

## Vorwort

Häufig kommen Unternehmen in die Krise. Das Erkennen der Krisenursachen dauert meist lange, weil die Krisenentstehung in der Regel ein schleichender Prozess ist, der nur allmählich sichtbar wird. Verursacht werden solche Krisen etwa durch Marktveränderungen oder durch strukturelle Organisationsschwächen, die erst im Wachstum eines Unternehmens ihr Schadenspotenzial entfalten.

Wer vorausschauend genug ist, erkennt die Krisenentstehung bereits in der Frühphase und kann dann meist zügig und nach außen unerkannt die Fehler beheben. Notwendig ist in der Regel eine Rekonstruktion des Unternehmens. Dadurch werden die Krisenherde beseitigt, bevor sie virulent werden. Oftmals wird diese Phase der Restrukturierung auch als Turnaround oder als Reengineering bezeichnet, indem eine schlecht funktionierende Maschine, hier das Unternehmen, zerlegt und danach neu zusammengebaut wird, sodass es von nun an wieder störungsfrei läuft. Eine solche Restrukturierung bedarf einer genauen Analyse der Ursachen der Krise und der gegenwärtigen Situation und eines Konzeptes für die Genesung. All dies wird in einem Restrukturierungsplan dargelegt.

Je mehr allerdings die Fehlererkennung und Fehlerbeseitigung verschleppt wird und die Krise des Unternehmens sichtbar geworden ist, desto schwieriger ist eine solche Rekonstruktion. Zunächst muss oft und kurzfristig eine Zahlungsunfähigkeit und damit die Insolvenz vermieden werden. In diesem Stadium der Krise spricht man dann nicht mehr von einer Rekonstruktion, sondern von einer Sanierung des Unternehmens mit harten und einschneidenden Sanierungsmaßnahmen. Auch hier bedarf es eines Sanierungskonzeptes, das aber nunmehr nicht mehr nur ein interner Akt der Unternehmensführung ist, sondern weitreichende rechtliche Implikationen zur Folge hat. So ist ein solcher Sanierungsplan dann in der Regel durch dritte und vom Unternehmen unabhängige Personen zu erstellen, da andernfalls dem Konzept und vor allem der Richtigkeit der vorgeschlagenen Sanierungsmaßnahmen die Glaubwürdigkeit fehlen würde.

Der Sanierungsplan ist Grundlage für zahlreiche, insbesondere rechtliche Fragen: Für die Gläubiger stellt sich die Frage, ob Vergleiche mit dem Schuldner für diese risikofrei sind, d.h., ob sie das Risiko eingehen, dass innerhalb von zehn Jahren, falls das Unternehmen dennoch insolvent werden sollte, dieser Vergleich vom Insolvenzverwalter nach § 133 InsO angefochten und die vom Krisenunternehmen geleisteten Zahlungen von diesem zurückgefordert werden. Für die Banken stellt sich die Frage,

ob sie dem Unternehmen weiterhin noch Kredit zur Verfügung stellen können und für die Geschäftsführung stellt sich die Frage, ob sie noch Zahlungen aus der vorhandenen Masse leisten können.

Vor diesem Hintergrund hat sich auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bedingungen herausgebildet, welche Inhalte und Aussagen ein Sanierungsplan aufweisen muss. Das Buch befasst sich mit diesen Fragen. Es beinhaltet Beispiele, Tipps und Checklisten. Es richtet sich insbesondere an Unternehmer, Unternehmensgründer, Geschäftsführer, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Unternehmensberater.

**In Kapitel 4 werden die Auswirkungen des Gesetzes zur vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung der Organhaftung bei einer durch die COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz beschrieben.**

**Günter Seefelder**