

Entwurf eines IDW Standards: Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG (IDW ES 16)

Stand: 03.02.2025¹

Der Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) des IDW hat den nachfolgenden Entwurf eines IDW Standards: Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG verabschiedet. Der Entwurf beinhaltet eine noch nicht abschließend abgestimmte Berufsauffassung.

In diesem IDW Standard legt das IDW vor dem Hintergrund des derzeitigen Stands von Theorie, Praxis und Rechtsprechung die Anforderungen des § 1 StaRUG an die Mitglieder des Geschäftsführungorgans haftungsbeschränkter Unternehmensträger in Bezug auf eine Krisenfrüherkennung und an das eventuelle Krisenmanagement nach § 1 StaRUG dar.

Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge zu dem Entwurf werden schriftlich an die Geschäftsstelle des IDW (Postfach 32 05 80, 40420 Düsseldorf oder stellungnahmen@idw.de) bis zum 12.05.2025 erbeten. Die Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge werden im Internet auf der IDW Website veröffentlicht, wenn dies nicht ausdrücklich vom Verfasser abgelehnt wird.

Der Entwurf steht bis zu seiner endgültigen Verabschiedung im Internet (www.idw.de) unter der Rubrik Verlautbarungen zur Verfügung.

Copyright © Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf.

1.	Vorbemerkungen.....	1
2.	Grundlagen	3
3.	Fortbestandsgefährdende Entwicklungen.....	5
4.	Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung.....	5
	4.1. Überblick.....	5
	4.2. Unternehmensplanung.....	7
	4.3. Prozess der Krisenfrüherkennung.....	8
5.	Krisenmanagement.....	11
6.	Skalierung der Anforderungen dieses IDW Standards.....	12

1. Vorbemerkungen

- 1 § 1 des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – StaRUG) verlangt, dass die

¹ Verabschiedet vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 03.02.2025, billigende Kenntnisnahme vom Hauptfachausschuss (HFA) am 21.02.2025.

Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger fortlaufend über die Entwicklung des Unternehmens wachen, um den Fortbestand der juristischen Person gefährdende Risiken jederzeit erkennen zu können und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Er stellt eine allgemeine und rechtsformübergreifende Vorschrift in Bezug auf Krisenfrüherkennung und daran anknüpfende Reaktionspflichten der Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger dar. Geschäftsleiter sind dabei allein die „Mitglieder des zur Geschäftsführung befürzten Organs“ (d.h. Geschäftsführung, Vorstand bzw. (bei monistischen SE) die geschäftsführenden Direktoren).²

- 2 § 1 StaRUG definiert die betroffenen Unternehmensträger als juristische Personen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit i.S. von § 15a Abs. 1 Satz 3 und Abs. 2 InsO. Hiermit sind alle haftungsbeschränkten Rechtsträger erfasst – neben haftungsbeschränkten Unternehmen z.B. auch Stiftungen, juristische Personen des öffentlichen Rechts und Idealvereine.
- 3 Bereits mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998 wurde eine Pflicht zur Risikoüberwachung für den Vorstand einer Aktiengesellschaft in § 91 Abs. 2 AktG normiert. Nach der Begründung des Regierungsentwurfs zum KonTraG ist diese Pflicht infolge einer „Ausstrahlungswirkung“ dieser Vorschrift auch für die Geschäftsführungsorgane anderer – zumindest haftungsbeschränkter – Gesellschaftsformen anzunehmen.³
- 4 Mit § 1 StaRUG wurde diese bereits zuvor geltende, aber nur punktuell kodifizierte Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement für alle haftungsbeschränkten Unternehmensträger gesetzlich normiert. Dabei legt § 1 StaRUG Mindestanforderungen fest. Weitergehende Pflichten, die sich aus anderen Gesetzen ergeben, wie § 91 Abs. 2 AktG, bleiben unberührt (§ 1 Abs. 3 StaRUG).
- 5 In diesem *IDW Standard* legt das IDW vor dem Hintergrund des derzeitigen Stands von Theorie, Praxis und Rechtsprechung die Anforderungen des § 1 StaRUG an die Krisenfrüherkennung und an das Krisenmanagement nach § 1 StaRUG dar. Dieser Standard richtet sich primär an die Geschäftsleiter von haftungsbeschränkten Unternehmensträgern. Darüber hinaus ist *IDW S 16* von Relevanz auch für Berufsträger mit (Annex-)Kompetenz zur Rechtsberatung (insb. Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater), die von den Geschäftsleitern zur Beratung oder Beurteilung der Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG hinzugezogen werden.
- 6 Es ergeben sich folgende Überschneidungen und Abgrenzungen zu anderen Verlautbarungen des IDW:
 - *IDW Praxishinweis: Beurteilung einer Unternehmensplanung bei Bewertung, Restrukturierungen, Due Diligence und Fairness Opinion (IDW Praxishinweis 2/2017)* (Stand: 02.01.2017)
 - *IDW Prüfungsstandard: Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 270 n.F. (10.2021))* (Stand: 29.10.2021)
 - *IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems (IDW PS 340 n.F. (01.2022))* (Stand: 10.01.2022)

² Vgl. RegBegr. SanInsFoG v. 09.11.2020, BT-Drs. 19/24181, S. 104.

³ Vgl. RegBegr. KonTraG v. 28.01.1998, BT-Drs. 13/9712, S. 15.

- *IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6) (Stand: 22.06.2023) sowie Fragen und Antworten: Zur Erstellung und Beurteilung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 (F & A zu IDW S 6) (Stand: 13.12.2023) und*
- *IDW Standard: Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen (IDW S 11) (Stand: 13.12.2023).*

2. Grundlagen

- 7 § 1 StaRUG betrifft die Verantwortung der Geschäftsleiter von haftungsbeschränkten Unternehmensträgern in Bezug auf die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement.
- 8 Ziel der Krisenfrüherkennung ist es, dass die Geschäftsleiter fortbestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen können. Da das Gesetz vorschreibt, dass bei erkannten fortbestandsgefährdenden Entwicklungen geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen sind, setzt dies einen Prozess voraus, der darauf ausgerichtet ist, dass solche Maßnahmen auch ergriffen werden. Nach der Rechtsprechung des BGH unterliegen die Geschäftsleiter einer Pflicht, sich fortlaufend über die wirtschaftliche Lage zu vergewissern.⁴
- 9 Der Gesetzgeber hat die Anforderungen an die Krisenfrüherkennung (KFE) nicht konkretisiert. Die in § 1 StaRUG geforderte KFE ist im Falle einer Aktiengesellschaft oder einer damit vergleichbaren Gesellschaft mit dem Risikofrüherkennungssystem i.S. des § 91 Abs. 2 i.V.m. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG grundsätzlich vergleichbar. Dabei ist bei § 1 StaRUG bereits aus dem Gesetzeswortlaut die Pflicht zu entnehmen, erkannten fortbestandsgefährdenden Entwicklungen entgegenzuwirken. Diese Pflicht ergibt sich bei Aktiengesellschaften nicht explizit aus dem Gesetzeswortlaut des § 91 Abs. 2 AktG, aber aus der Interpretation dieser Norm im Zusammenhang mit § 93 Abs. 2 AktG.
- 10 Die konkrete Ausgestaltung der KFE und des Krisenmanagements obliegt der Geschäftsleitung und ist u.a. von der Größe und Komplexität des Unternehmens abhängig (siehe. Abschn. 6).⁵ Unabhängig von Rechtsform und Unternehmensgröße ist jedoch für ein frühzeitiges Erkennen fortbestandsgefährdender Risiken eine Unternehmensplanung unerlässlich, um i.S. des § 1 StaRUG künftige negative Ereignisse frühzeitig erkennen, mit anderen Chancen und Risiken aggregieren und bewerten zu können.
- 11 Eine Pflicht zur Unternehmensplanung lässt sich neben der zuvor beschriebenen rechtlichen Notwendigkeit auch aus weiteren Gesetzesnormen nebst einschlägiger höchstrichterlicher Rechtsprechung ableiten (vgl. Abb. 1). Dies trifft z.B. auf § 91 Abs. 2 im Zusammenhang mit § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG zu, wonach der Vorstand einer Aktiengesellschaft ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten und dem Aufsichtsrat u.a. über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insb. die Finanz-, Investitions- und Personalplanung) zu berichten hat. Der Gesetzgeber setzt also eine Unternehmensplanung als Grundlage des Risikofrüherkennungssystems voraus. Die zuvor beschriebene Ausstrahlungswirkung dürfte mithin auch die Pflicht zur Unternehmensplanung umfassen. Eine Pflicht zur Unternehmensplanung ergibt sich aus § 15a InsO, wonach die Geschäftsleiter juristischer Personen und Personenhandelsgesellschaften, bei denen kein persönlich haftender

⁴ Vgl. BGH-Urteil v. 06.06.1994 – II ZR 292/91, Abschn. II. 2. d).

⁵ Vgl. RegBegr. SanInsFoG v. 09.11.2020, BT-Drs. 19/24181, S. 104.

Gesellschafter eine natürliche Person ist, eine Insolvenzzreife i.S. der §§ 17, 19 InsO jederzeit erkennen können müssen. Hierbei müssen die finanziellen Auswirkungen aller identifizierten Risiken und Chancen nach Betrag und Zeitpunkt in eine Unternehmensplanung überführt werden.⁶ Typischerweise gehört es somit – unabhängig von Rechtsform, Größenklasse und Krisenstadium – zu den allgemeinen Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Geschäftsleiters, eine Unternehmensplanung zu erstellen.

- 12 Wenn in der Vergangenheit nachhaltige Gewinne erzielt worden sind, leicht auf finanzielle Mittel zurückgegriffen werden kann und keine bilanzielle Überschuldung vorliegt oder droht (sog. „Schönwetterkriterien“)⁷, sind ungeachtet weitergehender gesetzlicher Pflichten (vgl. § 1 Abs. 3 StaRUG) i.d.R. keine hohen Anforderungen an die Unternehmensplanung zu stellen: Um einschätzen zu können, ob Schönwetterkriterien vorliegen, ist es erforderlich, dass die Geschäftsleiter zukünftige Entwicklungen, die sich auf das Geschäftsmodell des Unternehmens auswirken können, laufend beobachten.⁸ Spätestens wenn die ersten Krisenindikatoren (s. dazu Abschn. 3) vorliegen, hat die Geschäftsleitung eine über die Beobachtung hinausgehende KFE (einschließlich Unternehmensplanung) einzurichten. In Ausnahmefällen kann auch in einer solchen Situation auf eine Planung verzichtet werden, wenn eine Fortbestandsgefährdung trotz vorliegender Indikatoren zweifelsfrei ausgeschlossen werden kann.
- 13 Eine Unternehmensplanung ist eine Voraussetzung für die KFE. Diese Planung allein reicht für die Erfüllung der Anforderungen aus § 1 StaRUG indes nicht aus. Vielmehr muss die Überwachung „fortlaufend“ (§ 1 Abs. 1 Satz 1 StaRUG) durchgeführt werden und einem klaren und systematischen Prozess folgen. Die KFE umfasst damit nicht nur die Unternehmensplanung selbst, sondern auch einen geeigneten Prozess der KFE als Teil des Planungsprozesses.
- 14 Die KFE bezieht sich auf Unternehmensträger i.S. des § 1 StaRUG. Ist dieser Unternehmensträger Teil eines Konzerns, sind wirtschaftliche und finanzielle Beziehungen im Konzernverbund zu berücksichtigen.
- 15 Werden fortbestandsgefährdende Entwicklungen erkannt, ist ein Krisenmanagement erforderlich (siehe Abschn. 5).
- 16 Möglicherweise kann die Anwendung des Restrukturierungs- und Stabilisierungsrahmens nach dem StaRUG zweckdienlich sein, um der Krise frühzeitig zu begegnen. Die gesetzlichen Vertreter haben auch einzuschätzen, ob möglicherweise eine Insolvenzzreife vorliegt und sie einen Insolvenzantrag zu stellen haben.
- 17 Das Gesetz schreibt eine Dokumentation der KFE nicht explizit vor. Bereits aus Nachweis- und Exkulpationsgründen ist es zweckmäßig, dass die Geschäftsleiter die KFE und – soweit erforderlich – das Krisenmanagement dokumentieren.

⁶ Vgl. zur konkreten Umsetzung einer solchen Fortbestehensprognose insb. *IDW S 11*, Tz. 61 ff.

⁷ Vgl. auch *DW PS 270 n.F. (10.2021)*, Tz. A8.

⁸ Vgl. BGH-Urteil v. 14.05.2007 – II ZR 48/06, Rn. 16: „Von dem organschaftlichen Vertreter wird erwartet, dass er sich über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft stets vergewissert“.

3. Fortbestandsgefährdende Entwicklungen

- 18 Nach § 1 Abs. 1 Satz 1 StaRUG haben die Geschäftsleiter fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, zu wachen.
- 19 Entwicklungen sind fortbestandsgefährdend, wenn sie ohne Gegenmaßnahmen zu wesentlichen nachteiligen Veränderungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft führen und diese Entwicklungen zur Begründung oder zu einer erheblichen Erhöhung des Insolvenzrisikos (Vorliegen von Insolvenzeröffnungsgründen gemäß §§ 17 ff. InsO) führen können.
- 20 Fortbestandsgefährdende Entwicklungen können in allen der Insolvenzreife vorgelagerten Krisenstadien⁹ (Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Erfolgskrise) und somit auch deutlich vor dem Eintritt einer Liquiditätskrise und dem Bestehen von Insolvenzeröffnungsgründen eintreten.
- 21 Fortbestandsgefährdende Entwicklungen können finanzwirtschaftliche (z.B. das Unternehmen verlässt sich in erheblichem Ausmaß auf kurzfristige Darlehen zur Finanzierung langfristiger Vermögenswerte), betriebliche (z.B. Verlust von wichtigen Absatz- oder Beschaffungsmärkten, bedeutenden Kunden oder Lieferanten bzw. Kündigung von wichtigen Franchise- oder Lizenzverträgen) oder sonstige Entwicklungen sein (z.B. Änderungen von Gesetzen oder anderen Rechtsvorschriften sowie politische Entscheidungen mit voraussichtlich nachteiligen Auswirkungen auf das Unternehmen).
- 22 Entwicklungen i.S. des § 1 StaRUG können sich auch aus dem Zusammenwirken mehrerer Risiken ergeben, die bei isolierter Betrachtung an sich nicht fortbestandsgefährdend sind. Bei der Einschätzung, ob eine fortbestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, wird daher i.d.R. eine Aggregation der identifizierten Entwicklungen und Risiken notwendig sein.
- 23 Umgekehrt können fortbestandsgefährdende Entwicklungen u.U. durch andere Faktoren teilweise oder vollständig kompensiert werden.

4. Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung

4.1. Überblick

- 24 Die KFE umfasst die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur frühzeitigen Identifizierung bestandsgefährdender Risiken. Dazu gehört ebenfalls die weitere Überwachung der Einhaltung sowie der Wirksamkeit der o.g. Regelungen und Maßnahmen. Damit die Überwachung von fortbestandsgefährdenden Entwicklungen fortlaufend erfolgen kann, sind im Unternehmen geeignete organisatorische Vorkehrungen zu treffen. Der Prozess der KFE ist dabei als Teil des Planungsprozesses zu verstehen. Zudem umfasst die KFE die Unternehmensplanung selbst.
- 25 Weder der deutsche Gesetzgeber noch das europäische Recht haben Regeln für die konkrete Ausgestaltung der KFE vorgegeben. Gleichwohl erscheint es zweckmäßig, auf grundlegende

⁹ Vgl. IDW S 6, Tz. 31 ff.

Elemente allgemeiner Risikomanagementsysteme¹⁰ zurückzugreifen – so wie auch beim Risikofrüherkennungssystem i.S. des § 91 Abs. 2 AktG. Abb. 1 gibt einen Überblick über die einzelnen Elemente einer KFE, die in den Abschn. 4.2. und 4.3. weiter erläutert werden.

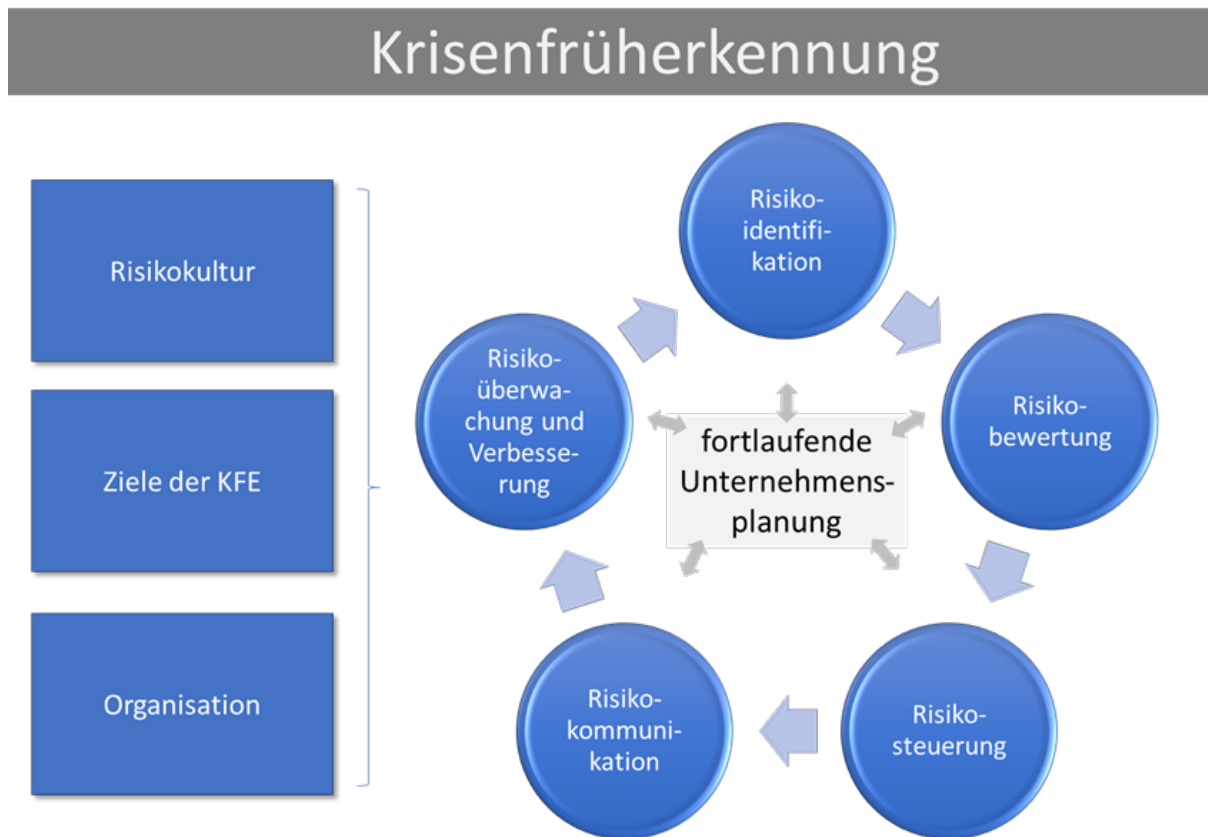


Abb. 1: Darstellung des fortlaufenden Prozesses der Krisenfrüherkennung

- 26 Es kann sinnvoll sein, die KFE in den Funktionsbereich einzubinden, in dem auch der Planungserstellungs- und -überwachungsprozess organisatorisch angesiedelt ist. Dabei haben die organisatorischen Vorkehrungen im Unternehmen dafür zu sorgen, dass ein stetiger Informationsaustausch und Soll-Ist-Abgleich von KFE sowie der fortlaufenden Unternehmensplanung stattfindet.
- 27 In der Gesetzesbegründung zum StaRUG wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die konkrete Ausformung und Reichweite der Pflicht zur KFE von der Größe, Branche, Struktur und auch von der Rechtsform des jeweiligen Unternehmens abhängig ist.¹¹ Umfang und Komplexität des einzurichtenden Systems sowie die Anzahl der identifizierten Risiken können mit der Unternehmensgröße variieren. Für das Erfordernis zur Einrichtung einer geeigneten KFE dem Grunde nach ergeben sich für kleinere, weniger komplexe Unternehmen allerdings keine Ausnahmen. Die gesetzlichen Vertreter von kleineren, weniger komplexen Unternehmen sind damit gleichfalls verpflichtet, die für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens relevanten Entwicklungen laufend zu überwachen, um fortbestandsgefährdende Entwicklungen erkennen zu

¹⁰ Vgl. etwa IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980 n.F. (09.2022)) (Stand: 28.09.2022) sowie IDW PS 340 n.F. (01.2022).

¹¹ Vgl. RegBegr. SanInsFoG, BT-Drs. 19/24181 v. 09.11.2020, S. 103 f.

können.¹² Bei diesen Unternehmen werden aber weniger komplexe organisatorische Vorkehrungen ausreichend sein, um der Pflicht aus § 1 StaRUG nachzukommen (vgl. Abschn. 6).

- 28 Eine im Rahmen eines ordnungsgemäßen Prozesses erstellte Unternehmensplanung auf der Basis plausibler Annahmen, in der bestehende und künftige Risiken der Unternehmensentwicklung sowie ggf. erforderliche Gegenmaßnahmen angemessen berücksichtigt und Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt worden sind, reicht regelmäßig aus, um die Anforderungen des § 1 StaRUG erfüllen zu können.

4.2. Unternehmensplanung

- 29 Eine Unternehmensplanung ist zentraler Bestandteil einer KFE und Ergebnis des Planungsprozesses. Ihr Ziel ist es, die zum Zeitpunkt der Planungserstellung erwartete (Liquiditäts-)Entwicklung des Unternehmens abzubilden. Einer jeden Planung ist es immanent, dass zugrunde gelegte Annahmen nicht eintreten oder anders ausfallen können. Zudem steigt mit zunehmender zeitlicher Entfernung der prognostizierten Ereignisse oder Annahmen vom Beurteilungsstichtag der Grad der Unsicherheit, während der Detaillierungsgrad der Annahmen sinkt.¹³
- 30 Mit Blick auf die einer jeden Planung innewohnenden Unsicherheit ist zu beachten, dass die der Planung zugrunde gelegten Annahmen plausibel sind. Plausibilität der Annahmen bedeutet, dass diese nachvollziehbar, konsistent und frei von Widersprüchen sind.¹⁴ Maßgeblich ist die Sicht der gesetzlichen Vertreter auf der Basis einer Ex-ante-Betrachtung, die innerhalb eines gewissen Beurteilungsspielraums nachvollziehbar sein muss.¹⁵ Bei einer späteren Beurteilung kommt es auf die Sicht eines „ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“ zum Zeitpunkt der Planung an.¹⁶ Insoweit dürfen bei einer späteren Würdigung, ob die gesetzlichen Vertreter den Anforderungen des § 1 StaRUG nachgekommen sind, Entwicklungen, die zum Zeitpunkt der Prognoseentscheidung noch nicht oder kaum absehbar waren, nicht berücksichtigt werden. So kann sich im Zeitablauf eine zugrunde gelegte Annahme und die daraus abgeleitete Prognose als unzutreffend erweisen. Die Richtigkeit von Prognosen kann nicht ex post danach beurteilt werden, ob die prognostizierte Entwicklung tatsächlich eingetreten ist (sog. Rückschaufehler).¹⁷ Dies gilt selbst bei erheblichen Abweichungen von den tatsächlichen (Ist-)Ergebnissen.
- 31 Deshalb kommt der Dokumentation über die Erfüllung der Anforderungen des § 1 StaRUG und der auf einer Ex-ante-Basis getroffenen Beurteilung eines Sachverhalts eine besondere Bedeutung zu. Ist eine angemessene KFE eingerichtet und sind die der Planung zugrunde gelegten Annahmen plausibel und nachvollziehbar dokumentiert, kann sich der Planungsersteller bei einer späteren Diskussion hierüber auch aufgrund seines Beurteilungsspielraums wegen der bei Planungen vorherrschenden Unsicherheit¹⁸ exkulpiert. Dies gilt gleichfalls für die Beurteilung einer Haftung nach § 15b InsO sowie für strafrechtlich relevante Tatbestände.

¹² Vgl. RegBegr. SanInsFoG, BT-Drs. 19/24181 v. 09.11.2020, S. 104.

¹³ Vgl. *IDW S 11*, Tz. 67.

¹⁴ Für weitere klarstellende Hinweise zur Plausibilität einer Planung vgl. *IDW Praxishinweis 2/2017*, Tz. 5.

¹⁵ Vgl. BGH-Urteil v. 06.06.1994 – II ZR 292/91, Abschn. II. 2. d).

¹⁶ Vgl. *IDW S 11*, Tz. 64.

¹⁷ Vgl. BGH-Urteil v. 28.04.2022 – IX ZR 48/21, Tz. 41.

¹⁸ Vgl. BGH-Urteil v. 06.06.1994 – II ZR 292/91, Abschn. II. 2. d).

- 32 Die Rechtsprechung des BGH¹⁹ gesteht den Geschäftsleitern bei ihren Entscheidungen einen gewissen Ermessensspielraum zu. Mit sich verschärfender Krise nimmt dieser Ermessensspielraum jedoch ab und die Geschäftsleiter werden Entscheidungen nicht mehr in demselben Umfang treffen können wie außerhalb der Krise.²⁰ Damit durch die Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger im Haftungsfall der Nachweis geführt werden kann, dass sie die ihnen obliegenden gesetzlichen Sorgfalts- und Treuepflichten nicht verletzt und sie das ihnen im Rahmen der Rechtsprechung des BGH zustehende Ermessen sachgerecht ausgeübt haben, ist eine Dokumentation der Entscheidungsprozesse unter Einschluss der im Unternehmen implementierten KFE i.d.R. zweckmäßig. Die KFE ist zumindest in einer Krisensituation untrennbar mit der Unternehmensplanung verbunden (vgl. Tz. 11 ff.) und bildet eine Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsleiter.
- 33 Planungsebene ist der Unternehmensträger i.S. des § 1 StaRUG unter Berücksichtigung etwaiger finanzieller und wirtschaftlicher Beziehungen im Konzernverbund. Dies ist erforderlich, da die durch eine Bestandsgefährdung ausgelösten insolvenz- und haftungsrechtlichen Ansprüche gegen die Organe (insb. §§ 15a, 15b InsO) an den Gegebenheiten auf der Ebene der Einzelgesellschaft anknüpfen. Wird bspw. in einem Konzern Cashpooling eingesetzt, wird auf eine Konzernliquiditätsplanung nicht verzichtet werden können.
- 34 In entsprechender Anwendung des § 19 Abs. 2 Satz 1 InsO beträgt der Planungshorizont mindestens zwölf Monate ab dem Beurteilungszeitpunkt.²¹ Um Risiken frühzeitig erkennen und ggf. rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können, kann aber ein Zeitraum von 24 Monaten zweckmäßig sein. Je nach Geschäftsmodell oder laufenden Projekten kann dieser aber auch länger sein. Der erforderliche Detaillierungsgrad der Planung hängt in erheblichem Maße von der Komplexität des Geschäftsmodells, dessen Krisenanfälligkeit sowie dem Krisenstadium des Unternehmens ab.

4.3. Prozess der Krisenfrüherkennung

- 35 Die Beschreibung der Elemente der KFE ist zum Teil an die Ausführungen von *IDW PS 340 n.F.* zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG und *IDW PS 980 n.F.* zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen angelehnt. Trotz des vergleichbaren grundsätzlichen Aufbaus ist die Komplexität und Detailtiefe einer KFE typischerweise deutlich geringer.

Risikokultur

- 36 Die Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur umfasst die grundsätzliche Einstellung und die Verhaltensweisen beim Umgang mit Unternehmensrisiken. Sie beeinflusst maßgeblich das Risikobewusstsein im Unternehmen und bildet die Grundlage für die Schaffung angemessener und wirksamer Gegenmaßnahmen. Ausdruck einer angemessenen Risikokultur ist auch das Selbstverständnis der Geschäftsleitung, wirksame Prozesse zur Unternehmensplanung einzurichten, die – im Gegensatz zu ambitionierten Zielvorstellungen – eine plausible Zukunftsentwicklung aufzeigt.

¹⁹ BGH-Urteil v. 06.06.1994 – II ZR 292/91, Abschn. II. 2. d).

²⁰ Vgl. auch RegBegr. SanInsFoG, BT-Drs. 19/24181 v. 09.11.2020, S. 105.

²¹ Vgl. auch *IDW S 11*, Tz. 64.

Ziele der KFE

- 37 Zu den Zielen der KFE gehört es, die fortbestandsgefährdenden Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und Gegenmaßnahmen zu identifizieren. Dazu ist es erforderlich, dass vor dem Hintergrund der unternehmensindividuellen Verhältnisse die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bestimmt wird.
- 38 Unter Risikotragfähigkeit wird die maximale Risikoauswirkung verstanden, die das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann.²² Mit fortschreitender Krise spielt die Liquiditätsentwicklung, die aus einer Unternehmensplanung abzuleiten ist, eine zunehmende Bedeutung für die Einschätzung des Unternehmensfortbestands.

Organisation

- 39 Verantwortungsbereiche und Rollen in Bezug auf den Planungsprozess sind klar zu regeln, abzugrenzen, zu kommunizieren und zu dokumentieren. Die Aufgabenträger haben die erforderlichen persönlichen sowie fachlichen Voraussetzungen zu erfüllen und über ausreichende (insb. zeitliche) Ressourcen zu verfügen.
- 40 Der Planungsprozess muss sich an der Organisationsstruktur des Unternehmens orientieren und hängt in seiner Ausgestaltung zudem von dessen Größe und der Komplexität des Geschäftsmodells ab. Der Prozess ist regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.
- 41 Die Erstellung, Fortschreibung und Aktualisierung der Unternehmensplanung setzt häufig die Zusammenarbeit von verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens voraus, wie z.B. Vertrieb, Produktion, Personal, Controlling und Buchhaltung, und erfordert einen strukturierten Prozess, damit die einzelnen Teilpläne (z.B. Rohertrags-, Personal- und Investitionsplanung) zur Gesamtunternehmensplanung zusammengeführt werden können. Im Regelfall ist es sinnvoll, dass die Verantwortung für die Zusammenführung der Teilpläne zur Gesamtunternehmensplanung bei einer zentralen Stelle liegt.

Risikoidentifikation

- 42 Die Risikoidentifikation umfasst die regelmäßige und systematische Identifizierung von Risiken, die einzeln oder im Zusammenwirken mit anderen Risiken zu fortbestandsgefährdenden Entwicklungen führen können. Die identifizierten Risiken werden regelmäßig systematisch dokumentiert und in der Unternehmensplanung abgebildet.
- 43 Die Identifikation von Risiken erfordert unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen und rechtlichen Umfelds des Unternehmens eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensbereiche und -prozesse.

Risikobewertung

- 44 Identifizierte Risiken sind vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit des Unternehmens unter Berücksichtigung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen systematisch zu bewerten. Risiken sind systematisch zu aggregieren und Interdependenzen müssen analysiert und berücksichtigt werden. Dabei liegen der Detaillierungsgrad der Bewertung und die Darstellung der Risiken in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Spätestens in einer

²² Vgl. IDW PS 340 n.F. (01.2022), Tz. 8 Buchst. c., Tz. A5.

Krisensituation sind die Einzelrisiken gemessen an ihrem Schadensausmaß und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit quantitativ zu bewerten. Qualitative Ausführungen reichen dann nicht mehr aus. Hierbei sind verschiedene Methoden denkbar, etwa eine Szenarioanalyse oder Planung in Bandbreiten. Exakte Punktwerte z.B. bei den Eintrittswahrscheinlichkeiten führen oftmals zu einer Scheingenaugigkeit, die zu falschen Entscheidungen führen können. Vor allem in einer Krisensituation ist darauf zu achten, dass Planannahmen plausibel – auch i.S. einer überwiegenden Eintrittswahrscheinlichkeit – sind.

- 45 In die Unternehmensplanung sind alle relevanten und wesentlichen künftigen Entwicklungen einzubeziehen. Das bedeutet, dass sowohl mögliche Chancen als auch Risiken adäquat in der Planung berücksichtigt werden müssen, um den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens analysieren zu können. Insoweit führen geeignete Prozesse dazu, dass die Erkenntnisse aus der regelmäßigen Erfassung und Bewertung von Risiken Eingang in die Unternehmensplanung finden.
- 46 Planungsersteller bilden in der Praxis oftmals nur *ein* Planungs- oder Forecastszenario ab, nämlich das, dessen Eintritt sie für am wahrscheinlichsten halten. Eine solche Vorgehensweise ist nach den Anforderungen der Rechtsprechung grundsätzlich ausreichend.²³ Unabhängig davon kann einer gestiegenen Unsicherheit in Bezug auf den Eintritt einzelner prognostizierter Entwicklungen oder Auswirkungen eines volatilen Marktumfelds z.B. durch Sensitivitätsanalysen, die in Szenariorechnungen münden, begegnet werden. Eine Vorgabe von Kennzahlen z.B. zur Ermittlung des Grades der Bestandsgefährdung ist ebenso wenig erforderlich wie die Anwendung spezieller Verfahren (z.B. Monte-Carlo-Simulation) zu deren Ermittlung.

Risikosteuerung

- 47 Gefährden die identifizierten und bewerteten Risiken – einzeln oder in ihrer Aggregation – den Fortbestand des Unternehmens, sind nach § 1 StaRUG geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen. Eingeleitete Gegenmaßnahmen (z.B. Bereinigung des Leistungsportfolios, Preisverhandlungen mit Lieferanten und Kunden etc.) sind hinreichend zu dokumentieren. Verdichten sich die fortbestandsgefährdenden Entwicklungen zu einer fortgeschrittenen Krise (insb. Ertrags- und Liquiditätskrise) reicht die Risikosteuerung im Rahmen der KFE nicht mehr aus. Dann ist ein Krisenmanagement (Abschn. 4) erforderlich.

Risikokommunikation

- 48 Die Risikokommunikation unterstützt einen angemessenen Informationsfluss im Zusammenhang mit fortbestandsgefährdenden Entwicklungen innerhalb des Unternehmens. Eilbedürftige Risikomeldungen sind unverzüglich an die Geschäftsleiter zu melden, so dass kurzfristig entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Risikoüberwachung und Verbesserung

- 49 Die Überwachung und Verbesserung haben sowohl die Planung (Tz. 50 bis 52) als auch den Planungsprozess (Tz. 53 bis 54) zu umfassen.
- 50 Für die Überwachung der Unternehmensplanung sind die prognostizierten und die tatsächlichen Entwicklungen miteinander abzugleichen (Soll-Ist-Abgleich). Abweichungen können

²³ Vgl. z.B. BGH-Urteil v. 13.07.2021 – II ZR 84/20, Tz. 71 zur Fortbestehensprognose.

sonst nicht identifiziert und analysiert werden. Zudem können sonst keine geeigneten Maßnahmen bei Fehlentwicklungen ergriffen werden. Die entscheidungsrelevanten Informationen müssen regelmäßig gesammelt, auf ihre Zuverlässigkeit überprüft und stetig aktualisiert werden.

- 51 Die Überwachungsfunktion trägt außerdem dem Umstand Rechnung, dass es sich bei der Betrachtung von Risiken um einen dynamischen Prozess handelt und sich die Risikosituation im Zeitablauf ändern kann. Risiken, die bislang nicht als bestandsgefährdend klassifiziert wurden, können dies in einer Folgeperiode werden und vice versa.
- 52 Die regelmäßige Überwachung der Planung und Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen unterstützt die Geschäftsleiter zudem bei der Beurteilung der Wirksamkeit von ergriffenen Maßnahmen, dabei können ggf. erforderliche zusätzliche Handlungspotenziale für aufgetretene Entwicklungen abgeleitet werden.
- 53 Zudem ist die Wirksamkeit des Prozesses der Krisenfrüherkennung selbst zu überwachen und erforderliche Verbesserungsmaßnahmen sind zu ergreifen.
- 54 Der Nachweis, dass eine KFE wirksam eingerichtet wurde, wird den Geschäftsleitern immer dann gelingen, wenn im Unternehmen die oben beschriebenen Prozesse zur systematischen Erfassung und Bewertung von Risiken und zur Unternehmensplanung implementiert sind und eine Verzahnung der Systeme mit der Unternehmensplanung vorliegt.

5. Krisenmanagement

- 55 Werden fortbestandsgefährdende Entwicklungen erkannt, ist ein Krisenmanagement erforderlich.

Dabei können diese Risiken bereits vorliegen, wenn der Eintritt des dem Risiko zugrunde liegenden Ereignisses nicht überwiegend wahrscheinlich ist, dieses Ereignis im Falle eines (unwahrscheinlichen) Eintritts den Fortbestand des Unternehmensträgers aber gefährden würde. Denkbar sind etwa Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten oder Großkunden, denen durch eine Diversifizierung der Lieferanten- oder Kundenstruktur strategisch entgegengewirkt werden kann.

- 56 Spätestens wenn sich die fortbestandsgefährdenden Entwicklungen zu einer fortgeschrittenen Krise (insb. Erfolgs- oder Liquiditätskrise)²⁴ verdichten, sind weitergehende Maßnahmen (z.B. Teilbetriebsschließungen, Kurzarbeit, Stundungen, Prolongationen) erforderlich. Spätestens zu diesem Zeitpunkt haben die gesetzlichen Vertreter das Vorliegen von Insolvenzeröffnungsgründen zu prüfen.²⁵
- 57 Um die fortgeschrittene Krise zu überwinden, müssen die Geschäftsleiter Maßnahmen identifizieren, wie sie ausgehend vom Status quo wieder ein tragfähiges Geschäftsmodell erreichen können. Konkret müssen sie folgende Kernanforderungen erfüllen:
- Analyse der wirtschaftlichen und rechtlichen Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

²⁴ Vgl. IDW S 11, Tz. 2.

²⁵ Vgl. IDW S 11, Tz. 2.

- Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
 - Entwicklung eines Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
 - Identifikation von Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
 - Erstellung eines integrierten Unternehmensplans, um festzustellen, ob die Maßnahmen ausreichen, um die Krise zu überwinden.
- 58 Bei den skizzierten Anforderungen handelt es sich um die Kernbestandteile eines Sanierungskonzeptes nach *IDW S 6*.²⁶ Auch wenn für das Krisenmanagement nach § 1 StaRUG auch im Falle einer fortgeschrittenen Krise die Anforderungen an die Form und Dokumentation von Sanierungskonzepten nicht zwingend einzuhalten sind, handelt es sich bei den Kernanforderungen des *IDW S 6* letztlich um „einleuchtende Vernunftserwägungen, die bei jeder geplanten Sanierung angestellt werden müssen“²⁷.
- Für die Konkretisierung dieser Anforderungen wird daher auf *IDW S 6* verwiesen.
- 59 Darüber hinaus haben die Geschäftsleiter die Verpflichtung, die identifizierten Maßnahmen umzusetzen, zu überwachen und bei Planabweichungen die Maßnahmen neu zu justieren.²⁸
- 60 Kommt die Geschäftsleitung zu der Erkenntnis, dass Insolvenzeröffnungsgründe²⁹ (vgl. dazu *IDW S 11*) vorliegen, hat sie bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung einen Insolvenzantrag zu stellen (§§ 17 bzw. 19 InsO). Bei nur drohender Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) besteht die Möglichkeit, einen Insolvenzantrag zu stellen oder ein StaRUG-Verfahren einzuleiten.

6. Skalierung der Anforderungen dieses IDW Standards

- 61 Die gesetzlichen Vorgaben zur KFE und zum Krisenmanagement richten sich an alle Unternehmensträger i.S. des § 1 StaRUG. Gleichzeitig erkennt der Gesetzgeber ausdrücklich an, dass die konkrete Ausformung und Reichweite der Pflicht nach § 1 StaRUG von der Größe, Branche, Struktur und auch der Rechtsform des jeweiligen Unternehmens – also von seiner Komplexität – abhängig ist. Vor allem bei kleineren Unternehmen erlauben die oft überschaubaren Verhältnisse, den Risikoüberwachungsgeboten auch ohne größere organisatorische Vorkehrungen gerecht zu werden.³⁰ Dies betrifft die Ausgestaltung der Planung, des Planungsprozesses, des Krisenmanagements sowie die Dokumentation.

²⁶ Vgl. *IDW S 6*, Tz. 11.

²⁷ OLG Köln, Urteil v. 24.09.2009 – 18 U 134/05, Tz. 74.

²⁸ Vgl. BGH-Urteil v. 12.11.1992 – IX ZR 236/91, ZIP 1993, S. 276, 280

²⁹ Vgl. dazu *IDW S 11*.

³⁰ Vgl. RegBegr. SanInsFoG v. 09.11.2020, BT-Drs. 19/24181, S. 104; ebenso bereits RegBegr. KonTraG v. 28.01.1998, BT-Drs. 13/9712, S. 15.

- 62 Ein wesentliches Merkmal von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist insb. ihre geringere Komplexität im Vergleich zu Großunternehmen. Ferner ist ihre Geschäftstätigkeit i.d.R. übersichtlicher und sie sind stärker personenbezogen (z.B. Ein-Personen-Geschäftsleitung, Gesellschafter-Geschäftsführer, keine Innenrevision u.ä.).³¹
- 63 Da auch weniger komplexe Unternehmen von der Verpflichtung des § 1 StaRUG erfasst sind, ist eine angemessene Unternehmensplanung zumindest in einer Krisensituation verpflichtend und wird von der Rechtsprechung vorausgesetzt.³² In einer solchen Unternehmensplanung sind Vermögens-, Finanz- und Ertragsentwicklungen zu berücksichtigen.
- 64 Je nach Komplexität und Unternehmenssituation sind unterschiedliche Anforderungen an die Form der Planung zu stellen. Im Regelfall unterscheidet sich die Planung weniger komplexer Unternehmen im Vergleich zu komplexen Unternehmen nicht nur hinsichtlich des Detaillierungsgrades und des Umfangs. Auch kann bei weniger komplexen Unternehmen – sofern sie sich nicht in einer fortgeschrittenen Krise befinden – eine reine Liquiditätsplanung ausreichen, in der bspw. Vermögensdispositionen direkt berücksichtigt werden.³³
- 65 Die geringere Komplexität dieser Unternehmen führt generell dazu, dass die Umsetzung einzelner Elemente des Planungsprozesses ebenfalls weniger aufwendig als bei Unternehmen mit komplexeren Geschäftsmodellen bzw. größeren Unternehmen ist. So wird der Planungsprozess i.d.R. durch die Geschäftsleiter selbst oder deren kaufmännische Leitung wahrgenommen, womit der Abstimmungsaufwand zwischen verschiedenen Abteilungen deutlich verringert und der Umfang der organisatorischen Maßnahmen reduziert werden kann. Bei kleineren, weniger komplexen Unternehmen sind in den Kommunikationsprozess typischerweise nur wenige Personen, manchmal ausschließlich die Mitglieder der Geschäftsleitung eingebunden. Auf weitergehende Maßnahmen der Risikokommunikation kann in diesen Fällen oft verzichtet werden.
- 66 Die Kernanforderungen des *IDW S 6* sind im Rahmen des Krisenmanagements auch von weniger komplexen Unternehmen zu berücksichtigen, da es sich „um einleuchtende Vernunftserwägungen, die bei jeder geplanten Sanierung angestellt werden müssen“³⁴ handelt. Da kleinere Unternehmen oft nur ein Geschäftsfeld haben und über eine überschaubare Anzahl von Produktgruppen und Produkten verfügen, fällt z.B. die Analyse der wirtschaftlichen Lage oder die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells 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.³⁵

³¹ Vgl. *IDW Prüfungsstandard für weniger komplexe Einheiten: Vorbemerkungen und Anwendungsbereich (IDW PS KMU 1 (09.2022))* (Stand: 02.12.2024), Tz. 24.

³² Vgl. *IDW S 6*, Tz. 42; BGH-Urteil v. 12.05.2016 – IX ZR 65/14, Rz. 35; OLG Celle, Urt. v. 08.10.2015 – 16 U 17/15, Rz. 23.

³³ Vgl. *IDW S 6*, Tz. 31 ff.

³⁴ OLG Köln, Urteil v. 24.09.2009 – 18 U 134/05, Tz. 74.

³⁵ Vgl. auch *IDW S 6*, Tz. 39 ff.