

Rudolf Müller

# Forderungsmanagement für KMU nach dem Minimalprinzip

Richtiges Forderungsmanagement für den Mittelstand

---

Bonitätsauskünfte

---

Risikoabsicherung

---

Warenkreditversicherung

---

Zahlungsbedingungen

---

Erfolgreiches Mahnwesen

---

Insolvenzanfechtung

---

**Rudolf Müller**

**Forderungsmanagement für KMU  
nach dem Minimalprinzip**

2016  
HDS-Verlag  
Weil im Schönbuch



**HDS**  
 **erlag**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar

ISBN E-Book: 978-3-95554-213-9

ISBN Print: 978-3-95554-170-5

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 HDS-Verlag  
[www.hds-verlag.de](http://www.hds-verlag.de)  
[info@hds-verlag.de](mailto:info@hds-verlag.de)

HDS-Verlag Weil im Schönbuch

## Der Autor

**Rudolf Müller**, Diplom-Kaufmann, selbstständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkten im Bereich Finanzen, Controlling und Forderungsmanagement, Betreiber der führenden Webseite [www.forderungsmanagement.com](http://www.forderungsmanagement.com), langjähriger Referent im Bereich Kreditmanagement. Autor zahlreicher Veröffentlichungen.



## Vorwort

### Ist „besonderes“ Forderungsmanagement denn gegenwärtig überhaupt erforderlich?

In einer Zeit, in der Fremdkapital (zumindest teilweise) zu bisher nicht gekannten, „historisch“ günstigen Bedingungen (Konditionen) und in einer mehr als hinreichenden Menge verfügbar zu sein scheint, stellt sich die Frage, ob es überhaupt sinnvoll oder notwendig ist, gezielte Liquiditätssicherung mittels aktivem Forderungsmanagement zu betreiben bzw. zu unterstützen.

Annähernd zeitgleich befinden sich ebenfalls die Insolvenzzahlen, sowohl bei den Unternehmens-, als auch bei den Privatinsolvenzen seit mehreren Jahren in „historisch“ niedrigen Regionen. Die Existenzgefährdung aufgrund von Forderungsausfällen war schon seit einigen Jahren nicht mehr so unwahrscheinlich wie zurzeit. Ist es gegenwärtig also wirklich nötig, ein wirksames Forderungsmanagement zu betreiben, um die Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten?

Diese Fragen sind mit einem eindeutigen und nachdrücklichen JA zu beantworten. In Abwandlung einer alt bekannten Redensart muss man jedem Unternehmer raten **„Handle in der Zeit, dann hast Du in der Not.“**

Ein leistungsfähiges Forderungsmanagement kann besonders gut in einer Zeit aufgebaut und implementiert werden, in der es nicht „an allen Ecken brennt“; in einer Zeit in der die dafür benötigten Mittel (d.h. Ressourcen aller Art) vorhanden sind und noch genügend Zeit zur Verfügung steht, um mit „chronisch“ knappen, personellen Ressourcen in Klein- und Mittelstandsunternehmen (KMU) komplexe Prozess- und ggf. Strukturumstellungen vorzunehmen.

Und außerdem: Alle günstigen Rahmenbedingungen und positiven Statistiken verlieren dann ihren Wert, wenn man selbst, eben keinen unbegrenzten Zugang zu Fremdkapital hat und zusätzlich noch ein oder zwei größere Insolvenzen im eigenen Kundenkreis beklagen muss.

### Minimalprinzip: Was ist oder soll das bedeuten?

Forderungsmanagement für KMU nach dem Minimalprinzip: Ein Buchtitel, der erklärungsbedürftig ist, oder zumindest zu sein scheint!

Das Minimalprinzip ist ein ökonomischer Grundsatz, dem zufolge bestimmte, definierte Ziele bei bzw. durch Verbrauch oder Verwendung der geringstmöglichen Einsatzmenge (Ressourcen) erreicht werden sollen. Bezogen auf das Forderungsmanagement bedeutet das konkret, dass dessen grundsätzliche Zielsetzungen, nämlich die Sicherung der Existenz und der Liquidität des jeweiligen Unternehmens zu gewährleisten, erreicht werden sollen, ohne dafür mehr Ressourcen als unbedingt nötig zu binden oder zu verbrauchen.

Ganz besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) stellt dieses Minimalprinzip die gelebte tägliche Praxis der Unternehmensführung dar. Insbesondere in den Verwaltungsfunktionen des Unternehmens wird versucht, die Vielfalt und Komplexität der bestehenden (oft externen) Anforderungen zu erfüllen, ohne einen „Verwaltungswasserkopf“ bzw. zu viel „Overhead“ entstehen zu lassen.

Sicherlich ist in der Realität dann allerdings häufig auch zu beobachten, dass KMU (Klein- und mittelständische Unternehmen) mit dem praktizierten „Sparprinzip“ das eine oder andere mal über das Ziel hinaus schießen. Sei es, dass Aufgaben nur noch so rudimentär bearbeitet werden, dass die grundsätzlichen Anforderungen nicht mehr **wirksam** erfüllt werden. Oder sei es, dass auf die Bearbeitung bestimmter Themenfelder von vorne herein komplett verzichtet wird, weil die vermeintliche Ressourcenknappheit als willkommene Ausrede für Untätigkeit herangezogen wird. Im Forderungsmanagement (und beileibe nicht nur hier), ist weder das Eine, noch das Andere zielführend und vor allem überhaupt nicht ratsam!

Grundsätzlich ist selbstverständlich aber gar nichts dagegen einzuwenden, die vorhandenen Ressourcen so effizient und so effektiv als irgend möglich einzusetzen.

### Was sollen (müssen) KMU anders machen?

Bedingt durch die vielzitierte Mittelknappheit, agieren KMU sehr häufig selektiv. Die wohlfeilen, vielfältigen Empfehlungen, was betriebswirtschaftlich alles getan werden sollte oder getan werden könnte, sind in KMU in den seltensten Fällen vollständig umzusetzen. Folglich wählen KMU Empfehlungen oft lediglich vereinzelt aus und setzen diese nur punktuell um. Von außen wird dieses „Rosinen picken“ häufig kritisiert, weil dadurch nicht das vollständige Ergebnis (in unserem Fall die vollumfängliche Liquiditäts- oder Existenzsicherung) erzielt werden kann.

Die in diesem Buch vertretene Position differiert davon. Das „Cherry-Picking“ wird hier nicht nur ausdrücklich begrüßt, sondern sogar angeraten, wenn es denn gut und intelligent gemacht wird. Jede wirksame Maßnahme im Forderungsmanagement, die tatsächlich durchgeführt wird, verbessert die Situation und reduziert die bestehenden Risiken.

In der einschlägigen Literatur wird die Latte für ein leistungsfähiges Forderungsmanagement leider häufig so hoch gelegt, dass Unternehmen in dem Bewusstsein, diese Anforderungen sowieso nicht in Gänze realisieren zu können, lieber darauf verzichten entsprechende Versuche zu deren Umsetzung zu unternehmen. Dadurch werden Chancen vertan.

In diesem Buch wird daher den KMU empfohlen, ihre begrenzt vorhandenen Ressourcen bewusst selektiv und intelligent so einzusetzen, dass sie die größtmögliche Wirkung im Forderungsmanagement erzielen. Ohne zu viel vorweg zu nehmen bedeutet das, dass KMU z.B. „nur“ die größten (und gefährlichsten) Risiken identifizieren und absichern müssen. Und es bedeutet auch, jeweils die Vorgehensweise zu wählen, bei dem das gewünschte Ergebnis mit dem geringstmöglichen Mittelverbrauch einhergeht.

### Fazit

Klein- und Mittelstandsunternehmen unterliegen besonderen Handlungsbedingungen. Aber trotz dieser Bedingungen ist es möglich, ein in weiten Teilen wirksames Forderungsmanagement zu implementieren und zu betreiben, dass mit den vorhandenen, knappen Ressourcen auskommt.

**Rudolf Müller**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der Autor</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1. KMU sind etwas Besonderes, oder nicht?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Eine Seite der Medaille: KMU besitzen nur eng begrenzte Ressourcen .....	2
1.2 Die „Kehrseite“ der Medaille: Das Problempotenzial übersteigt das Lösungspotenzial .....	3
1.3 Zwickmühle .....	3
<b>2. Das Anliegen dieses Buchs: Eine Quadratur des Kreises?</b> .....	<b>5</b>
2.1 Bitte kein „Alibi-Forderungsmanagement“ .....	6
2.2 Aus der Not eine Tugend machen: Konzentration auf das Wesentliche .....	8
2.3 Der Start ist entscheidend .....	9
<b>3. Existenzbedrohende Risiken zuverlässig erkennen</b> .....	<b>13</b>
3.1 Existenzgefährdende Risiken im Kundenbestand identifizieren .....	13
3.1.1 Systematisierung der Ausfallrisiken .....	13
3.1.2 Ausfallwahrscheinlichkeit .....	14
3.1.3 Höhe des potenziellen wirtschaftlichen Schadens .....	16
3.1.4 Fristigkeit des Eintretens .....	16
3.2 Praxishilfe: Ausfallrisiken im Kundenbestand .....	17
3.3 Wann ist die eigene Existenz tatsächlich bedroht? .....	18
3.4 Externe Informationen über die Bonität von (Neu-) Kunden .....	19
3.4.1 Bonitätsauskünfte von Auskunftsteilen .....	19
3.4.2 Die Bankauskunft: ein Klassiker neu entdeckt? .....	20
3.4.3 Vorteile der Bankauskunft gegenüber der Bonitätsauskunft für KMU .....	23
3.5 Praxishilfe: Bonitätsprüfung bei Neukunden .....	26
<b>4. Risiken intelligent absichern</b> .....	<b>28</b>
4.1 Was nichts kostet, taugt auch nichts? .....	28
4.1.1 Sichere Zahlungsbedingungen .....	28
4.1.2 Eigentumsvorbehaltsregelungen .....	29
4.1.3 Bürgschaften/Garantieerklärung/Schuldbeitritt .....	31
4.1.4 Forderungsabtretung .....	33
4.2 Welche Versicherung eignet sich für KMU? .....	35
4.2.1 Die Warenkreditversicherung: bedarfsgerecht für KMU? .....	35
4.2.2 Möglichkeiten jenseits der WKV .....	41
4.2.2.1 Absicherung außergerichtlicher Forderungsbeitreibung – besser als nichts. ....	41
4.2.2.2 Top-Up-Versicherung .....	45
4.2.2.3 Excess of Loss-Versicherung: Autonomie und Flexibilität für KMU. ....	48
4.2.2.4 Prozessrisiken absichern: Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist .....	52
4.2.3 Risiken bewusst eingehen und Risiken selber tragen? .....	57
4.3 Praxishilfe: Sicherheiten .....	59

<b>5.</b>	<b>Zahlungsbedingungen: ein unterschätztes und vernachlässigtes Gestaltungsfeld</b>	61
5.1	Häufige Problemlagen, vor allem auch in KMU	64
5.1.1	Hohe Anzahl unterschiedlicher Zahlungsziele	64
5.1.2	Zahlungsziele in der alleinigen Zuständigkeit des Vertriebs.	65
5.1.3	Definitionsmacht von Großabnehmern	66
5.1.4	Fehlende oder intransparente Entscheidungskriterien	66
5.1.5	Bislang fehlende Initiative des Forderungsmanagements.	67
5.2	Verbesserungspotenziale identifizieren	67
5.2.1	Ermittlung des Status Quo der Zahlungsziele/-bedingungen	67
5.2.2	Liquiditätspotenzial	68
5.2.3	Risiko-(reduktions-)potenzial	69
5.2.4	Umsatzsteigerungspotenzial	69
5.3	Verbesserungspotenziale heben.	70
5.3.1	Änderung bestehender Kompetenzregelungen	70
5.3.2	Entwicklung eines Entscheidungsmodells	70
5.3.3	Konzeption und Durchführung eines Umsetzungsprojektes.	72
5.3.4	Zwischen-Fazit.	74
5.4	Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr	74
5.4.1	Begrenzung vertraglich zulässiger Abnahme- und Zahlungsfristen	74
5.4.2	Verschärfung des Verzugsschadens	75
5.4.3	Unbekanntes Gesetz, unbekannte Möglichkeiten?	76
5.5	Praxishilfen: Zahlungsbedingungen.	78
<b>6.</b>	<b>Mahnen – aber richtig</b>	80
6.1	Problemvielfalt	80
6.1.1	Unklare oder falsche Zuständigkeiten	80
6.1.2	Später Start des Mahnprozesses	80
6.1.3	Große Anzahl der außergerichtlichen Mahnungen	81
6.1.4	Ungeeignete Mahnschreiben	81
6.1.5	Überflüssige Kulanzregelungen	81
6.1.6	Zu lange Mahnfristen	82
6.1.7	Gleichbehandlung der Kunden	82
6.2	Scheren Sie Ihre Kunden auch im Mahnwesen nicht über einen Kamm	83
6.2.1	Grundsätzliche Überlegungen	83
6.2.2	Individualprozess.	85
6.2.3	Standardprozess.	85
6.2.4	Effizienzprozess.	86
6.2.5	Der „Mythos“ von der schriftlichen Mahnung	86
6.2.6	Schuldnerstypen – Was eine schriftliche Mahnung tatsächlich bewirken kann.	88
6.3	Haben Sie die richtige Mahnstrategie?	90
6.3.1	Beginn und Ende	90
6.3.2	Frequenz der Mahnung	90
6.3.3	Anzahl der Mahnungen	91
6.3.4	Art der Mahnung	91
6.3.5	Kommunikation der Mahnstrategie	91
6.4	Wichtige Kunden telefonisch oder persönlich mahnen	92
6.4.1	Eignung und Wirkung des telefonischen Mahnens	92
6.4.2	Erfolgsvoraussetzungen	93

6.4.2.1	Kenntnis der Schuldneraktiken . . . . .	94
6.4.3	Gesprächsvorbereitungen . . . . .	96
6.4.4	Gesprächsführung . . . . .	99
6.4.5	Nachbereitung . . . . .	101
6.5	Praxishilfe: damit Ihnen die Argumente nicht ausgehen . . . . .	102
6.6	Am Ende aller Bemühungen: der Anwalt hilft bestimmt . . . . .	104
6.6.1	Gerichtliche Forderungsbeitreibung? . . . . .	104
6.6.2	Anwalt oder Inkasso-Dienstleister . . . . .	104
6.6.3	Auswahl einer Anwaltskanzlei . . . . .	106
6.6.4	Anwaltsnetzwerk zur juristischen Forderungsbeitreibung im Ausland . . . . .	107
6.6.5	Grenzüberschreitende gerichtliche Forderungsbeitreibung in Zivil- und Handelssachen . . .	108
6.6.5.1	Grundsatz: Keine unmittelbare Anerkennung. . . . .	108
6.6.5.2	Ausnahme 1: Schiedsvereinbarung . . . . .	108
6.6.5.3	Ausnahme 2: Staatsverträge . . . . .	109
6.6.5.4	Ausnahme 3: Die Regeln der Europäischen Union . . . . .	109
6.6.5.5	Einheitliche Vollstreckungsmaßnahmen? . . . . .	110
6.6.5.6	Schlussbemerkungen . . . . .	111
<b>7.</b>	<b>Die Kundeninsolvenz: Der „Forderungs-Super-Gau“</b> . . . . .	<b>112</b>
7.1	Eine Insolvenz fällt selten vom Himmel: ein typischer Krisenverlauf . . . . .	113
7.2	Früherkennung von Insolvenzrisiken im Kundenkreis . . . . .	118
7.2.1	Verfahrensbeschreibung: Frühwarnsystem . . . . .	119
7.2.2	Beobachtungspunkte Früherkennung von Insolvenzrisiken. . . . .	121
7.2.3	Checkliste zur Früherkennung von Forderungsrisiken. . . . .	123
7.3	Im Fall der Fälle: Handlungsnotwendigkeiten. . . . .	126
7.4	Das Damoklesschwert Insolvenzanfechtung. . . . .	130
7.4.1	Insolvenzanfechtung, was ist das?. . . . .	130
7.4.2	Die Besonderheiten der Vorsatzanfechtung . . . . .	131
7.4.3	Konsequenzen für die Praxis. . . . .	133
7.4.4	Ausblick . . . . .	136
<b>8.</b>	<b>Praxishilfen: Verzeichnisse/Kontaktinformationen</b> . . . . .	<b>138</b>
8.1	Wirtschaftsauskunfteien . . . . .	138
8.2	Warenkreditversicherungen . . . . .	140
8.3	Top-Up-Versicherungen. . . . .	140
8.4	Anwälte und Berater . . . . .	141
8.5	Factoringanbieter . . . . .	142
8.6	Inkasso-Dienstleister . . . . .	142
8.7	Seminaranbieter. . . . .	143
8.8	Softwareanbieter . . . . .	143
8.9	Versicherungsmakler . . . . .	144
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	<b>147</b>



## Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
ca.	circa
DSO	Days Sales Outstanding
EU	Europäische Union
HGB	Handelsgesetzbuch
InsO	Insolvenzordnung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Mio.	Million
Nr.	Nummer
OP	Offene Posten
PWB	Pauschalwertberichtigung
RVG	Rechtsanwaltsvergütungsgesetz
S	Seite
WKV	Warenkreditversicherung
ZPO	Zivilprozessordnung



## 1. KMU sind etwas Besonderes, oder nicht?

„Forderungsmanagement“ oder wie andere es nennen „Kreditmanagement“ ist in aller Munde. Zwar hat in der jüngeren Vergangenheit das fast panik- und gebetsmühlenartige Beschwören von erforderlichen, umfangreichen Sicherungskonzepten gegen Forderungsausfälle etwas nachgelassen, die Grundforderung aber bleibt: „Jedes Unternehmen benötigt ein leistungsfähiges Forderungsmanagement.“

Gerade in den letzten Jahren, seitdem die deutsche Wirtschaft nicht nur gehofft, sondern auch das Bewusstsein gewonnen hat, ohne nennenswerte Schrammen durch die weltweite Finanzkrise durchzukommen, werden aber an Stelle der verbreiteten „Horrorszenarien von der unabwendbaren Insolvenz aufgrund von Forderungsausfällen“, nun umso häufiger die in den Forderungsbeständen vorhandenen und verborgenen Potenziale für das Working Capital gepriesen.

Normalerweise kann man als Unternehmer also den Eindruck gewinnen, man handelt entweder fahrlässig, wenn man kein leistungsfähiges Forderungsmanagement besitzt, oder aber man verschwendet Geld, weil die Eigenfinanzierungskraft des Unternehmens nicht genügend genutzt wird.

Und schon befinden sich Millionen Unternehmer und Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen in einem Dilemma: Folgen sie den wohlfeilen Ratschlägen, dann überfordern sie ihre bestehenden Ressourcen (Mitarbeiter). Folgen sie ihnen nicht, dann riskieren sie das Unternehmen (wohl über kurz oder lang) wegen der ausbleibenden Forderungen in den Ruin zu steuern.

So, oder so ähnlich könnte man die Ausgangssituation von sehr vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) skizzieren, wenn man ausschließlich das Forderungsmanagement in KMU betrachtet.

Auch, wenn die bisherigen Ausführungen bewusst sehr pointiert formuliert wurden, kann und muss man sich der besonderen Situation und den spezifischen Handlungsbedingungen in KMU bewusst sein. Gerade auch, wenn es um Fragen rund um das Forderungsmanagement geht.

Und schon sind wir bei der Frage, die sich der Leser vielleicht, die sich Autor und Verlag aber ganz bestimmt stellen: Warum soll, ja sogar warum muss dieses Buch unbedingt geschrieben und veröffentlicht, vor allem aber gelesen werden?

Obwohl es eine ganze Reihe guter Bücher zum Forderungsmanagement gibt, die meistens in sehr differenzierter Art und Weise komplexe und schwierige fachliche Fragen des Forderungsmanagements behandeln, gibt es nach Auffassung des Autors aber kein Buch, das sich ganz gezielt der Frage (und damit natürlich auch den zugehörigen Antworten) verschrieben hat, wie ein intelligentes und leistungsfähiges Forderungsmanagement speziell in KMU aussehen kann (oder muss?). Hier könnte sich die Frage aufdrängen, ob und ggf. warum die Bedingungen im Forderungsmanagement bei KMU „besonders“ sein sollten.

Im diesem ersten Kapitel des Buches wird daher der Versuch unternommen, das Besondere, das Andere bzw. das Spezielle, das KMU von größeren Unternehmen unterscheidet, nachvollziehbar zu verdeutlichen.

Wenn das gelingt, dann kann der Leser in den danach folgenden Kapiteln erfahren, was in KMU tatsächlich im Bereich Forderungsmanagement getan werden kann und was teilweise aber auch zwingend getan werden muss, um das oben skizzierte Dilemma zu lösen.

Insgesamt möchte der Autor ein Buch schaffen, das in KMU einen spürbaren praktischen Nutzen erzeugt. Aus diesem Grunde erfolgt aus seiner Sicht per se eine Beschränkung auf die wesentlichen, essentiellen Handlungsfelder des Forderungsmanagements. Diese sollen dann mit Beispielen, Checklisten und Tipps zusätzlich angereichert werden, damit eine unmittelbare Nutzung im betrieblichen Alltag erfolgen kann. Wir verfolgen den Anspruch, tatsächlich zur Lösung der ggf. bestehenden Probleme beizutragen. Wir wollen daher keine Lösungsansätze vorstellen, deren Umsetzung für KMU unmöglich oder derart schwierig ist, dass sie wieder neue Probleme schaffen.

Nun, da Sie verehrter Leser wissen, auf was Sie sich einlassen, können Sie sich aus dem behandelten Stoffgebiet die Kapitel herausuchen, in denen Sie für sich aufgrund ihrer eigenen Einschätzung Informations- oder Handlungsbedarf sehen oder vermuten. Es ist keinesfalls erforderlich, das Buch Seite für Seite von vorne nach hinten zu lesen. Nutzen Sie das Buch bitte in der Art und Weise, wie es für Sie gut, angenehm und hilfreich ist.

Noch ist die eingangs formulierte Behauptung bzw. die aufgeworfene Fragen nach dem Besonderen der KMU nicht beantwortet. Lesen sie dazu die folgenden Kapitel.

## 1.1 Eine Seite der Medaille: KMU besitzen nur eng begrenzte Ressourcen

Hätte ich es offensichtlich oder banal klingen lassen wollen, dann hätte ich geschrieben: „Das Besondere an KMU ist, dass sie klein sind.“ Möglicherweise hätte das allerdings dazu geführt, dass man mich für einen Scharlatan gehalten hätte. Nicht nur deshalb gebe ich mir mehr Mühe und erläutere meine Überlegungen im Detail:

KMU sind, je nachdem welchen Definitionen man folgt, auch über die Anzahl der jeweils beschäftigten Mitarbeiter definiert. „Nach einer häufig verwendeten Klassifizierung (Unternehmensgrößenstruktur) gelten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mio. € bzw. weniger als 50 Mio. € oder mit zehn bis 499 Beschäftigte als mittelständisch.“<sup>1</sup> Folglich sind Unternehmen, die weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz erwirtschaften, oder unter zehn Mitarbeiter beschäftigen als Kleinunternehmen zu klassifizieren. Etwas enger wird der Definitionsrahmen für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB gezogen. Hiernach gelten Unternehmen dann noch zu den mittelgroßen Gesellschaften, wenn sie zwei der drei Kriterien (weniger als 19,25 Mio. € Bilanzsumme, weniger als 38,5 Mio. € Jahresumsatz, im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 250 Mitarbeiter)<sup>2</sup> erfüllen.

Die typischen KMU, also z.B. Unternehmen mit bis etwa 250 Mitarbeiter oder bis zu circa 30 Mio. € Jahresumsatz, sind in der deutschen Wirtschaft in der weit überwiegenden Zahl vertreten. Nach Zahlen der Creditreform Rating Agentur gab es 2014 etwa 2,85 Mio. Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 25 Mio. €, aber „nur“ 21.725 Unternehmen, die einen höheren Jahresumsatz auszuweisen hatten.<sup>3</sup>

Insgesamt ist also festzuhalten: KMU sind sehr zahlreich, aber sie verfügen im Einzelfall über vergleichsweise zahlenmäßig geringe personelle und finanzielle Ressourcen<sup>4</sup>.

Häufig, das heißt in vielen Branchen, ist der zudem weit überwiegende Teil der Mitarbeiter der KMU im produktiven Tätigkeitsbereich des Unternehmens eingesetzt. Das sollte zwar in jedem Unternehmen der Fall sein, aber in KMU ist, gemäß den eigenen Erfahrungen aus der Beratungspraxis, dieses Verhältnis noch sehr viel deutlicher zu Lasten der Verwaltungsfunktionen ausgeprägt. Überdies scheint der Stellenwert, der den betrieblichen Funktionen abseits des engen produktiven Bereichs von den Verantwortlichen in KMU beigemessen wird, häufig nicht besonders hoch zu sein. Folglich ist es oft auch kein Wunder, dass die „Verwaltungsfunktionen“ (nicht nur) personell häufig sehr schlecht ausgestattet sind.

Aber nicht nur die quantitative Dimension der Ressourcen unterscheidet die KMU von größeren Unternehmen. Auch qualitativ sind Besonderheiten festzustellen. In der Beratungspraxis stelle ich immer wieder fest, dass in der Verwaltung von KMU in der Regel Mitarbeiter beschäftigt sind, die sehr breite Aufgabengebiete zu bearbeiten haben. Die Breite der Aufgabenstellungen führt damit nahezu zwingend dazu, dass Mitarbeiter gesucht und eingestellt werden, die sehr breite Kenntnisse und Erfahrungen für

1 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71994/mittelstand-v9.html>; zugegriffen: 06. August 2015.

2 Die Wiedergabe der Regelungen im HGB erfolgt hier für unsere Zwecke lediglich sehr grob und aggregiert. Bei detaillierten rechtlichen Fragestellungen empfehlen wir die Lektüre der gesetzlichen Regelungen bzw. die Inanspruchnahme juristischer Beratung.

3 Vgl. Creditreform Rating Agentur, Ausfallraten der deutschen Wirtschaft 2014, April 2015, S. 6.

4 Die begrenzten finanziellen Ressourcen beziehen sich dabei nicht nur auf die Umsätze, sondern auch auf die (Eigen-)Kapitalausstattung. Auf diesen Sachverhalt soll an dieser Stelle allerdings nicht detailliert eingegangen werden.