

# 03.24

# KSI

20. Jahrgang  
Mai/Juni 2024  
Seiten 97–144

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Ehrenpräsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Henning Werner*, IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg

## Wirtschaft Recht Steuern

**Strategien  
Analysen  
Empfehlungen**

Herausforderungen im Rahmen der Erstellung von Sanierungskonzepten bei KMU  
[Christian Hidding und Markus Freitag, 101]

Restrukturierung in Branchen mit Bruch der Wachstumsmodelle [Volker Riedel, 106]

Die reine Beitragszusage als Lösungsbaustein in der Unternehmensrestrukturierung  
[Christian Pauly, 113]

Kleinbeteiligtenprivileg und Insolvenzanfechtung  
[Reinhard Willemsen und Johannes Müller, 117]

**Praxisforum  
Fallstudien  
Arbeitshilfen**

Investitionsplanungen und -entscheidungen von Unternehmen in Krisenzeiten  
[Prof. Dr. Mario Situm und Matthias Mair, 121]

Personalabteilung und HR in Zeiten großer Restrukturierungen [Harald Smolak, 128]

Nachgefragt: Transformation im Multikrisen-Umfeld: Wie gestalten? [Prof. Dr. Markus Exler, Kai Haake und Burkhard Jung, 131]

# Herausforderungen im Rahmen der Erstellung von Sanierungskonzepten bei KMU

## Wirtschaftliche, inhaltliche und haftungstechnische Einflussfaktoren

Christian Hidding und Markus Freitag\*

**In Sanierungsfällen wird regelmäßig u. a. von Finanzierern ein IDW-S 6-Gutachten als Bedingung für die Kreditvergabe gefordert. In der Literatur wird immer wieder zu Recht darauf verwiesen, dass ein Sanierungsgutachten auch für KMU vollständig im Sinne des IDW S 6 erstellt werden muss. Nur was bedeutet an dieser Stelle vollständig und wem gegenüber haftet der Ersteller des Gutachtens? Wird ohne Wenn und Aber der volle IDW S 6 inkl. der kompletten Haftungsbandbreite vorausgesetzt, sind nicht selten die Kosten für die Gutachtenerstellung der letzte Sargnagel für das sich in der Krise befindliche Unternehmen.**

### 1. Einführung

Die Anforderungen an ein Sanierungskonzept werden durch die fortlaufende BGH-Rechtsprechung vorgegeben. Der IDW-Standard S 6 berücksichtigt sämtliche einschlägigen Entscheidungen und konkretisiert diese – soweit betriebswirtschaftliche Auslegungsfragen bestehen – und integriert sie, sodass die Grundlagen für ein vom BGH gefordertes schlüssiges sowie erfolgversprechendes Sanierungskonzept geschaffen werden.<sup>1</sup> Soll also ein rechtssicheres Sanierungskonzept erstellt werden, ist der IDW S 6 das Maß der Dinge. Das gilt ausdrücklich auch für KMU.

In der Beratungspraxis ist regelmäßig die Aussage anzutreffen, dass die Kosten für ein Sanierungskonzept gem. IDW S 6 irgendwo um die 30.000 € netto beginnen. Die Rechtfertigung für den Preis liegt in der Komplexität der Konzepte und den mit dem Inhalt verbundenen Haftungsrisiken. Das Haftungsrisiko erstreckt sich dabei nicht nur auf den Auftraggeber. Da im Regelfall das zu erstellende Sanierungskonzept als Grundlage für Finanzierungsentscheidungen dient (Gesellschafter, Kreditgeber, Warenkredit-

versicherer, andere Gläubiger), kann sich für den externen Konzeptersteller eine Haftungsausweitung (Dritthaftung) über den eigentlichen Auftraggeber hinaus auf die sonstigen Berichtsadressaten ergeben<sup>2</sup> bzw. wird in Teilen sogar eingefordert. Als weiteres Argument für die Preisinduktion wird angeführt, dass eine Unternehmung, die sich schon die Beratung nicht mehr leisten kann, offenkundig auch nicht sanierungsfähig und -würdig ist.

### 2. Zielvorgabe zum Umfang für ein KMU-Sanierungskonzept

Gemäß einer Statistik der Creditreform zu den Unternehmensinsolvenzen in 2023<sup>3</sup> sind über 95 % aller Unternehmensinsolvenzen durch Betriebe mit bis zu 50 Mitarbeiter geprägt (siehe Abb. 1 S. 102).

Für diese Betriebe ist ein IDW-S6-Gutachten zu den vorab aufgeführten Kosten nicht selten wirtschaftlich nur schwer tragbar. Bedeutet das im Umkehrschluss, dass diese Betriebe nicht im Sinne des IDW S 6 beraten werden können oder nur zu nicht auskömmlichen Honoraren? Wenn dem so wäre, ist es dann nicht zwingend erforderlich, auch den

KMU ein fachlich korrektes und wirtschaftlich tragbares Leistungsangebot zu unterbreiten?

Der Hinweis auf den Pareto-Effekt ist hier sicherlich ein interessanter Gedanke. Dieser besagt, dass 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Gesamtaufwands erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse erfordern mit 80 % des Gesamtaufwands die meiste Arbeit.<sup>4</sup> Dadurch, dass die Anzahl der Variablen bei KMU regelmäßig deutlich überschaubarer ist, muss sich die grundsätzliche Richtung eines Sanierungsvorhabens auch entsprechend schneller erschließen lassen. Der Vorteil der Übersichtlichkeit an Variablen darf nicht auf dem Opferaltar des Formalismus landen. Die letzten Details beschreiben das jeweilige Krisenstadium und Lösungsansätze oft nur detaillierter, führen aber nicht zu einem grundlegenden Richtungswechsel oder einem Mehrertrag. Die Zielvorgabe für ein KMU-Sanierungskonzept muss somit sein „So viel wie nötig und so wenig wie möglich!“. Dem Pareto-Effekt folgend gibt es nach diesseitiger Auffassung nur zwei mögliche Ansatzpunkte für ein preislich reduziertes Angebot ohne inhaltliche Einschränkungen für den Auftraggeber und Ertragseinbußen auf der Beratungsebene. Diese liegen in der fallbezo-

\* Dipl.-Betriebsw. Christian Hidding ist Partner der HKP Unternehmensberatung und GF der 123geplant.de GmbH; RA Markus Freitag, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht, Insolvenzverwalter, ist Partner bei AndresPartner.

1 Vgl. IDW S 6, Stand 22.6.2023, Tz. 5.

2 Vgl. Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 6. Aufl. 2021, S. 96.

3 Siehe u. <https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/presse-meldungen-fachbeitraege/news-details/show/insolvenzen-in-deutschland-jahr-2023>.

4 Siehe u. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), Paretoprinzip.

Geringere Komplexität bedeutet nicht, dass auf die Kernanforderungen an Sanierungskonzepte verzichtet werden darf.

genen Anpassung der Komplexität inkl. der Haftungsrisiken und in der Optimierung und Digitalisierung der Beratungsstrukturen.

### 3. Umfang gem. IDW S 6

Der IDW S 6 geht unter dem Gliederungspunkt 2.5 auf die Thematik der Sanierungskonzepte bei kleineren Unternehmen ein und führt aus, dass bei kleineren Unternehmen das Ausmaß der Tätigkeit und die Berichterstattung an die ggf. geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen sind.<sup>5</sup> Geringere Komplexität bedeutet aber nicht, dass auf die Kernanforderungen an Sanierungskonzepte verzichtet werden darf. Der IDW S 6 beschreibt diese unter dem Gliederungspunkt 2.1 Kernanforderungen an ein Sanierungskonzept<sup>6</sup> wie folgt:

- Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang;
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage;
- die Analyse von Krisenstadium und -ursache sowie die Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt;
- die Darstellung des Leitbilds 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;

- ein integrierter Unternehmensplan;
- die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.

Eine in der Beratung immer wieder diskutierte Einschränkung im Sinne von „in Anlehnung an den IDW S 6“ könnte suggerieren, dass nicht alle Kernbestandteile enthalten sind. Hinzu kommt, dass eine derartige Einschränkung nach aktueller Rechtsprechung nicht vor einer vollumfänglichen Haftung schützt. So zeigt ein Urteil des OLG Bamberg<sup>7</sup> auf, dass ein Berater, der ein Sanierungskonzept in Anlehnung an den IDW S 6 erstellt hat, dennoch in Haftung genommen werden kann, wenn nicht alle Kernbestandteile sachgerecht erfüllt werden. Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Wo IDW S 6 draufsteht, muss auch IDW S 6 drin sein!<sup>8</sup>

### 4. Analogie zur Jahresabschlusserstellung

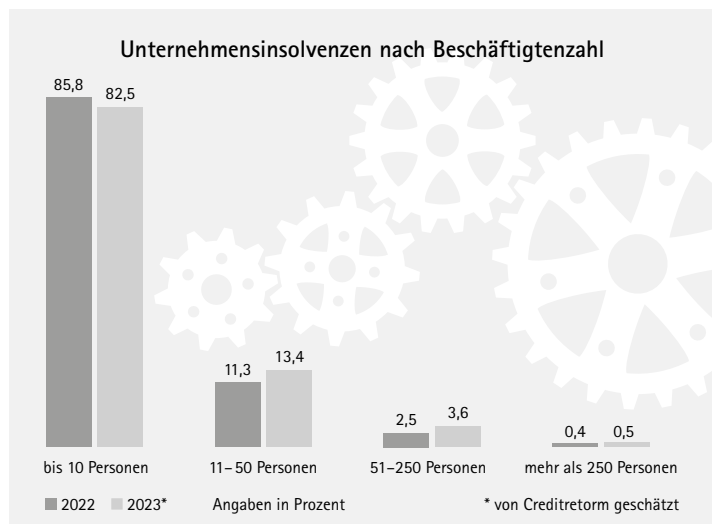
Eine mögliche Optimierung des Angebots lässt sich inhaltlich somit nur über die Analysetiefe der Kernbestandteile darstellen. Dabei ist dieser Gedanke vom Grundsatz her nicht unbekannt. Ein inhaltlich interessanter Lösungsansatz könnte dabei der Vergleich mit der Prüfungspflicht von Kapitalgesellschaften gem. § 316 HGB sowie ihnen gleichgestellten Personengesellschaften i. S. des § 264a HGB sein. Grundsätzlich muss ein Kaufmann (Unternehmen) nach § 242 HGB einen Jahresabschluss (Bilanz und G+V) erstellen. Aufgrund der Komplexität der Vorschriften besteht auch immer das Risiko, dass der Unternehmer den Jahresabschluss – bewusst oder unbewusst – nicht rechtskonform erstellt. Je größer eine Gesellschaft wird, desto größer wird auch die relative Bedeutung der Unternehmung für den Markt. Mit steigender Größe soll der Markt (Gläubiger) vor falschen Jahresabschlüssen geschützt werden.

Aus diesem Grund muss eine Unternehmung, die eine gewisse Größe überschritten hat, einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer zum Zwecke der Jahresabschlussprüfung bestellen (§ 318 HGB).<sup>9</sup> Zum Abschluss der Prüfung erstellt der Prüfer bei Vorliegen der Voraussetzungen einen Bestätigungsvermerk. Dieser gibt der Öffentlichkeit – u. a. Finanzierern – eine gewisse Auskunft über die Qualität des Jahresabschlusses und hat somit eine Schutzwirkung zugunsten Dritter. Bei nicht sachgerechter Prüfung haftet der Wirtschaftsprüfer gegenüber Dritten. Aus der gesetzlich normierten Prüfungspflicht für Jahresabschlüsse resultiert, dass die vorgegebene Analysetiefe eines Jahresabschlusses mit der Größe einer Unternehmung steigt. Die Definition der Größenklassen ergibt sich aus dem § 267 HGB.

	Mittelgroß	Groß
Bilanzsumme	6.000.000 €	20.000.000 €
Umsatzerlöse	12.000.000 €	40.000.000 €
Durchschnittliche Mitarbeiter	50	250

Tab. 1: Größenklassen gem. HGB

Abb. 1: Unternehmensinsolvenzen nach Beschäftigtenzahl



5 Vgl. IDW S 6, Stand 22.6.2023, Tz. 39.

6 Vgl. IDW S 6, Stand 22.6.2023, Tz. 11.

7 Vgl. OLG Bamberg, Urteil vom 31.7.2023, Az. 2 U 28/22.

8 Vgl. Steffan/Hermanns, Kann es ein Sanierungskonzept „in Anlehnung an den IDW S 6“ geben?, INDat Report 10/2023.

9 Siehe u. www.wikipedia.org, Jahresabschlussprüfung.

Stellt die Bank ihre eigene Entscheidung maßgeblich auf ein externes Sanierungskonzept ab, kann sich die Haftungsproblematik der Bank indirekt auf den Konzeptersteller im Rahmen der Expertenhaftung verlagern.

Alle Gesellschaften, die nicht mindestens zwei der drei Merkmale der mittelgroßen Gesellschaften überschreiten, sind klein. Werden die Größenklassen gem. HGB zur Grundlage genommen, ist davon auszugehen, dass über 90% der insolventen Unternehmen vorab nicht prüfungspflichtig waren. Die Jahresabschlusserstellung dieser Gesellschaften erfolgte rechtskonform nach den Vorschriften des HGB ohne Prüfung.

**Zwischenergebnis:** In Analogie zur Jahresabschlusserstellung obliegt es dem Ersteller eines Sanierungskonzepts, vergleichbar dem Ersteller eines Jahresabschlusses ein fachgerechtes Konzept gem. IDW S 6 in Abstimmung mit der Geschäftsführung zu erstellen. Im Rahmen der Konzepterstellung werden die Informationen und Daten – genauso wie bei der Erstellung des Jahresabschlusses – durch die Geschäftsführung vollständig und richtig bereitgestellt und im Rahmen einer schriftlichen Vollständigkeitserklärung bestätigt.

## 5. Zusammenhang von Expertenhaftung und Bankenhaftung

### 5.1 Expertenhaftung des Beraters

Für den Konzeptersteller ist wichtig zu wissen, dass besonders sachkundige Personen ein Haftungsrisiko aus der sog. „Expertenhaftung“ haben. Sie kann zulasten derjenigen eingreifen, die wegen ihrer besonderen Fachkenntnis Erklärungen abgeben, damit Dritte darauf Vermögensdispositionen stützen. Das Haftungsrisiko ist dem eines WP im Rahmen der Jahresabschlussprüfung vergleichbar. Die Expertenhaftung gilt neben den Zulassungsberufen (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, RA) auch für Unternehmensberater.<sup>10</sup>

Die Expertenhaftung greift z.B. dann, wenn ein Berater mit der Erstellung eines Sanierungsgutachtens beauftragt wird, und der Berater weiß, dass das Konzept für Bankenverhandlungen verwendet werden soll und seine Stellungnahme gerade deshalb erforderlich ist, weil die Bank den Aussagen allein des Geschäftsführers nicht vertraut<sup>11</sup> – wobei an dieser Stelle angemerkt sei, dass gerade bei KMU Vertrauen mit die wichtigste Grundlage der Geschäftsbeziehung ist. Fehlendes Vertrauen kann auch nicht durch eine Haftungsausweitung auf den Berater ersetzt werden.

### 5.2 Haftungsrisiken der Banken

Losgelöst von der Vertrauensfrage sind Banken gemäß der von der BaFin erlassenen MaRisk dazu verpflichtet, problembehaftete Kreditengagements intensiv zu betreuen.<sup>12</sup> Banken haben neben ihrem eigenen Kreditausfallrisiko noch weitergehende Haftungsrisiken bei der aktiven Begleitung eines Sanierungsfalls. Für den Fall einer neuen Kreditvergabe müssen Banken auf die Einbettung in ein Gesamtkonzept zur Sanierung der krisenbedrohten Unternehmung bestehen, um sich nicht etwaigen Schadensersatzansprüchen anderer Gläubiger aus § 826 BGB wegen sittenwidriger Insolvenzverschleppung auszusetzen.<sup>13</sup>

Eine Sanierung kann auch misslingen. Ist die Bank dann nicht in der Lage, stichhaltig zu belegen, dass die positive Einschätzung zur Kreditvergabe auf der Basis eines belastbaren Sanierungskonzepts vorgenommen wurde, besteht die Gefahr des Vorwurfs der eigennützigen Kreditgewährung. Andere Gläubiger, die im Vertrauen auf einen fachlich korrekten Kreditprüfungsprozess – IDW S 6 ist gem. MaRisk belastbar – der Bank weiter mit dem Schuldner gearbeitet und ihre eigenen Forderungen nicht rechtzeitig eingezogen oder gesichert haben, könnten einen Haftungsanspruch gegenüber der Bank geltend machen.

### 5.3 Haftungsverlagerung

Stellt die Bank ihre eigene Entscheidung maßgeblich auf ein externes Sanierungskonzept ab, kann sich die Haftungsproblematik der Bank indirekt auf den Konzeptersteller im Rahmen der Expertenhaftung verlagern.

## 6. Empfehlungen für die Beratungspraxis

### 6.1 Klare Abgrenzung des Auftragsgegenstands

Kernbestandteil eines Sanierungskonzepts gem. IDW S 6 ist nicht zwingend der Einschluss der Expertenhaftung (Dritthaftung). Im Rahmen der Erstellung eines Sanierungskonzepts kann der Konzeptersteller gem. dem IDW S 6 durchaus festlegen, unter welchen Voraussetzungen er mit einer Überlassung seines Arbeitsergebnisses an Dritte einverstanden ist und welche Haftung dann gegenüber dem Dritten gelten soll.<sup>14</sup> Da der Dritte in den Schutzbereich des Vertrags über die Expertenhaftung „hineingeholt“ wird, an dessen Abschluss er nicht beteiligt ist, muss er sich auch gefallen lassen, dass im Vertrag die Dritthaftung ausgeschlossen oder begrenzt wird.<sup>15</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 5. Aufl. 2016, S. 98.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda.

<sup>12</sup> Siehe u. [www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2023/rs\\_05\\_2023\\_MaRisk\\_BA.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2023/rs_05_2023_MaRisk_BA.html).

<sup>13</sup> Vgl. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 5. Aufl. 2016, S. 309.

<sup>14</sup> Vgl. IDW S 6, Stand 22.6.2023, Tz. 36.

<sup>15</sup> Vgl. Schmidt/Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 5. Aufl. 2016, S. 101.

Damit die „Expertenhaftung“ nicht automa-  
tisch greift, bedarf es daher einer exakten  
Festlegung des Auftragsgegenstands. Aus  
dem Auftragsgegenstand muss klar erkennbar  
werden, welche Aufgabe der Konzeptsteller  
übernimmt und welchem Zweck das Arbeits-  
ergebnis dienen soll.<sup>16</sup> In der Auftragsdefini-  
tion könnte z. B. vereinbart werden, dass das  
Sanierungskonzept ausschließlich für die Ge-  
schäftsführung der krisenbetroffenen Unter-  
nehmung erstellt wird. Der Konzeptsteller  
stimmt einer Weitergabe der Arbeitsergeb-  
nisse nur unter der Bedingung zu, dass hier-  
durch keine Haftungsausweitung (Dritthaft-  
ung) für den Konzeptsteller gegenüber  
Dritten (Banken, Gläubiger, Steuerberater etc.)  
entsteht.

**Hinweis:** Die Expertenhaftung lässt sich  
nicht pauschal über die AGB des Beraters  
ausschließen.

## 6.2 Zusammenspiel von Berater und Bank

Das haftungseingeschränkte Konzept wird  
der Bank zur eigenständigen Prüfung zur  
Verfügung gestellt. Dazu sind Banken über  
die MaRisk der BaFin auch verpflichtet. Jede  
Bank muss eine auf die Behandlung von  
Problemkrediten spezialisierte Abteilung mit  
entsprechend qualifizierten Mitarbeitern  
(Experten) einrichten. Diese müssen sich ein  
eigenständiges Urteil herleiten.<sup>17</sup>

Ein „Freikauf“ der Bank durch Haftungsaus-  
lagerung auf die Beratung treibt den Preis  
der Konzepterstellung durch die Risikoaus-  
weitung auf Kosten der krisenbetroffenen  
Unternehmung nur nach oben. Gerne kann  
die Bank eigenständig eine Prüfung des vor-  
liegenden Sanierungskonzepts auf eigene  
Rechnung beauftragen. Laut *Crone* erwarten  
insbesondere Finanzierer in der Praxis, dass  
zwischen dem Auftraggeber und dem Kon-  
zeptsteller eine Haftungssumme vereinbart  
wird, die in einem angemessenen Verhältnis  
zur Risikoposition der Finanzierer steht.<sup>18</sup>

Ob diese Aussage so uneingeschränkt für  
KMU übernommen werden kann, ist durch-  
aus kritisch zu hinterfragen. Weder der  
IDW S 6 noch die MaRisk schreiben das  
grundsätzlich vor. Es obliegt hier auch der  
KMU-Beratung, eine klare Position zu bezie-  
hen und die durch die MaRisk vorgeschrie-  
bene Kompetenz der Bank einzufordern.

## 6.3 Rentable Beratung gem. Arbeitsgruppe im BDU-Fachverband

Der IDW S 6 weist darauf hin, dass dem typischerweise geringeren  
Analyseaufwand aufgrund geringerer Komplexität oftmals ein  
Mehraufwand durch eine unzulängliche Datenlage und fehlende  
Steuerungsinstrumente gegenübersteht.<sup>19</sup> Diese Unzulänglichkeit ist  
hinlänglich bekannt. Nur selten setzt die Beratung auf einen perfekt  
dokumentierten Krisenfall auf – erst recht nicht bei KMU.

Wie diese unzulänglich strukturierte Ausgangslage besser gemanagt  
werden kann, hat sich auch der Fachverband Sanierungs- und In-  
solvenzberatung des BDU in einer internen Arbeitsgruppe gefragt.  
Im Rahmen der Analyse wurde festgestellt, dass für eine rentable  
Beratung von KMU optimal digitalisierte Arbeitsstrukturen eine  
grundlegende Voraussetzung sind. Wird in der KMU-Beratung mit  
dem typischen „Werkzeugkoffer“ für große Beratungsprojekte ge-  
arbeitet, besteht die Gefahr, dass die Infrastruktur deutlich zu teuer  
und komplex ist (Stichwort: Pareto-Effekt). Gleiches gilt für zu nie-  
derschwellige, fehleranfällige und/oder komplexe Exceltabellen, die  
nach wie vor in der KMU-Beratung regelmäßig eingesetzt werden.  
Ob diese den Kernanforderungen eines IDW S 6 gerecht werden und  
zu einem vertretbaren Haftungsrisiko genutzt werden können, ist  
durchaus kritisch zu hinterfragen. KMU-optimierte Web-Applikatio-  
nen und KI-gestützte Prozesse ermöglichen hier eine deutliche Stei-  
gerung der Arbeitsgeschwindigkeit.

## 7. Fazit: Sanierungskonzept als Start in einen Verbesserungsprozess

In einer Krise ist das Risiko für alle am Prozess Beteiligten permanent  
präsent. Daraus rührt das maximale Bedürfnis nach Absicherung.  
Der bereits entstandene oder sich abzeichnende Schaden soll – wenn  
grundsätzlich darstellbar – bestmöglich abgesichert werden. Dazu  
sind gerade die Banken über die MaRisk auch verpflichtet.

Das Sanierungskonzept selbst ist kein Allheilmittel. Kraft Erstellung  
wird nicht alles sofort besser. Das Sanierungskonzept ist eher als  
Start in einen Verbesserungsprozess zu betrachten. Selbst wenn es  
noch so komplex erstellt und mit maximaler Absicherung versehen  
wird, muss es durch die handelnden Personen umgesetzt und gelebt  
werden. Ganz bestimmt ersetzt ein Sanierungskonzept kein fehlen-  
des Vertrauen. Es besteht die Gefahr, dass KMU-Sanierungskonzepte  
mit überdimensionalen Prozessen und Formalismus, abgeleitet aus  
den Anforderungen für prüfungspflichtige Gesellschaften, zu teuer  
werden.

Ein Sanierungskonzept für nicht prüfungspflichtige Gesellschaften  
muss in der Sache richtig (IDW S 6) sein, in der Analysetiefe und dem  
haftungstechnischen Umfang aber den Gegebenheiten angepasst  
werden. Nur so bleibt es bezahlbar. Wer als Stakeholder KMU be-

<sup>16</sup> Vgl. IDW S 6, Stand 22.6.2023, Tz. 35.

<sup>17</sup> Siehe u. [www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2023/rs\\_05\\_2023\\_MaRisk\\_BA.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2023/rs_05_2023_MaRisk_BA.html).

<sup>18</sup> Vgl. Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 6. Aufl. 2021, S. 97.

<sup>19</sup> Vgl. IDW S 6, Stand 22.6.2023, Rz. 43.

gleitet, der weiß, dass die Volatilität zwischen Chance und Risiko hoch ist. In der Krise kann nicht alles auf maximale Absicherung umgestellt werden.

## **8. Ausblick: Chancen der Digitalisierung und KI nutzen**

Der Sanierungsberatung selbst bietet die Digitalisierung deutliche Chancen. Durch die Steigerung der Arbeitsgeschwindigkeit und

der Automatisierung von Prozessen ist es möglich, inhaltlich korrekte Sanierungskonzepte zu auskömmlichen Honoraren anzubieten, insbesondere zukünftig auch mit Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Wer mit einer komplexen Infrastruktur, ausgerichtet auf mittelgroße und große Unternehmen, versucht, Antworten für kleinere Betriebe rentabel zu generieren, agiert nicht Zielgruppen-orientiert. So lässt sich nur schwerlich ein tragbares und auskömmliches Angebot für beide Parteien darstellen. Es obliegt der Beratung, ein Angebot mit der passenden Analysetiefe und Haftungsumfang zu erstellen und eine eigene schnelle Infrastruktur mit einem hohen Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad aufzubauen.