

## RESTRUKTURIERUNGSBERATUNG FÜR KLEINE UNTERNEHMEN IST ERFOLGREICH UND BEZAHLBAR!

### Vorbemerkung

Zum 1.1.2021 ist das StaRUG, das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, in Kraft getreten. Mit dem StaRUG kann ein von Zahlungsunfähigkeit bedrohtes Unternehmen ohne Insolvenz in einem Restrukturierungsverfahren entschuldet werden. Das StaRUG ist die deutsche Umsetzung der EU-Restrukturierungsrichtlinie.

Im StaRUG-Verfahren werden Schuldenschnitte oder Stundungen vereinbart. Wenn die Gläubiger den Restrukturierungsplan akzeptieren, ist die Insolvenz abgewendet. Das StaRUG stellt wie in einem Werkzeugkasten eine Reihe von Restrukturierungsinstrumenten zur Verfügung, um die Insolvenz eines Unternehmens zu vermeiden.

Im Rahmen der Diskussion im Vorfeld der Einführung des StaRUG ist viel darüber gesprochen und geschrieben worden, ob ein derart komplexes Restrukturierungsgesetz auch Hilfestellung für kleine und mittlere Unternehmen bietet. Eine Fragestellung, die natürlich auf die ganze Breite der Restrukturierung ausgedehnt werden kann, von der außergerichtlichen Sanierung bis zum Insolvenzverfahren. Denn in allen Bereichen der Restrukturierung haben wir es heute mit komplexen und haftungsrelevanten gesetzlichen Rahmenbedingungen zu tun.

Der Fachverband SANIERUNGS- UND INSOLVENZBERATUNG des BDU hat sich mit dieser Fragestellung befasst und stellt im Ergebnis fest, dass Restrukturierung nicht nur für große, sondern auch für kleine Unternehmen sinnvoll und bezahlbar ist! Dabei sind jedoch einige Besonderheiten zu beachten.

### Definition KMU (Abb. 1)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten		Umsatz €/Jahr		Bilanzsumme €
<b>Kleinst</b>	bis 9	und	bis 2 Mio.	oder	bis 2 Mio.
<b>Klein</b>	bis 49	und	bis 10 Mio.	oder	bis 10 Mio.
<b>Mittel</b>	bis 249	und	bis 50 Mio.	oder	bis 43 Mio.
<b>KMU zusammen</b>	unter 250	und	bis 50 Mio.	oder	bis 43 Mio.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

## Besonderheiten von KMU und KMU-Unternehmern Welche KMU meinen wir?

Zunächst ist es wichtig, die große Bandbreite der unter „KMU“ zusammengefassten Unternehmen weiter zu spezifizieren, denn das Problem der Beratung bzw. der Beratungskosten bezieht sich nicht auf alle unter dieser Bezeichnung zusammengefassten Unternehmen. Die Gruppe der KMU kann, wie in Abb. 1 dargestellt, unterteilt werden.

Unternehmen mit über 50 Beschäftigten und mehr als 10 Mio. Umsatz sind aus Sicht des Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung in der Lage, adäquate Beratungsleistungen zu beauftragen und zu bezahlen. Bei Unternehmen mit unter 10 Beschäftigten und 2 Mio. Umsatz ist dies jedoch nur in ausgewählten Situationen der Fall, da hier zunehmend Aufwand und finanzieller Nutzen nur noch schwer in Einklang zu bringen sind.

Für die weiteren Überlegungen hat sich daher der Fachverband auf Unternehmen mit zwischen 10 und 50 Beschäftigten, also die „kleinen Unternehmen“ konzentriert und anhand der Vielzahl an Erfahrungen der Fachverbandsmitglieder die nachfolgenden Aussagen erarbeitet.

## Besondere Anforderungen an die Berater kleiner Unternehmen

Kleine Unternehmen weisen in aller Regel folgende Eigenarten auf:

- Es besteht fast immer eine Personengleichheit von Unternehmensleitung und Inhaber. Darüber hinaus sind häufig familiäre Belange bei Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen. Gleichzeitig greift die Haftung für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten im Krisenfall meist auf das Privatvermögen der Inhaber-Geschäftsführer über. Kurzum: Betrieb und Privates können nicht getrennt werden.
- Der Unternehmer ist „Mädchen für alles“ und damit auch Ansprechpartner für alles, typischerweise aber eher technisch als kaufmännisch ausgebildet. Neben dieser teils unzureichenden kaufmännischen Ausbil-

dung liegt zusätzlich oft eine nicht valide Zahlenbasis vor.

- Die geringe Größe des Unternehmens wirkt sich komplexitätsreduzierend aus, z.B. durch die geringere Anzahl an Fremdkapitalgebern oder das Fehlen eines Betriebsrates.
- Oft bestehen freundschaftliche Beziehungen zu Beschäftigten bzw. eine vermeintliche Verantwortung für Beschäftigte, die bereits von der vorigen Generation übernommen wurden. Hierdurch werden notwendige Personalmaßnahmen häufig zurückgestellt und der Fortbestand des gesamten Unternehmens gefährdet.
- Unternehmensgründer sind häufig zu lange von der ursprünglichen Geschäftsidee überzeugt, obwohl das wirtschaftliche Umfeld längst Veränderungen fordert.
- Beratung wird vom Unternehmensgründer/Inhaber teilweise als Bevormundung erlebt.
- Der Kontakt zur Hausbank ist bereits emotional belastet, die langjährige gute Geschäftsbeziehung (gute Jahre) führt aus Sicht des Unternehmers nicht zur Unterstützung in der Krise.

Diese Besonderheiten kleiner Unternehmen führen dazu und machen es aber auch möglich, dass die Berater kleiner Unternehmen in viele Rollen schlüpfen müssen. Sie müssen je nach Bedarf Berater, Coach, Projektmanager, Gutachter, Vermittler, Organisator, Aufräumer oder Anstreiber sein. Manchmal auch alles auf einmal! In jedem Fall alles in einer Person, alles ohne Know-how-Verlust bei einem notwendigen Wechsel zwischen den verschiedenen Rollen. Die Berater kleiner Unternehmen sind Allrounder mit vielfältigen Erfahrungen und Methodenwissen (s.u.). Sie wissen nicht alles und sind keine Spezialisten in unterschiedlichen Beratungsdisziplinen, wie z.B. Strategie-, Organisations- oder Restrukturierungsberatung. Sie wissen aber aus all diesen Bereichen so viel, dass sie im Rahmen der geringeren Komplexität kleinerer Unternehmen angemessen Rat geben können und ihre Grenzen kennen. Sie wissen, wann weitere Spezialisten hinzuzuziehen sind. Sie selbst sind: „Spezialisten für die Beratung kleiner Unternehmen“, daher ist ihnen bewusst, dass auch kleine Maßnahmen, die unmittelbar zu einem sichtbaren Erfolg

führen und wieder etwas finanziellen Spielraum ermöglichen, vertrauensbildend erlebt werden und auf diese Weise die Akzeptanz des nachhaltigen Gesamtkonzeptes erleichtern.

### **Beratungsfelder für kleine Unternehmen in der Krise**

Nicht selten versuchen sich kleine Unternehmen dadurch aus einer Krise zu befreien, dass sie zur Bank gehen und weitere Finanzierungen anfragen. Denn: Die Krise wird erst offensichtlich, wenn das Geld fehlt.

In derartigen Situationen bieten sich auch für kleine Unternehmen sämtliche Sanierungsoptionen an, die sich in Deutschland in den letzten Jahren etabliert haben oder gerade eingeführt wurden. Dazu zählen:

- die außergerichtliche Sanierung mit dem Ziel der einvernehmlichen Einigung mit den Gläubigern unter Einsatz der klassischen Sanierungsmaßnahmen
- die Sanierung auf Grundlage des StaRUG, bei der auf Basis eines Restrukturierungsplans und einer 75%igen Zustimmung der betroffenen Gläubiger eine finanzielle Restrukturierung erfolgen soll, wobei bereits hier eine Vollstreckungs- und Verwertungssperre gilt
- die Insolvenz in Eigenverwaltung oder als Schutzschirmverfahren, bei der mit Hilfe der insolvenzrechtlichen Tools, wie die erleichterte Kündigung von Verträgen oder die Vereinbarung von Kapitalschnitten, kostenseitige und bilanzielle Altlasten „geregelt“ werden können sowie über das i.d.R. dreimonatige Insolvenzgeld dem Unternehmen ein Liquiditätsspielraum entsteht und
- das klassische Insolvenzverfahren, das aber meist mit der Zerschlagung und Verwertung des Unternehmens inklusive seiner Assets bei möglichst weitgehender Befriedigung der Gläubiger endet.

In der Reihenfolge der obigen Optionen steigt das Eingriffspotenzial Dritter auf das Unternehmen und sinkt die Selbstbestimmung der Unternehmensleitung.

Natürlich benötigen auch Unternehmensberater für kleine Unternehmen ein profundes Wissen in all diesen Berei-

chen. Schließlich ist sauber abzuwägen, welcher Sanierungsweg im konkreten Fall der richtige ist.

Gerade für kleine Unternehmen ist es aber so, dass die Restrukturierung nicht losgelöst von der langfristigen Gesundheit des Unternehmens betrieben werden kann und die Größe des Unternehmens in aller Regel keine Kosten für weitere Beratungen zulässt. Kleine Unternehmen können meist aus zeitlichen und finanziellen Gründen keinen aufwendigen Auswahlprozess für Beratung durchführen, daher ist für die Berater z.B. die Verbandszugehörigkeit oder Mitgliedschaft auf seriösen Plattformen häufig ein wichtiges erstes Indiz für ein ausgewogenes Preis-/Leistungsverhältnis und die Integrität der Unternehmensberatung.

Berater kleiner Unternehmen sind dabei insbesondere gefordert, in den nachfolgenden Bereichen Rat (und Tat) zu geben:

- Strategie und Geschäftsmodellentwicklung
- Führung und Personal
- Vertrieb und Marketing
- Einkauf und Supply Chain
- Unternehmensnachfolge
- Finanzierung
- Liquiditätsmanagement und Controlling
- Prozesse und Digitalisierung/ERP
- Technik und Produktivität
- Operations
- Auswirkungen auf die private Vermögenssituation durch Gewährung von Sicherheiten aus dem privaten Bereich

Von Unternehmensberatung zu Unternehmensberater unterschiedlich ist, wie der Beratungsprozess als solcher organisiert wird. Das kann über standardisierte Checklisten, deren Ergebnisse digital ausgewertet werden bis hin zum persönlichen Gespräch, im Rahmen dessen erfahrene Berater kleiner Unternehmen die im Vergleich zu großen Unternehmen weniger komplexen Schwachstellen herausarbeiten. In jedem Fall ist es unabdingbar, dass das Handwerkszeug auf kleine Unternehmen abgestimmt ist.

Dabei ist immer zu beachten, dass häufig die notwendigen Maßnahmen durch eine emotionale Bindung der Unternehmensleitung, zumeist Inhaber, erschwert ist.

### Zusammenfassung

Die Beratung kleiner Unternehmen ist ein Spezialgebiet für Unternehmensberater genauso wie es die Strategie-, Organisations- oder Restrukturierungsberatung für mittlere oder große Unternehmen ist. Die Berater sind hier als Allrounder gefragt, beraten auf Grundlage eines auf sie zugeschnittenen schlanken Prozesses. Sie kennen ihre Grenzen und holen sich bei Bedarf Spezialwissen hinzu,

wobei die geringere Komplexität der Beratung kleiner Unternehmen es ihnen ermöglicht, den Beratungsprozess in

aller Regel selbst abzudecken. Es entstehen so keine komplexen Know-how-Übergaben im Projekt und Wissen geht nicht verloren. So kann jederzeit ein angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis gesichert werden. Die enge Verflechtung mit der privaten Sphäre des Unternehmers oder auch die enge emotionale Bindung an Unternehmen und Beschäftigte erfordert ein besonderes Fingerspitzengefühl der Berater. Dabei kommt ihrer Verschwiegenheit für die Auftraggeber eine herausragende Bedeutung zu.

## FACHVERBAND SANIERUNGSBERATUNG UND INSOLVENZBERATUNG IM BDU

In unserem Fachverband sind aktuell rund 55 Unternehmensberater zusammengeschlossen. Wir sind Expertinnen und Experten, die sich sowohl auf den Bereich der vorinsolvenzlichen Sanierung, aber auch auf die Begleitung von StaRUG, Schutzschirmverfahren oder die Insolvenzverwaltung spezialisiert haben. Das breite Spektrum der Mitglieder von Vertretern großer internationaler Beratungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bis zum selbstständigen Marketingspezialisten führt zu einem spannenden Austausch bei den drei jährlichen Fachverbandstagungen. Auch Rechtsanwälte, die überwiegend Unternehmensberatungsmandate im Sanierungsbereich betreuen, sind herzlich willkommen.

### Womit wir uns beschäftigen

Nach Ansicht unseres Fachverbandes kann die Sanierung nicht vorrangig eine steuerliche oder juristische Aufgabe sein. Vielmehr muss eine ganzheitliche, betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise die zur Sanierung anstehenden Unternehmen mit all ihren komplexen Facetten erfassen. Unter Einbeziehung aller Beteiligten und auf der Basis wirtschaftlich sinnvoller Lösungen entsteht

nach einer gründlichen Prüfungs- und Analysenphase ein Sanierungskonzept. In den Augen unserer Sanierungsberater ist die Prüfung der betriebswirtschaftlichen Sanierungsfähigkeit von Unternehmen in Schieflage insbesondere auch unter Berücksichtigung von Marktgesichtspunkten geboten. Die Sanierung der Unternehmen bringt dabei auch gesamtwirtschaftlich positive Effekte, da der Erhalt von Arbeitsplätzen im Mittelpunkt steht. Durch den Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung wirken wir auch in politischen Gremien mit, um besondere betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten von Sanierungen deutlich zu machen. Als Herausstellung im Markt der Sanierungsberater dient nicht nur die Mitgliedschaft in unserem Fachverband, sondern auch der durch uns initiierte Titel „Sanierungsberater CMC – Certified Management Consultant“, der durch den BDU verliehen wird.

<https://www.bdu.de/fv-si/>

Veröffentlicht: Mai 2021