

## Rechtspflicht zur Unternehmensplanung? – Ein Diskussionsvorschlag zur Konkretisierung der Planungspflicht und von Mindestanforderungen an eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung –

Von WP/StB Dr. Paul J. Groß, Köln, und Dr. Matthias Amen, Universität Duisburg-Essen

### 1. Bedeutung der Unternehmensplanung

#### 1.1 Zweck der Unternehmensplanung

Mit In-Kraft-Treten des KonTraG und später des Transparenz- und Publizitätsgesetzes hat der Gesetzgeber den Gesellschaften wie auch den Abschlussprüfern zahlreiche neue Pflichten auferlegt. Von den Unternehmen wird „mehr Transparenz und Publizität in allen Bereichen“<sup>1</sup> verlangt. „Die ... Regelungen zur Verbesserung der Qualität der Abschlussprüfung erhöhen insbesondere die Anforderungen an Prüfungsinhalt und Prüfungsbericht.“ Zu den „Verbesserungen im Rahmen der Arbeit des Aufsichtsrats“<sup>2</sup> zählt auch die in § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG vorgenommene Erweiterung der Berichtspflicht des Vorstands an den Aufsichtsrat um „grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung“.

„Zweck der Unternehmensplanung ist die Sicherung der Unternehmenszukunft, die Erreichung der Unternehmensziele und die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.“<sup>3</sup> Die Sicherung der Unternehmenszukunft ist in Zeiten einer Wirtschaftskrise mit steigenden Unternehmensinsolvenzen vorrangigste Aufgabe aller das Wirtschaftsgeschehen eines Unternehmens gestaltenden Akteure.<sup>4</sup> Die Sicherungsfunktion der Unternehmensplanung dominiert damit die übrigen Funktionen wie Führungs-, Ordnungs-, Leistungs-, Optimierungs-, Alternativen- und Flexibilität- sowie Kreativitätsfunktion.<sup>5</sup>

Die Unternehmensplanung verbessert die Möglichkeiten der Existenzsicherung des Unternehmens durch<sup>6</sup>

- Verminderung bzw. Vermeidung von Koordinationsmängeln,
- Reduktion von Fehlentscheidungen durch sorgfältige Entscheidungsvorbereitung und dadurch bedingte Erfolgsverbesserung,

- Leistungssteigerung der einzelnen Unternehmensbereiche aufgrund klarer Zielvorgaben,
- frühzeitige Anpassung an sich schnell verändernde Marktbedingungen sowie
- Schaffung von effizienten Kontrollmöglichkeiten.

Die Wichtigkeit einer effizienten Planung als Steuerungsinstrument verdeutlichen die derzeitigen Rekordzahlen an Unternehmensinsolvenzen, die sich auch künftig nach Expertenmeinung auf hohem Niveau halten werden.<sup>7</sup> Denn Unternehmen aller Branchen stehen heute in einem harten nationalen und internationalen Wettbewerb. Sie müssen präzise im Spannungsfeld von Kundenorientierung und Wettbewerb geführt werden. Das erfordert planvolles Handeln. Ein Überleben im „Blindflug“ ist üblicherweise nur noch für kurze Zeit möglich.

Vermutlich hätten sich zahlreiche Total-Zusammenbrüche selbst von bedeutenden Unternehmen vermeiden lassen, wenn diese über eine effiziente Unternehmensplanung verfügt hätten. Mit einem als

1 Auch für das folgende Zitat: Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 11. Ferner siehe *Gelhausen*, AG 1997, Sonderheft, S. 73–82.

2 Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 1.

3 Vgl. *Hill*, Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 10, im Original jedoch „Unternehmungsplanung“ statt „Unternehmensplanung“.

4 Vgl. *Lutter/Krieger*, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 3. Aufl., Freiburg 1993, S. 30; *Lutter/Hommelhoff*, GmbHG, 15. Aufl., Köln 2000, § 52, Rn. 11.

5 Im Einzelnen siehe *Hammer*, Unternehmensplanung, 7. Aufl., München/Wien 1998, S. 16–18. Zu einer anderen Systematik vgl. *Wild*, Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974, S. 15–19.

6 Vgl. *Hammer*, a.a.O. (Fn. 5), S. 16.

7 Für das Jahr 2002 wurden 37 579 Unternehmensinsolvenzen gezählt. Siehe die Internet-Homepage des Statistischen Bundesamtes unter <http://www.destatis.de/basis/d/insol/insolstab1.htm> sowie *Statistisches Bundesamt*, Fachserie 2: Unternehmens- und Arbeitsstätten, Reihe 4.1: Insolvenzverfahren, Dezember 2002.

effizientes Steuerungsinstrument eingesetzten Planungssystem wäre es ihnen oftmals möglich gewesen, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen, so dass noch ausreichender Spielraum für Gegenmaßnahmen bestanden hätte. Insofern kann die Unternehmensplanung auch als wesentliche Grundlage und entscheidender Erfolgsfaktor eines funktionsfähigen Überwachungssystems i. S. des § 91 Abs. 1 AktG angesehen werden.<sup>8</sup> Gleichmaßen könnte sich die Qualität der Abschlussprüfung durch den Zugriff der Abschlussprüfer auf eine leistungsfähige Unternehmensplanung verbessern.

### 1.2 Unternehmensplanung in der Wirtschaftspraxis

Nach den Erfahrungen aus der Wirtschaftspraxis werden insbesondere in prosperierenden Unternehmen detailliert und langfristig vor allem unter Erfolgs- und Wettbewerbsgesichtspunkten die Gestaltung der Unternehmensstruktur und darauf aufbauend die voraussichtliche Geschäftsentwicklung des Unternehmens geplant. Die Unternehmensplanung wird zum einen als Gestaltungsinstrument<sup>9</sup> und zum anderen als Kontroll- und Steuerungsinstrument<sup>10</sup> genutzt.<sup>11</sup>

Erfolgreiche Unternehmen kommunizieren wichtige Aussagen ihrer Planung nach innen und nach außen.<sup>12</sup> Sie schaffen damit nicht nur eine Plattform für eine effiziente Unternehmenssteuerung, sondern auch zur Gewinnung von Glaubwürdigkeit (Bonität) bei ihren Geschäftspartnern (z. B. Banken, Kreditversicherern, Lieferanten).<sup>13</sup> Über eine zweckmäßige organisatorische Verankerung der Planungsprozesse innerhalb der Belegschaft gelingt es, eine Vielzahl von Personen mit wertvollen Ideen und Kreativität in die Zukunftsgestaltung des Unternehmens einzubinden.<sup>14</sup> Dies gilt auch für die Vermittlung langfristiger strategischer Ziele nach innen. Durch Ergänzung der Planung mit einer „Balanced Scorecard“ können die Unternehmensziele in einem Führungsinstrumentarium nachvollziehbar eingebettet werden.<sup>15</sup> Eine gute Planung ist demnach ein Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Umgekehrt besteht bei einer fehlenden oder unzulänglichen Unternehmensplanung die Gefahr, dass Chancen nicht wahrgenommen und dadurch zu guter Letzt Erfolgspotenziale nicht voll ausgeschöpft werden.

Nach Erfahrungsberichten von Unternehmensberatern und aus Diskussionen unter Wirtschaftspraktikern kommt allerdings ein erheblicher Teil der Unternehmen dem Gebot zur Unternehmensplanung nur halbherzig oder gar nicht nach.<sup>16</sup> Da anders als zur Erstellung einer ordnungsmäßigen Buchführung (§ 238 Abs. 1 Satz 1 HGB) im Gesetz eine konkrete Verpflichtung zur Planung zumindest nicht für alle Rechtsformen vorgesehen ist und überdies rechtlich verbindliche Anweisungen

zu Mindestanforderungen der Ausgestaltung fehlen, fällt es Mitgliedern von Vertretungsorganen immer noch leicht, sich der Vorlage einer Unternehmensplanung, die einem unter Fachleuten anerkannten Gestaltungsniveau entspricht, zu entziehen.<sup>17</sup> Mit dieser eher psychologisch begründeten Verweigerungshaltung müssen sich Abschlussprüfer und Banken selbst bei Kunden, die in Schwierigkeiten geraten sind, immer noch auseinandersetzen.<sup>18</sup>

Durch Vernachlässigung der Unternehmensplanung entsteht nicht nur ungewollt Schaden für das jeweilige Unternehmen<sup>19</sup>, sondern es wird Geschäftspartnern (z. B. Kreditinstituten), Aufsichtsräten und Arbeitnehmervertretern, die nach Gesetz oder Vertrag Anspruch auf Einsicht in die Unternehmensplanung haben, unnötig erschwert, in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung frühzeitig konstruktive Lösungen für eine gemeinsame Schadensbegrenzung zu suchen.

Dies ist umso gravierender, als die Unternehmensplanung nicht nur ein geeignetes und daher unbedingt erforderliches Instrument zur Vermeidung vor allem intern bedingter Krisen darstellt<sup>20</sup>, sondern auch eine wichtige Grundlage für die Krisenbewälti-

8 Zur Unternehmensplanung als Instrument zur Überwachung der Unternehmensleitung in Kapitalgesellschaften siehe *Fuhr*, Die Prüfung der Unternehmensplanung, Düsseldorf 2003.

9 Vgl. *Wild*, a.a.O. (Fn. 5), S. 13; *Gutenberg*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin u. a. 1983, S. 148.

10 Vgl. *Wild*, a.a.O. (Fn. 5), S. 18.

11 Vgl. *Lutter*; GmbHR 2000, S. 301 ff., 304 f.; *Hachenburg/Mertens*, GmbHG, 8. Aufl., Berlin/New York 1997, § 43 Rn. 24.

12 Vgl. *Simon*, Die heimlichen Gewinner, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1997, S. 38 ff.

13 Vgl. *Grunwald/Grunwald*, Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft, Handbuch Risikomanagement und Rating, 2. Aufl., Stuttgart 2001, S. 50.

14 Vgl. *Hahn* (Hrsg.), Planung und Kontrolle, 5. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 769–808; *Wild*, a.a.O. (Fn. 5), S. 42 f.

15 Die Kommunikation der strategischen Ziele auf untere Hierarchieebenen ist das wesentliche Ziel der Balanced Scorecard. Vgl. *Kaplan/Norton*, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997; *Kunz*, Die Balanced Scorecard im Personalmanagement, Frankfurt/New York 2001.

16 Vgl. *IDW* (Hrsg.), Berichte über die 44. Arbeitstagung Baden-Baden, November 2002, Düsseldorf 2002, S. O 24.

17 Zur Durchsetzung der Berichtspflicht siehe *Wiesner*, in: Hoffmann-Becking (Hrsg.), Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Bd. 4: Aktiengesellschaft, 2. Aufl., München 1999, S. 262, § 25, Rn. 36; *Lutter*, Information und Vertraulichkeit im Aufsichtsrat, 2. Aufl., Köln u. a. 1984, S. 68. Bereits *Lutter* wunderte sich im Jahre 1991 darüber, dass es immer noch Unternehmen gibt, die ohne eine Unternehmensplanung arbeiten (vgl. *Lutter*; AG 1991, S. 249). Zwar haben sich die Verhältnisse inzwischen sicherlich relativ gebessert, aber die Wirtschaftspraxis weicht im Planungsverhalten immer noch von den Vorstellungen des Gesetzgebers ab.

18 *Schiller/Tytka*, Risikomanagement im Kreditgeschäft, Stuttgart 2001, S. 120 f.: „Aus Furcht, vor allem Unternehmen mit guter Bonität als Bankkunden zu verlieren, verzichten Kreditinstitute freiwillig auf Finanzplanauswertungen, da eine solche Vorgehensweise bislang noch nicht branchenüblich ist.“

19 Schaden nicht nur im Sinne der Verminderung des Vermögens, sondern auch im Sinne entgehender Vorteile; so *Wiesner*; a.a.O. (Fn. 17), S. 280, § 26, Rn. 6, m.w.N.

20 Vgl. *Krystek*, Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987, S. 121 ff.

gung bietet<sup>21</sup>. Das Planungsinstrument wird daher gerade bei bestandsgefährdeten Unternehmen oftmals viel zu spät entwickelt und erst unter erschwerten Krisenbedingungen erstmalig eingesetzt.

## 2. Unternehmensplanung im derzeitigen Wirtschaftsrecht

Der Gesetzgeber hat die Bedeutung der Unternehmensplanung als Instrument zur Unternehmenssicherung in einer funktionierenden Volkswirtschaft anerkannt, indem er den Geschäftsleitern zahlreiche konkrete Pflichten vorgegeben hat, deren Erfüllung eine Planung grundsätzlich voraussetzt. Vor diesem Hintergrund stellt sich naturgemäß die Frage, aus welchen Gründen und inwieweit gegenwärtig eine Rechtspflicht zur Unternehmensplanung besteht und wie diese sich in der praktischen Umsetzung konkretisiert.

### 2.1 Rechtspflicht zur Unternehmensplanung aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG

Nach § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG hat der Vorstand dem Aufsichtsrat zu berichten über „die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), wobei auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist“. Nach § 90 Abs. 2 Nr. 1 AktG ist dieser Berichtspflicht mindestens einmal jährlich nachzukommen, wenn nicht Änderungen der Lage oder neue Fragen eine unverzügliche Berichterstattung gebieten. Die in vielen Branchen herrschende Dynamik macht eine laufende Berichterstattung erforderlich.

In der Regierungsbegründung zur Neufassung des § 90 AktG heißt es dazu: „Die Vorschrift hat klarstellenden Charakter. Sie umreißt zugleich die Aufgabe des Vorstands, die auch die Unternehmensplanung umfasst“.<sup>22</sup> Für Unternehmen anderer Rechtsformen als die Aktiengesellschaft, in denen ein Aufsichtsrat installiert ist, kann eine Rechtspflicht zur Unternehmensplanung aus der analogen Anwendung des § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG abgeleitet werden.<sup>23</sup> Der Gesetzgeber unterscheidet in der Regierungsbegründung „die kurzfristige, die mittelfristige (Mehrjahresplan) und die langfristige Planung (Unternehmensplan)“.<sup>24</sup> Er hält es für selbstverständlich,<sup>25</sup> dass ein Unternehmen in der Regel zumindest eine kurzfristige Budgetplanung erstellt. Deshalb hat er – wie Kropff zutreffend feststellt – es nicht „für nötig gehalten, im Gesetzestext ausdrücklich eine Unternehmensplanung vorzuschreiben. Mit der Verpflichtung, dem Aufsichtsrat zu berichten, setzt er sie schlicht und einfach voraus.“<sup>26</sup>

Bei diesem blinden Glauben an einen Idealzustand in der Wirtschaftspraxis wird nicht nur ein Vollzugsdefizit übersehen, sondern auch einem be-

reits vorprogrammierten Meinungsstreit in der Kommentierung die Bahn geebnet. Während die überwiegende Meinung die Pflicht des Vorstands sowohl zur Unternehmensplanung<sup>27</sup> als auch zur Berichterstattung hierüber an den Aufsichtsrat als gegeben ansieht,<sup>28</sup> hat sich eine Mindermeinung, die u. E. weder mit dem Gesetzestext noch mit der Gesetzesbegründung in Einklang steht, herausgebildet, nach der die Gesetzespflicht zur Unternehmensplanung in Zweifel gezogen wird und nur dann eine Verpflichtung zur Berichterstattung über die Planung bejaht wird, soweit der Vorstand eine solche Planung tatsächlich erstellt.<sup>29</sup>

Selbst wenn sich die überwiegende Meinung durchsetzt und von der Rechtsprechung bestätigt wird, bleibt damit immer noch die in der juristischen Literatur umstrittene Frage unbeantwortet, was unter Unternehmensplanung zu verstehen ist und welche Mindestanforderungen an eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung zu stellen sind.<sup>30</sup>

Zur Vermeidung etwaiger Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat empfehlen sowohl die Regierungsbegründung zum KonTraG<sup>31</sup>

21 Vgl. Groß, WPK-Mitt., Sonderheft Dezember 1997, S. 61–83; Groß, Sanierung durch Fortführungsgesellschaften, 2. Aufl., Köln 1988; Groß/Amen, WPg 2002, S. 225–240; Hagest/Kellinghusen, WPg 1977, S. 405–415; Keller, Unternehmenssanierung, Herne/Berlin 1999; IDW Prüfungsstandard: Empfehlungen zur Prüfung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen (IDW PS 800), WPg 1999, S. 250–253; Stellungnahme FAR 1/1996, WPg 1997, S. 22–25; Stellungnahme FAR 1/1991, IDW-FN 1991, S. 319–324, und IDW-FN 1992, S. 75.

22 Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 15.

23 Vgl. Altmeyen, ZGR 1999, S. 304. Ein direkter Bezug zu § 90 AktG ist nur mit der allgemeinen Übernahme aktienrechtlicher Vorschriften gem. § 3 Abs. 2 MontanMitbestG möglich. Vgl. Fuhr, a.a.O. (Fn. 8), S. 21.

24 Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 15. Wir weisen darauf hin, dass wir später davon abweichend als Unternehmensplan die Zusammenfassung der kurzfristigen Teilpläne verstehen. Offensichtlich unterscheidet der Gesetzgeber ebenso wie wir zwischen der Planung als Tätigkeit und dem Plan als Ergebnis dieser Tätigkeit. Der Begriff Unternehmensplanung ist also vom Gesetzgeber nicht mit einer bestimmten Dauer des Planungszeitraums belegt.

25 Bereits Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 12, für größere Unternehmen: „Allerdings wurde Planen hier immer schon in gewissem Maße als selbstverständlich betrachtet und ohne tiefgreifende Reflexion praktiziert.“

26 Kropff, NZG 1998, S. 613.

27 Neben der Rechtspflicht zur Unternehmensplanung, die sich für die Aktiengesellschaft nach überwiegender Meinung aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG ergibt, gelten die im folgenden Abschnitt für andere Rechtsformen angestellten Überlegungen analog, so dass sich für die Aktiengesellschaft auch hieraus eine Verpflichtung zur Unternehmensplanung ergeben kann.

28 Vgl. Handelsrechtsausschuss des Deutschen Anwaltvereins, ZIP 1997, S. 164; Kropff, NZG 1998, S. 613–619; Wiesner, a.a.O. (Fn. 17), S. 252 f., § 25, Rn. 6. Zudem auf die nach überwiegender Meinung ohnehin schon nach altem Recht bestehende Verpflichtung verweisend Altmeyen, ZGR 1999, S. 303.

29 Vgl. Hüffer, AktG, 5. Aufl., München 2002, § 90, Rn. 4a. Von Potthoff/Trescher, Das Aufsichtsratsmitglied, 5. Aufl., Stuttgart 2001, S. 133, aber als „wohl herrschende Auffassung“ bezeichnet.

30 Siehe dazu auch Abschn. 3.2.

31 Vgl. Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 15.

als auch die *Schmalenbach-Gesellschaft*,<sup>32</sup> dass der Aufsichtsrat eine Informationsordnung erlässt, in welcher die regelmäßigen Informationspflichten des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat festzuhalten sind. Vom Vorhandensein einer solchen Informationsordnung kann jedoch in vielen Fällen nicht ausgegangen werden. Zudem ist mit einer Informationsordnung allein nicht sichergestellt, ob den Mindestanforderungen an eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung entsprochen wird. Ferner bleibt offen, was von einem vorhandenen Aufsichtsrat inhaltlich und dem Umfang nach geprüft werden sollte.<sup>33</sup>

Für andere Rechtsformen als die Aktiengesellschaft wird die Unternehmensplanung nicht im Gesetzestext erwähnt. Weder § 52 Abs. 1 GmbHG noch die in Betracht kommenden spezialgesetzlichen Regelungen<sup>34</sup> schreiben eine dem § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG entsprechende Berichterstattungspflicht vor. Die Informationsinitiative liegt somit bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung, abgesehen von solchen Gesellschaften, die dem MontanMitbestG<sup>35</sup> unterliegen, nicht bei den gesetzlichen Vertretern, sondern beim Aufsichtsrat selbst.<sup>36</sup>

## 2.2 Rechtspflicht zur Unternehmensplanung aus den allgemeinen Geschäftsleiterpflichten

Generell kann sich jedoch die Verpflichtung zur Unternehmensplanung – wie auch für den Vorstand einer Aktiengesellschaft – aus den Geschäftsleiterpflichten ergeben.<sup>37</sup> Dass ein solches Gebot zur Unternehmensplanung besteht, wird auch in der juristischen Literatur nicht bestritten.<sup>38</sup> So gilt je nach Unternehmensgröße und -situation die Verletzung des Gebots zur Erstellung einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung als Verstoß gegen die im Gesellschaftsrecht verankerten Sorgfaltspflichten und als etwaiger Auslöser der Innenhaftung für die Geschäftsleiter.<sup>39</sup>

In einschlägigen Kommentierungen zur Rechnungslegung wird eine Rechtsmeinung vertreten, wonach die Unternehmensplanung gar als Bestandteil einer ordnungsmäßigen Buchführung i. S. des § 321 Abs. 2 Satz 1 HGB zu qualifizieren sei, soweit sie erforderlich ist, um eine ordnungsmäßige Bilanzierung und Bewertung von Aktiva und Passiva in der Bilanz sowie von Angaben im Anhang sicherzustellen.<sup>40</sup> Jedoch erscheint uns die uneingeschränkte Akzeptanz und Durchsetzbarkeit dieser Rechtsauffassung ohne eine klarstellende Kodifizierung fraglich.

## 2.3 Divergierende Rechtsauffassungen zum Planungsinhalt

Hinsichtlich des Planungsinhalts gibt es in der Literatur höchst unterschiedliche Auffassungen. Zum einen wird davon ausgegangen, dass die Planungspflicht nur für die Jahresplanung (auch als Budget-

planung bezeichnet), nicht aber für eine darüber hinausgehende Mehrjahresplanung besteht.<sup>41</sup> Ähnlich sieht *Lutter* für das laufende und das folgende Geschäftsjahr eine Planungspflicht; für die mittelfristige und langfristige Planung genüge auch eine verbale Vermittlung.<sup>42</sup> *Kallmeyer* sieht jedoch nicht einmal die Vorlage eines Zahlenwerks als erforderlich an.<sup>43</sup> Zum anderen wird auch die langfristige bzw. strategische Unternehmensplanung als verpflichtend qualifiziert.<sup>44</sup>

Die Aufzählung der Teilpläne in § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG ist exemplarisch; wichtige Teilpläne, wie z. B. der Vermögens-(Bilanz-)plan, werden weder im Gesetz noch in der Gesetzesbegründung erwähnt. Was als sachgerechte Unternehmensplanung gilt, ergibt sich nach *Kropff* und *Altmeyen* aus gesicherten und bewährten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen und Grundsätzen. Ferner liege das „Wie“ der Unternehmensplanung im pflichtgemäßen Ermessen des Geschäftsleiters, das am Maßstab der Verhältnisse

32 Vgl. *Arbeitskreis „Externe und interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*, DB 2000, Beilage Nr. 11, S. 2.

33 Vgl. *Fuhr*, a.a.O. (Fn. 8), insb. S. 21.

34 Vgl. *Schneider*, in: Scholz (Hrsg.), Kommentar zum GmbHG, 9. Aufl., Köln 2002, § 52, S. 2759, Rn. 67; *Lutter/Krieger*, a.a.O. (Fn. 4), S. 256, Rn. 334. § 52 Abs. 1 GmbHG, § 3 KAGG, § 25 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 MitbestG sowie § 77 Abs. 1 Satz 2 BetrVG 1952 verweisen lediglich auf § 90 Abs. 3, 4 und 5 (Satz 1 und 2) AktG, nicht aber auf § 90 Abs. 1 und 2 AktG. Vgl. *Fuhr*, a.a.O. (Fn. 8), S. 21.

35 Nach *Fuhr*, a.a.O. (Fn. 8), S. 21, regelt § 3 Abs. 2 MontanMitbestG „ganz allgemein die sinngemäße Gültigkeit der ‚Vorschriften des Aktienrechts‘, so dass für Unternehmen, die dem MontanMitbestG unterliegen, die uneingeschränkte Übertragbarkeit des aktienrechtlichen Informationssystems möglich ist.“

36 Vgl. *Heyder*, in: Michalski (Hrsg.), GmbHG, Bd. 2, München 2002, § 52, Rn. 220; *Schneider*, a.a.O. (Fn. 34), § 52, Rn. 67; *Lutter/Hommelhoff*, a.a.O. (Fn. 4), § 52, Rn. 11.

37 Vgl. *Altmeyen*, ZGR 1999, S. 303.

38 Vgl. *Semler*, ZGR 1983, S. 12 f. und S. 16; *Lutter*, AG 1991, S. 251; *Fedderson*, ZGR 1993, S. 114–117; *Götz*, AG 1995, S. 338 f.; *Albach*, ZGR 1997, S. 32–40; *Handelsrechtsausschuss des Deutschen Anwaltvereins*, ZIP 1997, S. 164; *Kropff*, NZG 1998, S. 613–619; *Wiesner*, a.a.O. (Fn. 17), S. 252 f., § 25, Rn. 6; *Altmeyen*, ZGR 1999, S. 303 und S. 306. Nach *Haas*, in: Michalski (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 36), § 43, Rn. 64 ff., kann sich die Pflicht zur Planung als Ausfluss der Pflicht zur sorgsamsten Unternehmensleitung und der damit verbundenen Vorbereitung von Entscheidungen ergeben. Gänzlich ablehnend lediglich *Kallmeyer*, ZGR 1993, S. 104–113. Siehe dazu auch *Fedderson*, ZGR 1993, S. 114–117.

39 Vgl. *Wiesner*, a.a.O. (Fn. 17), S. 252 f., § 25, Rn. 6; *Potthoff/Trescher*, a.a.O. (Fn. 29), S. 133.

40 Vgl. *IDW* (Hrsg.), WP-Handbuch 2000, Bd. I, 12. Aufl., Düsseldorf 2000, S. 1444, Rn. 164, für § 321 Abs. 1 Satz 2 HGB a.F. Die Ergänzung des § 321 HGB im Zuge des KonTraG hat hier nur eine klarstellende Bedeutung. Ferner siehe *Adler/Düring/Schmaltz*, Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, 6. Aufl., Stuttgart 1995 ff., § 321 HGB, Rn. 93. Von der historischen Entwicklung der Kostenrechnung und Unternehmensplanung aus der Buchführung kann nicht geschlossen werden, dass diese Instrumente noch unter dem Begriff Buchführung subsumiert werden können. Vgl. *Rückle*, zfbf Sonderheft 36, 1996, S. 130.

41 Vgl. *Handelsrechtsausschuss des Deutschen Anwaltvereins*, ZIP 1997, S. 164; *Altmeyen*, ZGR 1999, S. 304 und S. 306.

42 Vgl. *Lutter*, AG 1991, S. 251 und S. 254.

43 Vgl. *Kallmeyer*, ZGR 1993, S. 112; wohl anders *Lutter*, AG 1991, S. 254.

44 Vgl. *Götz*, AG 1995, S. 339; *Wiesner*, a.a.O. (Fn. 17), S. 253 f., § 25, Rn. 6; *Albach*, ZGR 1997, S. 36.

des einzelnen Unternehmens auszuüben sei.<sup>45</sup> Orientierungsregeln oder Grundsätze werden jedoch nicht genannt.

Insgesamt zeigt bei dem derzeitigen Gesetzesstand die kommentierende Literatur zur Planungspflicht und zum Planungsinhalt ein derart diffuses Bild, dass der Gesetzgeber die Rechtslage u. E. durch eine eindeutige verlässliche Regelung<sup>46</sup> klären sollte.<sup>47</sup>

#### 2.4 Mittelbare Rechtspflicht zur Unternehmensplanung aus der Erfüllung weiterer gesetzlicher Vorschriften durch die gesetzlichen Vertreter

Neben der Planungspflicht, die sich aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG oder den allgemeinen Geschäftsleiterpflichten ergibt, bestehen auch mittelbar Verpflichtungen zur Unternehmensplanung. Ohne eine aussagefähige, ordnungsmäßig erstellte Unternehmensplanung ist es der Geschäftsleitung nicht möglich, eine Vielzahl gesetzlicher Verpflichtungen zu erfüllen:

##### (1) Beurteilung der Going-Concern-Prämisse bei Aufstellung des Jahresabschlusses

Nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB ist bei der Bewertung der im Jahresabschluss ausgewiesenen Vermögensgegenstände und Schulden von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.<sup>48</sup> Von dieser Annahme können – so der *IDW Prüfungsstandard: Die Fortführung der Unternehmenstätigkeit (IDW PS 270)* – die gesetzlichen Vertreter ausgehen, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit nachhaltige Gewinne erzielt hat, leicht auf finanzielle Mittel zurückgreifen kann und keine bilanzielle Überschuldung droht.<sup>49</sup> „Liegen diese Voraussetzungen nicht vor und verfügt das Unternehmen auch nicht über ausreichende stille Reserven, haben die gesetzlichen Vertreter eingehende Untersuchungen zur Unternehmensfortführung anhand aktueller, hinreichend detaillierter und konkretisierter interner Planungsunterlagen, insbesondere eines Finanzplans, anzustellen.“<sup>50</sup>

##### (2) Erstellung des Prognoseberichts im Lagebericht<sup>51</sup>

Gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 2 HGB soll der Lagebericht auch auf die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft eingehen. „Was und wie über die zukünftige Entwicklung zu berichten ist, sagt das HGB nicht; es hält sich bewusst allgemein. ... Der Prognosebericht sollte Aussagen über die zukünftige Entwicklung der wichtigsten Eckdaten des Unternehmens umfassen: Beschäftigung, Investitionen, Belegschaft, Umsatz, Ertrag.“<sup>52</sup> Die Berichterstat-

tung hat den Bereich der voraussichtlichen Entwicklung sowie die Art der Schätzung und deren Zeithorizont zu bezeichnen. Die der Prognose zugrunde liegenden Prämissen – z. B. wichtige Währungsrelationen, welche die Entwicklung auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten international ausgerichteter Unternehmen entscheidend beeinflussen – und Wirkungszusammenhänge sind in geeigneter Form im Lagebericht zu erläutern.<sup>53</sup> All diese Angaben lassen sich mit der gebotenen Klarheit und Wahrheit nur machen, wenn das Unternehmen eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung erstellt.

##### (3) Berichterstattung über wesentliche Risiken der künftigen Entwicklung<sup>54</sup>

Auch die nach § 289 Abs. 1 HGB geforderten Angaben der Risikoberichterstattung sind nur anhand von Analysen auf der Basis einer Unternehmensplanung möglich.<sup>55</sup> So ist zur Erfüllung dieser Berichterstattungspflichten nach der *IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Aufstellung des Lageberichts (IDW RS HFA 1)* der Einfluss sowohl der externen Umfeldfaktoren (Entwicklung der Branche, politischer, rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen) als auch der betrieblichen Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Finanzierung und Investition) auf die künftige Entwicklung zu würdigen.<sup>56</sup>

45 Vgl. Kropff, NZG 1998, S. 613; Altmeyen, ZGR 1999, S. 305 f., m.w.N. Nach Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 12, wird allgemein die Notwendigkeit der Planung gesehen, umstritten sei das „Wie“ der Planung.

46 Bereits Rückle, DB 1984, S. 65, empfahl eine explizite gesetzliche Fixierung der Pflicht zur Unternehmensplanung. Das Fehlen expliziter und eindeutiger Aussagen im AktG und im GmbHG wird auch von Fuhr, a.a.O. (Fn. 8), S. 338, beklagt.

47 Nach Albach, ZGR 1997, S. 40, bedarf es keiner Gesetzesänderung, sondern lediglich einer „richtigen“ Interpretation des Gesetzestextes. Da in der Tat jedoch begründete entgegengerichtete Meinungen vertreten werden, kann letztlich nur der Gesetzgeber für endgültige Klarheit sorgen.

48 Die Beurteilung der Going-Concern-Prämisse setzt mindestens eine Fortbestehensprognose voraus; vgl. Rückle, DB 1984, S. 59.

49 Vgl. *IDW Prüfungsstandard: Die Fortführung der Unternehmenstätigkeit (IDW PS 270)*, WPg 2003, S. 775 ff., Tz. 9.

50 *IDW PS 270*, WPg 2003, S. 775 ff., Tz. 10.

51 Vgl. *IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Aufstellung des Lageberichts (IDW RS HFA 1)*, WPg 1998, S. 653 ff.; Dörner, in Baetge u. a. (Hrsg.), Rechnungslegung, Prüfung und Beratung, FS Ludewig, Düsseldorf 1996, S. 937.

52 Ellrott, in: Budde u. a. (Begr.), Beck'scher Bilanz-Kommentar, 5. Aufl., München 2003, § 289 HGB, Rn. 35 (im Original Fettdruck statt Kursivschrift).

53 Vgl. *IDW RS HFA 1*, WPg 1998, S. 653 ff., Tz. 42.

54 Vgl. *IDW RS HFA 1*, WPg 1998, S. 653 ff.; Küting/Hütten, AG 1997, S. 250; Baetge/Schulze, DB 1998, S. 937.

55 Vgl. hierzu auch Dörner/Bischof, in: Dörner/Menold/Pfitzer (Hrsg.), Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung, Stuttgart 1999, S. 369–399.

56 Vgl. *IDW RS HFA 1*, WPg 1998, S. 653 ff., Tz. 35; ferner siehe DRS 5: Risikoberichterstattung, Bundesanzeiger vom 29. 5. 2001.

(4) *Errichtung eines Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG*<sup>57</sup>

Das in § 91 Abs. 2 AktG verlangte Risikofrüherkennungssystem ist auf die Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen und damit auf einen wichtigen Teilaspekt des Risikomanagements ausgerichtet. Es hat sicherzustellen, dass diejenigen Risiken und deren Veränderungen erfasst werden, die in der jeweiligen Situation des Unternehmens dessen Fortbestand gefährden können.<sup>58</sup> Grundlage hierfür ist eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung, die auf einer höheren Stufe in ein funktionsfähiges Controlling und internes Kontrollsystem überführt wird.<sup>59</sup>

(5) *Beibringung von Unterlagen entsprechend den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MAK)*

Besondere Bedeutung kommt zunächst der Vorschrift des § 18 KWG zu,<sup>60</sup> wonach Kreditinstitute bei Krediten von mehr als 250 000 Euro verpflichtet sind, sich vor Kreditvergabe und sodann während der gesamten Kreditlaufzeit insbesondere anhand von Jahresabschlüssen ein genaues Bild über die wirtschaftliche Lage eines Kreditnehmers zu machen. Zukunftsorientierte Kreditentscheidungen sind allerdings nur auf der Grundlage einer Unternehmensplanung möglich. Denn erst anhand der Planung lässt sich zum einen der Kreditbedarf abschätzen und zum anderen die Kapitaldienstfähigkeit ermitteln.<sup>61</sup> Zur Vorlage einer Unternehmensplanung verpflichtet allerdings § 18 KWG in der derzeitigen Fassung nicht.

Weitergehend sind die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MAK). Nach den MAK gilt für Kredite, die einer Intensivbetreuung<sup>62</sup> unterliegen, die Anweisung seitens der „Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht“ (BaFin), dass im Falle einer beabsichtigten Sanierung von den an der Sanierung Beteiligten ein Sanierungskonzept auf Basis einer Unternehmensplanung zu erarbeiten und umzusetzen ist.<sup>63</sup> Die Umsetzung des Sanierungskonzepts sowie die Auswirkungen der Maßnahmen sind vom Kreditinstitut zu kontrollieren, was neben einem Unternehmensplan einen Plan/Ist-Vergleich erforderlich macht.<sup>64</sup>

(6) *Unterrichtung des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses*

Nach §§ 90 und 92 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen rechtzeitig und

umfassend unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten. Darüber hinaus hat er „mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.“

Überdies hat der Unternehmer nach § 110 Abs. 1 BetrVG in Unternehmen mit in der Regel mehr als 1000 ständig beschäftigten Arbeitnehmern mindestens einmal in jedem Kalendervierteljahr die Arbeitnehmer „schriftlich über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens zu unterrichten.“<sup>65</sup> All diesen Informationspflichten kann der Arbeitgeber nur nachkommen, wenn er sich selbst ein genaues Bild über die Entwicklung des Unternehmens anhand einer Unternehmensplanung machen kann.

(7) *Rechtzeitiger Bericht an die Gesellschafterversammlung/Hauptversammlung bei Verlust der Hälfte des Gesellschaftskapitals*

Die Vorschrift des § 49 Abs. 3 GmbHG bzw. des § 92 Abs. 1 AktG verpflichtet die gesetzlichen Vertreter, unverzüglich die Gesellschafterversammlung bzw. Hauptversammlung einzuberufen, wenn sich bei Aufstellung der Jahresbilanz oder einer Zwischenbilanz oder im Fall einer Aktiengesellschaft auch bei pflichtmäßigem Ermessen ein Verlust in Höhe der Hälfte des Stamm- bzw. Grundkapitals ergibt. Nach Auffassung des *BGH* haben die gesetzlichen Vertreter z. B. anhand eines Plan/Ist-Vergleichs „die wirtschaftliche Lage des Unternehmens laufend zu beobachten und sich bei Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung durch Aufstellung einer Zwischenbilanz oder eines Vermögensstatus einen Überblick über den Vermögensstand zu verschaffen. ... Um diese Aufgaben erfüllen zu können, muss der Geschäftsführer für eine Organisation sorgen, die ihm die dafür erforderliche Übersicht über die wirtschaftliche und finanziel-

57 Vgl. *IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340)*, WPg 1999, S. 658 ff.; *Lück*, DB 1998, S. 1573.

58 Vgl. *IDW PS 340*, WPg 1999, S. 658 ff., Tz. 5.

59 Vgl. *Lück*, DB 1998, S. 8 ff.; *Lück*, in: *Dörner/Menold/Pfitzer* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 55), S. 153 ff.; *Soll/Labes*, in: *Saitz/Braun* (Hrsg.), *Das Kontroll- und Transparenzgesetz*, Wiesbaden 1999, S. 198.

60 Vgl. *Reischauer/Kleinhaus*, KWG, Berlin o.J., Loseblatt, § 18, Rn. 115.

61 Vgl. *Schiller/Tyto*, a.a.O. (Fn. 18), S. 119.

62 Vgl. hierzu *Totzek*, in: *Eller/Gruber/Reif* (Hrsg.), *Handbuch MaK*, Stuttgart 2003, S. 92–96.

63 Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)*, Rundschreiben 34/2002 (BA): „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute“ (MAK) vom 20. 12. 2002, Tz. 60 (<http://www.bafin.de/schreiben/021220.htm>).

64 Vgl. *Wild*, a.a.O. (Fn. 5), S. 44.

65 Vgl. hierzu *Fitting*, BetrVG, 21. Aufl., München 2002, § 110, Rn. 7.

le Situation der Gesellschaft jederzeit ermöglicht,<sup>66</sup> was ab einer gewissen Unternehmensgröße eine Unternehmensplanung erfordert.

(8) *Gesetzeskonforme Wahrnehmung der Insolvenzantragspflichten*<sup>67</sup>

Im Rahmen der heute geforderten zweistufigen Überschuldungsprüfung ist der Ausgang der Fortbestehensprognose maßgeblich für die Wertansätze im Überschuldungsstatus. Fällt die Prognose positiv aus, so sind im Überschuldungsstatus die Fortführungswerte anzusetzen; fällt sie hingegen negativ aus, so kommen die Liquidationswerte zum Tragen (§ 19 Abs. 2 InsO).<sup>68</sup> Angesichts der haftungs- und strafrechtlichen Gefahren einer Insolvenzverschleppung hat jeder Vorstand bzw. jeder Geschäftsführer zur Fundierung der Entscheidung darüber, ob er die Insolvenzeröffnung beantragen muss, „die wirtschaftliche Lage des Unternehmens laufend zu beobachten. Bei Anzeichen einer Krise wird er sich durch Aufstellung eines Vermögensstatus einen Überblick über den Vermögensstand verschaffen müssen.“<sup>69</sup> Je deutlicher im Schuldnerunternehmen Krisensignale empfangen werden, umso gründlicher und detaillierter sind die entsprechenden Informationen zu analysieren und das der Fortbestehensprognose zugrunde liegende Unternehmenskonzept und der sich daraus ableitende Finanzplan zu erarbeiten bzw. zu prüfen.<sup>70</sup> Wird die Fortbestehensprognose nicht in der gebotenen Gründlichkeit erstellt, so bleiben für die Überschuldungsprüfung die Liquidationswerte maßgeblich.<sup>71</sup>

So wie ein Jahresabschluss nicht ohne ordnungsmäßige Buchführung erstellt und geprüft werden kann, können die gesetzlichen Vertreter die vorstehend genannten Pflichten nicht ohne eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung erfüllen.

2.5 *Erfordernis der Unternehmensplanung zur Erfüllung gesetzlicher Vorschriften durch den Abschlussprüfer*

Mit gesichertem Rückgriff auf eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung kann auch die Abschlussprüfung den von der Öffentlichkeit getragenen Erwartungen<sup>72</sup> eher gerecht werden,<sup>73</sup> wobei gerade dies ein maßgebliches Ziel des KonTraG gewesen ist.<sup>74</sup> Wir sehen in den verbliebenen gesetzlichen Unklarheiten hinsichtlich Planungspflicht und -inhalt eine wesentliche Ursache dafür, dass es in der Folgezeit erneut zu Enttäuschungen und zu herber Kritik an den Wirtschaftsprüfern gekommen ist.<sup>75</sup> Zum Abbau dieser kognitiven Dissonanz können die Erwartungen reduziert werden; die Abschlussprüfung kann aber auch insbesondere in Richtung einer verstärkten Insolvenzprophylaxe (Fortbestehensprognose<sup>76</sup>)

erweitert werden,<sup>77</sup> wobei Letzteres kaum zu einem durchschlagenden Erfolg führen wird, wenn das Gesetz weiterhin zur Planungspflicht und zum Planungsinhalt schweigt bzw. keine klare und eindeutige Aussage enthält.

Mit In-Kraft-Treten des KonTraG hat der Gesetzgeber die Aufgaben der Abschlussprüfung erweitert. Nunmehr soll die Abschlussprüfung „problem- und risikoorientiert“ erfolgen,<sup>78</sup> wobei der Prüfer überdies eine kritische Distanz zum Mandanten einnehmen soll.<sup>79</sup> Allerdings ist die wesentliche Grundlage für die zukunftsorientierte Ausrichtung der Abschlussprüfung nicht klar geschaffen, nämlich eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung. Ohne sie sind insbesondere die folgenden, schon zuvor erwähnten Punkte nicht mit der gewünschten Zuverlässigkeit durch einen Wirtschaftsprüfer nachprüfbar:

(1) *Angemessenheit der Going-Concern-Prämisse*

Der Abschlussprüfer hat die Angemessenheit der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter zur Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen.<sup>80</sup> Liegen Anhaltspunkte für bestandsgefährdende Tatsachen vor, hat der Abschlussprüfer auf Grundlage der internen Planungsgrundlagen geeignete Prüfungshandlungen durchzuführen. Dabei hat der Abschlussprüfer die Planungen der gesetzlichen Vertreter für künftige Maßnahmen vor dem Hintergrund der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit

66 BGH vom 20. 2. 1995 – II ZR 9/94, ZIP 1995, S. 560–563.

67 Auch Rückle, DB 1984, S. 65, weist auf die hieraus ableitbare Pflicht zur Unternehmensplanung hin.

68 Vgl. *Stellungnahme FAR 1/1996*, WPg 1997, S. 23; *Früh/Wagner*, WPg 1998, S. 910; *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 229.

69 BGH vom 6. 6. 1994 – II ZR 292/91, ZIP 1994, S. 1103–1112. *Uhlenbruck*, in: Gottwald (Hrsg.), *Insolvenzrechts-Handbuch*, 2. Aufl., München 2001, S. 126 f., Rn. 15, und *Bork*, ZIP 2000, S. 1709, schließen diesen Anlass in die stufenweise Abfolge der Überschuldungsprüfung ein und kommen so zu einer dreistufigen Prüfung.

70 Vgl. *Stellungnahme FAR 1/1996*, WPg 1997, S. 23. Für Finanzpläne im Konzern siehe insbesondere *Amen*, *Erstellung von Kapitalflussrechnung*, 2. Aufl., München/Wien 1998, S. 106–183.

71 Vgl. *Möhlmann*, *Die Berichterstattung im neuen Insolvenzverfahren*, Köln 1999, S. 94.

72 Zum Begriff „Erwartungslücke“ siehe z.B. *Sieben*, in: Busse von Colbe/Lutter (Hrsg.), *Wirtschaftsprüfung heute – Entwicklung oder Reform?*, Wiesbaden 1977, S. 56.

73 Vgl. *Wolz*, WPK-Mitt. 2/1998, S. 122–135.

74 Vgl. *Regierungsbegründung zum KonTraG*, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 1; *Böcking*, in: Dörner/Menold/Pfitzer (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 55), S. 717 ff.

75 Vgl. *Heppe*, WM 2003, S. 714–724.

76 Siehe dazu *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 225–240; *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 433–450.

77 Vgl. *Rückle*, zfbf Sonderheft 36, 1996, S. 109.

78 *Oechsle/Wirth*, in: Dörner/Menold/Pfitzer (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 55), S. 539 ff.; siehe *Regierungsbegründung zum KonTraG*, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 11 und 28 f.

79 Vgl. *Regierungsbegründung zum KonTraG*, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 16 und 27.

80 Vgl. *IDW PS 270*, WPg 2003, S. 775 ff., Tz. 13; *Ernst*, in: Dörner/Menold/Pfitzer (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 55), S. 321–367 (339 f.).

tigkeit kritisch durchzusehen und sich von den gesetzlichen Vertretern schriftlich bestätigen zu lassen, dass sie solche Maßnahmen tatsächlich durchführen wollen.<sup>81</sup>

Grundlage der Prüfung bestandsgefährdender Tatsachen ist insbesondere die Analyse der künftigen Zahlungsströme, der geplanten Ergebnisentwicklung und anderer wichtiger Prognosedaten. Dazu bedarf es der Vorlage einer aussagefähigen integrierten Unternehmensplanung, die allerdings derzeit vom Abschlussprüfer nicht als selbstverständlich vorhanden unterstellt werden kann.

## (2) Prognosebericht im Lagebericht

Der IDW Prüfungsstandard: Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350) setzt für die Prüfung des Prognoseberichts die Vorlage einer Unternehmensplanung voraus.<sup>82</sup> Danach hat sich der Abschlussprüfer von der Zuverlässigkeit und Funktionsfähigkeit des unternehmensinternen Planungssystems zu überzeugen, soweit dieses für die Herleitung der Angaben des Lageberichts erforderlich ist. Nach Selchert u. a. muss der Prüfer sich davon überzeugen, „dass die Planung begründet, plausibel und konsistent ist und damit geeignet erscheint, die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens zuverlässig zum Ausdruck zu bringen.“<sup>83</sup> Wo allerdings eine Unternehmensplanung nicht vorhanden ist, stößt die Prüfung des Prognoseberichts auf erhebliche Schwierigkeiten. In diesem Zusammenhang besteht im konkreten Einzelfall für den Prüfer noch Unklarheit, ob ein Prüfungshemmnis gegeben ist.<sup>84</sup>

## (3) Risikoberichterstattung

Zu unterscheiden sind:<sup>85</sup>

- laufende Geschäftsrisiken (= Möglichkeit unerwünschter Abweichungen von den Erwartungen),
- entwicklungsbeeinträchtigende Risiken (Der Eintritt der aus ihnen resultierenden Effekte verlangt ein Zurücknehmen der geplanten Zielerreichungen und Erwartungen des Unternehmens),<sup>86</sup>
- bestandsgefährdende Risiken (Ihr Eintritt bedeutet, dass das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit nicht mehr fortsetzen kann.).

Berichtspflichtig im Lagebericht sind die entwicklungsbeeinträchtigenden und bestandsgefährdenden Risiken. Ob der Lagebericht die vorhandenen Risiken vollständig benennt, kann der Prüfer nur anhand einer Unternehmensplanung klären.<sup>87</sup>

## (4) Risikofrüherkennungssystem<sup>88</sup>

Bei der Prüfung eines Risikofrüherkennungssystems muss der Prüfer notfalls die getroffenen

Maßnahmen – vor allem innerhalb eines funktionsfähigen Controllings und internen Kontrollsystems – aufnehmen und sie danach beurteilen, ob die Erfassung und Bewertung aller identifizierten Risiken bzw. Risikoarten, die für das Unternehmen eine Bestandsgefährdung darstellen können, ausreichend geregelt sind. Die Beurteilung durch den Abschlussprüfer dürfte ohne Vorlage einer aussagefähigen Unternehmensplanung kaum möglich sein.

Aus Fachdiskussionen mit Wirtschaftsprüfern ist bekannt, dass oftmals erhebliche Schwierigkeiten bestehen, Einsicht in die vom Unternehmen erstellten, zum Prüfungszeitpunkt maßgeblichen Planungsunterlagen zu erhalten, zumal die Errichtung einer Unternehmensplanung nach weit verbreiteter, überkommener Sicht der Mandanten auf freiwilliger Basis erfolgt.<sup>89</sup> Die restriktive Haltung hinsichtlich der Planvorlage an den Abschlussprüfer erklärt sich auch daraus, dass nach früherer Rechtsmeinung der Abschlussprüfer im Allgemeinen weder verpflichtet noch berechtigt war, sich mit der Unternehmensplanung zu befassen.<sup>90</sup>

Vor dem Hintergrund solcher – heute weitgehend überholter Rechtsmeinung – ist es dennoch äußerst verwunderlich, wenn der Gesetzgeber neben der Buchführung, in der die Ist-Daten erfasst sind, nach dem derzeitigen § 91 Abs. 2 AktG (mit Ausstrahlungswirkung für andere Rechtsformen) auch ein Überwachungssystem im Unternehmen fordert, das es ermöglicht, Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Daten zu verfolgen und den Grad der Bestandsgefährdung festzustellen, während eine Unternehmensplanung, welche die Plan-Daten generieren muss, nicht explizit im Gesetz für alle Rechtsformen vorgeschrieben ist. Mit Wild sind wir der Meinung „Planung ohne Kontrolle ist ... sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich.“<sup>91</sup>

81 Vgl. IDW Prüfungsstandard: Erklärungen der gesetzlichen Vertreter gegenüber dem Abschlussprüfer (IDW PS 303), WPg 2002, S. 680 ff.

82 Vgl. IDW Prüfungsstandard: Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350), WPg 1998, S. 653 ff.

83 Selchert u. a., Prüfung des Lageberichts, Bielefeld 2000, S. 264 f.

84 Vgl. IDW (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 40), S. 1442.

85 Vgl. Selchert u. a., a.a.O. (Fn. 83), S. 212 f.; ferner siehe DRS 5: Risikoberichterstattung, Bundesanzeiger vom 29. 5. 2001.

86 Zur Anspruchsanpassung siehe Sauer mann/Selten, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 1962, S. 577–597.

87 Zur Beurteilung der Unternehmensrisiken in der Abschlussprüfung siehe Dörner, in: IDW (Hrsg.), Kapitalmarktorientierte Unternehmensüberwachung – Chancen und Risiken (Bericht über die IDW Fachtagung am 26. und 27. 10. 2000 in München), Düsseldorf 2001, S. 229–258.

88 Vgl. IDW PS 340, WPg 1999, S. 658 ff.

89 Eine rudimentäre Prüfung der Qualität der Geschäftsführung, inkl. der Planungsrechnungen, gehört nach derzeitiger Rechtslage auch zur handelsrechtlichen Abschlussprüfung; vgl. Rückle, zfbf Sonderheft 36, 1996, S. 132.

90 Vgl. Semler, ZGR 1983, S. 33.

91 Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 44.

### 3. Erfordernis gesetzlicher Regelung von Pflichten und Mindestinhalten der Unternehmensplanung

#### 3.1 Vorgabe der Planungspflicht

Die vorhergehende Bestandsaufnahme zeigt zum einen die Bedeutung der Unternehmensplanung für eine funktionierende Volkswirtschaft sowie für die Erfüllung der Geschäftsleiterpflichten bis hin zur Corporate Governance. Sie macht allerdings auch erhebliche Rechtsunsicherheiten und wiederum als Folge davon gravierende Vollzugsdefizite in der Wirtschaftspraxis offenkundig. Nach alledem kommen wir mit *Rückle* und *Fuhr* zu dem eindeutigen Ergebnis: Die Zeit ist reif, dass der Gesetzgeber die Pflichten zur Unternehmensplanung in Ergänzung zu den Buchhaltungs- und Bilanzierungsvorschriften durch Kodifizierung entsprechender Mindestanforderungen klar regeln sollte.<sup>92</sup>

Eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung hat einen vergleichbaren Stellenwert wie eine ordnungsmäßig erstellte Buchführung und ein aussagefähiger Jahresabschluss, der unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt.<sup>93</sup>

Unseres Erachtens genügt es nicht, die Planungspflicht für die GmbH aus den Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers nach § 43 GmbHG oder analog §§ 76 und 77 AktG, geschweige denn durch eine vom Gesetzgeber gedachte „Ausstrahlungswirkung“ des § 91 AktG herzuleiten.<sup>94</sup> Selbst wenn der Gesetzgeber hiervon ausgeht und die Rechtsprechung dem folgen sollte, sind damit noch keinesfalls die Mindestanforderungen für eine Unternehmensplanung geregelt.<sup>95</sup>

In der Rechts- und Wirtschaftspraxis könnte niemand ernsthaft argumentieren, dass zwecks Deregulierung des Wirtschaftsrechts die gesetzlichen Bestimmungen zur Buchführung und zum Jahresabschluss mit der Begründung, dass sich diese Pflichten bereits konkludent aus Sorgfalts- und Haftungs Vorschriften wie §§ 37 und 43 GmbHG oder § 93 AktG ergeben, gänzlich aufgehoben werden könnten. Analoges gilt für die Unternehmensplanung. Hier ist angesichts der Anforderungen an eine leistungs- und wettbewerbsfähige Volkswirtschaft eine klare und verbindliche Gesetzeslage zu schaffen, indem durch gesetzliche Vorgabe von Mindestanforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung die Erstellung und Ausgestaltung der Unternehmensplanung in den Pflichtenrahmen einer sorgfältigen und gewissenhaften Geschäftsführung gehoben wird.<sup>96</sup>

#### 3.2 Vorgabe von Mindestinhalten

Unsere Forderung nach Verankerung der Unternehmensplanung im Unternehmensrecht wird sicherlich

bei zahlreichen Marktteilnehmern und deren Interessenvertretern auf starke Abwehr und Kritik stoßen, wohl vor allem mit dem Argument der Überregulierung, wobei in der Tat die Rechtsentwicklung in Deutschland im Vergleich zu internationalen Maßstäben kritisch gesehen werden muss.

Wir wollen allerdings etwaige Bedenken wegen einer Überregulierung der Wirtschaftstätigkeit von vornherein dadurch entkräften, dass die konkrete Ausgestaltung einer Unternehmensplanung sich nach in der Praxis anerkannten Grundsätzen ordnungsmäßiger Planung („GoP“) richtet, die den spezifischen Besonderheiten und Anforderungen der Unternehmen Rechnung tragen. Diese Grundsätze haben Leitlinienfunktion, ohne zu restriktiv zu wirken.

Entsprechend der Darlegungs- und Beweislast für eine sorgfältige Geschäftsführung hätten die Unternehmensorgane allerdings bei Abweichungen von den „GoP“ darzulegen, warum die von ihnen gewählte Vorgehensweise und beabsichtigte Maßnahmen begründet und damit vertretbar wären.<sup>97</sup>

Das Gebot der Ordnungsmäßigkeit stellt auf eine Mindestqualität der Unternehmensplanung ab.<sup>98</sup> Im Gesetz sollte die Verpflichtung zur Aufstellung von Jahresplänen (Budgetplanung) mit der Reichweite vorgesehen werden, dass sich eine Aussage dazu treffen lässt, ob eine positive Fortbestehensprognose gegeben ist, also das Unternehmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit im laufenden und folgenden Geschäftsjahr seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Damit würde die nach Auffassung des Deutschen Anwaltvereins ohnehin gegebene Gesetzeslage klarstellend festgeschrieben.<sup>99</sup>

Dementsprechend sollte die Gesetzesvorgabe von der Mindestzielsetzung der voraussichtlichen Unternehmensfortführung (Going Concern) ausgehen, die instrumentell auf der Grundlage eines Finanzplans ohne Liquiditätslücken als notwendige Voraussetzung festgestellt werden kann.<sup>100</sup> Dies würde den

92 Vgl. *Rückle*, DB 1984, S. 65; *Fuhr*, a.a.O. (Fn. 8), S. 338.

93 Vgl. § 264 Abs. 2 Satz 1 HGB; *Adler/Düring/Schmaltz*, a.a.O. (Fn. 40), § 264 HGB, Rn. 52–127; *Clemm*, WPg 1989, S. 357 ff.; *Selchert*, BB 1994, S. 753 ff.

94 Vgl. *Altmeyden*, ZGR 1999, S. 291–313; *Fuhr*, a.a.O. (Fn. 8), S. 21.

95 Vgl. *Hommelhoff/Mattheus*, AG 1998, S. 249 ff., 253.

96 Ebenso bereits *Rückle*, DB 1984, S. 65.

97 Vgl. v. *Werder*, zBf Sonderheft 36, 1996, S. 9.

98 Für die Mindestqualität (Ordnungsmäßigkeit) der Rechnungslegung vgl. *Rückle*, zBf Sonderheft 36, 1996, S. 134. Eine in Zahlen ausgearbeitete Planung, die nicht stets dem neuesten Wissensstandsstand entsprechen muss, ist unverzichtbar; vgl. *Feddersen*, ZGR 1993, S. 116.

99 Vgl. *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 232; *Handelsrechtsausschuss des Deutschen Anwaltvereins*, ZIP 1997, S. 164.

100 Neben der notwendigen Bedingung eines defizitfreien Finanzplans treten noch weitere hinreichende Bedingungen aus der Konzept-, der Durchsetzungs-, der Umsetzungs- und der Koordinations-/Moderationsperspektive hinzu; vgl. *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 225–240; *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 433–450.

Unternehmen Freiraum lassen, die Planung um unternehmensindividuelle operative und strategische wertorientierte Zielgrößen zu erweitern.<sup>101</sup> Im Fall erheblicher Zweifel an der Fortführungsprämisse könnten die gesetzlichen Vertreter schon frühzeitig Liquidations- oder Insolvenzpläne erstellen.

Auf jeden Fall ist eine Überregulierung der Wirtschaft zu vermeiden.<sup>102</sup> Gerade deshalb sollte der Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad sowie die Organisation und Intensität der Planung abhängig gemacht werden von der Unternehmensgröße, der Komplexität und dem Grad der Bestandsgefährdung der Gesellschaft.<sup>103</sup>

Dementsprechend sollten mit steigenden Ertragsproblemen der Unternehmen die Anforderungen an die Erstellung, die Kontrolle und die Fortschreibung der Planung steigen. Damit würden zugleich Voraussetzungen auch dafür geschaffen, dass der Aufsichtsrat seine Überwachungstätigkeiten inhaltlich entsprechend der Risikolage intensivieren kann.<sup>104</sup>

#### 4. Wirtschafts- und ordnungspolitische Vorteile einer Gesetzesänderung

##### 4.1 Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Ein Ziel des KonTraG ist es gewesen, die Wettbewerbsfähigkeit in der Wirtschaft durch Transparenz und Intensivierung der Kommunikation der Unternehmensverwaltung mit den Marktteilnehmern zu erhöhen.<sup>105</sup> Dieses Ziel würde mit einer Kodifizierung von Planungspflicht und Mindestinhalt der Unternehmensplanung im Wirtschaftsrecht wesentlich besser erreicht, da die bisherige Rechtslage zu diffus geblieben ist, um dem Gesetzeswillen letztendlich zum Durchbruch zu verhelfen.

Mit einer effizienten Unternehmensplanung lassen sich Unternehmen wesentlich besser steuern und kontrollieren. So wie eine ordnungsmäßige Buchführung die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften von Unternehmen stärkt, würde auch die verbindliche Vorgabe von Planungspflicht und Mindestinhalt der Unternehmensplanung die Leistungsfähigkeit der Unternehmen steigern, ohne einer ungewollten Nivellierung im Leistungsniveau innerhalb einer Volkswirtschaft Vorschub zu leisten.

Auch hinsichtlich einer ordnungsmäßigen Buchführung bestehen nur unbedingt notwendige Mindestanforderungen. Starke Unternehmen optimieren ihre Buchführung und bauen sie zur pagatorischen Deckungsbeitragsrechnung und Ist-Kostenrechnung aus.<sup>106</sup> Solche Möglichkeiten der Differenzierung bestehen auch hinsichtlich der Unternehmensplanung.<sup>107</sup> Es würde weiterhin den Unternehmen überlassen bleiben, wie sie ihre Ziele planen, ob sie die Ziele top-down, button-up oder zirkulär in der Unternehmensorganisation entwickeln und implementieren.<sup>108</sup> Die Gestaltung der Organisation und der Verantwortlichkeiten würden weiterhin ausschließ-

lich innerhalb der Sphäre der geschäftspolitischen Entscheidungsträger bleiben. Die in den Plan/Ist-Vergleichen ermittelten Abweichungen könnten zum einen nach Geschäftsfeldern, Produkten und Märkten weiter aufgefächert und zum anderen nach Preis- und Mengen- sowie nach Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen näher analysiert werden.<sup>109</sup>

Eine Unternehmensplanung kann jedoch allenfalls einen sekundären Beitrag zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen leisten. Quelle wahrer Wettbewerbsvorteile ist üblicherweise die Art, in der Unternehmen ihre Aktivitäten organisieren und durchführen.<sup>110</sup> Unternehmen schaffen sich einen Wettbewerbsvorteil dadurch, dass sie im Vergleich zum Wettbewerb neue und bessere Methoden in einer Branche entdecken oder erkennen und mit ihnen auf den Markt gehen.<sup>111</sup>

##### 4.2 Wahrung wichtiger Stakeholder-Interessen

###### 4.2.1 Selbstschutz der Geschäftsführer

Gesetzliche Vertreter von Kapitalgesellschaften, die Geschäftsführerhaftungen vermeiden wollen, werden von sich aus in vielen Fällen bestrebt sein, eine Unternehmensplanung zu erstellen. Nur so gelingt der Nachweis, alle Geschäftschancen genutzt zu haben<sup>112</sup> und überdies in schwierigen Zeiten (Krise) ihren gesetzlichen Pflichten nachgekommen zu sein. Die Beweislast liegt nach Auffassung der Rechtsprechung beim Geschäftsführer.<sup>113</sup> Fairerwei-

101 Die nähere Ausgestaltung einer sachgerechten Unternehmensplanung liegt im Ermessen des Geschäftsleiters; vgl. *Altmeyen*, ZGR 1999, S. 305, m.w.N.

102 Wir schließen uns *Wild*, a.a.O. (Fn. 5), S. 24, an: „Zudem ist keineswegs stets ein Maximum an Planung zu empfehlen, weil Planung schließlich kein Selbstzweck ist.“

103 Vgl. auch *Altmeyen*, ZGR 1999, S. 291–313.

104 Vgl. *Semler*; Leitung und Überwachung der Aktiengesellschaft, 2. Aufl., Köln 1996, S. 131 ff.

105 Siehe Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 11.

106 Vgl. *Rückle*, zfbf Sonderheft 36, 1996, S. 130.

107 Siehe vor allem *Kilger*; Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden 1988.

108 Vgl. *Wild*, a.a.O. (Fn. 5), S. 191–200; *Kreikebaum*, Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1987, S. 121 ff.; *Pfohl*, Planung und Kontrolle, Stuttgart u.a. 1981, S. 139 ff.

109 Vgl. *Rückle*, DB 1984, S. 69, für die Abweichungen zwischen Ist- und Prognosewerten.

110 Vgl. hierzu ausführlich *Porter*; Wettbewerbsvorteile, 6. Aufl., Frankfurt/New York 2000; *Simon*, a.a.O. (Fn. 12).

111 Vgl. *Porter*; Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991, S. 62 ff.

112 Damit ist die Prinzipal-Agenten-Problematik angesprochen. Die Prinzipal-Agenten-Literatur sieht als Lösungsmöglichkeit regelmäßig eine adäquate Agentenentlohnung vor, welche die Nutzung von Chancen fördert; vgl. *Jensen/Meckling*, Journal of Financial Economics 1976, S. 305–360; *Fama*, Journal of Political Economy 1980, S. 288–307; *Fama/Jensen*, Journal of Law and Economics 1983, S. 310–325; *Jensen*, Accounting Review 1983, S. 319–339. Die Sicherstellung der Chancenwahrnehmung des Agenten durch einen vom Prinzipal durchgeführten Plan/Ist-Vergleich auf Basis einer vom Prinzipal plausibilisierten Planung wird von diesem grundsätzlichlichen Lösungsmuster der Prinzipal-Agenten-Literatur nicht erfasst. Siehe ferner *Rückle*, DB 1984, S. 67.

113 Vgl. BGH vom 4. 11. 2002 – II ZR 224/00, DB 2002, S. 2706. Siehe auch v. *Werder*, zfbf Sonderheft 36, 1996, S. 9.

se sollte der Gesetzgeber angesichts der weitreichenden haftungs- und strafrechtlichen Risiken regeln, welche Pflichten die gesetzlichen Vertreter konkret zu erfüllen haben. Werden in diesem Rahmen keine Mindestanforderungen festgelegt, werden die Gerichte in einer Flut von Prozessen entsprechende Regeln herausarbeiten müssen, wodurch jedoch nur unnötig Ressourcen der Gerichtsbarkeit gebunden würden.<sup>114</sup>

#### 4.2.2 Kapitalanlegerschutz

Wer sich an einem Unternehmen beteiligt, möchte seine Kapitalanlage ordentlich verwaltet sehen, eine gute oder zumindest gleichmäßige Rendite erhalten und über die Ertrags- und Vermögenslage ausreichend informiert werden.<sup>115</sup> Ferner erwartet ein Investor die bestmögliche Realisierung von Chancen und Rechenschaft über die genutzten Möglichkeiten der Unternehmensfortentwicklung.

Den Informationsbedürfnissen von Aktionären börsennotierter Unternehmen dient insbesondere zum einen die Regelberichterstattung und zum anderen die Ad-hoc-Publizität.

Die gesetzlich vorgeschriebene Regelpublizität einer börsennotierten Aktiengesellschaft umfasst zunächst den (Konzern-)Jahresabschluss mit Anhang und Lagebericht. Weiterhin sind Emittenten, deren Aktien für den amtlichen Handel zugelassen sind, nach dem Börsengesetz verpflichtet, innerhalb eines Geschäftsjahres regelmäßig mindestens einen Zwischenbericht zu veröffentlichen (§ 44b BörsG).<sup>116</sup> Ferner unterliegen zahlreiche Marktteilnehmer der Quartalsberichterstattungspflicht.<sup>117</sup>

Neben der Regelberichterstattung leistet die Ad-hoc-Publizität einen wichtigen Beitrag zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes.<sup>118</sup> Die Ad-hoc-Publizität soll sicherstellen, dass den Marktteilnehmern erhebliche kursrelevante Tatsachen unverzüglich bekannt gegeben werden, um durch Transparenz eine faire Börsenpreisbildung zu gewährleisten oder zu verhindern, dass sich infolge mangelhafter oder fehlender kursrelevanter Informationen inadäquate Marktpreise bilden.<sup>119</sup>

Erhebliche Probleme bestehen hinsichtlich der Frage, ob und inwieweit die Korrektur etwa im Lagebericht veröffentlichter Prognosen, die zu Erwartungen der Anleger geworden sind, durch eingetretene Tatsachen der Ad-hoc-Publizitätspflicht unterliegt.<sup>120</sup> Voraussetzung einer pflichtmäßigen Marktinformation ist auf jeden Fall, dass die zunächst geäußerten Prognosen mit einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung in Einklang stehen und die eingetretenen, von der Prognose abweichenden Tatsachen zeitnah durch Plan/Ist-Vergleich festgestellt und publiziert werden können. Diesem Erfordernis würde eine klarstellende explizite Verpflichtung des Vorstands einer börsennotierten Aktiengesellschaft

zur ordnungsmäßigen Unternehmensplanung nur entgegenkommen.

#### 4.2.3 Gläubigerinteressen

Um das Gläubigerschutzprinzip zur praktischen Geltung zu bringen, bedarf es über eine geeignete Haftungs- und Vermögensstruktur der Gesellschaft hinaus entsprechender Organisationsregeln. Diese könnten sicherlich durch die grundsätzliche Verpflichtung zur Unternehmensplanung erheblich verbessert werden.<sup>121</sup>

Die Gläubigerinteressen würden durch die eingangs erwähnte Existenzsicherungsfunktion der Unternehmensplanung generell gestützt, weil durch die Möglichkeiten einer Gegensteuerung im Fall von sich abzeichnenden negativen Planabweichungen von vornherein die Gefährdung von Gläubigerforderungen herabgesetzt würde. Die Verpflichtung der Unternehmen zur ordnungsmäßigen Unternehmensplanung würde auch die Möglichkeiten der Banken zur Kreditwürdigkeitsprüfung und zur Kreditüberwachung erheblich verbessern.<sup>122</sup>

In Bankkreisen ist die Bedeutung insbesondere von Finanzplänen hinreichend bekannt. Sowohl der Sparkassen- als auch der Genossenschaftsbankensektor haben auf Verbandsebene ein eigenes auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Finanzplanungssystem entwickelt. Auch im Privatbankensektor werden seit einiger Zeit vermehrt Finanzplanungssysteme zur Unterstützung der Kreditbearbeitung eingesetzt, indem Einzellizenzen für die Benutzung der „instituts-eigenen“ Finanzplanungssysteme vergeben werden.<sup>123</sup>

#### 4.2.4 Arbeitnehmerinteressen

Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, haben Arbeitnehmervertreter ein gravierendes Interesse an der Unterrichtung und Beratung über die Unternehmensplanung, da diese weitreichende Auswirkungen auf die quantitative und qualitative Entwicklung der Belegschaft hat. Der Gesetzgeber hat dieses elementare Interesse der Arbeitnehmervertreter durch Einführung des § 92a BetrVG anerkannt und die Ar-

114 Vgl. *Kittner/Köstler/Zachert*, Aufsichtspraxis, 5. Aufl., Köln 1995, S. 234.

115 Vgl. *Wiedemann*, Gesellschaftsrecht, München 1980, S. 488 ff.

116 Vgl. *Groß*, Kapitalmarktrecht, München 2000, § 44b BörsG, Rn. 10; *DRS 6: Zwischenberichterstattung*, Bundesanzeiger vom 13. 2. 2001.

117 Vgl. *Schruff*, in: IDW (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 87), S. 149–176 (162).

118 Vgl. *Coenenberg/Federspieler*, zfbf Sonderheft 41, 1999, S. 167–198.

119 Vgl. *Kümpel*, Bank- und Kapitalmarktrecht, 2. Aufl., Köln 2000, S. 1834.

120 Vgl. *Kümpel*, a.a.O. (Fn. 119), S. 1856 ff.; *Pellens/Fülbier*, ZGR 2000, S. 574–593; *Feinendegen/Nowak*, DBW 2001, S. 378–380.

121 Vgl. *Wiedemann*, a.a.O. (Fn. 115), S. 516.

122 Vgl. *Dejnekin-Herold/Christmann*, Bank-Magazin 1996, Heft 7, S. 32 f.

123 Vgl. *Schiller/Tytka*, a.a.O. (Fn. 18), S. 122 f.

beitnehmerinteressen verstärkt zur Geltung bringen wollen. Nunmehr kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber seinerseits Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen, die der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat ggf. unter Hinzuziehung eines Vertreters des Arbeitsamtes oder des Landesarbeitsamtes zu beraten hat.<sup>124</sup>

Die Vorschläge des Betriebsrats sind im Rahmen der Sicherung und Förderung der Beschäftigung von ihrem Gegenstand her nicht begrenzt.<sup>125</sup> Als Beispiele werden in der Regierungsbegründung u. a. aufgeführt: „Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, um die Kosten zu senken und ohne Personalabbau wettbewerbsfähig zu bleiben, Aufzeigen von Alternativen für ein geplantes Outsourcing oder die Vergabe von Arbeiten an Fremdfirmen, Gegenvorschläge zum Produktions- und Investitionsprogramm des Unternehmens, Erweiterung der Produktion, Dienstleistungen oder Geschäftsfelder, Hinwirken auf ein umweltbewussteres Produzieren, um die Nachfrage zu erhöhen.“<sup>126</sup>

Die Vernachlässigung einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung birgt für den Unternehmer zahlreiche, mitunter gravierende Zusatzrisiken. Zum einen kann der Unternehmer seine Unterrichtungspflichten gegenüber den Arbeitnehmern<sup>127</sup> bzw. gegenüber den Betriebsverfassungsorganen<sup>128</sup> nicht bzw. nicht ordnungsmäßig erfüllen. Dies hat zur Folge, dass der Arbeitgeber ordnungswidrig handelt, insbesondere, wenn er seinen Unterrichtungspflichten unvollständig oder verspätet nachkommt.<sup>129</sup>

Darüber hinaus ist der Arbeitgeber dem Risiko ausgesetzt, dass der Betriebsrat seinerseits die Initiative ergreift und unter Hinzuziehung von externen Experten Planungen erstellt, zu deren Beratung er den Arbeitgeber nach § 92a BetrVG zwingen kann. Dies hat nicht nur die weitere Konsequenz, dass der Arbeitgeber in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern zu schriftlicher Begründung seiner (abweichenden) Planung gezwungen wird, sondern hat ggf. eine öffentliche Diskussion der Planungsinhalte zur Folge.

Überdies setzt der Arbeitgeber das Unternehmen für den Fall, dass eine Restrukturierung mit Personalanpassungsmaßnahmen (z. B. betriebsbedingten Kündigungen)<sup>130</sup> oder eine Ausgliederung mit der Konsequenz des § 613a BGB angestrebt wird,<sup>131</sup> ohne Erstellung eines Unternehmenskonzepts auf der Grundlage einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung nicht überschaubaren arbeitsrechtlichen Risiken aus.

Die genannten arbeitsrechtlichen Bestimmungen zeigen den Stellenwert der Unternehmensplanung aus Sicht der Arbeitnehmer überdeutlich. Auch deshalb sollte der Arbeitgeber konkret zur ordnungsmäßigen Unternehmensplanung verpflichtet werden.

#### 4.3 Erhöhung der Effizienz geplanter weiterer Gesetzesvorhaben

Der Gesetzgeber plant zahlreiche zusätzliche Maßnahmen<sup>132</sup> zur Stärkung des Anlegerschutzes und der Corporate Governance.<sup>133</sup> Weitere Vorhaben betreffen die Verbesserung der Abschlussprüfung. So sind Maßnahmen zur Stärkung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, zur Verbesserung der Berufsaufsicht und zur Schaffung einer unabhängigen Enforcement-Einrichtung<sup>134</sup> sowie zur Erweiterung der Haftung in der Diskussion. Auch die EU-Kommission plant zusätzliche Maßnahmen wie Verbesserung der Systeme für Disziplinarmaßnahmen, der Transparenz

124 Nach der Regierungsbegründung zum BetrVerf-Reformgesetz, BT-Drucks. 14/5741 vom 2. 4. 2001, S. 49, soll dem Betriebsrat ein Instrumentarium an die Hand gegeben werden, um die Initiative für eine Beschäftigungssicherung ergreifen zu können.

125 Die in § 92a BetrVG angeführten Angelegenheiten sind nicht abschließend. Vgl. *Däubler/Kittner/Klebe*, BetrVG, 8. Aufl., Frankfurt 2002, § 92a, Rn. 5; *Niemeyer*, Arbeitsrecht im Betrieb 2002, S. 616–621.

126 Regierungsbegründung zum BetrVerf-Reformgesetz, BT-Drucks. 14/5741 vom 2. 4. 2001, S. 49.

127 Siehe §§ 81 Abs. 2 und 110 Abs. 1 BetrVG bei in der Regel mehr als 1000 Beschäftigten im Unternehmen.

128 Siehe §§ 90, 92 Abs. 1 und 3, 92a BetrVG bezogen auf den Betriebsrat bzw. §§ 106 ff. BetrVG bezogen auf einen ggf. vorhandenen Wirtschaftsausschuss.

129 Vgl. § 121 BetrVG.

130 Der Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen setzt dringende betriebliche Erfordernisse voraus. Nach dem Ultima-Ratio-Prinzip sind vorrangig Alternativen der Weiterbeschäftigung zu prüfen und ggf. darzulegen. Gekündigte Arbeitnehmer, insbesondere solche mit einem aufgrund ihrer Position weitreichenden Verständnis des Unternehmens und seiner Abläufe, haben einen Ansatzpunkt, das Gericht vom Fehlen eines dringenden betrieblichen Erfordernisses zu überzeugen. Hierzu könnten sie z. B. anhand einer eigenen, substantiierten Planung, ggf. untermauert durch Vorschläge des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung i. S. des § 92a BetrVG schließlich nicht nur den eigenen Arbeitsplatz erhalten, sondern ggf. das Unternehmen in eine bestimmte Richtung zwingen. Ein Unternehmer ohne eine substantiierte Planung hat im Fall einer wirtschaftlich notwendigen Umstrukturierung den Nachteil, dass er dann sein Konzept zunächst noch sorgfältig erarbeiten muss.

131 Das aus diessseitiger Sicht aber größte Risiko liegt im Fall der Unternehmensumstrukturierung im Bereich der rechtsgeschäftlichen Übertragung von Betrieben oder Betriebsteilen nach § 613a BGB. Nach dem in das Gesetz neu eingefügten § 613a Abs. 5 BGB haben sowohl der bisherige Arbeitgeber als auch der neue Inhaber die von einem Betriebsübergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang über die wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs zu unterrichten. Eine solche Unterrichtung kann nur dann richtig und vollständig erfolgen, soweit eine aussagefähige, ordnungsmäßig erstellte Unternehmensplanung vorliegt.

An den Veräußerer ist hierbei die besondere Anforderung gestellt, eine so fundierte Planung im Unternehmen implementiert zu haben, dass auch der Einfluss des neuen Inhabers keine unerwarteten wirtschaftlichen Folgen aufwirft, über die dann nicht bzw. falsch unterrichtet worden ist.

Der Veräußerer eines Betriebs bzw. Teilbetriebs ist also gezwungen, zusammen mit dem Erwerber eine Unternehmensplanung aufzustellen, um das Risiko zu minimieren, dass ein Arbeitnehmer in Ermangelung einer ordnungsmäßigen Unterrichtung erst nach Jahren dem Übergang des Beschäftigungsverhältnisses widerspricht (siehe § 613a Abs. 6 Satz 1 BGB).

Dieses Rechtsproblem konnte angesichts der jungen Gesetzesneuerungen noch nicht höchstrichterlich geklärt werden.

132 Siehe <http://www.bmj.bund.de/ger/service/gesetzgebungsvorhaben/10000668> sowie IDW-FN 2003, S. 233 ff.

133 Vgl. hierzu *Lutter*, Der Wirtschaftsprüfer als Element der Corporate Governance, Düsseldorf 2001.

134 Siehe hierzu z. B. *Tielmann*, Durchsetzung ordnungsmäßiger Rechnungslegung, Düsseldorf 2001; *Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.*, DB 2002, S. 2173–2176.

von Prüfungsgesellschaften und deren Netzwerken, Stärkung von Prüfungsausschüssen und internen Kontrollen.<sup>135</sup>

Vor Verabschiedung weiterer Gesetze sollte der Gesetzgeber allerdings zunächst gründlich prüfen, inwieweit er bereits durch eine klar und eindeutig kodifizierte allgemeine Rechtspflicht zur Unternehmensplanung sowie durch die Vorgabe von Mindestplanungsinhalten die Grundlagen der in den letzten Jahren neu entstandenen Prüfungsaufgaben und damit die Voraussetzungen für eine Qualitätsverbesserung der in der Öffentlichkeit in die Kritik geratenen Abschlussprüfung schafft. Vielleicht würden sich damit die Bedingungen der Unternehmensüberwachung insoweit verbessern, dass sich durch die erzielte Abhilfe von Missständen einige Gesetzesvorhaben abmildern ließen oder gar erübrigen würden. Dadurch könnte sich jedenfalls eine Überreaktion des Gesetzgebers und zugleich eine Überregulierung auf dem Gebiete der Wirtschaftsprüfung vermeiden lassen.

## 5. Konkretisierung des Änderungserfordernisses handelsrechtlicher und gesellschaftsrechtlicher Bestimmungen zwecks Verankerung der Unternehmensplanung im Wirtschaftsrecht

### 5.1 Alternativen gesetzlicher Neuregelungen

Grundsätzlich bieten sich zwei Wege an, die Unternehmensplanung im Wirtschaftsrecht zu verankern:

- zum einen durch entsprechende Verpflichtung der Geschäftsführer bzw. Vorstände im GmbHG und AktG unter gleichzeitiger Beschreibung der Mindestanforderungen an die Unternehmensplanung auch in den rechtsformenspezifischen Vorschriften;
- zum anderen durch entsprechende Verpflichtung der Geschäftsführer bzw. Vorstände im GmbHG und AktG unter gleichzeitiger Regelung der Beschreibung der Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Unternehmensplanung in dem für alle Kaufleute geltenden Ersten Abschnitt des Dritten Buches des HGB.

Der zweite Weg hätte den Vorteil, dass die Ausgestaltung der Unternehmensplanung einheitlich für alle Rechtsformen vorgeschrieben wird, in denen für die Geschäftsführer/Vorstände Planungspflicht besteht. Die unmittelbare Verpflichtung der Geschäftsführer bzw. Vorstände zur ordnungsmäßigen Unternehmensplanung sollte, wie die Verpflichtung zur Erstellung einer ordnungsmäßigen Buchführung, in die entsprechenden rechtsformenspezifischen Bestimmungen aufgenommen werden. Ein weiterer Vorteil wäre, dass die Mindestanforderungen für eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung auch für solche Gesellschaften (z. B. OHG, KG) zur Geltung gebracht werden könnten, bei denen die Pflicht zur Planung auf Gesellschafterbeschluss beruhen würde.

Die folgenden Ausführungen folgen dem zweiten Weg und könnten beispielsweise gesetzestechnisch zu dem im Anhang aufgeführten Musterentwurf der u. E. gebotenen Gesetzesänderungen führen.

### 5.2 Änderungen gesellschaftsrechtlicher Vorschriften

#### 5.2.1 Änderung des GmbHG

Die Geschäftsführer sollten über die Buchführung hinaus auch für eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung verantwortlich sein. Beide sollten den gleichen Stellenwert haben.

Die Geschäftsführer müssten die Unternehmensplanung nicht selbst erstellen, sondern würden lediglich für eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung zu sorgen haben.<sup>136</sup> Inhaltlich wäre diese Verpflichtung durch im Handelsgesetzbuch neu aufzunehmende Vorschriften zu konkretisieren.

Pflichtwidrig handelnde Geschäftsführer der Gesellschaft haften nach § 43 Abs. 2 GmbHG.<sup>137</sup> Ob zur Durchsetzung der Vorschriften zusätzliche Sanktionen erforderlich wären, soll hier nicht weiter diskutiert werden.

Der Gesetzgeber könnte die Vorschrift des § 52 GmbHG, in der Rechte und Pflichten eines nach Gesellschaftsvertrag bestellten Aufsichtsrats unter Verweis auf aktienrechtliche Vorschriften geregelt sind, so anpassen, dass § 90 AktG insgesamt – also einschließlich der bislang ausgeschlossenen Absätze 1 und 2, in denen die Berichtspflicht des Vorstands an den Aufsichtsrat über die Unternehmensplanung behandelt wird – entsprechend anwendbar wird.

#### 5.2.2 Änderung des AktG

Die Verpflichtung des Vorstands zur Unternehmensplanung sollte explizit in das AktG aufgenommen werden.

Maßstab für die Anforderungen bei der Erstellung, Kontrolle und Fortschreibung der Unternehmensplanung ist bei der Aktiengesellschaft die Sorgfalt eines *ordentlichen und gewissenhaften* Geschäftsleiters (§ 93 Abs. 1 Satz 1 AktG)<sup>138</sup>. Leitbild für die Sorgfaltspflicht ist, dass der Vorstand, der nicht mit eigenen Mitteln wirtschaftet, ähnlich wie ein Treuhänder fremden Vermögensinteressen verpflichtet ist.<sup>139</sup> Aus dieser Treuepflicht heraus haben sich die Vorstandsmitglieder nach der Wertung des

<sup>135</sup> Vgl. *Van Hulle/Lanfermann*, BB 2003, S. 1323–1328.

<sup>136</sup> Vgl. auch *Lutter/Hommelhoff*, a.a.O. (Fn. 4), § 41, Rn. 5, zur Buchführungs-Verpflichtung.

<sup>137</sup> Vgl. *Lutter/Hommelhoff*, a.a.O. (Fn. 4), § 41, Rn. 4, mit Hinweisen auf die BGH-Rechtsprechung.

<sup>138</sup> Vgl. hierzu *Hüffer*, a.a.O. (Fn. 29), § 93, Rn. 5; *Golling*, Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder für ihre Geschäftsführung innerhalb der nicht konzerngebundenen Aktiengesellschaft, Bad Schwartau 1969.

<sup>139</sup> Vgl. *Kallmeyer*, ZGR 1983, S. 111; *Kropff*, NZG 1998, S. 613; *Wiedemann*, a.a.O. (Fn. 115), S. 344 f.; BGH vom 14. 11. 1994 – II ZR 160/93, NJW 1995, S. 1353 ff.

§ 90 Abs. 1 AktG stets ein genaues Bild von der Lage der Gesellschaft und vom Gang der Geschäfte, von der Rentabilität der Gesellschaft und von allen Geschäften zu machen, die für die Rentabilität und Liquidität der Gesellschaft von Bedeutung sein können.<sup>140</sup>

Die Unternehmensplanung mit dem Plan/Ist-Vergleich stellt eine Basis des Früherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG dar.<sup>141</sup> Jedoch hat sich das Früherkennungssystem auch auf nicht vorhersehbare und nicht oder nur schwer quantifizierbare Risiken und Unwägbarkeiten zu beziehen, die in dem Zahlenwerk der regelmäßigen Unternehmensplanung nicht berücksichtigt werden können. Im Gesetz sollte klar zum Ausdruck gebracht werden, dass das Risikofrüherkennungssystem über die Unternehmensplanung hinausgeht.<sup>142</sup>

### 5.3 Änderungen handelsrechtlicher Vorschriften

#### 5.3.1 Konkretisierung der Planungspflicht

##### 5.3.1.1 Gesetzliche Aufgaben der Unternehmensplanung

Der Kreis der zur Planung verpflichteten Kaufleute sollte neben den Geschäftsführern/Vorständen von Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) auch Geschäftsführer von Personengesellschaften (OHG, KG) umfassen, falls die Gesellschafter einen entsprechenden Beschluss – im Gesellschaftsvertrag oder in der Gesellschafterversammlung – gefasst haben. Daher sollten entsprechende Ergänzungen des Gesetzestextes im Ersten Unterabschnitt des für alle Kaufleute geltenden Ersten Abschnitts des Dritten Buches des HGB aufgenommen und somit gleichrangig mit der Buchführung und dem Inventar behandelt werden.

In vielen mittleren und großen Unternehmen hat sich schon eine Planungspraxis etabliert,<sup>143</sup> die den von uns gesehenen Anforderungen voll genügt und oftmals noch darüber hinausgeht. Die Vorgehensweise und Organisation der Unternehmensplanung wird häufig eingehend in sog. „Planungsrichtlinien“ bzw. „Planungshandbüchern“ geregelt.<sup>144</sup> Solche Organisationsanweisungen gewährleisten die „Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung“.

Der Mindestmaßstab für die „Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung“ ist die *Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes*.<sup>145</sup> Die Geschäftsleiter hätten die Planung so zu erstellen, dass sie die Geschäfte der Gesellschaft unter voller Wahrung der Gesellschafts-, Gesellschafter- und Gläubigerinteressen erfüllen könnten.

Die Aufstellung des Unternehmensplans müsste alljährlich erfolgen. Üblicherweise würde die Unternehmensplanung revolvierend fortgeschrieben.<sup>146</sup> Die Planung für das Folgegeschäftsjahr sollte zu deren Beginn vorliegen und grundsätzlich auf Monatsbasis aufgefächert werden. Bei kleineren Unterneh-

men wäre auch eine Quartals- oder gar Jahresplanung zulässig, wenn dadurch die Steuerung des Unternehmens nicht erschwert wird und der Bestandsgefährdungsgrad dies zulässt. Zur Absicherung einer Planungssystematik empfiehlt sich die Vorgabe eines so genannten „Planungskalenders“, nach dem genau festgelegte Arbeiten zu bestimmten Zeiten durchzuführen sind.<sup>147</sup>

Zu einem effizienten Führungsinstrument wird die Unternehmensplanung erst dann, wenn sie durch Plan/Ist-Vergleiche periodisch (monatlich oder quartalsweise) kontrolliert<sup>148</sup> und unter Berücksichtigung der dabei festgestellten wesentlichen Planabweichungen durch Planrevision angemessen fortgeschrieben wird.<sup>149</sup> Derartige Plan/Ist-Vergleiche mitsamt der daraus gewonnenen Erkenntnisse (Forecast und Planabweichungen) sind im Rahmen der Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat unentbehrlich.<sup>150</sup> Aus diesem Grunde sollte die Geschäftsführung auch zu einer ordnungsmäßigen Kontrolle und zu einer Planrevision verpflichtet werden. Eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung folgt daher nicht nur Ordnungsregeln für die Erstellung, sondern auch für die Kontrolle und angemessene Fortschreibung der Unternehmenspläne.<sup>151</sup>

##### 5.3.1.2 Planungszeitraum

Der Planungszeitraum sollte entsprechend den Vorgaben der Überschuldungsprüfung mindestens das laufende und das folgende Geschäftsjahr umfassen.<sup>152</sup> Es bleibt dann den Unternehmen freigestellt, längerfristig zu planen und den vorgeschriebenen Jahresplan mit der Langfristplanung (strategische

140 Vgl. Wiesner, a.a.O. (Fn. 17), S. 252 f., § 25, Rn. 6.

141 Vgl. Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 67.

142 Zu unterschiedlichen Interpretationen des Umfangs der Verpflichtung aus § 91 Abs. 2 AktG siehe z. B. Hüffer, in: VEW Energie AG (Hrsg.), Recht und Vernunft, FS Imhoff, Frankfurt 1998, S. 9 ff.; Seibert, in: Westermann/Mock (Hrsg.), Rechtsanwalt und Notar im Wirtschaftsleben, FS Bezenberger, Berlin/New York 2000, S. 427 ff.

143 Vgl. auch Kropf, NZG 1998, S. 613.

144 Vgl. Hahn (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 14), S. 633.

145 Vgl. auch Altmeyen, ZGR 1999, S. 291–313; Kropf, NZG 1998, S. 513 f.; Kallmeyer, ZGR 1993, S. 104 ff.; Feddersen, ZGR 1993, S. 114 ff. (116 f.).

146 Vgl. hierzu Staehle, Management, 7. Aufl., München 1994, S. 517 ff., m.w.N.

147 Vgl. Ziegenbein, Controlling, 5. Aufl., Ludwigshafen 1995, S. 40.

148 Vgl. Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 14 und 44. Als Erkenntnisquelle für Fehlentwicklungen würdigend Kallmeyer, ZGR 1993, S. 111, ohne derartige Vergleiche generell unter die Sorgfaltspflicht des Vorstands zu subsumieren. Jedoch räumt Kallmeyer (ZGR 1993, S. 113) ein, dass nur durch Plan/Ist-Vergleich eine effiziente Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat erfolgen kann.

149 Damit ist auch die Fortschreibung aufgrund der Abweichung von der Plan-Beschäftigung angesprochen. Aus den Planzahlen werden unter Berücksichtigung der fixen Anteile die Vorgaben bei Ist-Beschäftigung ermittelt (Sollzahlen). Diese sind Grundlage für einen Soll/Ist-Vergleich; vgl. z. B. Kilger, a.a.O. (Fn. 107).

150 Vgl. Albach, ZGR 1997, S. 32 f.

151 Siehe Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 14, 16, 36. Dort (S. 44): „Planung ohne Kontrolle ist daher sinnlos, ...“.

152 Vgl. Groß/Amen, WPg 2002, S. 232.

Planung) abzustimmen. Bei einem Rumpfgeschäftsjahr ist dann über den Abschlusszeitpunkt hinaus das Folgegeschäftsjahr zu planen.

### 5.3.2 Bestandteile des Unternehmensplans

Grundsätzlich sollten die gesetzlichen Vertreter in der Ausgestaltung der Unternehmensplanung frei sein. Sie sollten auch den „Zukunftsbericht“ in seinem Inhalt unternehmensspezifisch gestalten können.<sup>153</sup> Der Unternehmensplan sollte allerdings im Aufbau und im Aussagegehalt den „Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensplanung“ („GoP“) entsprechen. Dazu sollten einige Mindestbestandteile im HGB gefordert werden.

So sollte der Unternehmensplan zumindest aus dem Ergebnis-, dem Finanz- und dem Vermögensplan bestehen.<sup>154</sup> Diesen Aufbau der Unternehmensplanung hat der Gesetzgeber auch bei der gesetzlichen Regelung des Insolvenzplans in § 229 InsO zugrunde gelegt. Es ist daher folgerichtig, wenn dieses im Insolvenzverfahren geforderte Planungssystem auch für die Unternehmen, die sich noch in einer guten wirtschaftlichen Verfassung befinden, zum allgemeingültigen Standard erhoben würde. Die im HGB aufzunehmenden Definitionen zum Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan könnten sich an den Gesetzesformulierungen des § 229 InsO anlehnen.

- Der *Ergebnisplan* sollte die voraussichtliche Ertragsentwicklung der Gesellschaft möglichst detailliert nach Geschäftsfeldern, Produkten und Märkten aufzeigen. Er setzt sich üblicherweise aus den Umsatz-, Beschaffungs- und Personalplänen zusammen. Weitere Pläne (z. B. Produktions-, Abschreibungs-, Zinsplan etc.) könnten je nach Branche, Geschäftsmodell und Organisation der Ergebnisplanung integrativ zugrunde gelegt werden. Die Ergebnisplanung wäre ausgehend von der bisherigen Ergebnisentwicklung unter Berücksichtigung von Umfeldprognosen und geschäftspolitischen Maßnahmen fortzuschreiben.
- Der *Finanzplan* sollte Auskunft darüber geben, ob das Unternehmen während des Planungszeitraums die Zahlungsfähigkeit voraussichtlich aufrechterhalten kann. Dazu hätte der Finanzplan über die Entwicklung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit hinaus auch die Kapitalaufnahmen und Kapitalrückführungen, einschließlich der Ausschüttungen und sonstigen Zahlungen zwischen Gesellschafter und Gesellschaft, sowie die Investitionen und Desinvestitionen zu zeigen.<sup>155</sup> Der Finanzplan wäre so zu erstellen, dass er eine klare Zahlungsfähigkeitsprognose ermöglicht. Er sollte insbesondere die Risiken und Chancen der Liquiditätsentwicklung aufzeigen und dadurch die Geschäftsführer frühzeitig zur Einleitung liquiditätspolitischer Maßnahmen veranlassen.

- Der *Vermögensplan* hätte die voraussichtliche Entwicklung des Reinvermögens der Gesellschaft darzustellen. Er sollte auch aufzeigen, ob durch Verluste mehr als die Hälfte des Stammkapitals/Grundkapitals aufgezehrt wird und deswegen die Geschäftsführer/Vorstände voraussichtlich zur Mitteilung nach § 49 Abs. 3 GmbHG oder § 92 Abs. 1 AktG an die Gesellschafterversammlung/Hauptversammlung oder gar wegen des Eintritts einer Überschuldung voraussichtlich zum Insolvenzantrag gezwungen werden. Dadurch könnten die Gesellschafter/Aktionäre bereits vorab über negative Entwicklungen informiert und von der Geschäftsführung/dem Vorstand zur Mitwirkung an Umstrukturierungsmaßnahmen aufgefordert werden.

Die hier geforderten Unternehmens-Teilpläne sollten aufeinander abgestimmt, also miteinander verknüpft und damit inhaltlich und logisch integriert sein.<sup>156</sup> Die Technik der integrierten Planung hat sich in der Praxis weitgehend durchgesetzt,<sup>157</sup> da sie sich wegen des einheitlich verwendeten Datenmaterials, insbesondere einer einheitlichen Mengenplanung,<sup>158</sup> und der übereinstimmenden Prämissenstruktur inhaltlich leicht plausibilisieren lässt.<sup>159</sup> Mit der gesetzlichen Festschreibung einer integrierten Planung als Standard einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung würde die Nachprüfbarkeit der Planungszusammenhänge erheblich erleichtert und damit zugleich die Gefahr so genannter „Mondplanungen“ wirkungsvoll eingedämmt.

153 So auch der gegenwärtige Befund zur Gesetzeslage nach Einführung des KonTraG von Hommelhoff/Mattheus, AG 1998, S. 249 ff. (253).

154 Die Aufzählung in § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG („insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung“) hat lediglich exemplarischen Charakter. Vgl. Altmeyden, ZGR 1999, S. 303. Einzelne Teilpläne sowie die Plan-Bilanz und die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung werden z. B. auch von Götz, AG 1995, S. 339, erwähnt. Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan kommt in ihrer Gesamtheit die Rolle einer zusammenführenden Klammer der übrigen Teilpläne zu. Vgl. Fuhr, a.a.O. (Fn. 8), S. 83, Fn. 101. Rückle, DB 1984, S. 63, bezeichnet prospektive Kapitalflussrechnungen (Finanzplan) und Plan-Jahresabschlüsse (Ergebnisplan, Vermögensplan) als „wichtigste umfassende Berichtssysteme“.

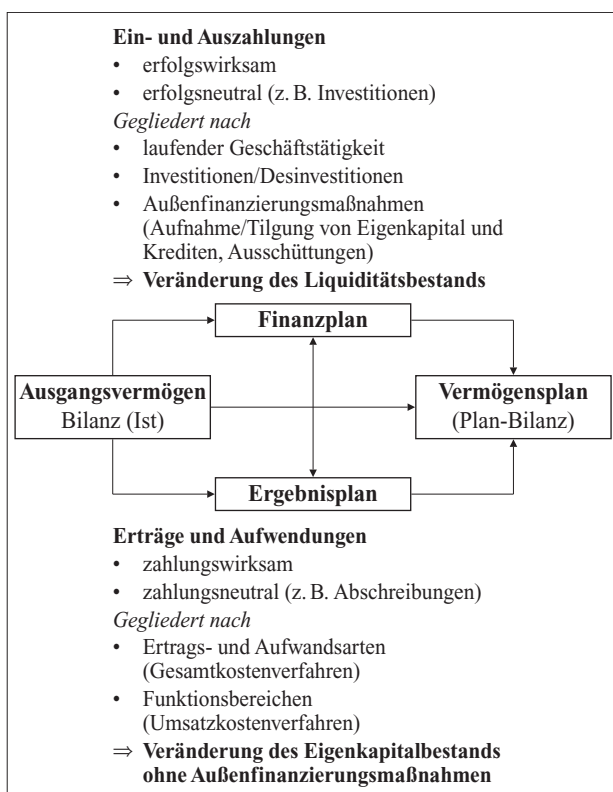
155 Der Aufbau entspricht damit auch dem DRS 2: Kapitalflussrechnungen, Bundesanzeiger vom 31. 5. 2000, und internationalen Standards zur externen Cashflow-Rechnung. Siehe auch Amen, a.a.O. (Fn. 70), S. 203–205.

156 Zur integrierten Planung siehe Hahn, in: Szyperski (Hrsg.), HWPlan, Stuttgart 1989, Sp. 770–788; Hahn (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 14). Zu den Begriffen der Integration und Koordination siehe Wild, a.a.O. (Fn. 5), S. 161 f. Zur Verknüpfung der drei Rechenwerke siehe auch Amen, a.a.O. (Fn. 70).

157 Zur Planungspraxis siehe z. B. die Beiträge von Grünwald (Henkel KGaA), Hanssen/Remmel (Daimler-Benz), Zimmermann (Siemens), Frenzel/Brunke (Preussag) und Alers (Haniel) in: Hahn (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 14).

158 Vgl. z. B. Chmielewicz, in: Gerke/Steiner (Hrsg.), HWF, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 806–809.

159 In einer integrierten Unternehmensplanung besteht ein faktischer Zwang zur Vollständigkeit und Widerspruchsfreiheit der Teilpläne; vgl. Rückle, DB 1984, S. 62, für die Prognose umfassender Berichtssysteme.



Übersicht: Integrierte Planung

Wie die Übersicht zeigt, münden der Ergebnisplan und der mit diesem verbundene Finanzplan im Vermögens-(Bilanz-)plan. Seinen Ausgang nimmt das Planungssystem in der Schlussbilanz des der Planung vorangehenden Geschäftsjahres oder einer auf einen späteren Zeitpunkt erstellten Zwischenbilanz.

Der Saldo des Ergebnisplans stellt als Gewinn bzw. Verlust des Planungsintervalls (z. B. Monat, Quartal, Jahr) die Größe dar, die mit der in der Vermögensplanung aus der wirtschaftlichen Tätigkeit resultierenden Eigenkapitalveränderung vom Beginn zum Ende des Planungsintervalls übereinstimmt. Der Saldo des Finanzplans ergibt sich aus allen Ein- und Auszahlungen der laufenden Geschäftstätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit (Außenfinanzierungsmaßnahmen und Dividendenausschüttung) als Zunahme oder Abnahme der liquiden Mittel.<sup>160</sup> Die während des Planungszeitraums eintretende Veränderung des Bestands der liquiden Mittel als Rechengröße des Finanzplans führt zu einem entsprechend erhöhten oder verminderten Ausweis der liquiden Mittel im Vermögensplan. Gleiches gilt für die Außenfinanzierungsmaßnahmen, die im Finanzplan dokumentiert sind. Die übrigen Veränderungen der Positionen des Vermögensplans ergeben sich aus dem Zusammenwirken von Finanzplan und Ergebnisplan.

### 5.3.3 Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensplanung

Aufstellung, Kontrolle und Fortschreibung der Unternehmensplanung wären unter Beachtung der

„Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensplanung“ („GoP“) vorzunehmen. Entsprechend wäre hier ein Rahmen für ein planerisches Steuerungsinstrument zu schaffen, auf dessen Basis die Geschäftsführer/Vorstände die Geschäfte der Gesellschaft mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsführers führen können. Als Mindestanforderungen sollten die Grundsätze der Vollständigkeit, der Wesentlichkeit und der Folgerichtigkeit in das HGB aufgenommen werden.

- Der Grundsatz der *Vollständigkeit* soll gewährleisten, dass in der Unternehmensplanung alle für das Mindestziel der Unternehmensfortführung (Ausschluss von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung) relevanten Sachverhalte berücksichtigt werden.<sup>161</sup> Die Vollständigkeitsbedingung soll verhindern, dass die Planung zwar folgerichtig, nicht aber auf der Basis aller planungsrelevanten Umstände und Sachverhalte abgeleitet ist.<sup>162</sup>
- Mit dem Grundsatz der *Wesentlichkeit*<sup>163</sup> wird die Forderung nach vollständiger Beschaffung der Informationen eingeschränkt. Nur die Informationen und Sachverhalte sollen in die Unternehmensplanung einbezogen werden, die zur Darstellung der voraussichtlichen Unternehmensentwicklung aufgrund ihrer Tragweite oder ihres Betrags bedeutsam sind. Auf diese Weise lässt sich die Informationsmenge sinnvoll verringern.
- Mit dem Grundsatz der *Folgerichtigkeit*<sup>164</sup> soll sichergestellt werden, dass der Unternehmensplan eine sachlich korrekte Darstellung der Ausgangssituation mit Angabe aller Prämissen der Fortentwicklung wiedergibt. Aus der Unternehmensplanung muss sich erkennen lassen, ob Angaben zu nachprüfbaren Tatsachen zutreffen, ob Prämissen plausibel sind und nicht in erkennbarem Widerspruch zu sonst gewonnenen Erkenntnissen stehen und ob Folgerungen aus Tatsachen und Annahmen rechnerisch und sachlich richtig entwickelt, also schlüssig sind.<sup>165</sup>

Die Planung sollte hinsichtlich Detaillierung und Konkretisierung so ausgestaltet sein, dass sie mit der Buchführung abstimbar ist.<sup>166</sup> Auch sollte sich die

<sup>160</sup> Siehe auch *DRS 2: Kapitalflussrechnungen*, Bundesanzeiger vom 31. 5. 2000.

<sup>161</sup> Vgl. *IDW* (Hrsg.), WP-Handbuch 2002, Bd. II, 12. Aufl., Düsseldorf 2002, S. 471.

<sup>162</sup> Vgl. *Grünefeld*, Das betriebswirtschaftliche Gutachten, Düsseldorf 1972, S. 29.

<sup>163</sup> Vgl. *Entwurf IDW Prüfungsstandard: Wesentlichkeit im Rahmen der Jahresabschlussprüfung (IDW EPS 250)*, WPg 2002, S. 109–111.

<sup>164</sup> Vgl. *Leffson*, Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 7. Aufl., Düsseldorf 1987, S. 193–206 (dort mit „Richtigkeit“ und „Willkürfreiheit“ umschrieben); *Grünefeld*, a.a.O. (Fn. 162), S. 28.

<sup>165</sup> Zur Ablehnung einer nicht plausiblen Planung durch den Aufsichtsrat siehe *Kropff*, NZG 1998, S. 616.

<sup>166</sup> Zwischen Unternehmensplan und späterer Buchführung muss eine Kontinuität hinsichtlich Inhalt und Form bestehen; vgl. für die Prognose und Ist-Rechnungslegung *Rückle*, DB 1984, S. 62.

Jahresplanung aus der Langfristplanung herleiten lassen;<sup>167</sup> ein wesentliches Abweichen von der Langfristplanung sollte Anlass zu einer Neuausrichtung der Gesamtplanung sein.

Die Ausgestaltung der Planungsgrundlagen und der Planungsorganisation hängt maßgeblich von der Größe und Komplexität, aber auch von dem Grad der Bestandsgefährdung der Gesellschaft ab. Bei kleineren Unternehmen wird z. B. oftmals die Personalplanung als Bestandteil des Ergebnisplans aufgestellt, während bei größeren Unternehmen detaillierte Personalpläne erstellt und diese als gesonderte Teilpläne dem Ergebnisplan zugrunde gelegt werden.

#### 5.3.4 Dokumentation und Aufbewahrung der Unternehmensplanung

Eine Dokumentation der Unternehmensplanung und deren Planungsprämissen würde die Nachprüfbarkeit der Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung ermöglichen. Für den sorgfältig handelnden Geschäftsleiter würden sich dadurch die Chancen verbessern, den Nachweis einer sorgfältigen Unternehmensführung zu erbringen und zugleich etwaige Haftungsgefahren abzuwehren.

Die Dokumentation müsste die Erstellung und Kontrolle der Planung für einen sachverständigen Dritten innerhalb einer angemessenen Zeit nachvollziehbar gestalten.<sup>168</sup> Dazu dienen in großen Unternehmen sog. Planungsanweisungen und die bereits erwähnten Planungshandbücher, die als Bestandteil der Unternehmensorganisation entsprechend der Organisationsentwicklung fortzuschreiben sind. Bestandteil des Planungshandbuchs ist auch der Planungskalender.

Die Planungsgrundlagen der Planungsherleitung und -revision wären angemessen zu dokumentieren. Die Geschäftsleiter würden für eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung die Darlegungs- und Beweislast tragen. Insofern sollte von jedem Kaufmann, der zur Unternehmensplanung verpflichtet ist, die Aufbewahrung der Planungsdokumentation gefordert werden.

Das Ergebnis des Plan/Ist-Vergleichs sollte dokumentiert werden müssen, damit eine Abweichungsanalyse auch von einem sachverständigen Dritten nachvollzogen werden kann.

Angesichts der Tragweite der Unternehmensplanung sollte die Aufbewahrungsfrist der Planungsunterlagen zehn Jahre betragen.

## 6. Auswirkungen einer Planungspflicht auf die Abschlussprüfung

### 6.1 Auswirkungen ohne Änderung der die Abschlussprüfung betreffenden Vorschriften

Durch eine gesetzliche Aufbewahrungspflicht von zehn Jahren würde klargestellt, dass die Ordnungs-

kriterien unterliegende Planungsdokumentation eine wichtige Geschäftsunterlage darstellt.

Der Abschlussprüfer hat nach überwiegender Meinung<sup>169</sup> bereits heute gem. § 320 Abs. 1 Satz 2 HGB ein Einsichtsrecht in eine solche Dokumentation, soweit sie erstellt wurde und die zugehörigen Unterlagen noch vorhanden sind. Im Vergleich zur derzeitigen Rechtssituation sollte jedoch ohne weitere Anpassung des Wortlauts des § 320 HGB dem Abschlussprüfer zusätzliche Sicherheit geschaffen werden, bei prüfungspflichtigen Gesellschaften vom Vorhandensein einer ordnungsmäßigen Planung ausgehen und Einsicht in die vollständige Planungsdokumentation nehmen zu können. Auch würde klar nachvollziehbar, welcher Unternehmensplan ab wann für die Unternehmensführung maßgeblich gewesen ist. Zugleich könnte der Abschlussprüfer besser nachprüfen, ob ihm der reguläre, im Prüfungszeitraum maßgebliche Unternehmensplan vorgelegt worden ist und nicht etwa eine – außerhalb der offiziellen Geschäftspolitik stehende – Sonderanfertigung, mit der ihn die gesetzlichen Vertreter einzig und allein vom voraussichtlichen Eintritt prognostizierter Entwicklungen überzeugen wollen.

Der Prüfer könnte die reguläre Unternehmensplanung als Nachweis für die Beurteilung sämtlicher prognostischer Problemstellungen im Rahmen der Abschlussprüfung zugrunde legen. Dies gilt insbesondere für<sup>170</sup>

1. die Beurteilung der Angemessenheit der Going-Concern-Prämisse,<sup>171</sup>
2. die Vorratsbewertung,
3. Bewertungsfragen im Zusammenhang mit dem Goodwill,
4. den Ansatz und die Bewertung von Rückstellungen,
5. die erwartete Geschäftsentwicklung im Hinblick auf den Wert von Beteiligungen,
6. die Bewertung von Forderungen im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung wesentlicher Debitoren sowie
7. Angaben im Anhang und im Lagebericht.

Durch die vorgeschlagenen Plan/Ist-Vergleiche und die Pflicht zur angemessenen Fortschreibung des Unternehmensplans würde die Unternehmensplanung z. B. quartalsweise periodisch aktualisiert und könnte daher verlässlich zur Prüfung dieser prognos-

<sup>167</sup> Vgl. hierzu *Ziegenbein*, a.a.O. (Fn. 147), S. 30 ff.

<sup>168</sup> Vgl. *Kropff*, NZG 1998, S. 615.

<sup>169</sup> Vgl. *IDW* (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 40), S. 1444, Rn. 164, für den § 321 Abs. 1 S. 2 HGB a. F. Die Ergänzung des § 321 HGB im Zuge des KonTraG hat hier nur eine klarstellende Bedeutung. Ferner siehe *Adler/Düring/Schmaltz*, a.a.O. (Fn. 40), § 321 HGB, Rn. 93.

<sup>170</sup> Vgl. *Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*, DB 2003, S. 105–111.

<sup>171</sup> Vgl. *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 225–240; *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 433–450.

tischen Sachverhalte herangezogen werden. Aufgrund der vorgegebenen Mindestanforderungen würden sich in vielen Fällen die Grundlagen für die Prüfung, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind, verbessern.

Die Darstellung der künftigen Entwicklung bliebe mit der Planungsverantwortung bei den gesetzlichen Vertretern. Allerdings könnte sich in vielen Fällen der Abschlussprüfer bei Vorlage einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung besser „Gewissheit darüber verschaffen, dass alle verfügbaren Informationen verwendet wurden, die grundlegenden Annahmen realistisch und in sich widerspruchsfrei sind und Prognoseverfahren richtig gehandhabt wurden.“<sup>172</sup> Die Voraussetzungen für die vom Gesetzgeber geforderte Plausibilitätsprüfung würden dadurch oftmals erheblich verbessert. Dazu gibt der noch nicht in ein nationales Normenäquivalent transformierte *International Standard on Auditing ISA 810: The Examination of Prospective Financial Information* konkrete Leitlinien, insbesondere zu Prüfungshandlungen bei Annahmen, die auf bestmöglichen Schätzungen und auf Hypothesen beruhen.<sup>173</sup>

Im Prüfungsbericht wäre nach § 321 Abs. 2 HGB auch darauf einzugehen, ob die gesetzlichen Vertreter die Unternehmensplanung als Nachweis für die Abschlussprüfung erbracht haben. Die Nichteinhaltung der Pflicht zur ordnungsmäßigen Unternehmensplanung würde als ein berichtspflichtiger Tatbestand i. S. des § 321 Abs. 1 Satz 3 HGB darzustellen sein. Die Prüfung des Jahresabschlusses würde sich demnach auch darauf erstrecken, ob die gesetzlichen Vorschriften zur ordnungsmäßigen Unternehmensplanung eingehalten sind. Ohne Modifikation des § 317 HGB müsste sich die Abschlussprüfung bei allen Gesellschaften, die unter die Planungspflicht fallen, auch auf die formale Einhaltung des Aufbaus der Unternehmensplanung und der zeitlichen Struktur des Planungsprozesses erstrecken, nämlich ob das Unternehmen

- einen Unternehmensplan zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres aufgestellt hat,
- diesen kontrolliert,
- ihn bei Feststellung wesentlicher Planabweichungen angemessen fortschreibt,
- der Planungszeitraum zumindest ein Kalenderjahr umfasst,
- der Unternehmensplan sich zumindest aus drei Teilplänen zusammensetzt, d.h.
  - Ergebnisplan,
  - Finanzplan und
  - Vermögensplan, sowie
- alle Teilpläne aufeinander abgestimmt sind.

Nach § 317 Abs. 4 HGB haben die Abschlussprüfer von börsennotierten Aktiengesellschaften zu einer

Beurteilung zu gelangen, ob der Vorstand die Maßnahmen zur Früherkennung und Überwachung getroffen hat, ob diese zweckentsprechend sind und ob sie während des gesamten zu prüfenden Zeitraums eingehalten wurden. Diese Systemprüfung müsste auch die Unternehmensplanung einbeziehen.

Soweit überdies bei der Abschlussprüfung die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu prüfen ist (z. B. nach § 53 HGrG), wird der Prüfer schon heute beurteilen müssen, ob das Planungs-wesen der Gesellschaft ihren Erfordernissen entspricht und in entsprechende Planungen umgesetzt wird.<sup>174</sup>

## 6.2 Erweiterungsmöglichkeiten der Abschlussprüfung und Berichterstattung

Seit Einführung des KonTraG ist der gesetzliche Prüfungsauftrag – wie *Kropff*<sup>175</sup> zutreffend feststellt – stärker auf eine unternehmerische Beurteilung ausgerichtet.<sup>176</sup> Deutlich wird dies an der nunmehr geforderten Beurteilung, ob „der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens vermittelt“ und ob in ihm „die Risiken der künftigen Entwicklung dargestellt sind.“<sup>177</sup>

Eine noch stärkere unternehmerische Ausrichtung der Prüfung („from financial audit to business audit“)<sup>178</sup> wird möglich, wenn der Abschlussprüfer gesetzlich noch mehr in die Pflicht genommen wird, die Unternehmensplanung inhaltlich zu beurteilen

172 Regierungsbegründung zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 vom 28. 1. 1998, S. 27.

173 Siehe auch die deutsche Übersetzung *ISA 810 „Die Prüfung zukunftsorientierter Informationen“*, in: WPK (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit dem Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer, *International Standards on Auditing (ISAs) – Internationale Prüfungsgrundsätze*, Stuttgart 2003, S. 686–707, hier S. 689. Danach hat der Prüfer bei einem Auftrag zur Prüfung zukunftsorientierter Informationen „ausreichende und angemessene Nachweise darüber zu erlangen, ob

- (a) die Annahmen der Unternehmensleitung auf der Basis bestmöglicher Schätzungen, die den zukunftsorientierten Informationen zugrunde liegen, nicht unangemessen sind und ob, im Falle hypothetischer Annahmen, diese mit dem Zweck der Informationen übereinstimmen;
- (b) die zukunftsorientierten Informationen auf der Grundlage dieser Annahmen sorgfältig erstellt worden sind;
- (c) die zukunftsorientierten Informationen in angemessener Form dargestellt und alle wesentlichen Annahmen offen gelegt sind, wobei auch in eindeutiger Weise darauf hinzuweisen ist, ob es sich um bestmögliche Schätzungen oder um hypothetische Annahmen handelt; und ob
- (d) die zukunftsorientierten Informationen auf einer mit vergangenheitsbezogenen Abschlüssen übereinstimmenden Grundlage unter Verwendung geeigneter Rechnungslegungsgrundsätze erstellt wurden.“

174 Vgl. *Kropff*, NZG 1998, S. 613, Fn. 7, mit Verweis auf *Bierwirth*, in: Baetge u. a. (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 51), S. 123, 130.

175 Vgl. *Kropff*, Der Abschlussprüfer in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats, in: Hommelhoff/Zätzsch/Erle (Hrsg.), *Gesellschaftsrecht, Rechnungslegung, Steuerrecht*, FS Müller, München 2001, S. 481 ff. (493).

176 Vgl. *Dörner*, WPg 1998, S. 302 ff.

177 § 317 Abs. 2 HGB.

178 Vgl. *Orth*, Abschlussprüfung und Corporate Governance, Wiesbaden 2000.

und über das dabei gewonnene Ergebnis im Prüfungsbericht und in der Bilanzsitzung den Aufsichtsrat umfassend zu unterrichten.<sup>179</sup>

Im Rahmen einer inhaltlichen Prüfung müsste sich der Prüfer zunächst davon überzeugen, dass die mindestens zu fordernden drei Teilpläne (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan) von den tatsächlichen Gegebenheiten ausgehen und in den Annahmen sowie in den Schlussfolgerungen und Prognosen in sich konsistent und plausibel sind.<sup>180</sup>

Unter Berücksichtigung der erwarteten Umwelt- und Branchenentwicklung sowie der vorhandenen Unternehmenspotenziale und deren beabsichtigter Nutzung durch die Unternehmensleitung könnte überdies beurteilt werden, ob die in der Planung verankerten, über die Unternehmenserhaltung (Fortführungsprämisse, Going Concern)<sup>181</sup> hinausgehenden Ziele realistisch sind<sup>182</sup> und ob sie mit der Beschlusslage des Aufsichtsrats oder der Gesellschafterversammlung in Einklang stehen. Sollten die Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensplanung für eine Gruppe von Unternehmen eine strategische Planung fordern, könnte die Kompatibilität der Jahresplanung mit der Strategieplanung zum Gegenstand der Abschlussprüfung werden, wobei auch die strategischen Ziele unter Berücksichtigung der Nachfrage- und Wettbewerbsentwicklungen auf Realisierbarkeit zu prüfen wären. Einer solchen denkbaren Akzentverschiebung der Abschlussprüfung trägt der *IDW Prüfungsstandard: Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit sowie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des zu prüfenden Unternehmens im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 230)*<sup>183</sup> schon heute Rechnung.

Prüfung und Prüfungsbericht könnten theoretisch vom Gesetzgeber darüber hinaus dahin gehend erweitert werden, dass sich der Aufsichtsrat ein Urteil über die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit (Wirtschaftlichkeit)<sup>184</sup> der in der Unternehmensplanung beabsichtigten Geschäftspolitik bilden kann. Zu einer solch umfassenden Prüfung der Unternehmensplanung ist nach gegenwärtigem Recht allenfalls der Aufsichtsrat verpflichtet. Er kann jedoch den Abschlussprüfer nach § 111 Abs. 2 Satz 2 AktG als externen Sachverständigen mit der Prüfung der Unternehmensplanung beauftragen.<sup>185</sup>

### Anhang:

#### Musterentwurf der Gesetzesänderungen

##### (1) Änderungen rechtsformenspezifischer Vorschriften

Die rechtsformenspezifischen Änderungen betreffen die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG) und die Aktiengesellschaft (AktG). Die vorgeschlagenen Änderungen werden kursiv kenntlich gemacht.

§ 41 GmbHG erhält folgende Fassung:

§ 41 GmbHG [*Pflicht zur Buchführung und zur Unternehmensplanung*]

(1) Die Geschäftsführer sind verpflichtet, für die ordnungsmäßige Buchführung und Unternehmensplanung der Gesellschaft zu sorgen.

In § 91 AktG wird folgender Abs. 2 eingeführt; der bisherige Abs. 2 wird Abs. 3:

§ 91 AktG [*Organisation; Planung; Buchführung.*]

(1) Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass die erforderlichen Handelsbücher geführt werden.

(2) *Der Vorstand hat für eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung zu sorgen.*

(3) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

##### (2) Änderungen des Handelsgesetzbuches

Im HGB werden die Vorschriften zur inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung der Unternehmensplanung eingefügt. Dazu bietet sich der erste Abschnitt im Dritten Buch (Handelsbücher/Vorschriften für alle Kaufleute) an. Im ersten Unterabschnitt wird gleichrangig zu den allgemein geltenden Verpflichtungen zur Buchführung und Inventarerstellung die Pflicht zur Unternehmensplanung eingeführt.

Vor § 238 ändert sich die Überschrift:

Erster Unterabschnitt. Buchführung.  
Inventar. *Unternehmensplanung*

Nach § 241 HGB wird eingeführt:

§ 241a HGB [*Pflichten der Unternehmensplanung*]

(1) *Jeder Kaufmann, der kraft Gesetzes oder Gesellschafterbeschlusses zur Unternehmensplanung verpflichtet ist, hat nach den „Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensplanung“ zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres den Unternehmensplan zu erstellen, ihn im Verlauf des Planungszeitraums durch Vergleich der Planzahlen für die unmittelbar vorangegangenen Zeiträume mit den jeweiligen Ergebnissen dieser Zeiträume (Plan/Ist-Vergleich) zu kontrollieren und*

179 Vgl. *IDW Prüfungsstandard: Grundsätze für die mündliche Berichterstattung des Abschlussprüfers an den Aufsichtsrat (IDW PS 470)*, WPg 2003, S. 608 ff.

180 Vgl. *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 433–450, insb. S. 435; *Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*, DB 2003, S. 105–111. Vgl. für ein Sanierungskonzept BGH vom 4. 12. 1997 – IX ZR 47/97, ZIP 1998, S. 248–253; ferner OLG München vom 15. 4. 1996 – 31 U 4886/95, GmbHR 1998, S. 281 f.

181 Siehe *Rückle*, DB 1984, S. 67.

182 Vgl. *Groß/Amen*, WPg 2002, S. 433–450.

183 Vgl. *IDW Prüfungsstandard: Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit sowie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des zu prüfenden Unternehmens im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 230)*, WPg 2000, S. 842 ff.; *Dörner*, DB 2000, S. 101 ff.; *Forster*, AG 1999, S. 193 ff.; *Hommelhoff*, BB 1998, S. 2567 ff. und S. 2625 ff.

184 Vgl. *Hüffer*, a.a.O. (Fn. 29), § 111, Rn. 6.

185 Vgl. *Fuhr*, a.a.O. (Fn. 8), S. 129–142.

ihn bei Feststellung wesentlicher Abweichungen im Plan/Ist-Vergleich angemessen fortzuschreiben.

(2) Der Planungszeitraum umfasst mindestens das noch nicht abgelaufene und das folgende Geschäftsjahr.

§ 241b HGB [Bestandteile der Unternehmensplanung]

Im Unternehmensplan ist anhand einzelner aufeinander abgestimmter Teilpläne darzustellen, welche Erträge und Aufwendungen im maßgeblichen Planungszeitraum zu erwarten sind und wie sie das Reinvermögen der Gesellschaft verändern (Ergebnisplan), in welcher Abfolge von Einzahlungen und Auszahlungen die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft während dieses Zeitraums gewährleistet werden soll (Finanzplan) und wie sich daraus das bilanzielle Reinvermögen unter Gegenüberstellung des Vermögens mit den Verbindlichkeiten und Rückstellungen entwickeln wird (Vermögensplan).

§ 241c HGB [Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensplanung]

(1) Bei der Aufstellung der Unternehmensplanung sind insbesondere die Grundsätze der Vollständigkeit, der Wesentlichkeit und der Folgerichtigkeit zu beachten.

(2) Sowohl der erforderliche Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad als auch die Organisation und Intensität bei Aufstellung, Kontrolle und Fortschreibung der Unternehmensplanung werden insbesondere von der Größe und Komplexität sowie dem Grad der Bestandsgefährdung des Unternehmens bestimmt.

§ 241d HGB [Dokumentationspflicht zur Unternehmensplanung]

Die Unternehmensplanung ist mit ihren Grundlagen, mit den periodisch durch Plan/Ist-Vergleich ermittelten Abweichungen und den fortgeschriebenen Einzelplänen sorgfältig zu dokumentieren. Ein sachverständiger Dritter muss die Unternehmensplanung innerhalb angemessener Zeit daraufhin beurteilen können, ob die in ihr enthaltenen Angaben wahr und die Schlussfolgerungen folgerichtig sind.

§ 257 HGB [Aufbewahrung von Unterlagen. Aufbewahrungsfristen]

Nach § 257 Abs. 1 Nr. 4 HGB wird eingeführt:

5. die Planungsdocumentation gemäß § 241d

§ 257 Abs. 4 HGB wird wie folgt geändert:

(4) Die in Absatz 1 Nr. 1, 4 und 5 ...