

impulse

Newsletter der NorControl

Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW Standard IDW ES 6

Newsletter Nr. 11

Oktober 2009



Der Hauptfachausschuss des IDW hat am 1. August 2008 den IDW-Standard ES 6 (Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten) abschließend gebilligt. Dieser neue Standard basiert auf einem Entwurf des Fachausschusses Recht (FAR) des IDW und ersetzt den bisher verwendeten FAR 1/1991 (Anforderungen an Sanierungskonzepte).

I. Einführung

Man darf wohl bei dem IDW FAR 1/1991 (Anforderungen an Sanierungskonzepte), den der Fachausschuss Recht des IDW bereits im Jahre 1991 verabschiedet hat, von einer Erfolgsgeschichte sprechen. Zum damaligen Zeitpunkt lagen weder in der Rechtsprechung noch in der Literatur schlüssige Vorschläge für umfassende Unternehmenskonzepte vor. Mit dem FAR 1/1991 ist es gelungen, einen in der Praxis in weiten Bereichen akzeptierten Standard zu schaffen, der heute eine gängige Basis für die Erstellung von Sanierungskonzepten ist. Konzepte, die diesen Standard erfüllen, sind anerkannte Grundlagen für Sanierungsentscheidungen sowie Entscheidungen über Sanierungskredite und können auch als Basis für Insolvenzpläne dienen. Ein Blick auf den umfassenden Katalog des FAR 1/1991, der grundsätzlich ein vollständiges Konzept verlangt, gibt bereits Hinweise auf die praktischen Probleme, die sich in der Vergangenheit bei der Erstellung eines „IDW-Konzeptes“ ergaben. In der Beratungspraxis zeigte sich zunächst, dass nicht in jedem Fall der Standard eingehalten wurde, sondern Abweichungen (Verschlankungen) nach unten zu finden waren. Nicht jedes Konzept, das sich auf den Standard FAR 1/1991 bezieht, erfüllt die Vorgaben des Standards. Dies hat seine Gründe einerseits in der Qualifikation der Berater, andererseits in den Kosten, die von dem jeweiligen Mandanten zu tragen sind. Die Erstellung eines Vollkonzeptes nach dem Standard IDW FAR 1/1991 verlangt im Beratungsgeschäft das Zusammenwirken von betriebswirtschaftlich qualifizierten Beratern, juristischen Beratern und ggf. auch noch technischen Beratern. Viele Beratungsunternehmen können diese Qualität nicht darstellen. Weiterhin erzeugt die Erstellung des Vollkonzeptes nach FAR 1/1991 erheblichen Aufwand, der sich für das Unternehmen in Kosten niederschlägt. Kleine Unternehmen und Unternehmen im Bereich des kleinen Mittelstandes sind häufig nicht in der Lage, dies zu finanzieren. In der Beratungspraxis bedeutet dieser Umstand Verhandlungen mit dem Finanzierungspartner, der ein „IDW-Konzept“ für seinen Kunden beauftragt hat, über den tatsächlich zu realisierenden Aufwand. Dem Ansatz eines Vollkonzeptes wird dann häufig nicht entsprochen.

Von ganz erheblicher Bedeutung ist allerdings auch der Zeitpunkt, in dem Beratungsleistungen angefordert und beauftragt werden. Beratungsleistungen und die Erstellung eines „IDW-Konzeptes“ werden in der Praxis erst angefordert, wenn eine deutliche Ertragskrise oder bereits eine Liquiditätskrise vorliegt. Weniger als 45 % der Kreditinstitute erkennen Ertragsrückgänge, Umsatzrückgänge und Kapazitätsunterauslastung. Die Zuweisung in die Intensivbetreuung liegt bei unter 35 %. Erst das Stadium von Liquiditätsmangel und Überschuldung führt in 100 % zur Krisenerkennung (HFB – Business School of Finance & Management Working Paper No. 76). Der notwendige Fokus liegt somit für den Berater zunächst darin, Liquiditätssicherung zu betreiben bzw. den Eintritt von insolvenzrechtlich relevanten Tatbeständen zu verhindern. Insbesondere im Bereich der Beratung mittelständischer Unternehmen wird ein Sanierungskonzept erst beauftragt -regelmäßig nach nachdrücklicher Auf-



forderung durch einen oder mehrere Finanzierungspartner-, wenn Zahlungsunfähigkeit droht oder eine Überschuldung eingetreten ist. Demnach geht es in der Praxis zunächst darum, diese Tatbestände zu beseitigen, bevor die zahlreichen anderen Themenkomplexe bearbeitet werden können. Die Beseitigung strategischer oder struktureller Defizite wird aus Zeit- und/oder Kostengründen verschoben.

Es gibt keine gesetzliche Regelung, nach der ein Sanierungskonzept dem FAR 1/1991 entsprechen muss. Die höchstrichterliche Rechtsprechung fordert ebenso nicht ausdrücklich Sanierungskonzepte nach FAR 1/1991. Aus der Zusammenfassung der Rechtsprechung und Literatur der letzten Jahre ergibt sich wohl das folgende Anforderungsbild:

Vor der Vergabe eines Sanierungskredites oder der weiteren Begleitung von Sanierungsmaßnahmen durch einen Berater ist ein Sanierungskonzept durch einen erfahrenen Wirtschaftsfachmann (qualifizierter Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) zu erstellen, nachdem das Kreditinstitut oder der Berater von der Krise Kenntnis erlangt hat (Obermüller, Insolvenzrecht in der Bankpraxis (2007) Rn. 5.129). Zum notwendigen Inhalt eines Sanierungskonzeptes sind als Minimalvoraussetzungen eine Krisenursachenanalyse, eine Finanzierungsstrukturanalyse mit Sicherheiten, Sanierungsmaßnahmen, Status- und Planungsrechnungen einschließlich Liquidität für mindestens zwei Jahre zu fordern; wenn angezeigt, eine Überschuldungsbilanz (ausführlich: Nerlich/Kreplin (Lachmann), Sanierung und Insolvenz (2006), § 8 S. 212 ff). Es müssen klare und nachvollziehbare Aussagen zur Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit getroffen werden (IDW ES 6 nur noch Sanierungsfähigkeit).

Die Einhaltung dieser Anforderungen ist sowohl in zivilrechtlicher als auch in strafrechtlicher Hinsicht relevant.

II. Anforderungen des IDW ES 6

Ausgehend von den Vorgaben der Rechtsprechung und den praktischen Erfahrungen mit dem FAR 1/1991 lassen sich folgende wesentliche Bestandteile eines schlüssigen Sanierungskonzeptes herausarbeiten:

- ◆ Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang (detailliert im Konzept)
- ◆ Die Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage (Statusaufnahme des Unternehmens in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, organisatorischer Hinsicht)
- ◆ Die Analyse von Krisenstadium und -ursachen
- ◆ Die Darstellung des Leitbildes des sanierten Unternehmens
- ◆ Die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise (Darstellung der zu fordernden Sanierungsmaßnahmen)
- ◆ Ein integrierter Unternehmensplan (integrierte Geschäftsplanung über mindestens zwei Jahre mit Plan-GuV, Planbilanzen und Liquiditätsplanungen)
(Klammerzusätze durch den Verfasser)

1. Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang

Als eine wesentliche Veränderung gegenüber dem bisher gültigen Standard FAR 1/1991 mit seiner Ausrichtung an einem vollständigen Konzept, sieht der IDW ES 6 Standard die Mög-



lichkeit eines stufenweisen Vorgehens vor. Dieses stufenweise Vorgehen dürfte einer Erkenntnis aus der Praxis geschuldet sein, nach der die Sanierungsberatung unter erheblichem Zeitdruck zu erfolgen hat und demnach die notwendige Zeit für die Erstellung eines Vollkonzeptes nicht ausreichend ist. Der Sanierungsberater trifft häufig auf Unternehmen, die sich bereits sowohl in der Erfolgs- als auch in der Liquiditätskrise befinden. Zur Vermeidung einer Insolvenzantragspflicht müssen zunächst schnell greifende Sofortmaßnahmen der Liquiditätssicherung und der Ertragsverbesserung ergriffen werden. Der Sanierungsberater und damit Ersteller des Konzeptes ist nach IDW ES 6 allerdings gehalten, in seinem Teilkonzept detailliert darzulegen, welche Aufgaben bearbeitet und welche Einschränkungen vorgenommen wurden. Hiermit soll der Leser deutlich über den aktuellen Zustand und die durchlaufenen Krisenstadien informiert werden. Sofern zunächst nur einzelne Schritte eines Sanierungskonzeptes bearbeitet werden, wie zum Beispiel Maßnahmen zur Überwindung der Liquiditätskrise, so muss dies deutlich herausgestellt werden. Die genaue Beschreibung des Auftragsinhaltes und die Abgrenzung der Verantwortlichkeiten sind für den Unternehmer, die Kapitalgeber und andere beteiligte Dritte sowie für den Sanierungsberater von erheblicher Bedeutung. Für den Berater ist hier die Frage der Vertragserfüllung relevant und insbesondere die der Haftung.

Nach den kurzfristig orientierten Maßnahmen zur Überwindung einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise soll aber unbedingt die Ergänzung zu einem vollständigen Sanierungskonzept im Sinne des IDW ES 6 erfolgen, da nur so die langfristige Wettbewerbs- und Ertragskraft schlüssig dokumentiert werden kann. Die Aussage über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens verlangt mehr, als eine kurzfristige Überwindung einer Liquiditätskrise oder die Heilung einer bilanziellen Überschuldung.

Ein Sanierungskonzept nach IDW ES 6 enthält keine Aussagen und Würdigungen zum Thema der Sanierungswürdigkeit. Dieses Kriterium wird in dem Standard ausdrücklich als subjektives Wertungselement, das zu unbestimmt sei, abgelehnt. Ausführungen zur Sanierungswürdigkeit unter der Überschrift eines Konzeptes nach IDW ES 6 weisen daher künftig auf die mangelnde Auseinandersetzung des Beraters mit den Anforderungen des Standards hin.

2. Darstellung und Analyse des Unternehmens

Die Darstellung des Unternehmens verlangt zunächst die Darstellung der wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse und Einschluss der Prüfung der hierzu bestehenden Verträge. Hierbei genügt es nicht, die Handelsregistereintragung auszuwerten, sondern die Verträge sind hinsichtlich der Gestaltung, des Pflichtenumfanges und der Bedeutung für den sanierungsrelevanten Sachverhalt zu prüfen. Alle (nicht nur die Verträge mit internem Bezug) für den Bestand des Unternehmens wesentlichen Verträge (Darlehen, Sicherheiten, Lizenzen, Kooperationen etc.) müssen einer Prüfung unterzogen werden.

Die betriebswirtschaftliche Darstellung hat die finanzwirtschaftlichen, leistungswirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Verhältnisse zu analysieren. Ein aktueller betriebswirtschaftlicher Status mit Status-GuV, Status-Bilanz und kurzfristiger Liquidität sind wesentlicher Bestandteil. Diese Darstellung ist unumgänglich, da der Sanierungsberater aus ihr eventuelle insolvenzrechtliche Tatbestände erkennen kann. Sollte sich dies ergeben, er-



wachsen hieraus Aufklärungspflichten gegenüber der Geschäftsleitung. Der Berater muss schriftlich dokumentieren, dass er die gesetzlichen Vertreter des Unternehmens auf die Tatbestände hingewiesen hat und ihnen somit die Möglichkeit eingeräumt wurde, aus dieser Situation rechtliche Konsequenzen zu ziehen. Der Hinweis muss klar und deutlich erfolgen und es ist die Aufgabe des Beraters sich zu versichern, dass dies auch in der Konsequenz verstanden wurde. Für den Berater selbst steht die Entscheidung zur Disposition, ob er den Sanierungsversuch noch weiter begleiten kann. Erkennt er, dass nach seiner Einschätzung insolvenzrechtlich relevante Tatbestände nicht fristgerecht beseitigt werden können, so wird er über eine Niederlegung des Mandates nachdenken müssen.

Bei der Darstellung des Unternehmens ist der Sanierungsberater sachlogisch auf Daten aus dem Unternehmen angewiesen. Bei der Konzepterstellung darf er diese nicht unkritisch übernehmen. Der Berater muss die Daten auf Schlüssigkeit prüfen und plausibilisieren. Sollten Zweifel an der Richtigkeit bestehen, so ist die Überprüfung zu intensivieren. Verbleiben Zweifel, so sollte dies im Konzept dargelegt werden.

Zur Analyse des Unternehmens gehört auch die Analyse der externen und internen Faktoren, die die Entwicklung des Unternehmens bestimmen. Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt sind zu identifizieren ebenso wie solche unternehmensinternen Faktoren, welche die Stärken und Schwächen eines Unternehmens ausmachen. Die klassischen Analysemethoden sind, angepasst auf den konkreten Fall, anzuwenden.

Bei der Analyse des Unternehmensumfeldes sind die gesamtwirtschaftliche Lage, das politische und rechtliche Umfeld sowie die gesellschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Rahmenbedingungen zu beachten. Allgemein zugängliche Informationsquellen, wie Gutachten des Sachverständigenrates oder der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute, müssen einbezogen werden. Eine dezidierte Branchenanalyse gibt Aufschluss über die Position des zu sanierenden Unternehmens in seinem Markt.

Bei der Analyse der internen Unternehmensverhältnisse sind neben den bereits genannten betriebswirtschaftlichen und juristischen Analysegegenständen auch die Qualifikation des aktuellen Managements sowie der leitenden Mitarbeiter und die Strategie des Unternehmens zu prüfen.

3. Analyse von Krisenstadium und -ursachen

Der Standard IDW ES 6 erhebt die Feststellung des aktuellen Krisenstadiums zu einem wesentlichen Bestandteil des Sanierungskonzeptes. Hierdurch wird dem Umstand Rechnung getragen, dass eine Unternehmenskrise regelmäßig nicht durch ein plötzlich (von außen) eintretendes Ereignis -sozusagen einen Unglücksfall- hervorgerufen wird, sondern die Folge eines längeren Prozesses und komplizierter Wirkungszusammenhänge ist. Hierbei werden im Regelfall mehrere Krisenstadien durchlaufen, deren Analyse für den nachhaltigen Erfolg der Sanierungsbemühungen wichtig ist. Nicht identifizierte und nicht behobene Krisenursachen wirken fort und können einen kurzfristig erreichten Erfolg der Sanierungsbemühungen vernichten. IDW ES 6 fordert Feststellungen zu den folgenden möglichen Krisenstadien:



- ◆ Stakeholderkrise (Unternehmensleitung, Gesellschafter, Arbeitnehmer, Gläubiger einschließlich Banken)
- ◆ Strategiekrise
- ◆ Produkt- und Absatzkrise
- ◆ Erfolgskrise
- ◆ Liquiditätskrise
- ◆ Ggf. Feststellungen zu Insolvenzgründen

Im Regelfall ist die aktuell vorgefundene Unternehmenskrise nicht monokausal hervorgerufen. Eine Grobanalyse der einzelnen Punkte dürfte Ansatzpunkte für eine Detailanalyse liefern, deren Ergebnisse in den Sanierungsprozess einfließen müssen.

Zur Analyse des Krisenstadiums gehören auch Aussagen zur Fortführung des Unternehmens. Bei eingetretener Liquiditätskrise und anhaltender Ertragskrise muss der Sanierungsberater besonderes Augenmerk auf die insolvenzrechtlich relevanten Tatbestände der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung richten. Nach Auffassung des Autors ist auch unter der aktuell -bis zunächst Ende 2010- gültigen, zweistufigen Überschuldungsprüfung die Brisanz dieser Thematik nicht deutlich geringer geworden. Ergibt die Analyse, dass bereits ein oder beide Insolvenzantragsgründe vorliegen und sind diese auch nicht unverzüglich zu beheben, so ist die Fortführung des Unternehmens nicht gewährleistet. Auch eine nur drohende Zahlungsunfähigkeit oder drohende Überschuldung müssen identifiziert werden, damit die Sanierungsmaßnahmen auf die Vermeidung dieser Tatbestände ausgerichtet werden können. Allein die Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung soll aber nach IDW ES 6 noch keine ausreichende Grundlage für die Sanierungsfähigkeit sein. Es muss gezeigt werden können, dass das Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig und rentabel ist.

4. Darstellung des Leitbildes des sanierten Unternehmens

Das Leitbild des sanierten Unternehmens stellt das Unternehmen nach erfolgreicher Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen dar, welches dann wieder eine Eigenkapitalrendite erreicht hat, die der Branche angemessen ist und somit auch wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird. Die Entwicklung des Leitbildes des sanierten Unternehmens ist in diesem Stadium prognostisch, aber es führt zu einer Überprüfung bzw. Anpassung der gewählten Sanierungsmaßnahmen. Der Sanierungsberater muss hier seinen eigenen Ansatz hinterfragen.

Im Rahmen dieses Leitbildes ist das zukünftige Geschäftsmodell zu beschreiben. Hierunter fallen die künftige Strategie des Unternehmens, die Geschäftsfelder, die Wettbewerbsposition und die zu nutzenden Fähigkeiten und Ressourcen.

5. Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise

Hier geht es um die ausführliche Beschreibung der aus der Gesamtproblemstellung entwickelten und vorgeschlagenen Sanierungsmaßnahmen. Die Maßnahmen sollten nach der Dringlichkeit ihrer Umsetzung geordnet werden und den Sanierungsträgern deutlich die von ihnen einzubringenden Beiträge erläutern. Für die einzelnen Maßnahmen müssen die zeitlichen und finanziellen Erfordernisse sowie die Verantwortlichen benannt werden. Es versteht sich von selbst, dass zunächst, soweit vorliegend, Insolvenzantragsgründe wie Zahlungsun-



fähigkeit und Überschuldung, soweit sie eine Antragspflicht auslösen, beseitigt werden. Die daran anschließenden Maßnahmen konzentrieren sich auf die nachhaltige Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und der Rentabilität. Die vorgeschlagenen Sanierungsmaßnahmen müssen sich an den durchlaufenen Krisenstadien (vgl. oben unter 3.) orientieren. Demnach lässt sich in umgekehrter Reihenfolge folgende Kurzbeschreibung mit klassischen Maßnahmen zur Krisenbewältigung als Beispiel geben:

- ◆ Überwindung der Liquiditätskrise (Zuführung liquider Mittel, Zahlungsvereinbarungen, Optimierung Forderungsmanagement, Factoring, sale and lease back, etc.)
- ◆ Überwindung der Erfolgskrise (Fokus auf ertragsstarkes Kerngeschäft, Organisations- und Prozessoptimierung, Eingriffe in die Kostenstruktur, Einkaufs- und Verbrauchsoptimierung, Senkung der Personalkosten, etc.)
- ◆ Überwindung der Produkt- und Absatzkrise (bei vorübergehender, meist exogen hervorgerufener Krise, ist eine Strategie des „Durchstehens“ zu suchen, ansonsten Produktanpassung an die Nachfrage, Vertrieboptimierung, etc.)
- ◆ Überwindung der Strategiekrise (Ausrichtung am Leitbild des wettbewerbs- und renditefähigen Unternehmens, geeignete Produkt-Markt Konzeption, Ressourcen-Strategie, welche Wettbewerbssituation -Kosten, Qualität, Innovation- hergestellt werden soll, etc.)
- ◆ Überwindung der Stakeholderkrise (durch Moderation und ein überzeugendes Konzept muss ein gemeinsamer Zielkorridor gefunden werden, Vertrauen muss wieder hergestellt sein, Zusammenwirken aller Stakeholder - Unternehmensleitung, Gesellschafter, Arbeitnehmer, Gläubiger einschließlich Banken)

6. Integrierte Geschäfts- bzw. Unternehmensplanung

Zu einem Sanierungskonzept nach IDW ES 6 gehört als wesentlicher Bestandteil auch eine integrierte Geschäfts- bzw. Unternehmensplanung. Hieraus ist neben dem Status zahlenseitig der Sanierungsverlauf erkennbar. Die betriebswirtschaftliche Entwicklung, aber auch die Finanzierbarkeit des Sanierungsprozesses sowie die Kapitaldienstfähigkeit müssen ersichtlich sein. Diese Planung soll auch die zahlenseitigen Effekte der in Ansatz gebrachten Sanierungsmaßnahmen abbilden, um deren Ergebnisrelevanz zu dokumentieren. Praktisch ist es von besonderer Prägnanz, die Planungsprämissen sauber und umfänglich zu dokumentieren, da nur so eine Schlüssigkeit gezeigt werden kann. Nach IDW ES 6 ist der integrierte Sanierungsplan als integrierte Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplanung aufzubauen. Hier sind integrierte, d. h. miteinander verbundene Plan-GuV, Planbilanzen und Liquiditätsplanungen zu fordern. Auf die Notwendigkeit von Plan-Ist-Vergleichen und ggf. die Anpassung der Planung im Sanierungsprozess wird ausdrücklich hingewiesen. In der Sanierungspraxis sind sie wesentliche Elemente der Erfolgskontrolle und der Steuerung. Ein begleitendes Sanierungscontrolling ist aus der Sicht der Praxis unumgänglich, auch wenn dieses nach IDW ES 6 nicht Bestandteil des Sanierungskonzeptes ist. Im IDW ES 6 wird, um Planungsunsicherheiten zu berücksichtigen, vorgeschlagen, Alternativrechnungen zum abgebildeten „real case“ durchzuführen. Dies ist wünschenswert, muss aber neben dem gesamten Anforderungskatalog für das standardkonforme Sanierungskonzept für den Kunden auch bezahlbar bleiben.



Die integrierte Planung soll durch Kennzahlen ergänzt werden, die das Urteil zur Sanierungsfähigkeit stützen. Hier stehen Liquiditätskennzahlen, Ertragskennzahlen und Vermögenskennzahlen im Vordergrund. Vertraglich eingegangene Bindungen an Kennzahlen (Covenants) sind zu berücksichtigen.

III. Fazit

Der vorliegende Entwurf des IDW ES 6 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ wird nach derzeitiger Kenntnis den FAR 1/1991 ablösen. Die entsprechenden Beschlüsse sind gefasst und einer Kodifizierung bedarf es wie bisher nicht. Der neue Standard wird der Maßstab für künftige Sanierungskonzepte werden. Er löst einen bewährten Standard ab, der seine Qualität durch die weitgehende Akzeptanz in der Praxis bewiesen hat. Mit dem IDW ES 6 wird „die Sanierung nicht neu erfunden“ aber es werden aktualisierte Leitlinien, auch zur Sicherung der Qualität von Sanierungskonzepten, bereitgestellt. Die konkreten Probleme, die es im einzelnen Sanierungsfall zu lösen gilt, werden mit Sicherheit nicht verringert, jedoch kann bereits eine gute Strukturierung des Sanierungsprozesses, auch anhand dieses Standards, die Erfolgsaussichten erhöhen. Aus Sicht des Sanierungspraktikers ist es zu begrüßen, dass IDW ES 6 auf die nahezu entmutigend lange, kataloghafte Aufzählung der Einzelpunkte verzichtet. Auch für den Kunden, der den IDW-Standard eingesehen hat, kam es hier mehr zur Verwirrung als Klarheit.

Zur Gesamthematik und zum Entwurf des IDW ES 6, der den obigen Ausführungen zugrunde liegt, verweisen wir auf die Veröffentlichungen des IDW und auf die Zeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“ Themenheft 5/2009 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ mit Beiträgen von: Dr. Paul J. Groß, Dr. Klaus Rockel und Tammo Andersch, Prof. Dr. Ludwig Mochty und Michael Wiese, Matthias Beck, Bernhard Steffan, Dirk Ley, Jochen Wentzler, Dr. Harald Hess, Prof. Dr. Christian Scholz, Prof. Dr. Wilfried Krüger, Klaus Reiner, Ehrenfried Kuss. Die Aufsätze geben einen umfassenden Überblick und beleuchten unterschiedliche Perspektiven der Thematik „Sanierungskonzept“ unter Berücksichtigung des IDW ES 6.

Dr. jur. Thomas Wieckhorst
NorControl GmbH