranschaulicht¹⁸:



Abb. 1: Krisenprozess¹⁹

17 IDW S 6, Tz. 78.

18 Kraus, § 4, Rz. 8.

19 Inhaltlich übernommen aus Kraus, § 4 Rn. 8.

1.3.6 Insolvenzreife

- 24 Eine Liquiditätskrise kann sich derart zuspitzen, dass Zahlungsunfähigkeit vorliegt und damit ein allgemeiner Eröffnungsgrund nach § 17 InsO. Sofern diese Form der **Insolvenzreife** festgestellt wird, steht die Überwindung dieser 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 klar in Betracht gezogen werden, dass eine Überwindung der Zahlungsunfähigkeit nicht in der dazu zur Verfügung stehenden Zeit möglich ist und ein Insolvenzantrag zu stellen ist. Sollte die Liquiditätskrise 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. 55).
- 25 Die Insolvenzgründe werden in Kap. C ausführlich dargestellt. Im Folgenden wird ein kurzer **Überblick** über die Insolvenzgründe gegeben – nicht zuletzt auch, um die in Kap. A Tz. 72 ff. beschriebenen Organpflichten einordnen zu können.