



## Rechtliche Rahmenbedingungen von Unternehmensplanungen

von Matthias Kühne und Cornelius Nickert



Bei den Rahmenbedingungen von Unternehmensplanungsrechnungen sind aus rechtlicher Sicht drei Aspekte relevant:

- Zum einen, ob ein Unternehmen überhaupt verpflichtet ist, eine Unternehmensplanung zu erstellen,
- zum anderen, welche juristischen Konsequenzen drohen, wenn der Planersteller handwerkliche Fehler begeht und
- inwieweit die Planersteller und Entscheidungsträger innerhalb eines Unternehmens mit rechtlichen Konsequenzen zu rechnen haben, sollten sich die Planung und die darauf gefassten Entscheidungen als nicht zutreffend erweisen.

### Verpflichtung zur Erstellung einer Unternehmensplanung

Für die Aktiengesellschaft ergibt sich die Pflicht zur Unternehmensplanung aus § 90

Abs. 1 Nr. 1 AktG und § 92 Abs. 2AktG. Diese Regelung findet analoge Anwendung auf die GmbH. Eine Verletzung dieser Pflicht würde zu einem Verstoß der allgemeinen Sorgfaltspflicht des § 93 Abs. 1 Satz1 AktG bzw. § 43 Abs. 1 GmbHG führen. Der Gesetzeswortlaut trifft allerdings keine Aussage darüber, wie die Planung konkret auszugestalten ist und welche Anforderungen hieran zu stellen sind. Ebenso ist nach den Regelungen der §§ 289, 290 HGB im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben. Auch hierzu bedarf es einer Unternehmensplanung.

**Probleme können entstehen, wenn keine Planung oder eine handwerklich fehlerhafte Planung** in einem „rechtsnahen“ Zusammenhang erstellt wurde. Dazu zählen wir z.B. Entscheidungsvorbereitungen bei Kauf und Verkauf von Unternehmen (-steilen), Handlungen in der Krise des Unternehmens, Vorbereitung von wesentlichen Investitionsentscheidun-

gen. Weniger problematisch sind Planungen allein als Zielvorgaben für das Management (flexible Vergütungssysteme), oder zu Zuweisung von Ressortmitteln (Budgetierung).

### Rechtliche Rahmenbedingungen und Haftung

Der Ersteller einer Unternehmensplanung sieht sich mit einer Problematik konfrontiert: Seine Aufgabe ist es, die zum Zeitpunkt der Planerstellung unsichere Zukunft abzubilden. Eine gerichtliche Überprüfung einer Unternehmensplanung erfolgt in vielen Fällen zu einem viel späteren Zeitpunkt, und dies gerade dann, wenn alle Beteiligten nachträglich die Gewissheit erlangt haben, dass die Zukunft gerade nicht gemäß den Prognosen eingetreten ist. Gerade im Rechtsstreit stellt dies einen – möglicherweise entscheidenden – Nachteil dar, mehr aus psychologischer als aus rechtlicher Sicht. Denn unstreitig ist bei der Beurteilung von Planungsrechnungen, auf die Sicht zum Zeitpunkt der Planerstellung abzustellen (sog. ex-ante-Sicht). Nachträglich gewonnene Erkenntnisse dürfen bei der Beurteilung keine Berücksichtigung finden, es sei denn, diese waren schon zum Erstellungszeitpunkt bekannt oder erkennbar.

Bei der Forschung nach Rechtsprechung in Bezug auf Unternehmensplanungen wird man vor allen Dingen im Krisenkontext bei der Erstellung von insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognosen fündig, aber auch im Rahmen von Unternehmensbewertungen sowie bei Unternehmenskäufen. Außerhalb dieser Sonder-situationen steht die Unternehmensplanung auch bei Haftungsfragen der Geschäftsleitung für unternehmerische Entscheidungen im Vordergrund.

### Rahmenbedingungen für den Planungssteller

Das OLG Celle hat in seinem Urteil vom 23.10.2003 – ZIP 2003, 2118 zur Frage von Beratungsdienstleistungen im Bereich der Unternehmensplanung Stellung genommen. Aus diesem Urteil können Grundaussagen im Sinne von Mindeststandards gefiltert werden. **Da-**

**nach müssen Planungsrechnungen folgende Mindeststandards enthalten:**

- Allgemeine Unternehmensanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- SWOT-Analyse
- Kennzahlenanalyse mit Lagebeurteilung
- Banken- bzw. Verbindlichkeitspiegel mit Sicherheitspiegel
- Maßnahmenplan mit Kosten-Nutzen-Analyse
- Marketingmaßnahmen
- Planverprobungsrechnung

Die Rechtsprechung gibt damit zwar einen Rahmen vor, gibt damit aber keine detaillierten verbindlichen Angaben, die gleichsam allgemeingültig auf alle Planungsfälle übertragen werden könnten. Zu beachten ist aber, dass die oben genannten Grundsätze auch für kleinere Unternehmen gelten (BGH vom 4. Dezember 1997, ZIP 1998, 248). Nach dem Standard der Wirtschaftsprüfer für Sanierungsgutachten (IDW S 6) ist es aber möglich, bei kleineren Unternehmen Erleichterungen, insbesondere die Analyse- und Planungstiefe betreffend, in Anspruch zu nehmen.

Aufgrund der Heterogenität der Planungsrechnungen hat der **Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.** mittlerweile in der 2. Fassung die **Grundsätze ordnungsgemäßer Planung** (GoP 2.1) verabschiedet. Ziel ist es, eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung zu ermöglichen. Dies bezieht sich vor allem auf die Punkte Integration von Teilplänen, Flexibilität gegenüber Datenänderungen, Erfassung mehrerer Zeithorizonte, Abstimmung mit dem Berichtswesen, Kontrollierbarkeit, Zielorientierung, Widerspruchsfreiheit und realistisch erkennbare Maßnahmen.

Die Einhaltung derartiger berufsständischer Standards ist gem. dem Urteil des OLG Celle dringend angezeigt. Dazu gehören auch die Standards der Wirtschaftsprüfer im IDS S1 für Unternehmensbewertungen, und IDS S6 für Sanierungsgutachten bzw. Fortbestehensprognosen.

Allen Standards gemein ist, dass eine integrierte Planung, bestehend aus Ertrags-, Bilanz- und Liquiditätsplanung, verlangt wird (IDW S1, IDW S6, GoP 2.1).

Die Anforderung der Rechtsprechung an Sanierungsgutachten, dass die Transparenz und Klarheit nur dann gewahrt ist, wenn sich ein verständiger Dritter innerhalb einer angemessenen Zeit in den Bericht einarbeiten kann, ist entsprechend auf Unternehmensplanungen zu übertragen.

Dazu gehört insbesondere:

- Verbale Erläuterung der Planungsrechnung; insbesondere der Planungsprämissen
- Dokumentation der vorliegenden Informationen
- Keine Widersprüche zwischen dem verbalen Erläuterungsteil und den Planverprobungsrechnungen

**Dokumentation der Maßnahmen und zugrunde liegenden Annahmen**

In der Praxis ist es häufig anzutreffen, dass der verbale Erläuterungsteil nicht, oder nur rudimentär vorhanden ist. Schon der Planersteller hat Schwierigkeiten, nach einer gewissen Zeit die Planung und die zugrunde liegenden Annahmen nachzuvollziehen. Im Falle der gerichtlichen Überprüfung einer Unternehmensplanung wird diese von einem durch das Gericht eingesetzten Sachverständigen geprüft. Im Zentrum steht hier insbesondere die Nachvollziehbarkeit der Planung und die Dokumentation der zugrunde liegenden Informationen.

**Darstellung von Best, Real und Worst Case**

Da die Zukunft unsicher ist, stellt sich die Frage, wie mit dieser Unsicherheit in den Planungsrechnungen umzugehen ist. **In der Praxis wird häufig nur eine einwertige Planung erstellt.** Hierbei wird das – aus Sicht der Geschäftsleitung – wahrscheinlichste Szenario abgebildet. **Eine solche einwertige Planung bildet jedoch in den meisten Fällen weder die Chancen, noch die Risiken sachgerecht ab.** Die berufsständischen Standards fordern deshalb, die Unsicherheit zumindest über Szenarien abzubilden. Doch auch diese ist häufig nur ein recht willkürliches Herausgreifen von in der Regel drei Szenarien (Best, Real und Worst Case). Zur Abbildung der Chancen und Risiken ist eine erwar-

tungstreue Planung erforderlich (vgl. bsp. Gleißner in KRP Kredit & Rating Praxis 3/2010). Eine Planung ist dann erwartungstreu, wenn der Erwartungswert alle möglichen Planabweichungen in Form von Chancen und Risiken mit den jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten widerspiegelt. Dieser wird als Summe der mit Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichteten Planwerte der Zukunftsszenarien ermittelt. Aus der Entscheidung ARAG/Garmenbeck (BGH vom 21.4.1997 – DB 1997, 1068) folgt u. E. zwingend, dass das Organ eine Risikoeinschätzung betreffend der künftigen Entwicklung und der geplanten Maßnahmen treffen muss: *„Eine Schadenersatzpflicht des Vorstandes ..... kann erst in Betracht kommen, wenn die Grenzen, in denen sich ein von Verantwortungsbewusstsein getragenes, ausschließlich am Unternehmenswohl orientiertes, auf sorgfältiger Ermittlung der Entscheidungsgrundlagen beruhendes unternehmerisches Handeln bewegen muss, deutlich überschritten sind, die Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen, in unverantwortlicher Weise überspannt worden ist oder das Verhalten des Vorstands aus anderen Gründen als pflichtwidrig gelten muss.“*

Diese Rechtsprechung bedingt im Ergebnis, als Basis einer unternehmerischen Entscheidung die Planungsannahmen und die bestehenden Risiken zu ermitteln und zu dokumentieren und diese sodann einer Gesamtwürdigung zu unterziehen, an deren Ende der Vorstand oder Geschäftsführer die unternehmerischen Entscheidungen fällt. Gerade bei Fremdorganen besteht hierzu ein besonderes Bedürfnis, da diese Verwalter fremden Vermögens sind. **Zur Vermeidung von Haftungsrisiken sollten deshalb gerade risikobehaftete unternehmerische Entscheidungen durch einen Gesellschafterbeschluss gedeckt sein.** Hierzu müssen die Gesellschafter aber umfassend über den zu beurteilenden Sachverhalt und die bestehenden Risiken informiert werden.

Inwieweit diese Planannahmen später gerichtlich überprüfbar sind, ist in der Rechtsprechung nicht einheitlich beantwortet. Für den Fall einer Fortbestehensprognose hat das OLG Stuttgart (Urteil vom 18.01.2006 - 4 U 189/05) entschieden, dass für die Fortbestehensprognose darauf abzustellen ist, „ob die Finanzkraft

des Unternehmens objektiv mit überwiegender Wahrscheinlichkeit zur Fortführung zumindest mittelfristig ausreicht.“ Wir halten dieses Urteil des OLG Stuttgart jedoch für falsch, weil es denklösig keine Planung gibt, die „objektiv“ mit überwiegender Wahrscheinlichkeit ein positives Finanzergebnis ausweist. Wie vom BVerfG in der Entscheidung Daimler/Chrysler entschieden, existiert eine solche objektive Planung nicht (BVerfG, Beschluss vom 24. Mai 2012 - 1 BvR 3221/10 („Daimler / Chrysler“) = ZIP 2012, 1656). Wahrscheinlichkeiten in diesem Sinn sind immer subjektiv. Die Forderung nach Objektivität würde vom Planenden, vom Gutachter und letztlich vom Gericht etwas Unmögliches verlangen. Daher kann es auch keine objektiv überwiegende Wahrscheinlichkeit geben. Die Planung ist daher lediglich auf Vertretbarkeit zu überprüfen. Diese Grundsätze hat der BGH schon in der vielzitierten ARAG/Garmenbeck-Entscheidung aufgestellt, in der auf die Sicht der handelnden Organe abgestellt und dabei ein weites Ermessen eingeräumt wurde.

Wie ist aber die Situation zu beurteilen, wenn die Unternehmensplanung schon im Ansatz nicht korrekt ist, weil handwerkliche Fehler begangen wurden. In der Praxis tauchen z.B. bei komplexeren Planungen auf Excel-Basis immer wieder Formel- oder Bezugsfehler auf. Aber auch Erfassungs- und Tippfehler oder vergessene Positionen sind hier als Beispiele zu nennen.

**Bei der Beurteilung der rechtlichen Folgen ist zu unterscheiden, ob die Planung durch einen externen Berater oder durch einen Mitarbeiter des Unternehmens angefertigt wurde.**

Der externe Berater schuldet nach dem übernommenen Auftrag eine handwerklich korrekte Leistung. Handwerkliche Fehler berechtigen das Unternehmen, Nachbesserung zu verlangen, in Form der Planüberarbeitung. Wenn auf Grundlage der mangelhaften Leistungen jedoch schon Entscheidungen getroffen wurden, beispielsweise Kredite bewilligt und ausbezahlt, **so haftet der Berater auf Schadensersatz**, ggfs. in Verbindung mit den Grundsätzen des Vertrags zugunsten Dritter. D.h. ein Dritter, beispielsweise eine Bank, kann in den Schutzbereich des Beratungsvertrages miteinbezogen

sein, sofern sie bestimmungsgemäß mit der Leistung in Kontakt kam und dies dem Berater bekannt war. Dies ist insbesondere bei Unternehmensplanungen für die Vorbereitung von Kreditentscheidungen der Fall.

Sofern die Unternehmensplanung von Mitarbeitern des betreffenden Unternehmens gefertigt wird, stellt sich die Rechtslage differenzierter dar. Grundsätzlich hat die Unternehmensplanung eine Ziel- und Motivationsfunktion, aber auch eine Budgetierungsfunktion. In wirtschaftlich guten Zeiten dient die Unternehmensplanung rein internen Unternehmens- und Gesellschafterzwecken.

**In Krisensituationen tritt neben das reine Gesellschafts- und Gesellschafterinteresse auch das Gläubigerinteresse.** Dieses überlagert das Gesellschaftsinteresse umso mehr, je weiter die Krise fortgeschritten ist. Treffen die Gläubiger auf Basis einer vorgelegten fehlerhaften Unternehmensplanung Entscheidungen, bspw. Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, und entsteht hierdurch ein Schaden, so machen sich die handelnden Personen schadensersatzpflichtig.

#### **Bei Vorsatz haftet der Mitarbeiter für Falschplanung**

Ein Mitarbeiter kann sich – sowohl in Krisensituationen, als auch in wirtschaftlich guten Zeiten – nach den allgemeinen Haftungsgrundsätzen gegenüber der Gesellschaft schadenser-

satzpflichtig machen, soweit durch eine fehlerhafte Planung ein Schaden entstanden ist. Bei mittlerer und grober Fahrlässigkeit sieht die Rechtsprechung je nach Verursachungsbeiträgen zumindest eine anteilige Haftung vor. **Bei Vorsatz haftet der Mitarbeiter auf den vollen Schaden, wenn ihm grobe Fahrlässigkeit oder Vorsatz zur Last gelegt werden kann.** Vorsatz ist schon dann anzunehmen, wenn falsche Annahmen billigend in Kauf genommen werden, bsp. wenn Annahmen ins Blaue hinein getroffen werden. Nur bei leichter Fahrlässigkeit scheidet eine Haftung des Mitarbeiters aus.

Insoweit sollte der Controller die Grundannahmen wie z.B. den Planungsanlass, die Planungsrichtlinien und die grundlegenden Annahmen im Handbuch darlegen und dieses Planungshandbuch von der Geschäftsleitung abzeichnen lassen. Ferner sollte die Planung verbal beschrieben werden, so dass der Geschäftsleitung eine Plausibilisierung möglich ist.

Insgesamt können die wichtigsten Punkte wie folgt zusammengefasst werden:

- Definition des Planungshandbuches (interne Planung) bzw. des Auftrags (externe Planung)
- Definition des Planungstichtages
- Einhaltung der Standards
- Vermeidung handwerklicher Fehler
- Verbale Erläuterung der Planungsrechnung; insbesondere der Planungsprämissen
- Dokumentation der vorliegenden Informationen

#### **Autoren**



##### **Matthias Kühne**

RA, Betriebswirt (IWW), CVA, FA InsR  
KANZLEI NICKERT, Rammersweierstr. 120, 77654 Offenburg.  
E-Mail: [info@kanzlei-nickert.de](mailto:info@kanzlei-nickert.de)  
[www.kanzlei-nickert.de](http://www.kanzlei-nickert.de)

##### **Cornelius Nickert**

RA, StB, CVA, FA InsR, FA StR  
KANZLEI NICKERT, Rammersweierstr. 120, 77654 Offenburg  
E-Mail: [info@kanzlei-nickert.de](mailto:info@kanzlei-nickert.de)  
[www.kanzlei-nickert.de](http://www.kanzlei-nickert.de)  
Tel.: 0781 93247-0



## Rechtliche Rahmenbedingungen für die Geschäftsleitung

Gemäß § 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 AktG haben die Vorstandmitglieder bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. **Daneben besteht seit dem KonTraG die Pflicht des Vorstandes, ein Überwachungssystem einzuführen und dem Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu berichten** ( § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG).

Unternehmerisches Handeln ist immer mit Risiken verbunden. Entscheidungen können sich im Nachhinein als wirtschaftlich nachteilig herausstellen. Hier ergibt sich für den Vorstand immer auch die Frage der Pflichtverletzung und damit der Haftung. Nach § 93 Abs.1 Satz2 AktG liegt eine Pflichtverletzung nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf Grundlage angesessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (sog. Business Judgment Rule, vgl. auch die ARAG/Garmenbeck-Entscheidung, s.o.). Prozessrechtlich bedeutet dies, dass das Organmitglied die Beweislast trifft, diese Umstände nachzuweisen. Diese Grundsätze finden im Übrigen auch auf den Geschäftsführer einer GmbH Anwendung. Der Vorstand wird diesen Pflichten nur auf Basis einer Unternehmensplanung nachkommen können.

Für die Notwendigkeit einer Unternehmensplanung gibt es schon im Hinblick auf § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG kein Ermessen. Ermessen besteht grundsätzlich bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Unternehmensplanung. Auch hier gilt das oben Gesagte. **Der Vorstand hat Sorge dafür zu tragen, dass die Unternehmensplanung die Standards einhält.** Bei den rechtlichen Pflichten des Geschäftsführers oder des Vorstandes im Rahmen von Unternehmensplanungen ist zu unterscheiden, ob die Planungsleistungen im Unternehmen selbst oder durch externe Berater gefertigt werden.

- Planung durch Mitarbeiter des Unternehmens
- Planung durch externe Berater

Bei der Erstellung von Unternehmensplanungen innerhalb des Unternehmens durch Angestellte ist **in einem Planungshandbuch alles Wesentliche über den Inhalt und den Prozess der Planung transparent und für einen Dritten nachvollziehbar niederzulegen.** Das Planungshandbuch ist stets den aktuellen Entwicklungen und Anforderungen anzupassen.

Der Geschäftsführer oder Vorstand kann sich bei unzureichender Anleitung und Überwachung seiner Mitarbeiter und einer hieraus resultierenden handwerklich fehlerhaften Planung wegen Organisationsverschulden nach § 93 AktG bzw. nach § 43 GmbHG schadensersatzpflichtig machen, sofern der Gesellschaft hieraus ein Schaden entstanden ist.

**Bei externen Beratern ist diesen ein schriftlicher Auftrag zu erteilen,** der die Rechte und Pflichten der Planersteller regelt und die Einhaltung der Standards vertraglich zusichert. Die Geschäftsleitung hat sich darüber hinaus zu vergewissern, dass der Planersteller über die erforderliche Fachkenntnis verfügt. Weitere Voraussetzung ist zunächst, dass die Geschäftsleitung dem Berater alle möglichen Sachverhaltsdetails mitteilt. Wie bereits dargestellt, muss der Vorstand seine Entscheidungen auf sorgfältig ermittelten Entscheidungsgrundlagen treffen. Hieran stellt die Rechtsprechung hohe Anforderungen. Die umfassende Sachverhaltsaufarbeitung und -bereitstellung hat höchste Relevanz, ebenso die Dokumentation des Sachverhalts und der vorliegenden Informationen. Zum Schluss muss der Geschäftsführer den Planersteller überwachen. Eine – auch extern – erstellte Unternehmensplanung muss der Vorstand bzw. der Geschäftsführer selbst auf Plausibilität überprüfen.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ist der Geschäftsleitung bei den unternehmerischen Entscheidungen ein weiterer Beurteilungsspielraum zuzubilligen. Die Unternehmensplanung dient, soweit diese den Anforderungen entspricht, der Enthaltung der Geschäftsleitung.

**Die wichtigsten Punkte für die Geschäftsleitung zusammenfassend:**

- Dem Berater einen Auftrag für die Erstellung einer Unternehmensplanung erteilen.

- Dem Berater sämtliche erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellen.
- Die Kompetenz des Beraters prüfen.
- Die zeitnahe Vorlage der Prüfungsergebnisse einfordern.
- Das Prüfungsergebnis selbst auf Plausibilität prüfen.

## Rechtliche Rahmenbedingungen für den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat nach § 111 AktG die Geschäftsführung zu überwachen. Ziel ist es, zu beanstandende Geschäftsführungsmaßnahmen schon im Vorfeld zu vermeiden. **Die Kontrolle ist damit auf die Zukunft gerichtet** (so schon BGH 25.03.1991 – II ZR 188/89). Hierzu hat er die Vorstandstätigkeit auf **Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit** zu kontrollieren. Nach § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG **hat der Vorstand dem Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu berichten.**

Eine Verletzung dieser Aufsichtspflicht führt gemäß § 116 i.V.m. § 93 AktG zur Haftung (gegenüber der Gesellschaft), wenn die AR-Repräsentanten ihr Amt nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsratsmitgliedes erfüllen.

**Zu den Pflichten des Aufsichtsrates gehört auch die Überwachung des Vorstands dergestalt, dass dieser einen wirksamen Planungsprozess installiert hat,** welcher auch Einhaltung der (berufsständischen) Standards gewährleistet.

Inwieweit der Aufsichtsrat selbst die Planung im Detail nachvollziehen muss, ist Frage des Einzelfalles. Grundsätzlich muss ein Aufsichtsrat die Befähigung haben, eine Planung zu lesen und nachzuvollziehen. Ggf. muss er sich eine solche Befähigung aneignen. Da der Aufsichtsrat nicht in das operative Geschäft mit eingebunden ist, muss sich die Prüfung auf eine Plausibilitätskontrolle beschränken. Eine Detailprüfung ist u.E. dem Aufsichtsrat nicht aufzuerlegen. ■