

Herausgeber:

RA Dr. Bruno M. Kübler,
Köln/Dresden/München
(Geschäftsführender Herausgeber)
Prof. Dr. Reinhard Bork, Hamburg
Prof. Dr. Wolfgang Lücke, Leipzig
Prof. Dr. Dr. h. c. Hanns Prütting, Köln
Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Karsten Schmidt, Hamburg

**IDW Standard: Anforderungen an
Sanierungskonzepte (IDW S 6) –
Synoptische Gegenüberstellung**

von Karsten Zabel

Beilage zu ZIP 44/2018

Zeitschrift für Wirtschaftsrecht – Zitierweise: ZIP

Bibliographischer Hinweis: Die Zeitschrift wurde unter dem Titel „Insolvenzrecht – Zeitschrift für die gesamte Insolvenzpraxis“ (ZIP) eingeführt (Heft 1–7/1980) und dann in „Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis“ (ZIP) umbenannt (Heft 8/1980–12/1982). Seit 1983 trägt sie den heutigen Titel. Aus Gründen einer kontinuierlichen Zitierweise wurde das von Anfang an übliche Kürzel „ZIP“ beibehalten.

Herausgeber: Dr. *Bruno M. Kübler*, Rechtsanwalt, Köln/Dresden/München (Geschäftsführender Herausgeber); Dr. *Reinhard Bork*, Universitätsprofessor, Hamburg; Dr. *Wolfgang Lütke*, Universitätsprofessor, Leipzig; Dr. Dr. h. c. mult. *Hanns Prütting*, Universitätsprofessor, Köln; Dr. Dr. h. c. mult. *Karsten Schmidt*, Universitätsprofessor, Hamburg.

Redaktion: RAin Dr. Christina Paffenholz (Chefredakteurin), RA Peter Brandt, RAin Kathrin Braun, sämtlich Anschrift des Verlags. Telefon 02 21/4 00 88 13, Fax 02 21/4 00 88 613, E-Mail redaktion-zip@rws-verlag.de, Internet zip-online.de.

Redaktionsmanagement: Eva Groß, Kerstin Grützner, Anschrift des Verlags.

Verlag: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, Geschäftsführer: Prof. Dr. Felix Hey, RA Dr. Bruno M. Kübler, Aachener Straße 222, 50931 Köln, oder Postfach 270125, 50508 Köln, Telefon 02 21/4 00 88–0, Fax 02 21/4 00 88 28, Internet rws-verlag.de.

Manuskripte und Zuschriften werden ausschließlich an die Redaktion erbeten. Verlag, Herausgeber und Redaktion haften nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Alle Beiträge werden unter der Voraussetzung angenommen, dass der Verfasser den Gegenstand nicht zeitnah an anderer Stelle behandelt. Namentlich gezeichnete Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung der Herausgeber und der Redaktion. Ausführliche Autorenhinweise finden Sie unter zip-online.de.

Anzeigenleitung: Karl-Heinz Schneider, Anschrift des Verlags, Telefon 02 21/4 00 88 17, Fax 02 21/4 00 88 77, E-Mail anzeigen@rws-verlag.de. Gültig ist die Preisliste vom 1. 1. 2018. Anzeigenschluss: 1 Woche vor Erscheinen (Donnerstag der Vorwoche).

Erscheinungsweise: wöchentlich – Freitag; jeden 2. und 4. Freitag im Monat mit Beilage Entscheidungen zum Wirtschaftsrecht (EWiR).

Bezugspreise inkl. ZIP-online-Zugang: jährlich 808,– € (bei Inlandsbezug inkl. 57,91 € MwSt.); Einzelheft 23,65 € (bei Inlandsbezug inkl. 1,55 € MwSt.). Abo-Sonderpreis für Studenten und Referendare 394,– € (nur gegen Vorlage der Studienbescheinigung/Referendarurkunde; bei Inlandsbezug inkl. 27,83 € MwSt.). Alle Bezugspreise zzgl. Versandkosten. Aus Vereinfachungsgründen werden zu Beginn eines Kalenderjahres und bei Neueinrichtung eines Abonnements Jahresrechnungen erstellt, die bei Erhalt auszugleichen sind. Bei **Fragen zu Ihrem Abonnement** wenden Sie sich bitte an: vertrieb@rws-verlag.de.

Einbanddecken: werden gesondert berechnet. Bezieher, deren Abonnement diese nicht umfasst, beliefern wir nur aufgrund ausdrücklicher Bestellung. Das Halbjahres- und das Gesamtjahres-Inhaltsverzeichnis werden allen Abonnenten kostenlos zugeleitet.

Abbestellung: mit 6-wöchiger Frist zum Jahresende. Probeabonnements werden als Festabonnements fortgeführt, wenn sie nicht während ihrer Bezugszeit gekündigt werden.

Bankverbindung: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH · Sparkasse KölnBonn · IBAN: DE73370501980033442955 · BIC: COLSDE33.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Manuskripte werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen. Der Autor versichert, über die urheberrechtlichen Nutzungsrechte an seinem Beitrag einschließlich aller Abbildungen allein verfügen zu können und keine Rechte Dritter zu verletzen. Mit Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag für die Dauer von sechs Jahren das ausschließliche, danach das einfache, räumlich unbeschränkte Nutzungsrecht, jeweils auch für Übersetzungen, Nachdrucke, Nachdruckgenehmigungen und die Kombination mit anderen Werken oder Teilen daraus. Das Nutzungsrecht umfasst insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Der urheberrechtliche Schutz gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, soweit sie redaktionell oder vom Einsender redigiert bzw. erarbeitet wurden. Jede vom Urheberrechtsgesetz nicht ausdrücklich zugelassene Verwertung bedarf vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung, Verarbeitung bzw. Wiedergabe in Datenbanken oder anderen elektronischen Medien und Systemen. Fotokopien dürfen nur als Einzelkopien für den persönlichen Gebrauch hergestellt werden. Für die Nutzung von Rezensionsausschnitten gelten die Regeln des Börsenvereins.

Satz und Datenverarbeitung: SEUME Publishing Services GmbH, Erfurt.

Druck: rewi druckhaus, Reiner Winters GmbH, Wiesenstraße 11, 57537 Wissen.

ISSN 0723-9416

Karsten Zabel^{*)}

IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6) – Synoptische Gegenüberstellung

Der Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. hat am 16. 5. 2018 den IDW Standard „Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6)“ verabschiedet.¹⁾ In dem Standard werden Mindestanforderungen für die Erstellung und Beurteilung von Sanierungskonzepten dargestellt. Die Neufassung ersetzt den bisherigen IDW S 6 in der Fassung vom 20. 8. 2012. Gleichzeitig wurde der F&A-Katalog zu IDW S 6 („Fragen und Antworten: Zur Erstellung und Beurteilung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6“) überarbeitet und aufgrund der Änderungen im IDW S 6 umfassend angepasst.²⁾

In dem IDW S 6 wird die Berufsauffassung der Wirtschaftsprüfer im Zusammenhang mit der Erstellung von Sanierungskonzepten dargelegt. Die in dem Standard beschriebenen Anforderungen sollen von Wirtschaftsprüfern³⁾ unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Auftrags bei der Erstellung von Sanierungskonzepten zugrunde gelegt werden.

Im Vergleich zur bisherigen Fassung wurde der IDW S 6 deutlich gekürzt,⁴⁾ indem wesentliche betriebswirtschaftlich erläuternde Abschnitte⁵⁾ in den F&A zu IDW S 6 verlagert und darüber hinaus einzelne Abschnitte⁶⁾ ersatzlos gestrichen wurden.

Der Begriff der Sanierungsfähigkeit wird durch das IDW mit dem sog. Zwei-Stufen-Konzept konkretisiert. Danach ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann sanierungsfähig, wenn in einer ersten Stufe eine positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose i. S. d. § 19 InsO vorliegt und somit die Zahlungsfähigkeit im Prognosezeitraum gegeben ist, d. h. die Finanzierung des Unternehmens mit überwiegender Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden kann.⁷⁾ Anschließend ist auf einer zweiten Stufe zu prüfen, ob durch geeignete Maßnahmen – in einem ggf. verlängerten Prognosezeitraum – auch nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt werden kann (nachhaltige Fortführungstätigkeit).⁸⁾

Die Anforderungen des IDW an die Sanierungsfähigkeit haben sich in der Vergangenheit mehrfach geändert. Das IDW hat in früheren Verlautbarungen die Auffassung vertreten, dass die Feststellung eines positiven Einnahmeüberschusses für die Sanierungsfähigkeit ausreiche.⁹⁾ Das Zwei-Stufen-Konzept wurde erstmals mit Verabschiedung des IDW S 6 am 20. 8. 2009 kodifiziert. Danach war auf der ersten Stufe die Annahme der Unternehmensfortführung i. S. d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB erforderlich, d. h. es durften keine rechtlichen oder tatsächlichen Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen. Nach der Neufassung des IDW S 6 wird zukünftig auf der ersten Stufe anstelle der Annahme der handelsrechtlichen Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB (lediglich) eine positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose i. S. d. § 19 InsO gefordert.¹⁰⁾

Für die Beurteilung der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit auf der zweiten Stufe ist nach Auffassung des IDW die Finanzierbarkeit notwendige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Für die Finanzier-

barkeit eines Unternehmens werden dabei eine angemessene positive Rendite sowie ein angemessenes positives Eigenkapital gefordert. Bei der Beurteilung des angemessenen positiven Eigenkapitals ist auf das Eigenkapital abzustellen, das sich auf Basis der vom Unternehmen angewendeten Rechnungslegungsvorschriften ergibt. Vor diesem Hintergrund ist ein mit Rangrücktritt versehenes Darlehen nicht dem Eigenkapital zuzurechnen.¹¹⁾ Es erscheint allerdings ausreichend, dass sich die Renditefähigkeit und die Eigenkapitalausstattung im letzten Planjahr am unteren Ende der branchenüblichen Bandbreite orientiert.¹²⁾

(Wesentliche Änderungen sind in grau und Anmerkungen des Verfassers in kursiv markiert.)

*) Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, geschäftsführender Gesellschafter der RST HANSA GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Essen. Der Verfasser verfügt über langjährige Erfahrungen im Zusammenhang mit der Erstellung und Beurteilung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 sowie der Beurteilung von Insolvenzeröffnungsgründen.

1) Der Standard wurde am 8. 6. 2018 durch den Hauptfachausschuss (HFA) billigt zur Kenntnis genommen. Die Veröffentlichung erfolgte im August 2018, IDW Life 8/2018, 813 ff.

2) F&A zu IDW S 6, IDW Life 8/2018, 826 ff.

3) Der Standard hat sich in der Praxis über die Grenzen des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer hinaus als Leitlinie zur Erstellung von Sanierungskonzepten durchgesetzt. Vor diesem Hintergrund richtet sich der IDW S 6 nicht nur an Wirtschaftsprüfer, sondern vielmehr allgemein an die Ersteller von Sanierungskonzepten (Konzeptersteller). Klarstellend sei darauf hingewiesen, dass der Ersteller eines Sanierungskonzepts aufgrund des sog. Selbstprüfungsverbots nicht gleichzeitig mit der Abschlussprüfung beauftragt werden darf, IDW S 6, IDW Life 8/2018, 813 ff., Rz. 38.

4) Der Standard wurde von bislang 158 Randziffern auf 63 Randziffern um ungefähr 40 % gekürzt.

5) Die bisherigen Abschnitte 3.3. (Analyse der Unternehmenslage), 3.4. (Feststellungen des Krisenstadiums), 3.5. (Analyse der Krisenursachen) und 5. (Stadienengerechte Bewältigung der Krise) wurden weitestgehend vollständig in die F&A zu IDW S 6 verlagert.

6) Die bisherigen Abschnitte 3.6. (Aussagen zur Unternehmensfortführung) und 6.1. (Darstellung der Problem- und Verlustbereiche) wurden ersatzlos gestrichen.

7) IDW S 6, IDW Life 8/2018, 813 ff., Rz. 17.

8) IDW S 6, IDW Life 8/2018, 813 ff., Rz. 18.

9) IDW FAR 1/1991, FN-IDW 1992, 75 ff.

10) Die Neuregelung widerspricht nach diesseits vertretener Auffassung der neueren Rspr. des BGH, der im Zusammenhang mit der Sanierungsfähigkeit eine Wiederherstellung der Rentabilität und eine positive Fortführungsprognose für das Unternehmen verlangt, BGH v. 12. 5. 2016 – IX ZR 65/14, ZIP 2016, 1235, Rz. 36, dazu EWiR 2016, 403 (Jacoby).

11) F&A zu IDW S 6, IDW Life 8/2018, 826 ff., Abschnitt 5.5.

12) IDW S 6, IDW Life 8/2018, 813 ff., Rz. 27.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
1.	Vorbemerkungen	1.	Vorbemerkungen
1	Das Institut der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW) legt in diesem IDW Standard die Berufsauffassung zu den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten dar, die vor dem Hintergrund der in Theorie, Praxis und Rechtsprechung vertretenen Auffassungen entwickelt worden ist. Die Ausführungen beinhalten wesentliche allgemeine Grundsätze. Jeder Sanierungsfall erfordert seine eigene fachgerechte Lösung. Insoweit können die hier dargestellten Anforderungen nur den Rahmen festlegen, in dem die eigenverantwortliche Lösung des konkreten Einzelfalls gefunden wird.	1	Das Institut der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW) legt in diesem IDW Standard die Berufsauffassung zu den Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten dar, die vor dem Hintergrund der in Rechtsprechung, Theorie und Praxis vertretenen Auffassungen entwickelt worden ist. Die Ausführungen beinhalten wesentliche allgemeine Grundsätze. Jeder Sanierungsfall erfordert seine eigene fachgerechte Lösung. Insoweit können die hier dargestellten Anforderungen nur den Rahmen festlegen, in dem die eigenverantwortliche Lösung des konkreten Einzelfalls gefunden wird.
		2	Sanierungskonzepte werden aus unterschiedlichen Anlässen erstellt: Als Grundlage einer Finanzierungsentscheidung in der Krise des Unternehmens, als Entlastung von Gläubigern, die in Kenntnis einer (drohenden) Zahlungsunfähigkeit des Schuldners einer Teilzahlungsvereinbarung zustimmen, als Entlastung der Organe im Zusammenhang mit strafrechtlichen (z. B. §§ 283 ff. StGB) oder zivilrechtlichen Haftungsaspekten (§ 64 GmbHG), als Sicherung des Sanierungsprivilegs nach § 39 Abs. 4 InsO, als Grundlage für Verhandlungen mit Stakeholdern (z. B. im Zusammenhang mit Kapitalmaßnahmen) oder bei Covenants-Brüchen oder als Grundlage für die Gewährung öffentlicher Beihilfen.
		3	Die Sanierung eines Unternehmens kann nicht nur außergesichtlich, sondern auch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens erfolgen (insb. in einem Insolvenzplanverfahren – ggf. i. V. m. einer Eigenverwaltung). Hierfür gewährt die Insolvenzordnung zahlreiche Erleichterungen zur Entlastung von unwirtschaftlichen Verträgen und Dauerschuldverhältnissen. So besteht die Möglichkeit, die Gesellschafter in den Insolvenzplan mit einzubeziehen. Ferner erlaubt bspw. das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO, dass ein Schuldner bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder bei Überschuldung – nicht aber bei Zahlungsunfähigkeit – innerhalb von drei Monaten frei von Vollstreckungsmaßnahmen in Eigenverwaltung einen Insolvenzplan ausarbeiten kann. Die Sanierung des Betriebs ist auch durch eine übertragende Sanierung möglich. Bei einer sehr weit fortgeschrittenen Unternehmenskrise kann es sinnvoll sein, dass der Auftrag um eine Betrachtung von Sanierungsmöglichkeiten im Insolvenzverfahren erweitert wird.
		4	Der BGH hat in verschiedenen Urteilen wesentliche Aspekte eines Sanierungskonzepts beleuchtet und hierfür Anforderungen definiert, die zumindest teilweise einer betriebswirtschaftlichen Auslegung bedürfen. Die Anforderungen des BGH stellen mithin notwendige Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts dar, die in ein schlüssiges betriebswirtschaftliches Konzept eingebunden werden müssen, das den Umständen des konkreten Einzelfalls Rechnung trägt.

	Bisherige Fassung		Neue Fassung
2	Ein Sanierungskonzept, das die nachfolgenden Grundsätze beachtet, erfüllt gleichermaßen die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an eine nachhaltige Gesundung des Unternehmens wie auch die rechtlichen Anforderungen, wie sie von der Rechtsprechung aufgezeigt wurden. Grundlage jeder nachvollziehbaren, schlüssigen Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens ist die Erarbeitung eines Sanierungskonzepts. Ein derartiges Konzept enthält in seinem ersten Teil Aussagen über tatsächliche wesentliche Unternehmensdaten, Ursachen- und Wirkungszusammenhänge sowie rechtliche und ökonomische Einflussfaktoren. Es beschreibt dann auf der Grundlage einer systematischen Lagebeurteilung die im Hinblick auf das Leitbild des sanierten Unternehmens zu ergreifenden Maßnahmen und quantifiziert deren Auswirkungen im Rahmen einer integrierten Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung (integrierte Planung). Das Sanierungskonzept muss hinsichtlich der vorgesehenen Beiträge der betroffenen Interessengruppen (vor allem der Gesellschafter, der Kreditgeber, des Managements und der Arbeitnehmer) sowie bzgl. der Umsetzung der erforderlichen operativen und strategischen Restrukturierungsmaßnahmen realisierbar sein.	5	Dieser IDW Standard berücksichtigt sämtliche einschlägigen Entscheidungen des BGH, konkretisiert diese – soweit betriebswirtschaftliche Auslegungsfragen bestehen – und integriert sie, sodass die Grundlagen für ein vom BGH gefordertes schlüssiges sowie erfolgsversprechendes Sanierungskonzept geschaffen werden. Ein derartiges Konzept enthält in seinem ersten Teil Aussagen über wesentliche Unternehmensdaten, Ursachen- und Wirkungszusammenhänge sowie rechtliche und ökonomische Einflussfaktoren. Es beschreibt dann auf der Grundlage einer systematischen Lagebeurteilung die im Hinblick auf das Leitbild des sanierten Unternehmens zu ergreifenden Maßnahmen und quantifiziert deren Auswirkungen im Rahmen einer integrierten Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung (integrierte Planung). Das Sanierungskonzept muss hinsichtlich der vorgesehenen Beiträge der betroffenen Interessengruppen (vor allem der Gesellschafter, der Kreditgeber, des Managements und der Arbeitnehmer) sowie bzgl. der Umsetzung der erforderlichen operativen und strategischen Restrukturierungsmaßnahmen realisierbar sein.
3	Die in diesem IDW Standard beschriebenen Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten werden von Wirtschaftsprüfern unter Berücksichtigung von Besonderheiten des jeweiligen Auftrags bei der Erstellung von Sanierungskonzepten zugrunde gelegt. Sie gelten auch für Sanierungen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens (Insolvenzplanverfahren oder übertragende Sanierungen).	6	Die in diesem IDW Standard beschriebenen Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten werden von Wirtschaftsprüfern unter Berücksichtigung von Besonderheiten des jeweiligen Auftrags bei der Erstellung von Sanierungskonzepten zugrunde gelegt. Es handelt sich dabei um ein Gutachten und nicht um eine betriebswirtschaftliche Prüfung i. S. d. § 2 Abs. 1 WPO, für die die IDW Prüfungsstandards und die dort beschriebenen Prüfungshandlungen sowie Definitionen maßgeblich sind.
4	Bei der Beauftragung ist deutlich zu kennzeichnen, ob es sich um ein Sanierungskonzept i. S. dieses IDW Standards handelt oder ob nur Teilbereiche eines solchen Konzepts Gegenstand der Aufgabenstellung sind, wie z. B. die Erstellung einer Liquiditätsplanung für Zwecke einer Fortbestehensprognose oder einer weitergehenden Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB auf Grundlage einer integrierten Planung.	7	Bei der Beauftragung ist deutlich zu kennzeichnen, ob es sich um ein Sanierungskonzept i. S. dieses IDW Standards handelt oder ob nur Teilbereiche eines solchen Konzepts Gegenstand der Aufgabenstellung sind, wie z. B. die Erstellung einer Liquiditätsplanung für Zwecke einer insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose nach § 19 InsO gemäß IDW S 11.
5	Die Anforderungen dieses IDW Standards sind nach dem pflichtgemäßen Ermessen des Erstellers unter Beachtung des jeweiligen Einzelfalls anzuwenden. Bei kleineren Unternehmen sind das Ausmaß der Untersuchung und die Berichterstattung ggf. an die geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen. Bei allen Aufgabenstellungen ist in dem Bericht des Erstellers der Umfang des Auftrags kurz zu beschreiben. Für den Fall, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept handelt, ist auf die nicht bearbeiteten Teilbereiche explizit hinzuweisen.		<i>[teilweise gestrichen]</i> <i>[Hinweise zu kleineren Unternehmen, vgl. Tz. 39 ff.]</i>
6	Die Grundsätze sind entsprechend anzuwenden, wenn ein von den gesetzlichen Vertretern vorgelegtes Sanierungskonzept begutachtet werden soll.	8	Die Grundsätze sind entsprechend anzuwenden, wenn ein von den gesetzlichen Vertretern (und ggf. ihren Beratern) vorgelegtes Sanierungskonzept begutachtet werden soll.
7	Dieser IDW Standard ersetzt den IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) i. d. F. vom 20.08.2009.	9	Dieser IDW Standard ersetzt den IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) i. d. F. vom 20.08.2012.
		10	Hinweise und Einzelfragen, wie die Anforderungen an Sanierungskonzepte nach diesem IDW Standard umgesetzt werden können, sind im Fragen-und-Antworten-Papier (F&A zu IDW S 6) zu finden.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
2.	Grundlagen	2.	Grundlagen
2.1.	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte	2.1.	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte
8	Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts i. S. dieses IDW Standards sind: • Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang (vgl. Tz. 24 ff.) • Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (vgl. Tz. 44 ff.) • die Analyse von Krisenstadium und -ursachen (vgl. Tz. 47 ff.), einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt • Darstellung des Leitbilds (vgl. Tz. 90 ff.) mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens • die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr (vgl. Tz. 100 ff.) • ein integrierter Unternehmensplan (vgl. Tz. 131 ff.) • die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit (vgl. Tz. 152 ff.). Die Gliederung eines Sanierungskonzepts kann sich an dieser Darstellung der Kernbestandteile orientieren.	11	Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts i. S. dieses IDW Standards sind • die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang (vgl. Tz. 34 ff.), • Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (vgl. Tz. 53 ff.), • die Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt (vgl. Tz. 61 ff.), • die Darstellung des Leitbilds (vgl. Tz. 63 ff.) mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens, • die Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens (vgl. Tz. 68 ff.), • ein integrierter Unternehmensplan (vgl. Tz. 72 ff.), • die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit (vgl. Anlage 1 „Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung“). Die Gliederung eines Sanierungskonzepts kann sich an dieser Darstellung der Kernbestandteile orientieren, ein Beispiel für eine Gliederung ist als Anlage 2 beigelegt.
9	Auf der Grundlage dieser Kernbestandteile kann eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit abgeleitet werden; die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus.	12	Nur auf der Grundlage aller Kernbestandteile kann eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit abgeleitet werden; die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus. Hinsichtlich der Detailtiefe der Analysehandlungen und der Berichterstattung ist der Grundsatz der Wesentlichkeit zu beachten. Unter dem Aspekt einer nachhaltigen, d. h. durchgreifenden Sanierung ist es erforderlich, neben der vollständigen Abarbeitung der Kernbestandteile das Zusammenwirken der Komponenten des Sanierungskonzepts zu beachten. Anstelle der isolierten Betrachtung einzelner Komponenten sind ganzheitlich die Querbeziehungen aller Komponenten des Sanierungskonzepts einschließlich des Leitbilds und der der Planung zugrunde liegenden Annahmen auf ihre Stimmigkeit, d. h. Widerspruchsfreiheit hin zu analysieren und auszurichten.
10	Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit der Sanierung ist es erforderlich, zusätzlich zur Vollständigkeit der Kernbestandteile das Zusammenwirken der Komponenten des Sanierungskonzepts zu beachten. Anstelle der isolierten Betrachtung einzelner Komponenten sind ganzheitlich die Querbeziehungen aller Komponenten des Sanierungskonzepts einschließlich des Leitbilds und der der Planung zugrunde liegenden Annahmen auf ihre Stimmigkeit hin zu analysieren und auszurichten.		[vgl. Tz. 12]
11	Sanierungsfähig ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann, wenn zunächst die Annahme der Unternehmensfortführung i. S. d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB bejaht werden kann und somit keine rechtlichen oder tatsächlichen Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen. Darüber hinaus sind durch geeignete Maßnahmen – in einem ggf. entsprechend verlängerten Prognosezeitraum – auch nachhaltig sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch die Renditefähigkeit wiederzuerlangen (nachhaltige Fortführungsfähigkeit).		[vgl. Neufassung in Tz. 18 und Tz. 24 ff.]

	Bisherige Fassung		Neue Fassung
12	Mit zunehmender Insolvenznähe steigt die Notwendigkeit, schnell greifende Sofortmaßnahmen umzusetzen. Wird eine akute Illiquiditäts- oder Überschuldungslage festgestellt, müssen unverzüglich, d. h. innerhalb von längstens drei Wochen, Maßnahmen zu deren Beseitigung konkretisiert und umgesetzt werden. Dies setzt eine schnelle Beurteilung voraus, ob im Hinblick auf die vorhandenen finanzwirtschaftlichen Ressourcen und Potenziale die Vermeidung oder Überwindung der Insolvenz außerhalb oder nur noch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens möglich ist. In der Zeit bis zur Fertigstellung des Sanierungskonzepts müssen offenkundige Insolvenzantragspflichten wegen eingetretener Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung mit der erforderlichen Sicherheit auszuschließen sein, z. B. mittels einer Überbrückungsfinanzierung zur Liquiditätssicherung oder eines Rangrücktritts zur Überschuldungsabwendung.	13	Mit zunehmender Insolvenznähe steigt die Notwendigkeit, schnell greifende Sofortmaßnahmen umzusetzen. Wird eine akute Illiquiditätslage festgestellt, müssen unverzüglich, d. h. innerhalb von längstens drei Wochen, Maßnahmen zu deren Beseitigung konkretisiert und umgesetzt werden. Dies setzt in einer Vorstufe der Auftragsdurchführung eine unverzügliche Beurteilung der Insolvenzantragsgründe i. d. R. gemäß IDW S 11 voraus. Die Würdigung der insolvenzrechtlichen Konsequenzen muss nicht zwingend durch den Konzeptsteller erfolgen, sondern kann auch durch einen in Insolvenzsachen erfahrenen Dritten erfolgen, der zur rechtlichen Beratung befugt ist. In diesem Fall hat der Konzeptsteller das Ergebnis der Beurteilung gleichwohl zu plausibilisieren.
13	Zur Abwendung einer drohenden Insolvenz hat das Sanierungskonzept in einer ersten Stufe Maßnahmen zur Herbeiführung bzw. Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit (positive Fortführungsprognose) vorzusehen, mit denen sich die künftige Bestandsgefährdung des Unternehmens, also insb. die Gefahr des Eintritts von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, mindestens für das laufende und das folgende Jahr abwenden oder beheben lässt.		[vgl. Tz. 17 – Stufe 1]
14	In einer nächsten Stufe muss im Sanierungskonzept dargelegt werden, wie das zu sanierende Unternehmen diese Fortführungsfähigkeit nachhaltig erreichen kann. Dies setzt voraus, dass das Unternehmen auf seinem relevanten Markt über Wettbewerbsfähigkeit verfügt oder sich mit überwiegender Wahrscheinlichkeit diese Fähigkeit erarbeiten kann. Die Wettbewerbsfähigkeit gründet sich vor allem auch auf das Mitarbeiterpotenzial, also das Wissen, die Fähigkeiten, die Loyalität und die Motivation des Managements und der Belegschaft, die es ermöglichen, für die Kunden Werte durch marktfähige Produkte und Leistungen zu schaffen. 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 eine nachhaltige und branchenübliche Rendite bei einer angemessenen Eigenkapitalausstattung ermöglicht und es daher wieder attraktiv für Kapitalgeber macht (Renditefähigkeit). Auf dieser Stufe ist der Planungszeitraum entsprechend auszuweiten.		[vgl. Tz. 18 – Stufe 2; Tz. 24 ff.]
		14	Liegt bereits eine Insolvenzureife vor, muss darauf vom Konzeptsteller unverzüglich aufmerksam gemacht und der Hinweis dokumentiert werden, um den gesetzlichen Vertretern Gelegenheit zu geben, die gebotenen rechtlichen Konsequenzen zu ziehen; ggf. hat der Konzeptsteller festzustellen, ob ein Grund vorliegt, seine Tätigkeit vorzeitig zu beenden oder die Sanierungsfähigkeit zu versagen, z. B. wenn für ihn erkennbar wird, dass eine außergerichtliche Sanierung noch versucht werden soll, obwohl eine Insolvenzantragspflicht bereits vorliegt (§ 49 WPO).
		15	Im Falle einer drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung – nicht aber bei Zahlungsunfähigkeit – bietet sich den gesetzlichen Vertretern die Möglichkeit, das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO einzuleiten und in einer Zeit von höchstens drei Monaten einen Insolvenzplan zu erstellen.
		16	Die Beurteilung der Insolvenzureife ist laufend zu aktualisieren: In der Zeit bis zur Vorlage eines Entwurfs des Sanierungskonzepts müssen Insolvenzantragspflichten wegen eingetretener oder eintretender Zahlungsunfähigkeit auszuschließen sein, z. B. mittels einer Überbrückungsfinanzierung zur Liquiditätssicherung.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
		17	Für eine positive Fortführungsfähigkeit muss im Prognosezeitraum des Konzepts die Finanzierung des Unternehmens mit überwiegender Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden (Stufe 1).
		18	Sanierungsfähig ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann, wenn eine Durchfinanzierung i. S. einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose im Prognosezeitraum des Konzepts vorliegt (Stufe 1) und darüber hinaus durch geeignete Maßnahmen auch nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt werden kann (nachhaltige Fortführungsfähigkeit i. S. einer Sanierungsfähigkeit; Stufe 2). Maßgeblich für deren Beurteilung sind die wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse am Ende des Prognosezeitraums.
15	Die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit (Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit) stellt ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage dar, die durch Schwächen in der Umsetzung, Unwägbarkeiten des Marktgeschehens und nachträglich bessere Erkenntnisse hinfällig werden kann. Die Erfolgsaussichten werden zudem maßgeblich durch die Überzeugungskraft des Sanierungskonzepts sowie die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit der handelnden Personen bestimmt.	19	Die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit (Wettbewerbsfähigkeit) stellt ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage dar, die durch Schwächen in der Umsetzung, Unwägbarkeiten des Marktgeschehens und nachträglich bessere Erkenntnisse hinfällig werden kann. Die Erfolgsaussichten werden zudem maßgeblich durch die Überzeugungskraft des Sanierungskonzepts sowie die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit der handelnden Personen bestimmt.
16	Nachhaltigkeit ist über eine zeitliche Komponente hinaus Grundlage für einen dauerhaften Sanierungserfolg. Die Beachtung von Nachhaltigkeitsanforderungen ermöglicht es, die Vertrauensgrundlage zu Kunden und Investoren zu stabilisieren, denn sie stärkt die Reputation des Unternehmens und damit die Wertschätzung seiner Produkte und Leistungen. Eine Vernachlässigung der Nachhaltigkeitsanforderungen hingegen schwächt das Unternehmen und seine finanzielle Basis und erschwert damit das Gelingen einer Sanierung.	20	Nachhaltigkeit ist Grundlage für einen Sanierungserfolg auch i. S. eines bestmöglichen Gläubigerschutzes. Erst die Beachtung von Nachhaltigkeitsanforderungen ermöglicht es, die Vertrauensgrundlage zu Kunden und Investoren zu stabilisieren, denn sie stärkt die Reputation des Unternehmens und damit die Wertschätzung seiner Produkte und Leistungen. Eine Vernachlässigung der Nachhaltigkeitsanforderungen hingegen schwächt das Unternehmen und seine finanzielle Basis und erschwert damit das Gelingen einer Sanierung.
17	Ausgehend von plausiblen Annahmen, die für die Sanierung wesentlich sind, muss das Unternehmen aus Sicht des Erstellers zum Zeitpunkt der Erstellung des Sanierungskonzepts mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden können, d. h. bei objektiver Betrachtung muss mehr für als gegen die erfolgreiche Sanierung sprechen (Sanierungsfähigkeit). Dies gilt auch für Maßnahmen, die der Mitwirkung Dritter bedürfen. Soweit das Konzept ausnahmsweise auf einzelnen Bedingungen basiert, deren Eintrittswahrscheinlichkeit auch nicht in einer Bandbreite beurteilt werden kann, kommt eine Ankündigung des Erstellers in Betracht, eine positive Aussage zur Sanierungsfähigkeit in die Schlussbemerkung aufzunehmen, sobald diese Bedingungen erfüllt sind.	21	Ausgehend von plausiblen Annahmen, die für die Sanierung wesentlich sind, muss für das Unternehmen aus Sicht des Erstellers zum Abschluss der Erstellung des Sanierungskonzepts eine positive Prognose vorliegen, d. h. es muss mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden können. Bei objektiver Betrachtung muss somit mehr für als gegen die erfolgreiche Sanierung sprechen. Dies gilt auch für Maßnahmen, die der Mitwirkung Dritter bedürfen. Soweit das Konzept ausnahmsweise auf einzelnen für die Beurteilung der Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit wesentlichen Bedingungen basiert, deren Eintrittswahrscheinlichkeit auch nicht in einer Bandbreite beurteilt werden kann, kommt eine Ankündigung des Erstellers in Betracht, eine positive Aussage zur Sanierungsfähigkeit in die Schlussbemerkung aufzunehmen, sobald diese Bedingungen erfüllt sind.
18	Der Erstellung eines Sanierungskonzepts können nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Der Begriff der Sanierungswürdigkeit schließt subjektive Wertungselemente aus der Sicht der einzelnen Stakeholder ein, ob sie aus ihrer individuellen Interessenlage heraus bereit sind, sich an einer Sanierung zu beteiligen. Die Entscheidungen der Stakeholder bilden jedoch den objektiven Rahmen für die möglichen Sanierungsmaßnahmen.	22	Der Erstellung eines Sanierungskonzepts können nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Für das Sanierungskonzept maßgeblich ist daher der Begriff der Sanierungsfähigkeit. Der Begriff der Sanierungswürdigkeit schließt hingegen subjektive Wertungselemente aus der Sicht der einzelnen Stakeholder ein, ob sie aus ihrer individuellen Interessenlage heraus bereit sind, sich an einer Sanierung zu beteiligen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
19	Darzustellen ist auch, ob die gesetzlichen Vertreter beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Zu berücksichtigen ist dabei, welche Maßnahmen die gesetzlichen Vertreter bereits eingeleitet haben. Der Erfolg der Sanierung hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Sanierungskonzepts durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.	23	In dem Sanierungskonzept ist auch darzustellen, ob die gesetzlichen Vertreter beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Zu berücksichtigen ist dabei, welche Maßnahmen die gesetzlichen Vertreter bereits eingeleitet haben. Schließlich hängt der Erfolg der Sanierung maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Sanierungskonzepts durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab. Soweit es für die erfolgreiche Begleitung und Umsetzung des Sanierungskonzepts externer Fachleute (z. B. Sanierungsgeschäftsführer) bedarf, ist hierauf hinzuweisen.
		2.2.	Sanierungsfähigkeit
		24	Nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung wird neben einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose (Stufe 1: Fortführungsfähigkeit; vgl. Tz. 17.) eine durchgreifende Sanierung gefordert, d. h. die Wiederherstellung der Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit, als Voraussetzung, aus eigener Kraft im Wettbewerb bestehen zu können (nachhaltige Fortführungsfähigkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit – Stufe 2).
		25	Die Wettbewerbsfähigkeit gründet sich neben dem Mitarbeiterpotenzial (Wissen, Fähigkeiten, Loyalität und Motivation des Managements und der Belegschaft, die es ermöglichen, für die Kunden Werte durch marktfähige Produkte und Leistungen zu schaffen) regelmäßig auch auf die Wandlungs- und Adaptionsfähigkeit des Unternehmens an externe Entwicklungen (z. B. im Zusammenhang mit den Herausforderungen der Digitalisierung). Dazu muss die Unternehmensleitung über den Willen, die Fähigkeiten und die Möglichkeiten verfügen, mit den im Konzept ausgeführten Maßnahmen die Sanierungsfähigkeit zu erreichen.
		26	Wettbewerbsfähigkeit setzt Finanzierbarkeit am Markt voraus. Diese erfordert grundsätzlich eine angemessene positive Rendite sowie ein angemessenes positives Eigenkapital.
		27	Eine branchenübliche Eigenkapitalausstattung sowie Renditefähigkeit ist ein starkes – aber nicht das einzige Indiz für die Angemessenheit. Ist der Turnaround im Sanierungskonzept aufgezeigt, erscheint es bei einer Beurteilung der Angemessenheit anhand der Branchenkennziffern ausreichend, dass sich die Renditefähigkeit und die Eigenkapitalausstattung im letzten Planjahr am unteren Ende der branchenüblichen Bandbreite orientiert.
		28	Anhaltspunkte für eine angemessene Rendite können auch ratingorientierte Verfahren (z. B. mit dem Ergebnis „Investment Grade“) oder alternative Kennzahlen (z. B. Verhältnis der Nettoverschuldung zum Plan-EBITDA oder Plan-EBIT) sein, die sich im letzten Planjahr bei einem im Sanierungskonzept aufgezeigten Turnaround ebenfalls am unteren Ende einer Bandbreite orientieren können.
		29	Bei der Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung können neben dem bilanziellen Eigenkapital in Ausnahmefällen auch wirtschaftliche Eigenkapitalbestandteile berücksichtigt werden. Dies ist der Fall, wenn die dem Unternehmen gewährten Finanzierungen entsprechend den Anforderungen des BGH nachrangig gegenüber anderen Gläubigern sind und dem Unternehmen einschließlich etwaiger Vergütungsansprüche für deren Überlassung ungeschmälert solange zur Verfügung gestellt werden, wie sie zur Herstellung eines angemessenen Eigenkapitals benötigt werden.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
		30	Es ist auf eine Gesamtbetrachtung des sanierten Unternehmens abzustellen und nicht auf eine einzelne Kennzahl, die ggf. durch Bilanzpolitik oder andere Maßnahmen beeinflussbar ist. Nicht ausreichend für eine durchgreifende Sanierung i. S. der Rechtsprechung ist jedenfalls die bloße Abwendung von Insolvenzgründen im Planungszeitraum, z. B. durch die bloße Sicherstellung der Durchfinanzierung im Planungszeitraum durch Anpassung der Finanzierungskonditionen auf ein nicht branchenübliches Niveau, wenn dadurch die Ursachen der Krise nicht beseitigt werden und in der Zukunft unverändert fortwirken würden.
2.2.	Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium	2.3.	Abhängigkeit des Sanierungskonzeptes von Krisenursachen und vom Krisenstadium
20	Als charakteristische Arten einer Krise lassen sich die Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie die Erfolgs- und die Liquiditätskrise bis hin zu einer Insolvenzlage unterscheiden. Diese Krisen sind nicht unabhängig voneinander, sondern entwickeln sich in aller Regel als Krisenstadien aufeinander aufbauend. Von der aktuellen Krise ausgehend, ist daher im Einzelfall zu prüfen, welche vorgelagerten Krisenstadien im Sanierungskonzept auch zu berücksichtigen sind.	31	Um die Ausgangslage umfassend zu erfassen und klar sowie übersichtlich im Konzept darstellen zu können, ist es erforderlich, dass die Krisenursachen den jeweiligen Krisenstadien zugeordnet werden. Krisenstadien sind • Stakeholderkrise, • Strategiekrise, • Produkt- und Absatzkrise, • Erfolgskrise, • Liquiditätskrise, • Insolvenzlage.
		32	Diese Krisenstadien sind nicht unabhängig voneinander, sondern entwickeln sich in aller Regel als Krisenstadien aufeinander aufbauend. Von der aktuellen Krise ausgehend, ist daher im Einzelfall zu analysieren, welche vorgelagerten Krisenstadien im Sanierungskonzept auch zu berücksichtigen sind.
21	Das jeweilige Krisenstadium bestimmt die Inhalte und den jeweils gebotenen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzepts. Dabei sind zunächst Maßnahmen zur Insolvenzvermeidung und zur Herbeiführung bzw. Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens vorzusehen. Auf dieser Grundlage geht es sodann um die Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit i. S. d. Behauptung des Unternehmens im Kreis seiner Wettbewerber. Dazu muss das Unternehmen über ausreichend liquide Mittel verfügen können und es dürfen nicht dauerhaft weitere Verluste entstehen. Schließlich sind auch diejenigen Faktoren und Maßnahmen zu betrachten, die für eine erfolgreiche und nachhaltige Behauptung des Unternehmens im Wettbewerb erforderlich sind und die es ihm ermöglichen, ein zumindest branchenübliches Eigenkapital zu erreichen.	33	Das jeweilige Krisenstadium bestimmt die Inhalte und den jeweils gebotenen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzepts. Liegt bspw. bereits eine Liquiditätskrise vor, ist der Fokus in einem ersten Schritt auf die kurzfristige Sicherstellung der Liquidität zu richten (z. B. Überbrückungskredit). In einem weiteren Schritt sind die vorgelagerten Krisenursachen zu beseitigen. Liegt hingegen lediglich eine Strategiekrise vor, treten kurzfristige Finanzierungsmaßnahmen in den Hintergrund.
22	Nur ein Sanierungskonzept, in dem die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden, kann eine sachgerechte Aussage über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens treffen.		[vgl. Tz. 33]
23	Auftragsgemäß kann sich auf der ersten Stufe die Tätigkeit auf die Erlangung einer positiven Fortführungsprognose beschränken (einschließlich des Ausschlusses eingetretener oder drohender Insolvenzgründe). Werden nur einzelne Teile eines Sanierungskonzepts bearbeitet, ist auf die nicht behandelten Problembereiche (z. B. fehlendes Strategie- oder Stakeholder-Konzept) ausdrücklich hinzuweisen.		[ersatzlos gestrichen]
24	Auf der zweiten Stufe sind von den gesetzlichen Vertretern, ggf. unter Hinzuziehung fachkundiger Berater, die Maßnahmen zu erarbeiten, aufgrund derer das Unternehmen zur Wettbewerbs- und Renditefähigkeit geführt werden kann.		[vgl. Tz. 24 ff., zukünftig ist die branchenübliche Eigenkapitalausstattung sowie die Renditefähigkeit „nur“ ein Indiz für die Angemessenheit, vgl. Tz. 27]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
2.3.	Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit	2.4.	Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit
25	Das akute Krisenstadium prägt zusammen mit den Problemen der bereits durchlaufenen Krisenstadien maßgeblich die Festlegung des Auftragsinhalts. Zugleich erwachsen im Verlauf der Aufarbeitung dieser Stadien unterschiedliche Erwartungen an die Verantwortlichkeit des Erstellers von Konzepten zur Krisenbewältigung.	34	Das akute Krisenstadium prägt zusammen mit den Problemen der bereits durchlaufenen Krisenstadien maßgeblich die Festlegung des Auftragsinhalts. Zugleich erwachsen im Verlauf der Aufarbeitung dieser Stadien unterschiedliche Erwartungen an die Verantwortlichkeit des Erstellers von Konzepten zur Krisenbewältigung.
26	Soll mithilfe der Kapitalgeber (Gesellschafter, Kreditgeber, andere Gläubiger) eine akute Insolvenznähe beseitigt werden und dient das vom Wirtschaftsprüfer erstellte Konzept auch oder gerade zur Entscheidungsfindung dieser Personen, kann sich daraus eine Haftungsausweitung über den eigentlichen Auftraggeber hinaus ergeben (Dritthaftung). Daher muss bereits bei der Festlegung des Auftragsgegenstands sowohl für das beauftragende Unternehmen als auch für die Kapitalgeber und andere Dritte erkennbar werden, welche Aufgaben der Wirtschaftsprüfer übernimmt und welchem Zweck das Arbeitsergebnis dienen soll.	35	Soll mithilfe der Kapitalgeber (Gesellschafter, Kreditgeber, andere Gläubiger) eine akute Insolvenznähe beseitigt werden und dient das erstellte Konzept auch oder gerade zur Entscheidungsfindung dieser Personen, kann sich daraus eine Haftungsausweitung über den eigentlichen Auftraggeber hinaus ergeben (Dritthaftung). Daher muss bereits bei der Festlegung des Auftragsgegenstands sowohl für das beauftragende Unternehmen als auch für die Kapitalgeber und andere Dritte erkennbar werden, welche Aufgaben der Konzeptersteller übernimmt und welchem Zweck das Arbeitsergebnis dienen soll.
27	Bei Vereinbarung der Auftragsbedingungen sollte der Wirtschaftsprüfer festlegen, unter welchen Voraussetzungen er mit einer Überlassung seines Arbeitsergebnisses an Dritte einverstanden ist und welche Haftung dann gegenüber den Dritten gelten soll.	36	Bei Vereinbarung der Auftragsbedingungen hat der Konzeptersteller festzulegen, unter welchen Voraussetzungen er mit einer Überlassung seines Arbeitsergebnisses an Dritte einverstanden ist und welche Haftung dann gegenüber den Dritten gelten soll.
28	Vor endgültiger Vereinbarung eines Auftrags wird sich der Wirtschaftsprüfer im Rahmen einer ersten Abschätzung mit Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein Bild von der Unternehmenslage und den erforderlichen Aufgaben machen. Dazu hat der Wirtschaftsprüfer insb. das Krisenstadium festzustellen, um daraus einen ersten Überblick über die notwendigen Maßnahmen zur Krisenüberwindung zu gewinnen.		[ersatzlos gestrichen]
29	Der Wirtschaftsprüfer wird sich den Zugang zu allen Geschäftsunterlagen vertraglich sichern und ein umfassendes Auskunftsrecht gegenüber der Gesellschaft zur Bedingung einer Auftragsannahme machen. Je nach Lage des Einzelfalls sollte sowohl im Auftrag als auch im Erstellungsbericht auf die Mitwirkungspflichten des Auftragsgebers und weiterer beteiligter Stakeholder eingegangen werden. Gleiches gilt für die Rahmenbedingungen, welche die Ausgangssituation prägen, sowie für die von der Unternehmensleitung und anderen Stakeholdern gesetzten Prämissen für das Sanierungskonzept. In die Auftragsbedingungen wird der Wirtschaftsprüfer zudem den Anspruch auf eine Vollständigkeitserklärung in Bezug auf die Vollständigkeit und Richtigkeit der zugrunde gelegten rechtlichen Rahmenbedingungen und wirtschaftlichen Ausgangsdaten aufnehmen.	37	Der Konzeptersteller muss sich den Zugang zu allen Geschäftsunterlagen vertraglich sichern und ein umfassendes Auskunftsrecht gegenüber der Gesellschaft zur Bedingung einer Auftragsannahme machen. Je nach Lage des Einzelfalls ist sowohl im Auftrag als auch im Sanierungskonzept auf die Mitwirkungspflichten des Auftragsgebers und weiterer beteiligter Stakeholder einzugehen. Gleiches gilt für die Rahmenbedingungen, welche die Ausgangssituation prägen, sowie für die von der Unternehmensleitung und anderen Stakeholdern gesetzten Prämissen für das Sanierungskonzept. In die Auftragsbedingungen muss der Konzeptersteller zudem den Anspruch auf eine Vollständigkeitserklärung in Bezug auf die Vollständigkeit und Richtigkeit der zugrunde gelegten rechtlichen Rahmenbedingungen und wirtschaftlichen Ausgangsdaten aufnehmen. Gleiches gilt für die Erklärung der gesetzlichen Vertreter, dass sie willens sind, sämtliche dem Sanierungskonzept zugrunde gelegten Maßnahmen umzusetzen.
30	Der Bericht über die Erstellung des Sanierungskonzepts enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse. Hierzu wird der Wirtschaftsprüfer klarstellen / ausdrücklich vereinbaren, dass eine derartige Zusammenfassung nur zusammen mit dem Bericht an Dritte weitergegeben werden darf, um Missverständnisse über Art und Umfang seiner Tätigkeit und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden.	38	Das Sanierungskonzept enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse. Hierzu hat der Konzeptersteller klarzustellen bzw. ausdrücklich zu vereinbaren, dass eine derartige Zusammenfassung nur zusammen mit dem Bericht an Dritte weitergegeben werden darf, um Missverständnisse über Art und Umfang seiner Tätigkeit und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden. Ob für einen Wirtschaftsprüfer im Falle einer parallelen Befassung als Abschlussprüfer ein die Unabhängigkeit gefährdender Ausschlussgrund besteht, ist im Einzelfall anhand der einschlägigen Vorschriften pflichtgemäß zu prüfen. Die Erstellung eines Sanierungskonzepts oder von Teilen eines solchen Konzepts – insb. der Planung – ist mit der späteren Tätigkeit als Abschlussprüfer unvereinbar, da der Abschlussprüfer die Voraussetzung der Unternehmensfortführung (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) zu beurteilen hat und dabei nicht eine von ihm selbst erstellte Unterlage zum Gegenstand der Prüfung machen darf. Wird das Konzept nicht vom Abschlussprüfer erstellt, sondern lediglich beurteilt, führt dies nicht zu einem Ausschluss als Abschlussprüfer.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
31	Ob im Falle einer parallelen Befassung als Abschlussprüfer ein die Unabhängigkeit gefährdender Ausschlussgrund besteht, ist im Einzelfall anhand der einschlägigen Vorschriften pflichtgemäß zu prüfen. Die Erstellung eines Sanierungskonzepts oder von Teilen eines solchen Konzepts – insb. der Planung – ist mit der Tätigkeit als Abschlussprüfer unvereinbar, da der Abschlussprüfer die Voraussetzung der Unternehmensfortführung (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) zu beurteilen hat und dabei nicht eine von ihm selbst erstellte Unterlage zum Gegenstand der Prüfung machen darf. Die Beurteilung eines Sanierungskonzepts führt dagegen grundsätzlich nicht zu einem Ausschluss als Abschlussprüfer.		[vgl. Tz. 38 und Frage 3.4. F&A zu IDW S 6]
32	IDW PS 220 ist in diesem Zusammenhang sinngemäß heranzuziehen. ¹		[ersatzlos gestrichen]
		2.5.	Sanierungskonzept bei kleineren Unternehmen
		39	Bei kleineren Unternehmen sind das Ausmaß der Tätigkeit und die Berichterstattung an die ggf. geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen. Für den Fall, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept handelt, ist auf die nicht bearbeiteten Teilbereiche explizit hinzuweisen.
		40	Die von der Rechtsprechung aufgeführten Eckpunkte eines Sanierungskonzepts stimmen mit den Kernbestandteilen dieses IDW Standards überein. Ein Sanierungskonzept nach diesem IDW Standard hat auch bei kleineren Unternehmen in jedem Fall die in Abschn. 2.1. genannten Kernbestandteile zu umfassen, weil nur so die Anforderungen der einschlägigen, aktuellen Rechtsprechung erfüllt werden. Die Kernbestandteile geben die Struktur für ein Sanierungskonzept vor und sichern in einem ersten Schritt dessen Qualität, da nur so alle wesentlichen Themenbereiche und Fragen einer Sanierung bearbeitet werden. Die zielgerichtete Umsetzung dieses IDW Standards auf die jeweiligen Erfordernisse des Einzelfalls sollte bei kleineren Unternehmen i. d. R. nicht zu unangemessenen Belastungen führen.
		41	Eine im Sanierungskonzept aufgezeigte fundierte Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie der überwiegend wahrscheinlichen Umsetzbarkeit des Leitbilds des sanierten Unternehmens ist ein wesentlicher Treiber des Sanierungserfolgs. Es ist daher auch bei kleineren Unternehmen sicherzustellen, dass die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, Krisenursachen und Darstellung der Sanierungsmaßnahmen im Konzept als unverzichtbare Bestandteile in angemessenem Umfang enthalten sind. Bei kleineren Unternehmen sollte ebenfalls ein angemessener Blick auf die strategische Position und das Leitbild des sanierten Unternehmens gerichtet werden, um ggf. ein Verständnis für die zu erreichende nachhaltige Branchenrendite ableiten zu können. Da kleinere Unternehmen wenige oder nur ein Geschäftsfeld und eine überschaubare Anzahl von Produktgruppen und Produkten haben, fällt die Analyse – bspw. die Befassung mit dem Leitbild bzw. dem Geschäftsmodell – weniger umfänglich aus als bei größeren Unternehmen. Befinden sich kleinere Unternehmen in einer Marktnische, ist ggf. ein Branchentrend für sie unbeachtlich. Die erforderlichen Informationen können regelmäßig mit angemessenem Aufwand erarbeitet werden.
		42	Eine dem Unternehmen angemessene integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung ist obligatorisch und wird von der Rechtsprechung vorausgesetzt.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
		43	Fehlende Transparenz in der Kostenrechnung bzw. in dem Rechnungswesen oder geringe Eigenkapitalquoten können weitere typische Beurteilungsgegenstände sein. Zudem weisen kleinere Unternehmen meist spezifische Problemfelder auf. Hierzu gehören bspw. Abhängigkeiten von wenigen Kunden bzw. Lieferanten. Dies kann das Risiko der Sanierung in den Bereichen Einkauf und Verkauf beeinflussen, führt aber zu einem unterdurchschnittlichen Analyseaufwand. Dem typischerweise geringeren Analyseaufwand aufgrund geringerer Komplexität stehen jedoch oftmals Mehraufwendungen durch eine unzulängliche Datenlage und fehlende Steuerungsinstrumente gegenüber.
3.	Darstellung und Analyse des Unternehmens	3.	Darstellung und Analyse des Unternehmens
33	Die Darstellung des Unternehmens umfasst die wesentlichen Eckpunkte der rechtlichen Verhältnisse und wirtschaftlichen Ausgangsdaten. Sie ist auf die sanierungsrelevanten Sachverhalte auszurichten.	44	Die Darstellung des Unternehmens umfasst die wesentlichen Eckpunkte der rechtlichen Verhältnisse und wirtschaftlichen Ausgangsdaten. Sie ist auf die sanierungsrelevanten Sachverhalte auszurichten und wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Leitbildes. Der Umfang der Analyse und Berichterstattung sollte sich vor allem auf solche vergangenheitsorientierten Sachverhalte beschränken, die für die Ableitung der Sanierungsmaßnahmen relevant sind. Der Schwerpunkt des Sanierungskonzepts muss aber in jedem Fall auf der künftigen Entwicklung des Unternehmens liegen.
34	Die Analyse des Unternehmens umfasst neben der Lagebeurteilung die Analyse der Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen.	45	Die Analyse des Unternehmens umfasst neben der Lagebeurteilung die Analyse der Besonderheiten des bereits eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen.
3.1.	Anforderungen an die Qualität der Informationen	3.1.	Anforderungen an die Qualität der Informationen
35	Die Erfassung aller wesentlichen Informationen sowie die Klarheit und Übersichtlichkeit der Darstellung der Ausgangssituation sind Grundvoraussetzungen für ein nachvollziehbares Sanierungskonzept. Gerade in der Krisensituation bedarf die Verwendung von Informationen einer Einschätzung ihrer Glaubhaftigkeit und Richtigkeit.	46	Die Erfassung aller wesentlichen Informationen sowie die Klarheit und Übersichtlichkeit der Darstellung der Ausgangssituation sind Grundvoraussetzungen für ein nachvollziehbares Sanierungskonzept. Gerade in der Krisensituation bedarf die Verwendung von Informationen einer Einschätzung ihrer Glaubhaftigkeit und Richtigkeit.
36	Durch ein planvolles Vorgehen ist sicherzustellen, dass die erforderliche Vollständigkeit der wesentlichen Informationen zur Darstellung und Analyse im Sanierungskonzept erreicht wird und Zufälligkeiten, persönliche Vorurteile etc. nicht das Ergebnis beeinträchtigen. In vielen Fällen wird sich zudem die Notwendigkeit ergeben, im Verlauf der Arbeiten zuvor nicht erkannte Gesichtspunkte noch einzubeziehen und die weitere Vorgehensweise entsprechend anzupassen.		[ersatzlos gestrichen]
37	Bei der Festlegung von Art, zeitlichem Ablauf und Umfang der zur Informationsgewinnung durchzuführenden Maßnahmen hat der Wirtschaftsprüfer nach pflichtgemäßem Ermessen zu berücksichtigen: • Die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Unternehmens • die Bedeutung von Geschäftsvorfällen und -maßnahmen in ihren Auswirkungen auf Ertrag, Liquidität und Vermögen • die Möglichkeit falscher Annahmen und Schlussfolgerungen im Sanierungskonzept wegen fehlerhafter Informationen.	47	Bei der Festlegung von Art, zeitlichem Ablauf und Umfang der zur Informationsgewinnung durchzuführenden Maßnahmen hat der Konzeptersteller nach pflichtgemäßem Ermessen folgende Punkte zu berücksichtigen: • Das Geschäftsmodell sowie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Unternehmens • die Bedeutung von Geschäftsvorfällen und -maßnahmen in ihren Auswirkungen auf Ertrag, Liquidität und Vermögen • die Möglichkeit falscher Annahmen und Schlussfolgerungen im Sanierungskonzept wegen fehlerhafter Informationen.
38	Für die Verwertung von Daten anderer Prüfer oder Berater ist neben deren beruflicher Qualifikation und fachlicher Kompetenz die Bedeutung dieser Daten für das Sanierungskonzept und deren Herkunft zu beachten.	48	Für die Verwendung von Daten Dritter (z. B. Prüfer oder Berater) sind neben deren beruflicher Qualifikation und fachlicher Kompetenz die Relevanz dieser Daten für das Sanierungskonzept und deren Belastbarkeit zu beachten.
39	Vergangenheitsbezogene finanzielle Informationen des Unternehmens bilden eine Grundlage für die Ableitung der Annahmen und der darauf aufsetzenden Plandaten.		[ersatzlos gestrichen, vgl. auch Tz. 49]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
40	Der Wirtschaftsprüfer muss sich auf Grundlage von Plausibilitätsbeurteilungen entscheiden, ob er die sich aus dem Finanz- und Rechnungswesen ergebenden Daten als Ausgangsinformationen für die Ist-Lage der Ableitung von Planzahlen zugrunde legen kann. Dabei wird er berücksichtigen, ob und zu welchen Zeitpunkten relevante vergangenheitsbezogene Informationen geprüft oder prüferisch durchgesehen wurden.	49	Der Konzeptersteller muss sich auf Grundlage von Plausibilitätsbeurteilungen entscheiden, ob er die sich aus dem Finanz- und Rechnungswesen ergebenden Daten als Ausgangsinformationen für die Ist-Lage der Ableitung von Planzahlen zugrunde legen kann (z. B. Planungstreue bzw. Planungsgenauigkeit in der Vergangenheit). Dabei wird er berücksichtigen, ob und zu welchen Zeitpunkten relevante vergangenheitsbezogene Informationen geprüft oder prüferisch durchgesehen wurden.
41	Stellt der Wirtschaftsprüfer im Rahmen seiner Arbeiten fest, dass die für das Sanierungskonzept wesentlichen Informationen nicht schlüssig nachvollzogen werden können, muss er weitergehende Untersuchungshandlungen anstellen.	50	Stellt der Konzeptersteller im Rahmen seiner Arbeiten fest, dass die für das Sanierungskonzept wesentlichen Informationen nicht schlüssig nachvollzogen werden können, muss er weitergehende Untersuchungshandlungen anstellen.
42	Die Ableitung der dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Annahmen beinhaltet die Beurteilung ihrer Vereinbarkeit mit den vorgelegten Unterlagen und den erteilten Auskünften. Dabei dürfen die Annahmen nicht im Widerspruch zu sonst gewonnenen Erkenntnissen des Wirtschaftsprüfers stehen.		[ersatzlos gestrichen]
43	Zudem lässt sich die Zuverlässigkeit der prognostischen Angaben und Wertungen in der Lagebeurteilung durch ein geeignetes Planungssystem unterstützen; ggf. ist darauf hinzuwirken, dass ein solches System in dem Unternehmen implementiert wird.	51	Die Zuverlässigkeit der prognostischen Angaben und Wertungen in der Lagebeurteilung lässt sich durch ein geeignetes Planungssystem unterstützen; ggf. ist darauf hinzuwirken, dass ein solches System in dem Unternehmen implementiert wird.
44	Es ist sicherzustellen, dass die Schlussfolgerungen für die Planung sachlich und rechnerisch richtig aus den Ausgangsdaten und den Annahmen entwickelt worden sind. Bei künftigen Vorhaben von wesentlicher Bedeutung (z. B. Veräußerung von Vermögenswerten) sowie bei Beiträgen Dritter (z. B. Kapitalerhöhungen, Aufnahme oder Umschuldung von Krediten, Forderungserlasse und -stundungen, Beiträge der Belegschaft) ist der Grad der Konkretisierung bzw. der erreichte Stand der Umsetzung anzugeben.	52	Es ist sicherzustellen, dass die Schlussfolgerungen für die Planung sachlich und rechnerisch richtig aus den Ausgangsdaten und den Annahmen entwickelt worden sind. Bei künftigen Vorhaben von wesentlicher Bedeutung (z. B. Veräußerung von Vermögenswerten) sowie bei Beiträgen Dritter (z. B. Kapitalerhöhungen, Aufnahme oder Umschuldung von Krediten, Forderungserlasse und -stundungen, Beiträge der Belegschaft) ist der Grad der Konkretisierung bzw. der erreichte Stand der Umsetzung anzugeben.
3.2.	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens	3.2.	Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens
45	Ausgangspunkt für die Erstellung eines Sanierungskonzepts ist die vollständige Erfassung der für das Unternehmen wesentlichen Daten. Diese Daten sind unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für das Sanierungskonzept in einer klaren und übersichtlichen Form darzustellen. Dabei sind auch die Informationsquellen zu nennen.	53	Ausgangspunkt für die Erstellung eines Sanierungskonzepts ist die vollständige Erfassung der für das Unternehmen wesentlichen Daten. Diese Daten sind unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für das Sanierungskonzept in einer klaren und übersichtlichen Form darzustellen. Dabei sind auch die Informationsquellen zu nennen.
46	In Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für das Sanierungskonzept gehören hierzu die wesentlichen Angaben zur bisherigen Unternehmensentwicklung. Dazu gehören Angaben zu den • rechtlichen und organisatorischen Verhältnissen, • finanzwirtschaftlichen Verhältnissen, • leistungswirtschaftlichen Verhältnissen, • personalwirtschaftlichen Verhältnissen.	54	In Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für das Sanierungskonzept gehören hierzu die wesentlichen Angaben zur bisherigen Unternehmensentwicklung. Dazu gehören Angaben zu den • organisatorischen, rechtlichen und steuerlichen Verhältnissen, • finanzwirtschaftlichen Verhältnissen, • leistungswirtschaftlichen Verhältnissen, • personalwirtschaftlichen Verhältnissen.
47	Im Falle der Erstellung eines Sanierungskonzepts für einen Konzern ist nicht nur die wirtschaftliche Struktur des Konzerns, sondern auch die Kapitalisierung und Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Konzerngesellschaften zu berücksichtigen.	55	Im Falle der Erstellung eines Sanierungskonzepts für einen Konzern sind nicht nur die wirtschaftliche Struktur des Konzerns, sondern auch die finanz- und leistungswirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb des Konzerns, insb. die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Konzerngesellschaften zu berücksichtigen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
3.3.	Analyse der Unternehmenslage	3.3.	Analyse der Unternehmenslage
48	Die Lagebeurteilung im Sanierungskonzept zeigt Sachverhalte und Zusammenhänge auf, die sich aus den vorliegenden Informationen nicht unmittelbar ergeben. Die Analyse externer Faktoren ist dabei vor allem darauf ausgerichtet, Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt zu identifizieren, während bei der Analyse unternehmensinterner Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst im Vordergrund stehen. Es kommen dazu sowohl verschiedene Methoden der Aufbereitung quantitativer als auch Verfahren zur Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht.	56	Die Lagebeurteilung im Sanierungskonzept zeigt Sachverhalte und Zusammenhänge auf, die sich aus den vorliegenden Informationen nicht unmittelbar ergeben. Die Analyse externer Faktoren ist vor allem darauf ausgerichtet, Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt zu identifizieren, während bei der Analyse unternehmensinterner Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst im Vordergrund stehen. Es kommen dazu sowohl verschiedene Methoden der Aufbereitung quantitativer als auch Verfahren zur Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht.
		57	Die wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten sind mit ihren Stärken und Schwächen zu erfassen. Dabei geht es insb. um die Qualität und Nutzbarkeit der vorhandenen Management-, Belegschafts-, Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Technologie-, Innovations- und Finanzierungspotenziale. Daraus lässt sich eine Beurteilung der bisherigen strategischen Ausrichtung und der möglichen Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen in einzelnen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette ableiten. Gleichzeitig ergeben sich daraus die Ansatzpunkte für erforderliche Veränderungen in der Organisation der Führungs-, Informations- und Entscheidungsprozesse.
		58	Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebenen in die Analyse einzubeziehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, sondern auch bzgl. ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz. Die Einbeziehung des Managements in die Lagebeurteilung ist auch bedeutsam für die Entwicklung, Akzeptanz und Durchsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen.
49	Im Rahmen der Unternehmensanalyse findet eine systematische Datenerhebung zu allen für die Sanierung des Unternehmens wesentlichen Bereichen statt. Dazu gehören sowohl die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens als auch das Beziehungsgeflecht des Unternehmens mit seiner Umwelt. Durch diese Betrachtungsweise werden die vorhandenen Interdependenzen und die Bedeutung der verschiedenen Einflussgrößen für die Unternehmensentwicklung sichtbar. Die Ergebnisse der Analyse liefern damit Grundlagen zur Bestimmung des notwendigen Handlungsrahmens und darauf aufbauend zur Festlegung des Leitbilds und der zu dessen Umsetzung erforderlichen Sanierungsmaßnahmen.	59	Im Rahmen der externen Analyse wird das Umfeld des Unternehmens durch die gesamtwirtschaftliche Lage sowie das rechtlich-politische, gesellschaftliche und wissenschaftlich-technische Umfeld beschrieben. Es bildet den Rahmen für die jetzige und künftige Unternehmenstätigkeit. Es gilt daher, die Einflussfaktoren zu identifizieren, die starken Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben und deswegen für die erfolgreiche Neustrukturierung wesentlich sind. Entscheidend ist dabei die Analyse der für das Unternehmen in seiner Branche charakteristischen Wettbewerbssituation, deren Entwicklung im Planungszeitraum sowie deren quantitative Auswirkung auf die Ertragssituation.
50	In Wissenschaft und Praxis ist eine Vielzahl von Methoden und Techniken zur Analyse des Unternehmens in seiner Gesamtheit und zu einzelnen Unternehmensbereichen entwickelt worden (z. B. Portfolio-Methoden, Szenario-Analysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Kompetenzanalysen, Wertanalysen, Konkurrentenanalysen oder (quantitative) Risikoanalysen). Die Bestimmung des im Einzelfall anzuwendenden Verfahrens steht im pflichtgemäßen Ermessen des Konzepterstellers; seinen besonderen Kenntnissen und Erfahrungen kommt daher große Bedeutung zu. Bei der Verfahrensauswahl ist auch zu berücksichtigen, dass Umfang und Tiefe der Analyse durch die geringe Zeit, die im Rahmen der Unternehmenssanierung zur Verfügung steht, und oft auch durch den Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind. Im Sanierungskonzept sind die angewandten Verfahren zu nennen, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.		[vgl. Frage 4.4. F&A zu IDW S 6]
		60	Die interne und externe Analyse des Unternehmens umfasst – in Abhängigkeit des Geschäftsmodells – auch eine Einschätzung und Darstellung, bspw. inwieweit das Unternehmen voraussichtlich in der Lage ist, sich auf die Herausforderungen der Digitalisierung rechtzeitig einzustellen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
3.3.1.	Analyse des Umfelds		
51	Das Umfeld des Unternehmens wird durch die gesamtwirtschaftliche Lage sowie das rechtlich-politische, gesellschaftliche und wissenschaftlich-technische Umfeld beschrieben. Es bildet den Rahmen für die Unternehmenstätigkeit.		[vgl. Frage 4.3. F&A zu IDW S 6]
52	Im Vordergrund der Analyse steht die voraussichtliche Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die maßgeblich durch demographische, technologische, politische und gesellschaftliche Trends sowie durch Konjunktoreinflüsse geprägt wird. Als Informationsquellen können u. a. Gutachten des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie Marktstudien von Verbänden, Kreditinstituten und anderen Institutionen herangezogen werden.		[vgl. Frage 4.3. F&A zu IDW S 6]
3.3.2.	Analyse der Branchenentwicklung		
53	Grundlage für die Ableitung und Beurteilung eines strategischen Restrukturierungsplans sind die relevanten Faktoren und Entwicklungen der Branche. Dadurch ergeben sich nicht nur Anhaltspunkte dafür, wie profitabel die Branche in naher Zukunft sein wird, sondern auch dafür, wie das Unternehmen im Spannungsfeld der einzelnen Kräfte und ihrer Entwicklungen positioniert ist. Es gilt daher, die Einflussfaktoren zu identifizieren, die starken Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben und deswegen für die erfolgreiche Neustrukturierung wesentlich sind. Entscheidend ist dabei die Analyse der für das Unternehmen in seiner Branche charakteristischen Wettbewerbssituation und deren Entwicklung im Planungszeitraum.		[vgl. Frage 4.3. F&A zu IDW S 6]
54	Insbesondere sind Feststellungen darüber zu treffen, welche Chancen und Risiken sich für das Unternehmen und seine Wettbewerbsposition ergeben aus: • Anzahl und Stärke der Wettbewerber • aktuellen und potenziellen Kunden • aktuellen und potenziellen Lieferanten • Substitutionsprodukten und neuen Technologien • neuen Wettbewerbern • neuen Geschäftsmodellen • Veränderungen in Nachbarbranchen • Verhaltensänderungen der Kapitalmärkte gegenüber der Branche.		[vgl. Frage 4.3. F&A zu IDW S 6]
55	Hinsichtlich der Branchenentwicklung ist zwischen dem langfristigen Branchentrend und der Branchenkonjunktur, die diesen Trend überlagert, zu unterscheiden. In Rezessionen schrumpfen selbst für solche Unternehmen deutlich die Ertragsaussichten, die aufgrund ihrer Stärken über gute Marktpositionen verfügen.		[vgl. Frage 4.3. F&A zu IDW S 6]
3.3.3.	Analyse der internen Unternehmensverhältnisse		
56	Zunächst ist die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens zu erfassen und deren weitere Entwicklung ohne Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen abzuschätzen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Umsätze, Kosten und Deckungsbeiträge der Produktgruppen und Geschäftsbereiche. Zum Beispiel durch Break-even-Analysen lässt sich feststellen, welche Absatzveränderungen und Kostensenkungen erforderlich sind, um zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Die Chancen und Risiken, die sich aus der externen Analyse (Umfeld und Branchenentwicklung, vgl. Abschn. 3.3.1. und 3.3.2.) hierfür ergeben, sind ebenso zu berücksichtigen wie alle weiteren Einflüsse, die für die Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung von Bedeutung sind.		[vgl. Frage 4.4. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
57	Dies betrifft insb. die Verhältnisse gesellschaftsrechtlicher Art (z. B. die von den Gesellschaftsstatuten bestimmten Rahmenbedingungen sowie Unternehmensverträge), zivilrechtlicher Art (z. B. Eigentumsverhältnisse, wesentliche Verträge wie Miet- und Pachtverträge, Leasingverträge, Lizenzverträge, Verträge mit wesentlichen Lieferanten und Kunden), steuerrechtlicher Art (z. B. Steuerrisiken, Bestandskraft der Veranlagungen, Verlustvorträge) sowie arbeitsrechtlicher Art (z. B. vertragliche Vereinbarungen, insb. Sanierungstarifverträge, Vereinbarungen zur Abgeltung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld und ggf. bereits abgeschlossene Sozialpläne und Vereinbarungen über einen Interessenausgleich).		[vgl. Frage 4.4. F&A zu IDW S 6]
58	Im Rahmen der Analyse der Unternehmenslage ist auch das bestehende Geschäftsmodell im Ausgangsbild kritisch zu würdigen. Dabei ist der Blick auf Faktoren wie den Kernauftrag bzw. die Kerngeschäfte und ihre Rentabilität, die Kernprodukte mit ihren Eigenschaften sowie die Kernfähigkeiten zu richten. Die Einschätzung dieser Faktoren erfolgt im Verhältnis zu den Kunden und den Wettbewerbern. Zudem sind auch die Interessen und Möglichkeiten weiterer am Unternehmensgeschehen Beteiligter (Stakeholder) zu berücksichtigen.		[vgl. Frage 4.4. F&A zu IDW S 6]
59	Darüber hinaus sind die wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten mit ihren Stärken und Schwächen zu erfassen. Dabei geht es insb. um die Qualität und Nutzbarkeit der vorhandenen Management-, Belegschafts-, Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Technologie-, Innovations- und Finanzierungspotenziale.		[vgl. Frage 4.4. F&A zu IDW S 6]
60	Daraus lässt sich eine Beurteilung der bisherigen strategischen Ausrichtung und der möglichen Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen in einzelnen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette ableiten. Gleichzeitig ergeben sich daraus die Ansatzpunkte für erforderliche Veränderungen in der Organisation der Führungs-, Informations- und Entscheidungsprozesse.		[ersatzlos gestrichen]
61	Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebenen in die Analyse einzubeziehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, sondern auch bzgl. ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz. Die Einbeziehung des Managements in die Lagebeurteilung ist auch bedeutsam für die Entwicklung, Akzeptanz und Durchsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen.		[ersatzlos gestrichen]
3.4.	Feststellung des Krisenstadiums	3.4.	Feststellung der Krisenursachen und der Krisenstadien
62	Unternehmen in der Krise durchlaufen regelmäßig verschiedene Stadien, wobei sich in der Entwicklung bis hin zur Insolvenz die Stadien der Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie der Erfolgs- und Liquiditätskrise unterscheiden lassen. Diese Krisenstadien müssen sich nicht zwingend in dieser Verlaufsfolge entwickeln; sie können auch parallel, singulär oder überlappend auftreten. Krisen spitzen sich im Zeitablauf i. d. R. zu. Allein auf die Behebung der Liquiditäts- oder Überschuldungskrise ausgerichtete Maßnahmen reichen für eine Sanierung nicht aus, solange nicht auch die Ursachen der vorgelagerten und parallelen Krisenstadien (z. B. die Stakeholder- und Strategiekrisen mit Schwächen im Personalmanagement) identifiziert und behoben sind. Nicht identifizierte und behobene Krisenursachen wirken weiter und führen dazu, dass z. B. die Erfolgs- und Liquiditätskrise nur vorübergehend überwunden wird, ohne dass eine nachhaltige Sanierung erreicht ist.	61	Die Erstellung eines Sanierungskonzepts muss die Identifizierung der Krisenursachen und Krisenstadien umfassen. Insbesondere ist die Ursache einer drohenden Insolvenz darzulegen, auch ob diese lediglich aus Problemen auf der Finanzierungsseite resultiert, oder ob der Betrieb unwirtschaftlich, insb. nicht kostendeckend oder sonst mit Verlusten arbeitet.

	Bisherige Fassung		Neue Fassung
63	Jedes Stadium des Krisenverlaufs, insb. die Stadien der Stakeholder-, Strategie- sowie Produkt- und Absatzkrisen, kann Folge einer falschen Personalmanagementstrategie sein. Häufig lösen Schwächen in den Bereichen Personalentwicklung und Personalführung eine Krise aus. Probleme zeigen sich in diesen Fällen u. a. an • einem fehlenden oder unzureichend kommunizierten Leitbild, • einem nicht mehr markt- und zeitgemäßen Wissensstand der Belegschaft, • einer fehlenden Strategie seitens der Verantwortlichen zur (Weiter-)Entwicklung des Personals, • einem ungünstigen Arbeitsumfeld für die Belegschaft, • einer niedrigen Motivation der Belegschaft, • einer geringen Identifikation der Belegschaft mit ihrer Aufgabe und den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens, • einer schwachen Bindung der Belegschaft an das Unternehmen.	62	Als charakteristische Arten einer Krise lassen sich die Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise sowie die Erfolgs- und die Liquiditätskrise bis hin zu einer Insolvenzlage unterscheiden. Nur ein Sanierungskonzept, in dem die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien aufgearbeitet werden, kann eine sachgerechte Aussage über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens treffen. Nicht identifizierte und behobene Krisenursachen wirken weiter und führen dazu, dass z. B. die Erfolgs- und Liquiditätskrise nur vorübergehend überwunden werden, ohne dass eine nachhaltige Sanierung erreicht ist.
64	Die mit Führungsdefiziten verbundenen Krisen führen häufig zur Deformation der Unternehmenskultur und ziehen Schwächen des Mitarbeiterpotenzials nach sich. Mit fortschreitender Krise verengen sich auch dadurch die Spielräume für eine erfolgreiche Sanierung. Solche Entwicklungen, insb. ein Auseinanderklaffen der vom Management verlautbarten und von ihm gelebten Werte, müssen erkannt und durch geeignete Maßnahmen beseitigt werden.		[ersatzlos gestrichen]
3.4.1.	Feststellungen zur Stakeholderkrise		
65	Krisen auf Ebene der Stakeholder (dies sind insb. Mitglieder der Unternehmensleitung und der Überwachungsorgane, Gesellschafter, Arbeitnehmer und ihre Vertretungen, Kreditinstitute und andere Gläubiger) entstehen oft durch Konflikte zwischen diesen Gruppen und ihren Mitgliedern. Vor allem Konflikte der Corporate Governance strahlen auf das Unternehmen, insb. auf das Führungsverhalten, aus, führen zu erheblichen Reibungsverlusten oder Blockaden und verhindern notwendige Entscheidungen.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
66	Existenzbedrohende Barrieren sind häufig auch die Folge mangelnder Erkenntnis, Akzeptanz und Kommunikation von notwendigen Veränderungen (Neuausrichtung) des Unternehmens.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
67	Die Konsequenzen treten schleichend ein. Das für eine Neuausrichtung erforderliche Wissen und Können geht zunehmend verloren. Das bisherige Leitbild ist wegen veränderter Rahmenbedingungen überholt oder wird in dem Unternehmen nicht mehr gelebt. Innerhalb der Leitungs- und Überwachungsebene bis in die Belegschaft hinein treten Blockaden und Polarisierungen auf. Häufig wird die Unternehmenskultur mitsamt der Leistungsbereitschaft der Belegschaft deformiert und Nachlässigkeit breitet sich aus. Dadurch wird das Aufkommen eines Umfelds begünstigt, das Täuschungen und Vermögensschädigungen ermöglicht, z. B. weil • Aktivitäten des Controllings und der internen Revision bewusst behindert werden, • falsche Bereichsergebnisse billigend in Kauf genommen werden, • Unstimmigkeiten in den Potenzialen u. a. dadurch eintreten, dass Schwächen in der Produktqualität durch erhöhte Marketingaktivitäten kompensiert werden sollen.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
68	Die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen schwindet. Zugleich kommen bei Stakeholdern Zweifel auf, ob die Organe den auf sie zukommenden Aufgaben gewachsen sind. Insoweit beginnt mit der Stakeholderkrise oft auch eine Vertrauenskrise.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
3.4.2. Feststellungen zur Strategiekrise			
69	Strategiekrisen ergeben sich häufig als Folge einer Stakeholderkrise. Meist infolge unzureichender Kundenorientierung und unsystematischer Beobachtung der Wettbewerbsentwicklungen erfolgen unangemessene oder ineffektive Innovationen und Investitionen, die zu strategischen Lücken (z. B. unzureichendes Produktprogramm) und strukturellen Defiziten (z. B. unangemessene Fertigungstiefe) führen. Schwächen im Personalmanagement können gleichermaßen Ursache wie auch Folge einer Strategiekrise sein.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
70	Zu erkennen ist die Strategiekrise vor allem am Verlust von Marktanteilen, der wiederum einen Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit indiziert und damit grundlegende strategische Sanierungsmaßnahmen erforderlich macht. Mögliche Ursachen der Strategiekrise sind: • Unklare oder fehlende strategische Ausrichtung im Hinblick auf die angestrebten Wettbewerbspositionen oder Wettbewerbsvorteile • nachhaltige Fehleinschätzungen der Wettbewerbssituation oder der Marktentwicklung.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
71	Diese Entwicklungen können zu falscher Innovationspolitik hinsichtlich Produktportfolio und Verfahrenstechnik, Fehlinvestitionen, falsch angelegten Diversifikationen und Kooperationen sowie Fehlern in der Standortwahl führen.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
72	Nicht zuletzt ist die Wettbewerbsfähigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation des Unternehmens in seiner Branche abhängig. Diese lässt sich im Wesentlichen durch drei Hauptinflussgrößen beschreiben. Zunächst geht es um die Branchenstruktur, geprägt durch die Akteure, ihre Stärke, ihre Geschäftspraktiken und ihr Verhalten: vorhandene und potenzielle Wettbewerber, Anbieter von Ersatzprodukten, aktuelle und potenzielle Lieferanten, aktuelle und potenzielle Kunden. Das Wettbewerbsgeschehen wird auch durch die horizontale und vertikale Kooperation und Interaktion zwischen den Akteuren geprägt. Schließlich beeinflussen die Marktphasen die Wettbewerbssituation. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob sich ein Markt in der Expansions- oder Stagnationsphase befindet.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
3.4.3. Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise			
73	In der Folge einer Strategiekrise kann sich eine Produkt- und Absatzkrise entwickeln. Sie liegt vor, wenn die Nachfrage nach den Hauptumsatz- und -erfolgsträgern nicht nur vorübergehend stark zurückgeht. Aus dieser Entwicklung resultieren steigende Vorratsbestände und dadurch eine Zunahme der Kapitalbindung. Auch führen Unterauslastungen der Produktionskapazitäten zu Ergebnisrückgängen. Eine solche Situation kann durch Umstände auf der Nachfrageseite oder auf der Unternehmensseite verursacht sein, wie z. B.: • Qualitativ nicht ausreichendes Marketing- und Vertriebskonzept • Sortimentsschwächen • Qualitätsprobleme bei Produkten, Dienstleistungen, Service • falsch eingeschätzte Preisentwicklung und Fehler in der Preispolitik • Schwächen in der Liefertreue • Fehler in der Vertriebssteuerung/falsche Anreizsysteme im Vertrieb.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
3.4.4.	Feststellungen zur Erfolgskrise		
74	Ohne wirksames Gegensteuern in der Stakeholder- und Strategiekrise bzw. der Produkt- und Absatzkrise folgt zwangsläufig die Erfolgskrise. Ein Renditeverfall drückt sich darin aus, dass zunächst die Eigenkapitalkosten nicht mehr verdient werden. Sodann entstehen starke Gewinnrückgänge und schließlich Verluste bis hin zum vollständigen Verzehr von Eigenkapital. Diese Entwicklung wird geprägt durch Nachfragerückgänge, Preisverfall und Kostensteigerungen je verkaufter Einheit.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
75	Mit sinkender Eigenkapitalquote wird das Unternehmen zunehmend kreditunwürdig. Zugleich durchläuft das Unternehmen einen kritischen Punkt in der Krisenentwicklung: Die Zahlungsfähigkeit lässt sich durch geschickte Liquiditätspolitik zunächst zwar weiterhin aufrechterhalten; die zur nachhaltigen Sanierung erforderlichen Mittel (z. B. für Investitionen oder Sozialpläne) lassen sich jedoch unter den gegebenen Umständen nicht mehr beschaffen. Eine Sanierung lässt sich dann ohne Kapitalzuführung – ggf. auch unter Änderung der bisherigen Gesellschafterstruktur – nicht mehr erreichen.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
76	Auch wenn eine Erfolgskrise kurzfristig durch ein singuläres Ereignis ausgelöst wird, kann dem eine tiefer liegende Krise (Stakeholder-, Strategie- oder Produkt- und Absatzkrise) zugrunde liegen.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
3.4.5.	Feststellungen zur Liquiditätskrise		
77	Mit Eintritt der Liquiditätskrise ist das Unternehmen in seiner Existenz erhöht gefährdet. Eingetretene Liquiditätsschwierigkeiten indizieren ein Insolvenzrisiko, falls keine oder unzureichende Maßnahmen ergriffen werden.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
78	Häufig wird spätestens mit einer Liquiditätskrise auch eine krisenverschärfende Finanzierungsstruktur offensichtlich. Gründe hierfür können sein: • 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.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
3.4.6.	Feststellungen zur Insolvenzreife		
79	Eine sich zuspitzende Liquiditätskrise kann zu dem Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit führen. Wird eine Insolvenzreife festgestellt, kann diese nur dadurch überwunden werden, dass mit geeigneten und schnell realisierbaren Maßnahmen wieder die Voraussetzungen für eine positive Fortbestehensprognose geschaffen werden. Fällt die Fortbestehensprognose dagegen negativ aus, d. h. droht Zahlungsunfähigkeit, wird dies – meist schon aufgrund dann notwendiger Liquidationsbewertung – i. d. R. eine Überschuldung nach sich ziehen. Im Falle einer drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung – nicht aber bei Zahlungsunfähigkeit – bietet sich den gesetzlichen Vertretern die Möglichkeit, das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO einzuleiten und in einer Zeit von höchstens drei Monaten einen Insolvenzplan zu erstellen.		[vgl. Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
80	Ergeben sich im Rahmen der Unternehmensanalyse oder der Planung Hinweise auf eine (drohende) Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung, muss darauf unverzüglich aufmerksam gemacht und der Hinweis dokumentiert werden, um den gesetzlichen Vertretern Gelegenheit zu geben, die gebotenen rechtlichen Konsequenzen zu ziehen; ggf. hat der Wirtschaftsprüfer festzustellen, ob ein Grund vorliegt, seine Tätigkeit vorzeitig zu beenden oder zu versagen, z. B. wenn für ihn erkennbar wird, dass eine außergerichtliche Sanierung noch versucht werden soll, obwohl eine Insolvenzantragspflicht bereits vorliegt (§ 49 WPO).		[vgl. Tz. 14 und Frage 4.5. F&A zu IDW S 6]
3.5.	Analyse der Krisenursachen		
81	Eine erste vorläufige Beurteilung des Unternehmens und seiner Krisenentwicklung ermöglicht es, Vermutungen darüber anzustellen, durch welche Ursachen die Unternehmenskrise entstanden ist. Durch Eingrenzung der vermuteten kritischen Bereiche kann eine systematische Ursachenanalyse durchgeführt werden, die fortlaufend den gewonnenen Erkenntnissen anzupassen ist. Dabei sind die Krisenursachen für die jeweiligen Geschäftsbereiche entsprechend den Krisenstadien zu analysieren und zu dokumentieren.		[vgl. Frage 4.6. F&A zu IDW S 6]
82	Allgemeine Angaben über Krisenursachen – z. B. Managementfehler – reichen nicht aus. Unternehmenskrisen sind zumeist das Resultat mehrstufiger Ursache-Wirkungs-Ketten und haben zudem i. d. R. mehrere zusammenwirkende, sich verstärkende oder abschwächende Ursachen. Daher bedarf es darauf gerichteter Analysen, die sich auch auf das Management und die Belegschaft erstrecken sollten.		[vgl. Frage 4.6. F&A zu IDW S 6]
83	Dabei können sowohl Faktoren aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens als auch aus der Unternehmensumwelt in Betracht kommen. Zu unterscheiden sind üblicherweise externe Krisenursachen (z. B. Konjunkteinflüsse, steigende Wettbewerbsintensität, Marktveränderungen) und interne Ursachen (z. B. Qualitätsprobleme, operative Defizite im Leistungserstellungsprozess, Managementprobleme). Insgesamt muss sorgfältig zwischen Symptomen und Ursachen einer Krise unterschieden werden.		[vgl. Frage 4.6. F&A zu IDW S 6]
3.6.	Aussagen zur Unternehmensfortführung		
3.6.1.	Aussagen zur Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO		
84	Anhand eines Liquiditätsstatus und dessen Fortschreibung ist die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen. Dabei kommt es jedoch nicht auf eine allein stichtagsbezogene Gegenüberstellung der verfügbaren Finanzmittel mit den fälligen Verbindlichkeiten an. Maßgeblich für das Bestehen der Zahlungsunfähigkeit ist vielmehr, ob ein Liquiditätsengpass nur eine sog. Zahlungsstockung darstellt und ob die Gesellschaft nach ihrer Planung in der Lage ist, in einem kurzfristigen Zeitraum diese Zahlungsstockung zu beseitigen. Wegen Einzelheiten wird auf IDW PS 800 verwiesen.		[ersatzlos gestrichen]
3.6.2.	Aussagen zur Überschuldung nach § 19 InsO		
85	Liegen entsprechende Indizien vor, und hierzu zählen auch eine Erfolgs- und Liquiditätskrise, ist eine Überschuldungsprüfung geboten. Die Wertansätze in einem zu erstellenden Überschuldungsstatus hängen von dem Ergebnis der Fortbestehensprognose ab. Kriterium der Fortbestehensprognose ist allein die voraussichtliche Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit während des Prognosezeitraums (Liquiditätsvorschau). Wegen Einzelheiten wird auf IDW FAR 1/1996 verwiesen. Eine insolvenzrechtlich geprägte Fortbestehensprognose reicht wegen ihres ausschließlich liquiditätsorientierten Ansatzes für die Beurteilung der Fortführungsfähigkeit nicht aus.		[ersatzlos gestrichen]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
3.6.3.	Aussagen zur Annahme der Fortführung der Unternehmens- tätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB		
86	Von der in der Überschuldungsprüfung zu erstellenden Fortbestehensprognose zu unterscheiden ist die für Zwecke der handelsrechtlichen Bewertung zu erstellende Fortführungsprognose im Rahmen von § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB. Die Fortführungsprognose geht im Hinblick auf die tatsächlichen Gegebenheiten i. S. v. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB über die lediglich liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose hinaus. Die Unternehmensleitung hat nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB zu beurteilen, ob rechtliche und tatsächliche Gegebenheiten der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen; dies gilt in entsprechender Weise auch für den Ersteller eines Sanierungskonzepts.		[ersatzlos gestrichen]
87	Eine positive Fortführungsprognose ist somit nur gegeben, wenn weder die Insolvenzgründe der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegen noch andere rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten der Annahme der Unternehmensfortführung im Prognosezeitraum entgegenstehen.		[ersatzlos gestrichen]
88	Ergibt sich auf Grundlage einer Reinvermögensvorschau eine drohende Überschuldung, ist dies für sich kein Insolvenzantragsgrund, ebenso wenig wie eine drohende Zahlungsunfähigkeit. Allerdings stehen diese Umstände der Annahme der Fortführung des Unternehmens entgegen, wenn und soweit keine geeigneten Sanierungsmaßnahmen eingeleitet oder in der Planung hinreichend konkretisiert sind.		[ersatzlos gestrichen]
89	Eine positive Fortführungsprognose ist Grundlage für die Sanierungsfähigkeit i. S. d. weitergehenden nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit.		[ersatzlos gestrichen]
4.	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens	4.	Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens
4.1.	Bedeutung des Leitbilds des sanierten Unternehmens		
90	Bestandteil eines Sanierungskonzepts ist das Leitbild des sanierten Unternehmens. Das Leitbild umschreibt die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige durchschnittliche branchenübliche Rendite und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweist. Es erschöpft sich nicht in einer Beschreibung gegenwärtiger Verhältnisse, sondern zeichnet das Bild eines zukünftigen Unternehmens, das wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber geworden ist.	63	Kernbestandteil eines Sanierungskonzepts ist das Leitbild des sanierten Unternehmens. Das Leitbild umschreibt die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig eine Wettbewerbsfähigkeit aufweist, mithin wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber (geworden) ist.
91	Es dient zugleich der Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um sich im Wettbewerb mit seinen Leistungen (Produkten oder Dienstleistungen) gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten. Damit trägt es zur Ausrichtung der verschiedenen Unternehmenseinheiten und zur Koordinierung der Handlungsverantwortlichen bei.	64	Es dient zugleich der Identifizierung geeigneter Sanierungsmaßnahmen, die erforderlich sind, um sich im Wettbewerb mit seinen Leistungen (Produkten oder Dienstleistungen) gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten.

	Bisherige Fassung		Neue Fassung
92	Das Leitbild schließt ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell ein. Als knapp und klar zu beschreibende Eckdaten eines Geschäftsmodells kommen insb. in Betracht: • Die wesentlichen Geschäftsfelder des Unternehmens mit – ihren Produkt-/Marktkombinationen, – der zugehörigen Umsatz-/Kostenstruktur und – den hierfür erforderlichen Prozessen und Systemen • die Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt. Für das Leitbild kommen ergänzend hinzu: • Die langfristigen Zielvorstellungen und Grundstrategien des Unternehmens • die angestrebte Wettbewerbsposition bzw. die angestrebten Wettbewerbsvorteile für den Kunden • die zu beachtenden gemeinsamen Wertvorstellungen, Grundregeln und Verhaltensweisen, die in ihrer Gesamtheit den Kern der Unternehmenskultur bilden und das interne Miteinander sowie das Auftreten nach außen maßgeblich prägen.	65	Das Leitbild umfasst damit ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Als zu beschreibende Eckdaten eines Geschäftsmodells kommen insb. in Betracht: • Die wesentlichen Geschäftsfelder des Unternehmens mit – ihren Produkt-/Marktkombinationen, – der zugehörigen Umsatz-/Kostenstruktur und – den hierfür erforderlichen Prozessen und Systemen • Die Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt. Für das Leitbild kommen ergänzend hinzu: • die langfristigen Zielvorstellungen und Grundstrategien – soweit erforderlich einschl. der digitalen Strategie – des Unternehmens • die angestrebte Wettbewerbsposition bzw. die angestrebten Wettbewerbsvorteile für den Kunden • die zu beachtenden gemeinsamen Wertvorstellungen, Grundregeln und Verhaltensweisen, die in ihrer Gesamtheit den Kern der Unternehmenskultur bilden und das interne Miteinander sowie das Auftreten nach außen maßgeblich prägen.
93	Diese Bestandteile des Leitbilds sind nach dem Kriterium der Stimmigkeit zu analysieren und auszurichten. Dadurch werden kontraproduktive Effekte erkannt und vermieden, die sich daraus ergeben können, dass einzelne Komponenten nicht zueinander passen.	66	Diese Bestandteile des Leitbilds sind nach dem Kriterium der Stimmigkeit zu analysieren und auszurichten.
94	Im Laufe der Konzepterstellung ist das Leitbild anhand der gewonnenen Erkenntnisse zusammen mit den Stakeholdern weiterzuentwickeln. Das Leitbild wirkt integrierend und motivierend, da es durch das positive Zukunftsbild auch einen Beitrag zu dem für die Krisenbewältigung unerlässlichen Stimmungsumschwung liefert.	67	Im Laufe der Konzepterstellung kann das Leitbild anhand der gewonnenen Erkenntnisse auch zusammen mit den Stakeholdern weiterzuentwickeln sein, um ggf. auch einen Beitrag zu dem für die Krisenbewältigung unerlässlichen Stimmungsumschwung leisten zu können.
4.2.	Beschreibung der Unternehmensstrukturen		
95	Das Leitbild gibt das Ziel der Unternehmensentwicklung an. Es legt die Strukturen und Potenziale des Unternehmens unter Effektivitäts- und Stimmigkeitsaspekten fest. Hierzu gehören wesentlich: • Produktions- und Absatzprogramm (Breite, Tiefe, Funktionen, Design, Qualität) • Marketing und Vertrieb (Segmentierung, Positionierung, Markenprägung, Distribution, Service, Werbung, Kontrahierung, Preispolitik) • Produktion und Beschaffung (Ausstattung, Kapazitäten/Standorte, Layout, Technologie, Vorleistungen, Abläufe, Bestände, Lieferbeziehungen) • Forschung und Entwicklung (Fähigkeiten, Innovations- und Ideenmanagement, Vermarktungsprozess, Patente, Lizenzen) • Finanzen (Kapitalbedarf, Zugang zu Finanzquellen, Rating, Kapitalstruktur, Eigenkapitalrentabilität und Cashflow) • Belegschaft (Belegschaftsstärke, Qualifikationen, Arbeitszeitmodelle, Vergütung, Lernprogramme, Motivation) • Führungs- und Fachkräfte (quantitatives und qualitatives Potenzial, Motivation, Anreizsysteme) • Organisation (Organigramm, Abläufe, Führungs- und Entscheidungsprozesse, lernende Organisation, Unternehmenskultur) • Nachhaltigkeit (insb. Arbeitnehmer- und Umweltbelange) • Unterstützungssysteme (IT, Rechnungswesen, Controlling, Shared Services).		[vgl. Frage 5.6. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
96	Das Leitbild lässt sich auch mit Kennzahlen, wie z. B. Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit, Innovationsleistung, Produktivität und Mitarbeiterbindung, weiter konkretisieren.		[vgl. Frage 5.6. F&A zu IDW S 6]
4.3.	Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsstrategien		
97	Ziel der Sanierung muss es sein, dass das Unternehmen sich nicht nur am Markt behaupten kann, sondern dass es über das Streben nach Wettbewerbsvorteilen in die Lage versetzt wird, eine Rentabilität zu erreichen, sodass das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird.		[vgl. Frage 5.6. F&A zu IDW S 6]
98	Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen setzt voraus, dass das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz über bestimmte Differenzierungsmerkmale verfügt. Diese können z. B. im Produkt- und Preisbereich, im Markenimage, im Produktions- und Servicebereich sowie in der Kundennähe und der Kundenbindung liegen. Zu einem Wettbewerbsvorteil werden Differenzierungsmerkmale dann, wenn die im Vergleich zu anderen Wettbewerbern relevanten Besonderheiten der Unternehmung • vom Kunden wahrgenommen werden (nicht jede kundenbezogene Besonderheit eines Unternehmens wird als solche überhaupt registriert), • vom Kunden besonders honoriert werden (nicht alle wahrgenommenen Leistungs- und Produktmerkmale betreffen Kernbedürfnisse des Kunden und sind insofern kaufrelevant) und • dauerhaft sind (ein wirklicher Wettbewerbsvorteil liegt nicht vor, wenn die Besonderheit ohne Weiteres und schnell imitierbar ist).		[vgl. Frage 5.6. F&A zu IDW S 6]
99	Zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen muss das Unternehmen im Leitbild darstellen, mit welchen Strategien es sich im Wettbewerb behaupten will. Für seine strategische Positionierung kommen in Betracht: • Kosten-/Preiswettbewerb • Qualitäts-/Leistungswettbewerb • Wettbewerb um Zeitvorteile („Responsewettbewerb“) • Innovations-/Technologiewettbewerb und • Wettbewerb um die beste Wertschöpfungsarchitektur (sog. Layer Competition). Um durch Einsatz einer geeigneten Wettbewerbsstrategie zu einem nachhaltigen Markterfolg zu gelangen, müssen die verschiedenen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens unter dem Kriterium der Stimmigkeit so ausgewählt und zum Einsatz gebracht werden, dass daraus Wettbewerbsvorteile entstehen.		[vgl. Frage 5.6. F&A zu IDW S 6]
5.	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise	5.	Sanierungsmaßnahmen für die Bewältigung der Unternehmenskrise
100	Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzepts. Die Sanierungsmaßnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit zunächst auf die Beseitigung von Insolvenzgründen (Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung), d. h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquiditätssicherungsprogramm) und auf die vermögensmäßige Schuldendeckung, dann auf das Erreichen der Gewinnzone durch ein effizientes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm und schließlich auf die strategische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens, ggf. bis hin zu den jeweils maßgeblichen Stakeholdern, um zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Erfolgspotenziale und dadurch Wachstumspotenziale zu erschließen.	68	Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzepts. Die Sanierungsmaßnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit zunächst auf die Beseitigung von Insolvenzgründen ((drohende) Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung), d. h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquiditätssicherungsprogramm) und auf die vermögensmäßige Schuldendeckung. Anschließend ist die Gewinnzone durch ein effizientes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm zu erreichen. Schließlich zielen die Sanierungsmaßnahmen auf die strategische (Neu-) Ausrichtung des Unternehmens, um zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Erfolgspotenziale und dadurch Wachstumspotenziale zu erschließen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
101	Nachhaltige Sanierung verlangt ein Konzept zur Stärkung bzw. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit und kann sich nicht mit Kurz- und Mittelfristmaßnahmen begnügen.	69	Die nachhaltige Sanierung verlangt ein Konzept zur Stärkung bzw. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit und kann sich daher nicht mit Kurz- und Mittelfristmaßnahmen begnügen.
102	Für den Sanierungserfolg ist die Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben von entscheidender Bedeutung. Es sollen daher im Sanierungskonzept für die einzelnen Maßnahmen die zeitlichen und finanziellen Erfordernisse sowie die Verantwortlichen genannt werden.	70	Je weiter die festgestellte Unternehmenskrise fortgeschritten ist, umso wichtiger wird es, auch Sanierungsstrategien im Rahmen eines möglichen Insolvenzverfahrens zu untersuchen und einer außergerichtlichen Sanierung gegenüberzustellen.
103	In der Entwicklung der Krisenstadien verstärken die Krisenursachen der vorgelagerten Krisenstadien die Probleme in der Erfolgs- und der Liquiditätskrise. Um eine Insolvenz zu vermeiden, sind zunächst liquiditätssichernde und verlustbeseitigende Maßnahmen einzuleiten. Ein nachhaltiger Sanierungserfolg wird sich jedoch nur einstellen, wenn auch die Ursachen aus vorgelagerten und parallelen Krisenstadien beseitigt worden sind.	71	Für den Sanierungserfolg ist die Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben von entscheidender Bedeutung. Es sind daher im Sanierungskonzept für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen deren finanziellen Effekte, die zeitlichen und finanziellen Erfordernisse sowie die für die Umsetzung Verantwortlichen zu nennen.
104	Je weiter die festgestellte Unternehmenskrise fortgeschritten ist, umso wichtiger wird es, auch Sanierungsstrategien im Rahmen eines möglichen Insolvenzverfahrens zu untersuchen und einer außergerichtlichen Sanierung gegenüberzustellen.		[vgl. Tz. 70]
5.1.	Sanierung in der Insolvenz		
105	Die Sanierung des Unternehmens in der Insolvenz kann im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens – ggf. i. V. m. einer Eigenverwaltung – erfolgen. Dafür gewährt die Insolvenzordnung zahlreiche Erleichterungen zur Entlastung von unwirtschaftlichen Verträgen und Dauerschuldverhältnissen. So besteht die Möglichkeit, die Gesellschafter-Ebene in den Insolvenzplan mit einzubeziehen. Ferner erlaubt bspw. das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO, dass ein Schuldner künftig bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder bei Überschuldung – nicht aber bei Zahlungsunfähigkeit – innerhalb von drei Monaten frei von Vollstreckungsmaßnahmen in Eigenverwaltung einen Insolvenzplan ausarbeiten kann. Die Sanierung des Betriebs ist auch durch eine übertragende Sanierung möglich.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
5.2.	Vermeidung der Insolvenz		
106	Mit Feststellung eines Insolvenzgrunds besteht bei Kapitalgesellschaften und ihnen insoweit gleichgestellten Personengesellschaften noch eine Frist von höchstens drei Wochen, um durch geeignete Sanierungsmaßnahmen die Einleitung des Insolvenzverfahrens abzuwenden.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
107	Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit setzt voraus, dass das Unternehmen im Prognosezeitraum in die Lage versetzt wird, seine jeweils fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
108	Zur Abwendung einer Überschuldung müssen ausreichende Eigenmittel im Wege von Eigenkapitalzuführungen zur Verfügung gestellt werden oder andere Maßnahmen erfolgen, die zu einer Reinvermögensmehrung führen. Neben Gesellschafterleistungen kommen auch Beiträge der Gläubiger und der Belegschaft in Betracht.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
109	Die Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens hängt in einer solch kritischen Phase auch davon ab, welche Handlungsspielräume aufgrund bestehender „Realooptionen“ einschließlich zugesagter sowie ernsthaft in Aussicht gestellter Absicherungen und Beiträge durch die Gesellschafter, Kreditinstitute, maßgebliche Lieferanten und Gläubiger sowie Management und Belegschaft noch vorhanden sind. Auf nur abstrakt mögliche Handlungsalternativen kann eine Aussage zur Fortführungsfähigkeit nicht gestützt werden.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
5.3.	Überwindung der Liquiditätskrise		
110	Zur Überwindung der Liquiditätskrise sind intern noch vorhandene Liquiditätsreserven zu mobilisieren und verbleibende Lücken extern durch Zuführung liquider Mittel oder Zahlungsmoratorien zu schließen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
111	Liquiditätspotenziale können z. B. durch Optimierung der Lagerhaltung, Reduzierung der Forderungslaufzeiten, Factoring von Forderungen, Outsourcing von Randfunktionen/Randgeschäften sowie sale and lease back von Anlagegütern gehoben werden.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
112	Die Wiedergewinnung hinreichender Kreditfähigkeit setzt zudem voraus, dass das Unternehmen sein Rating verbessern und ausreichende Sicherheiten stellen kann. Dabei können neben eigenen Sicherheiten auch solche aus dem Geschäftsbereich sowie Stützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand in Betracht kommen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
5.4.	Überwindung der Erfolgskrise		
113	Um nach einer Erfolgskrise mindestens eine nachhaltige, branchenübliche Rendite zu erreichen, bedarf es eines umfassenden Sanierungskonzepts. So können einzelne Geschäfte aufgegeben, andere gebündelt oder neu in das Portfolio aufgenommen werden; i. d. R. ist es zudem vorteilhaft, das Leistungssortiment zu straffen und die Fertigungstiefe zu reduzieren. Überdies können geschäftsübergreifend Möglichkeiten der Bündelung von Funktionen/Prozessen sowie der Verwendung von Gleichteilen in der Fertigung genutzt werden.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
114	Durch die Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse und des Liefer- und Leistungsprogramms, eine stärkere Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse sowie eine Verbesserung von Marketing und Vertrieb lassen sich Mengen- und/oder Preiserhöhungen erzielen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
115	Eine Verbesserung der Kostenstruktur lässt sich bspw. durch Senkung der Bezugspreise, Verbesserung der Ressourceneffizienz bzw. Optimierung der Verbrauchsmengen, Verminderung der Ausschussquote, Senkung der Lagerkosten und der Kapitalbindungskosten, Reduktion und Bereinigung der Artikelvielfalt, Veränderungen der Vergütungsstruktur im Personalbereich, Personalabbau, Senkung/Flexibilisierung der Fixkosten sowie Abbau von Leerkosten/Senkung der Stückkosten durch bessere Kapazitätsauslastung erreichen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
5.5.	Überwindung der Produkt- und Absatzkrise		
116	Ist eine Produkt- und Absatzkrise von nur vorübergehender Natur, kommt es lediglich darauf an, Maßnahmen zu identifizieren, um diese Schwächephase durchzustehen. Um das Belegschaftspotenzial mit seinen Qualifikationen zu erhalten, sind bestandswahrende Maßnahmen in Erwägung zu ziehen, wie z. B. • Einführung von Kurzarbeit, • Rücknahme von Leiharbeit, • Abbau von Zeitguthaben, • Verkürzung der Wochenarbeitszeit. Um in der Übergangszeit die Ertragseinbußen möglichst gering zu halten bzw. zu kompensieren, sind solche Maßnahmen um ein striktes Kostenmanagement nebst entsprechenden Kontrollen in allen Unternehmensbereichen zu ergänzen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
117	Stellt sich heraus, dass die Produkt- und Absatzkrise nicht durch kurzfristige Überbrückungsmaßnahmen beseitigt werden kann, sind die Kapazitäten im Leistungsbereich strukturell anzupassen. Dazu ist zuvor zu untersuchen, ob Produkte und Leistungen als marktfähig angesehen werden können und mit welchem Absatzvolumen zu rechnen ist. Einzubeziehen sind dabei auch Maßnahmen zur Beseitigung von Schwächen in Marketing und Vertrieb sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Absatzchancen, z. B. durch Sonderaktionen, Rabatte und zusätzliche Werbung.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
118	Liegt die Problematik der Produkt- und Absatzkrise indes auf der Ebene der Leistungserbringung (z. B. Sortimentsschwächen, mangelnde Qualität der Produkte, unzureichende Liefertreue, falsche Preispolitik), müssen Maßnahmen definiert werden, mit denen sich in den relevanten Funktionen und Prozessen Verbesserungen durchsetzen lassen. Dies erstreckt sich u. a. auf die Bereiche von Produktverbesserungen bzw. der Einführung von Neuprodukten, der Beseitigung von Qualitäts- und Belieferungsmängeln sowie der Behebung von Ertragsnachteilen. Dabei ist auch abzuwägen, inwieweit vorübergehende Rendite- oder Gewinneinbußen in Kauf genommen werden können.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
119	Soweit – etwa infolge von Produktinnovationen oder Nachfrageverschiebungen – der Absatz nachhaltig gestört ist, sind die Möglichkeiten für eine grundsätzliche Neuausrichtung auszuloten.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
5.6.	Überwindung der Strategiekrise		
120	Grundlage der strategischen Neuausrichtung ist das Leitbild des rendite- und wettbewerbsfähigen Unternehmens.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
121	Beurteilungskriterien für die Überwindung einer Strategiekrise sind nicht allein positive Liquiditäts- und Erfolgsaussichten als Ergebnis einer integrierten Planung. Zusätzlich sind die Kriterien über das Erlangen einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und von Wettbewerbsvorteilen heranzuziehen, weil diese entscheidend dafür sind, ob das Unternehmen seine Marktanteile halten oder gar ausbauen und Umsatzwachstum generieren kann.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
122	Um seine Wettbewerbsfähigkeit auszubauen oder gar Wettbewerbsvorteile zu generieren, muss das Unternehmen unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen und der Vorgehensweisen der Wettbewerber seine Marktaktivitäten und Ressourcen optimal aufeinander abstimmen. Dies kann im Rahmen einer Unternehmensstrategie eigenständig, durch Allianzen mit Wettbewerbern oder durch Fusionen/Übernahmen erfolgen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
123	Ziel der strategischen Unternehmensplanung ist die Begründung einer nachhaltig profitablen Unternehmensentwicklung durch Entwicklung geeigneter Produkt-Markt-Strategien (Strategien über das Produkt-Markt-Konzept) und Ressourcen-Strategien (Strategien zur Nutzung und Ausgestaltung der vorhandenen bzw. zu beschaffenden Ressourcen). Dabei gilt es, möglichst über die Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit hinaus Wettbewerbsvorteile zu erzielen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
124	Um den stetigen Herausforderungen des Wettbewerbs zu genügen, ist es erforderlich, die Leistungen im Spannungsfeld von Qualität, Kosten und Zeit zu optimieren. Im Ergebnis sind Portfoliozusammensetzung, Kerngeschäfte, Kernfähigkeiten sowie angestrebte Marktposition/Wettbewerbsvorteile strategiekonform zu definieren. Über den Markterfolg und damit die Wettbewerbsfähigkeit entscheidet letztlich immer die Sicht des Kunden; sie ist maßgebend für die Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]

	Bisherige Fassung	Neue Fassung
125	Befindet sich das Unternehmen bspw. in einer Wettbewerbssituation, die durch eine hohe Zahl relativ gleich starker Wettbewerber, standardisierte Produkte und hohe Fixkosten geprägt ist, ist es wahrscheinlich, dass das Unternehmen in einen Preiskampf gerät und sich einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sieht. In einer solchen Situation kommt es darauf an, ob sich das Unternehmen, alleine oder in Kooperation, insb. über Kosten- oder Differenzierungsvorteile, profitablen Absatz sichern kann.	[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
126	Der Schwerpunkt der strategischen Neuausrichtung liegt im Bereich der Geschäftsfeldplanung und der Ressourcenneueordnung sowie in der Formulierung der Unternehmensstrategie. Es ist daher festzulegen, wie die im – ggf. neu formulierten – Leitbild niedergelegten Ziele mittel- und langfristig erreicht werden sollen. Als Stoßrichtung des Maßnahmenpakets kommen folgende mittel- und längerfristig wirkende Optionen der Strategieplanung in Betracht: • Stärkung des Kerngeschäfts, z. B. durch – gezielte Profilierung der Marke oder des Produkts, – Definition des Marktsegments oder einer Nischenbelegung, – Profilierung durch Identifikation und Ausbau der Stärken und Eliminierung von Schwachstellen • Ausweitung des Kerngeschäfts durch das Angebot – komplementärer Produkte und Dienstleistungen, – integrierter Lösungen über die bisherigen Leistungen hinaus • Transfer angestammter Produkte, Marken, Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen auf neue Anwendungsfelder auf: – neue Kunden – neue Regionen – neue Geschäftsfelder • Entwicklung neuer Erfolgspotenziale: – Produkt- und Prozessinnovationen – Aufbau von Kernkompetenzen – Öffnung für Partnerschaften – Einführung von Netzwerkstrukturen und strategischen Allianzen • Reduzierung des Risikos, z. B. durch: – Ausstieg aus besonders risikoreichen Geschäftsfeldern – Begrenzung oder Reduzierung operativer Risiken – Transfer von Risiken auf Dritte (Versicherungsunternehmen, Kapitalmarkt) – Stärkung des Risikopuffers (z. B. durch höhere Eigenkapitalausstattung oder Ausweitung des verfügbaren Liquiditätsrahmens). Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung kann es erforderlich sein, sich in einem ersten Schritt auf die strategischen Optionen zu konzentrieren, bei denen die Ressourceneinsätze höchstmögliche Effektivität versprechen; dies umfasst die Beschränkung zunächst auf wenige Optionen aus der so dann mittelfristig umzusetzenden Gesamtstrategie.	[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
127	Ausgehend von den Festlegungen im Leitbild sind in der strategischen Ausrichtung einzelne materielle Ressourcen (z. B. Grundstücke, Gebäude, Anlagen) ebenso zu bestimmen wie immaterielle (z. B. Know-how, Lizenzen, Patente), personelle (z. B. Führungskräfte, Mitarbeiter) und finanzielle Ressourcen. Die geschickte Kombination verschiedener Ressourcen sollte zu übergreifenden, besonderen Fähigkeiten führen (sog. organisatorische Fähigkeiten), die z. B. an der Beherrschung einzelner Technologien oder wichtiger Prozesse (z. B. Produktentwicklungsprozesse oder Auftragsabwicklungsprozesse), aber auch an besonderen Stärken in einzelnen Funktionen (z. B. Kundenakquisition, Produktion, Montage, Service) oder Systemen (z. B. schlagkräftige und flexible Aufbauorganisation, ausgebautes Controlling) zu erkennen sind.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
128	Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung hat das Unternehmen seine Potenziale unter Effektivitäts-, Nachhaltigkeits- und Stimmigkeitsaspekten auszurichten.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
5.7.	Überwindung der Stakeholderkrise		
129	Eine Stakeholderkrise, die sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirkt, kann letztlich nur überwunden werden, wenn es der Unternehmensleitung oder dem Aufsichtsorgan gelingt, mit allen Interessengruppen wieder einen Konsens zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und zu einer gemeinsam getragenen und gelebten Unternehmens- und Zielstruktur zu finden.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
130	Unter Berücksichtigung der Ziele einer guten Corporate Governance ist auch zu bedenken, ob und wo Stärkungen im Hinblick auf leistungsfähige Organisationsstrukturen mit kompetenten, integeren und durchsetzungsfähigen Organen (Leistungs- und Überwachungsorgane, Anteilseigner) geboten sind. Die Unternehmensorgane sind so zu besetzen, dass das Unternehmen den angestrebten Sanierungserfolg nachhaltig erreichen kann. Die Unternehmensführung muss in der Lage sein: • das Unternehmensleitbild entsprechend den Markt- und Wettbewerbsanforderungen zu präzisieren und weiterzuentwickeln • angemessene Zielvorgaben abzuleiten und der Belegschaft vorzugeben • durch Vorbild und Vorleben eine starke Unternehmenskultur zu prägen • Strukturen für eine angemessene innerbetriebliche Kommunikation zu schaffen • die ständigen Wandlungsanforderungen des Unternehmens zu bewältigen und • das erforderliche Vertrauen seiner internen und externen Stakeholder zu gewinnen.		[vgl. Frage 6.1. F&A zu IDW S 6]
6.	Integrierte Sanierungsplanung	6.	Integrierte Sanierungsplanung
131	Das Sanierungskonzept enthält in zusammengefasster Form eine zahlenmäßige Planung des Sanierungsablaufs. Durch die rechnerische Verprobung wird zugleich die Finanzierbarkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen nachgewiesen.	72	Die integrierte Sanierungsplanung beschreibt, ausgehend vom Zeitpunkt der Sanierungskonzepterstellung, mit welchen Maßnahmen das Leitbild des sanierten Unternehmens erreicht werden soll. Neben der Darstellung von Maßnahmen sind deren finanziellen und zeitlichen Effekte in eine integrierte Finanzplanung (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan) aufzunehmen und anhand der Entwicklung geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren.
132	Ausgehend von der Ist-Lage und den identifizierten Problem- und Verlustbereichen sind die Maßnahmeneffekte zu quantifizieren und in einem integrierten Unternehmensplan zusammenzuführen. Darüber hinaus ist die Tragfähigkeit und Stimmigkeit des Sanierungskonzepts auch anhand der Entwicklung geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren.	73	Durch die rechnerische Verprobung wird zugleich die Finanzierbarkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen, deren Effekte und die jederzeitige Durchfinanzierung im Planungsverlauf nachgewiesen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
6.1.	Darstellung der Problem- und Verlustbereiche		
133	Der Überblick über die Problem- und Verlustbereiche des Unternehmens umfasst die Ergebnisse der kritischen Bereiche, z. B. gegliedert nach Geschäftsfeldern, Produktbereichen, Produktionsstandorten, Absatzgebieten etc. Zudem sind in zusammengefasster Form die Restrukturierungserfordernisse unter finanziellen Aspekten anzugeben (z. B. Kapitalbedarf und -zuführung, Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung).		[ersatzlos gestrichen]
134	Der Schwerpunkt dieser Zusammenfassung liegt weniger in der Beschreibung der gegenwärtigen Lage und der Entwicklung in der (jüngeren) Vergangenheit als vielmehr in der Abschätzung der zukünftigen Entwicklung ohne Berücksichtigung der Sanierungsmaßnahmen.		[ersatzlos gestrichen]
6.2.	Darstellung der Maßnahmeneffekte	6.1.	Darstellung der Maßnahmeneffekte
135	Neben der Beschreibung der einzelnen bereits eingeleiteten und geplanten Maßnahmen sind auch die voraussichtlichen Wirkungen dieser Maßnahmen auf die künftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens darzustellen. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden die Maßnahmeneffekte möglichst monatlich beschrieben und quantifiziert, während für die Folgejahre viertel- bzw. halbjährliche Planangaben ausreichend sind.	74	Neben der Beschreibung der einzelnen bereits eingeleiteten und geplanten Maßnahmen sind auch die voraussichtlichen Wirkungen dieser Maßnahmen auf die künftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens darzustellen. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden die Maßnahmeneffekte möglichst monatlich beschrieben und quantifiziert, während für die Folgejahre viertel- bzw. halbjährliche Planangaben ausreichend sind.
136	Im Sanierungskonzept ist anzugeben, ob das schlüssige Konzept mindestens in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt worden ist, und welche konkreten Maßnahmen hierfür bereits eingeleitet und mit welchem Grad diese bereits realisiert sind. Für die Sicherung und Kontrolle der Umsetzung sollen die hierfür jeweils Verantwortlichen genannt werden (vgl. Tz. 102).	75	Im Sanierungskonzept ist anzugeben, ob das schlüssige Konzept mindestens in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt worden ist, welche konkreten Maßnahmen hierfür bereits eingeleitet und mit welchem Grad diese bereits realisiert sind. Für die Sicherung und Kontrolle der Umsetzung sollen die hierfür jeweils Verantwortlichen genannt werden (vgl. Tz. 72).
137	Das Sanierungskonzept kann Maßnahmen umfassen, die von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung eine rechtlich bindende Verpflichtung noch aussteht. Hierbei handelt es sich z. B. um folgende Sachverhalte: - Die Zinszahlungen für die von der XY-Bank gewährten Darlehen werden nach einer vorläufigen Vereinbarung mit der Bank bis zum ... ausgesetzt. - Die Gesellschafter beabsichtigen, eine Zuzahlung in das Eigenkapital der Gesellschaft in Höhe von ... vorzunehmen. - Der Gläubiger XY hat in Aussicht gestellt, in Höhe von ... mit seinen Forderungen gegen Besserungsabrede im Range hinter alle anderen Gläubiger zurückzutreten. - Die Gesellschaft beabsichtigt den Verkauf einer Teileinheit, wobei erste Gespräche mit Interessenten schon begonnen haben. - Mit der Arbeitnehmervertretung soll ein Sanierungsbeitrag in Form des Verzichts auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc. verhandelt werden.	76	Das Sanierungskonzept kann Maßnahmen umfassen, die von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung eine rechtlich bindende Verpflichtung noch aussteht. Hierbei handelt es sich z. B. um folgende Sachverhalte: - Die Zinszahlungen für die von der XY-Bank gewährten Darlehen werden nach einer vorläufigen Vereinbarung mit der Bank bis zum [...] ausgesetzt. - Die Gesellschafter beabsichtigen, eine Zuzahlung in das Eigenkapital der Gesellschaft in Höhe von [...] vorzunehmen. - Die Gesellschaft beabsichtigt den Verkauf einer Teileinheit, wobei erste Gespräche mit Interessenten schon begonnen haben. - Mit der Arbeitnehmervertretung soll ein Sanierungsbeitrag in Form des Verzichts auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc. verhandelt werden.
138	Der Erfolg des Sanierungskonzepts hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung der Maßnahmen sowie der kontinuierlichen Überwachung und Fortschreibung des Konzepts durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft ab.		[ersatzlos gestrichen]
139	Eine integrierte Sanierungsplanung kann nur dann optimal realisiert werden, wenn das Maßnahmenbündel in seiner Gesamtheit betrachtet wird. Statt einer isolierten Betrachtung einzelner Maßnahmen müssen somit alle Querbeziehungen innerhalb eines Maßnahmenbündels berücksichtigt werden. Denn im Regelfall ist die unternehmerische Krise gerade auf ein Zusammenkommen und das Zusammenspiel von unterschiedlichen Faktoren zurückzuführen. Somit ist die Stimmigkeit eine notwendige Bedingung für den Erfolg der Sanierung.	77	Eine integrierte Sanierungsplanung kann nur dann hinreichend realisiert werden, wenn das Maßnahmenbündel in seiner Gesamtheit betrachtet wird. Statt einer isolierten Betrachtung einzelner Maßnahmen müssen somit alle wesentlichen Querbeziehungen innerhalb eines Maßnahmenbündels berücksichtigt werden. Denn im Regelfall ist die unternehmerische Krise gerade auf ein Zusammenwirken von unterschiedlichen Faktoren zurückzuführen. Somit ist die Stimmigkeit eine notwendige Bedingung für den Erfolg der Sanierung.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
6.3.	Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)	6.2.	Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Vermögens-, Finanz- und Ertragsplan)
140	Der im Sanierungskonzept verankerte Sanierungsplan ist integriert als Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan zu erstellen. Dabei wird, ausgehend von den betrieblichen Teilplänen (Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalplanung etc.), eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und darauf aufbauend ein Finanzplan und eine Plan-Bilanz entwickelt (monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich).	78	Der im Sanierungskonzept verankerte Sanierungsplan ist integriert als Vermögens-, Finanz- und Ertragsplan zu erstellen. Dabei wird, ausgehend von den betrieblichen Teilplänen (Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalplanung etc.) und unter Berücksichtigung der abgeleiteten Maßnahmen, eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, eine Plan-Bilanz und darauf aufbauend ein Finanzplan entwickelt. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr ist der Sanierungsablauf monatlich zu beschreiben und zu quantifizieren, während für die Folgejahre auch viertel- bzw. halbjährliche oder ganzjährige Planangaben ausreichend sein können.
141	In der Planung sind die für die Sanierung wesentlichen Annahmen besonders hervorzuheben, wie z. B.: • Die Entwicklung von Rohstoffpreisen • das Wachstum von Auslandsmärkten, insb. in [...] • die Wechselkursstabilität • die Preisentwicklung auf der Nachfrageseite • die Wettbewerbsentwicklung • die Stabilität der Rechtslage (z. B. Steuerrecht) • die Fortsetzung wichtiger Verträge mit Großkunden.	79	In der Erläuterung der Planung sind die für die Sanierung wesentlichen Annahmen besonders hervorzuheben. [zu den Beispielen, vgl. Frage 7.3. F&A zu IDW S 6]
142	Zur Berücksichtigung der Planungsunsicherheiten kann es zudem sachgerecht sein, Sensitivitäts- oder Alternativrechnungen durchzuführen oder mit einer quantitativen Risikoeinschätzung, etwa über den Einsatz der „Monte-Carlo-Simulation“, die Einhaltung von Liquidität, die Aufrechterhaltung einer vorgegebenen Eigenmittelquote oder weiterer sog. Covenants (z. B. die Einhaltung von Kennzahlen, Auflagen und Bedingungen während der Kreditlaufzeit) abzuschätzen.	80	Zur Berücksichtigung der Planungsunsicherheiten kann es zudem sachgerecht sein, Sensitivitäts- oder Alternativrechnungen durchzuführen oder mit einer quantitativen Risikoeinschätzung die Einhaltung von Liquidität, die Aufrechterhaltung einer vorgegebenen Eigenmittelquote oder weiterer sog. Covenants (z. B. die Einhaltung von Kennzahlen, Auflagen und Bedingungen während der Kreditlaufzeit) abzuschätzen. Im Falle der Begutachtung eines Sanierungskonzepts ist klarzustellen, auf welche – aus Sicht des Gutachters als überwiegend wahrscheinlich eingeschätzte – Planung bzw. Sensitivitäts- oder Alternativrechnungen sich die Bestätigung der Sanierungsfähigkeit bezieht.
143	Bei der zahlenmäßigen Darstellung des geplanten Sanierungsablaufs sind auch die voraussichtlichen Kosten der künftigen Beratung sowie der Kontrolle der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu berücksichtigen.	81	Bei der zahlenmäßigen Darstellung des geplanten Sanierungsablaufs sind auch die voraussichtlichen Kosten der künftigen Beratung sowie der Kontrolle der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu berücksichtigen.
144	Aus dem Finanzplan ergibt sich zugleich, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe Finanzmittel, die für die Sanierung nicht benötigt werden, zur Befriedigung der Gläubiger genutzt werden können. Bei der Bemessung der nötigen Finanzmittel sollte ein adäquater Risikopuffer berücksichtigt werden.	82	Aus dem Finanzplan ergibt sich zugleich, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe Finanzmittel, die für die Sanierung nicht benötigt werden, zur Befriedigung der Gläubiger genutzt werden können. Bei der Bemessung der nötigen Finanzmittel sollte ein adäquater Risikopuffer berücksichtigt werden.
145	Die Analyse der Planabweichungen sowie die Planfortschreibung sind nicht Bestandteil des Sanierungskonzepts. Auf die Erforderlichkeit dieser Tätigkeiten sowie einer fortgesetzten Beratung während der gesamten Sanierungsphase wird jedoch hingewiesen.	83	Die Analyse der Planabweichungen sowie die Planfortschreibung sind nicht Bestandteil des Sanierungskonzepts. Auf die Erforderlichkeit dieser Tätigkeiten sowie einer fortgesetzten Beratung während der gesamten Sanierungsphase wird jedoch hingewiesen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
6.4.	Kennzahlen	6.3.	Kennzahlen
146	Die integrierte Planung ist insb. um solche Kennzahlen zu ergänzen, die die Aussage zur Sanierungsfähigkeit stützen. In Betracht kommen 1. Liquiditätskennzahlen, insb.: a. Liquiditätsgrade I bis III b. Cashflow in % vom Umsatz c. Schuldentilgungsdauer in Jahren d. Kapitaldienstdeckungsfähigkeit – Debt Service Coverage 2. Ertragskennzahlen, insb.: a. Gesamtkapitalrentabilität b. Eigenkapitalrentabilität c. Umsatzrentabilität d. Material-/Fremdleistungsquote e. Personalaufwandsquote f. EBITDA in % vom Umsatz 3. Vermögenskennzahlen, insb.: a. Eigenmittelquote b. Verschuldungsgrad c. Anlagendeckung d. Working Capital e. Laufzeiten der Debitoren und Kreditoren in Tagen f. Vorratsreichweite in Tagen.	84	Die integrierte Planung ist insb. um solche Kennzahlen zu ergänzen, die die Tragfähigkeit des Sanierungskonzepts bzw. die Aussage zur Sanierungsfähigkeit stützen. Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants zur Beurteilung der Durchfinanzierung. <i>[zu den Kennzahlen, vgl. Frage 7.4. F&A zu IDW S 6]</i>
147	Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants.		<i>[vgl. Tz. 84]</i>
148	Die Entwicklung der Kennzahlen und deren Kommentierung verdeutlichen den geplanten Sanierungsverlauf und stellen Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzepts dar. Sie liefern zugleich Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzepts durch Dritte.	85	Die Entwicklung der Kennzahlen und deren Kommentierung verdeutlichen den geplanten Sanierungsverlauf und stellen Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzepts dar. Sie liefern zugleich Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzepts durch Dritte.
7.	Dokumentation	7.	Dokumentation
149	Die Arbeitspapiere des Wirtschaftsprüfers zum Sanierungskonzept müssen – soweit sich dies nicht bereits aus der Berichterstattung ergibt – es einem sachkundigen Dritten ermöglichen nachzuvollziehen, auf welche Dokumente, Fakten und Annahmen sich der Wirtschaftsprüfer gestützt hat.	86	Die Arbeitspapiere des Konzepterstellers zum Sanierungskonzept müssen es – soweit sich dies nicht bereits aus der Berichterstattung ergibt – einem sachkundigen Dritten ermöglichen nachzuvollziehen, auf welche Dokumente, Fakten und Annahmen sich der Konzeptersteller gestützt hat.
150	Der Wirtschaftsprüfer wird regelmäßig eine Vollständigkeitserklärung von der Geschäftsführung und ggf. weiteren Auskunftspersonen einholen, deren Informationen für das Sanierungskonzept wesentlich sind. Das Einholen der Vollständigkeitserklärung entbindet den Wirtschaftsprüfer nicht davon, sich entsprechend seiner Rolle selbst ein Urteil über die Grundlagen des Sanierungskonzepts zu bilden. Der Wirtschaftsprüfer hat auch eine Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter über die Umsetzbarkeit und den Willen zur Umsetzung des Konzepts einzuholen. Auf diese Erklärung ist im Bericht zu verweisen.	87	Der Konzeptersteller hat eine Vollständigkeitserklärung von der Geschäftsführung und ggf. weiteren Auskunftspersonen einzuholen, deren Informationen für das Sanierungskonzept wesentlich sind. Das Einholen der Vollständigkeitserklärung entbindet den Konzeptersteller nicht davon, entsprechend seiner Rolle selbst eine Einschätzung der Grundlagen des Sanierungskonzepts vorzunehmen. Der Konzeptersteller hat auch eine Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter über die Umsetzbarkeit und den Willen zur Umsetzung des Konzepts einzuholen. Auf diese Erklärung ist im Bericht zu verweisen.
8.	Berichterstattung	8.	Berichterstattung
151	Der Wirtschaftsprüfer hat über die Durchführung seines Auftrags in berufsüblicher Form schriftlich zu berichten. Dabei ist auch einzugehen auf die Grundlagen des Auftragsgegenstands und der Auftragsbedingungen sowie auf ggf. zusätzlich vereinbarte Regelungen über die Einbeziehung Dritter und die Haftung gegenüber Dritten.	88	Der Konzeptersteller hat – unter Berücksichtigung der Grundsätze der Wesentlichkeit und Klarheit – im Sanierungskonzept über die Durchführung seines Auftrags in berufsüblicher Form schriftlich zu berichten. Hierbei sind die für die Ableitung und Begründung der Sanierungsfähigkeit relevanten Sachverhalte darzustellen.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
152	Im Bericht ist Folgendes klarzustellen: - Die dem Sanierungskonzept zugrunde liegende integrierte Planung basiert auf zukunftsorientierten Informationen, die notwendigerweise Unsicherheiten unterliegen. Die Erstellung von zukunftsorientierten Informationen verlangt zu einem großen Teil Schätzungen und die Berücksichtigung von Erfahrungswerten. Selbst wenn die der Planungsrechnung zugrunde liegenden Prämissen zu einem großen Teil eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse von der Planungsrechnung abweichen, da andere vorhergesehene Ereignisse häufig nicht wie erwartet eintreten oder andere nicht erwartete Ereignisse die Ergebnisse beeinflussen können. - Nicht Gegenstand des Auftrags ist es, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Ausgangsdaten und Informationen nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen.	89	Im Bericht ist Folgendes klarzustellen: - Die dem Sanierungskonzept zugrunde liegende integrierte Planung basiert auf zukunftsorientierten Informationen, die notwendigerweise Unsicherheiten unterliegen. Die Erstellung von zukunftsorientierten Informationen verlangt zu einem großen Teil Schätzungen und die Berücksichtigung von Erfahrungswerten. Selbst wenn die der Planungsrechnung zugrunde liegenden Prämissen zu einem großen Teil eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse von der Planungsrechnung abweichen, da andere vorhergesehene Ereignisse häufig nicht wie erwartet eintreten oder andere nicht erwartete Ereignisse die Ergebnisse beeinflussen können. - Nicht Gegenstand des Auftrags ist es, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Ausgangsdaten und Informationen nach Art und Umfang einer betriebswirtschaftlichen Prüfung i. S. d. § 2 Abs. 1 WPO zu prüfen.
153	Abhängig vom Auftragsumfang und der Komplexität des Unternehmens folgen Gliederung und Inhalt der Berichterstattung den in diesem IDW Standard dargelegten Grundsätzen.	90	Auf die Grundlagen des Auftragsgegenstands und der Auftragsbedingungen sowie auf ggf. zusätzlich vereinbarte Regelungen über die Einbeziehung Dritter und die Haftung gegenüber Dritten ist einzugehen. Abhängig vom Auftragsumfang und der Komplexität des Unternehmens folgen Gliederung (vgl. Anlage 2) und Inhalt der Berichterstattung den in diesem IDW Standard dargelegten Grundsätzen.
154	Die Berichterstattung enthält die wesentlichen Annahmen, Feststellungen, Zwischenergebnisse und Schlussfolgerungen und als Schlussbemerkung zur Zusammenfassung (vgl. Tz. 30) eine Einschätzung, ob das Unternehmen – auch im Hinblick auf die Plausibilität der wesentlichen Annahmen – sanierungsfähig ist, d. h., dass auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum bestehen. Je nach Krisenstadium des Unternehmens kann es erforderlich sein, auf die positive Fortführungsprognose gesondert einzugehen.	91	Die Berichterstattung enthält die wesentlichen Annahmen, Feststellungen, Zwischenergebnisse und Schlussfolgerungen und als Schlussbemerkung zur Zusammenfassung eine Einschätzung, ob das Unternehmen – auch im Hinblick auf die Plausibilität der wesentlichen Annahmen – sanierungsfähig ist, d. h., dass auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum bestehen. Spätestens bei Vorliegen einer Ertrags- oder Liquiditätskrise ist es erforderlich, auf die positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose gesondert einzugehen.
155	Sind nur einzelne Teilbereiche eines Sanierungskonzepts Gegenstand des Auftrags, folgt daraus eine entsprechende Beschränkung der Berichterstattung und der Zusammenfassung. In der Zusammenfassung ist kenntlich zu machen, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept i. S. d. IDW S 6 handelt.	92	Sind nur einzelne Teilbereiche eines Sanierungskonzepts Gegenstand des Auftrags, folgt daraus eine entsprechende Beschränkung der Berichterstattung und der Zusammenfassung. Wird bspw. die Renditefähigkeit von den Stakeholdern nicht für erforderlich gehalten, kann ein sog. Fortführungskonzept ausreichend sein. In der Zusammenfassung ist dann kenntlich zu machen, dass es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept i. S. dieses IDW Standards handelt.
156	Die Berichterstattung verfolgt grundsätzlich das Ziel, den Empfänger in die Lage zu versetzen, die Ausgangssituation, die wesentlichen Annahmen und Maßnahmen, die Grundsatzüberlegungen und Schlussfolgerungen mit vertretbarem Aufwand nachzuvollziehen und aus seiner Sicht würdigen zu können, sodass er in die Lage versetzt wird, sich anhand des Berichts eine eigene Meinung bilden zu können. Eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse darf nur zusammen mit dem Bericht, aus dem die maßgeblichen Einzelschritte und -ergebnisse ersichtlich sind, an Dritte weitergegeben werden, um Missverständnisse über Art und Umfang der Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers und die Tragweite seiner Erklärung zu vermeiden.	93	Die Berichterstattung verfolgt grundsätzlich das Ziel, den Empfänger in die Lage zu versetzen, die Ausgangssituation, die wesentlichen Annahmen und Maßnahmen, die Grundsatzüberlegungen und Schlussfolgerungen mit vertretbarem Aufwand nachzuvollziehen und aus seiner Sicht würdigen zu können, sodass er in die Lage versetzt wird, sich anhand des Berichts eine eigene Meinung bilden zu können.

Bisherige Fassung		Neue Fassung	
157	Wenn das Sanierungskonzept für den Sanierungserfolg ausnahmsweise wesentliche Annahmen umfasst, die nicht beurteilt werden können, oder wesentliche Sanierungsmaßnahmen enthält, die rechtlich von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Vereinbarung noch aussteht, ist im Bericht an geeigneter Stelle und in der Schlussbemerkung zur Zusammenfassung darauf hinzuweisen.	94	Wenn das Sanierungskonzept für den Sanierungserfolg ausnahmsweise wesentliche Annahmen umfasst, die nicht beurteilt werden können, oder wesentliche Sanierungsmaßnahmen enthält, die rechtlich von der Mitwirkung Dritter abhängen und bei denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts eine rechtlich bindende Vereinbarung noch aussteht, ist im Bericht an geeigneter Stelle und in der Schlussbemerkung zur Zusammenfassung darauf hinzuweisen.
158	Für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung der Berichterstattung des Wirtschaftsprüfers zum Sanierungskonzept wird folgende im Einzelfall anzupassende und/oder zu ergänzende Formulierung empfohlen:	95	Für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung der Berichterstattung des Konzepterstellers zum Sanierungskonzept wird die in Anlage 1 aufgeführte, im Einzelfall anzupassende und/oder zu ergänzende Formulierung empfohlen.

Bisherige Fassung	Neue Fassung
Anlagen	Anlagen
Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung (Anlage 1)	Muster für die Schlussbemerkung zur Zusammenfassung (Anlage 1)
Ich war / Wir waren beauftragt, das in voranstehendem Bericht dargestellte Sanierungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen. Das Sanierungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsfählichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2002 zugrunde liegen, erstellt. Ich habe meiner / Wir haben unserer Erstellungstätigkeit den IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) zugrunde gelegt. Dieser IDW Standard legt die Grundsätze dar, nach denen Wirtschaftsprüfer Sanierungskonzepte erarbeiten. Im Rahmen meiner / unserer Erstellungstätigkeit habe ich / haben wir auf Basis meiner / unserer Analysen der Ist-Lage und der Krisenursachen in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft vor dem Hintergrund des Leitbilds des sanierten Unternehmens geeignete Sanierungsmaßnahmen erarbeitet und die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen in die integrierte Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögensplanung überführt. Die gesetzlichen Vertreter haben sich das Sanierungskonzept und das dem Konzept zugrunde liegende Leitbild zu eigen gemacht. Bei ihnen liegt die Verantwortung für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Sanierungskonzepts. Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen. Auf die beigefügte Vollständigkeitsklärung wird verwiesen. Ergänzend haben mir / uns die gesetzlichen Vertreter erklärt, dass sie beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Sanierungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt. Die dem Konzept beigefügte integrierte Planung weist ein positives Reinvermögen und künftige Liquiditätsüberschüsse aus. Das Sanierungskonzept beschreibt die für eine positive Fortbestehens- und Fortführungsprognose und darüber hinaus die für die Wiedererlangung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit der ... [Mandant] erforderlichen Maßnahmen.	Ich war / Wir waren beauftragt, das in voranstehendem Bericht dargestellte Sanierungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen. Das Sanierungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsfählichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2017 zugrunde liegen, erstellt. Ich habe meiner / Wir haben unserer Erstellungstätigkeit den IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6) zugrunde gelegt. Dieser IDW Standard legt die Grundsätze dar, nach denen Wirtschaftsprüfer Sanierungskonzepte erarbeiten. Im Rahmen meiner / unserer Erstellungstätigkeit habe ich / haben wir auf Basis meiner / unserer Analysen der Ist-Lage und der Krisenursachen in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft vor dem Hintergrund des Leitbilds des sanierten Unternehmens geeignete Sanierungsmaßnahmen erarbeitet und die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen in die integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung überführt. Die gesetzlichen Vertreter haben sich das Sanierungskonzept und das dem Konzept zugrunde liegende Leitbild zu eigen gemacht. Bei ihnen liegt die Verantwortung für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Sanierungskonzepts. Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen. Dies wurde in einer Vollständigkeitsklärung bestätigt. Ergänzend haben mir / uns die gesetzlichen Vertreter erklärt, dass sie beabsichtigen und in der Lage sind, die zur Sanierung erforderlichen und im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Sanierungskonzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer betriebswirtschaftlichen Prüfung i. S. d. § 2 Abs. 1 WPO zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Sanierungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt. Die dem Konzept beigefügte integrierte Planung weist künftige Liquiditätsüberschüsse und zum Ende des Betrachtungszeitraums ein positives Eigenkapital aus. Das Sanierungskonzept beschreibt die für eine positive Fortbestehensprognose und darüber hinaus die für die Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit der ... [Mandant] erforderlichen Maßnahmen.

Bisherige Fassung	Neue Fassung
Im Rahmen meiner / unserer Tätigkeit bin ich / sind wir zu der abschließenden Einschätzung gelangt, dass aufgrund der im vorliegenden Sanierungskonzept beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen und plausiblen Annahmen das Unternehmen bei objektiver Betrachtung mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden kann und somit • zutreffend von einer positiven Fortbestehens- und Fortführungsprognose ausgegangen werden kann, • die für die Sanierung geplanten und in Teilen bereits umgesetzten Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sind, das Unternehmen in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren, und • die Sanierung auch infolge ihrer bereits in den Anfängen erfolgten Umsetzung ernsthafte und begründete Aussichten auf Erfolg hat.	Im Rahmen meiner / unserer Tätigkeit bin ich / sind wir zu der abschließenden Einschätzung gelangt, dass aufgrund der im vorliegenden Sanierungskonzept beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen und plausiblen Annahmen das Unternehmen bei objektiver Betrachtung mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden kann. Dabei fanden insb. folgende Rechtsprechungsgrundsätze Anwendung: • Das Sanierungskonzept geht von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten des Unternehmens aus und ist durchführbar. • Mir / uns haben die erforderlichen Buchhaltungsunterlagen des Unternehmens vorgelegen. Die Geschäftsführung hat mir / uns dies in einer Vollständigkeitserklärung bestätigt. • Das Sanierungskonzept enthält eine Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche und erfasst die Krisenursachen. • Das Sanierungskonzept beurteilt die Vermögens-, Finanz und Ertragslage des Unternehmens zutreffend. • Das Sanierungskonzept enthält eine positive Fortbestehensprognose. • Das Sanierungskonzept zeigt auf, dass das Unternehmen objektiv sanierungsfähig ist und die für seine Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen insgesamt objektiv geeignet sind, das Unternehmen in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren. • Die im Sanierungskonzept dargelegten geplanten Sanierungsmaßnahmen sind jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt, d. h. die Sanierungsaktivitäten sind objektiv sachgerecht eingeleitet worden. • Das Sanierungskonzept belegt, dass nach Durchführung der Sanierungsmaßnahmen die Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit wiederhergestellt werden kann. • Das Management hat bestätigt, das vorliegende Sanierungskonzept umzusetzen.
Muster für ein Konzept über die Fortführungsfähigkeit	
Muster i. S. einer positiven Fortführungsprognose als Vorstufe für ein umfassendes Sanierungskonzept nach IDW S 6: Ich war / Wir waren beauftragt, ein Fortführungskonzept für die XY-Gesellschaft zu erstellen, auf dessen Grundlage von einer positiven Fortführungsprognose i. S. d. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB ausgegangen werden kann. Hierbei handelt es sich nicht um ein umfassendes Sanierungskonzept i. S. d. IDW S 6, sodass allein auf dieser Grundlage keine Aussage zur Sanierungsfähigkeit getroffen werden kann. Das Fortführungskonzept wurde auf Grundlage des zwischen der Gesellschaft und mir / uns geschlossenen Auftrags, dem die berufsüblichen Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 01.01.2002 zugrunde liegen, erstellt. Meine / Unsere Aufgabe war es, auf Basis meiner / unserer Analysen in Abstimmung mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft Maßnahmen zu erarbeiten, auf deren Grundlage von einer positiven Fortführungsprognose ausgegangen werden kann. Die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen wurden von mir / uns in die integrierte Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögensplanung überführt.	[vgl. Frage 2.8. F&A zu IDW S 6]

Bisherige Fassung	Neue Fassung
Die gesetzlichen Vertreter haben sich das dem Fortführungskonzept zugrunde liegende Leitbild zu eigen gemacht. Bei ihnen liegt die Verantwortung für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Fortführungskonzepts. Aufgabe der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft war es, mir / uns die für die Auftragsdurchführung erforderlichen Informationen vollständig und richtig zur Verfügung zu stellen. Auf die beigefügte Vollständigkeitserklärung wird verwiesen. Ergänzend haben mir / uns die gesetzlichen Vertreter erklärt, dass sie beabsichtigen und in der Lage sind, die für eine positive Fortführungsprognose erforderlichen und im Fortführungskonzept beschriebenen Maßnahmen umzusetzen. Auftragsgemäß war es nicht meine / unsere Aufgabe, die dem Fortführungskonzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Jahresabschlussprüfung zu prüfen. Ich habe / Wir haben hinsichtlich der in das Fortführungskonzept eingeflossenen wesentlichen Daten Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt. Im Rahmen meiner / unserer Tätigkeit bin ich / sind wir zu der abschließenden Einschätzung gelangt, dass aufgrund der im vorliegenden Fortführungskonzept beschriebenen Sachverhalte, Erkenntnisse, Maßnahmen und plausiblen Annahmen die Fortführung des Unternehmens überwiegend wahrscheinlich ist und damit zutreffend von einer positiven Fortbestehens- und Fortführungsprognose ausgegangen werden kann.	
	Beispiel für die Gliederung eines Sanierungskonzeptes (Anlage 2)
	I. Auftrag und Auftragsdurchführung II. Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse III. Beschreibung des Unternehmens 1. Historische Entwicklung und Unternehmensprofil 2. Organisatorische, rechtliche und steuerliche Verhältnisse 3. Übersicht über Geschäftsfelder und Produkte IV. Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens in seiner Branche 1. Leistungswirtschaftliche Analyse 2. Finanzwirtschaftliche Analyse 3. Markt und Wettbewerb 4. SWOT V. Krisenursachen und Stadium der Krise sowie Ausschluss der Insolvenzreife VI. Strategisches Leitbild und Ableitung von Sanierungsmaßnahmen 1. Strategische Marktausrichtung und Leitbild 2. Maßnahmen zur Umsetzung des Sanierungskonzepts VII. Integrierte Sanierungsplanung 1. Planungssystematik und Annahmen 2. Vermögens-, Finanz- und Ertragslage 3. Chancen und Risiken der Planung VIII. Aussagen zur Sanierungsfähigkeit 1. Einschätzung der Sanierungsfähigkeit 2. Zusammenfassende Schlussbemerkung