

# Start-ups in der Krise – wie gelingt die Restrukturierung?

von Ann-Katrin Ruch und Dr. Fabian Meißner, Berlin

Start-ups können aus verschiedenen Gründen in die Krise geraten. Gerade ein junges Unternehmen stellt die Bewältigung dieser Krise vor große Herausforderungen. Mit gezielten Maßnahmen können Start-ups den Weg aus der Krise meistern. Dabei gibt es ein paar Besonderheiten zu beachten.



© IMAGO / Westend61

Stolpersteine für Start-Ups

Von der Seed-Phase bis zur Series A, B, C – um die Weiterentwicklung eines Start-ups zu sichern, sind in der Regel mehrere Finanzierungsrunden notwendig. Gerade im Vorfeld einer solchen Finanzierungsrunde ist eine positive Fortbestehensprognose bei Start-ups jedoch nicht immer eindeutig vorhanden. Damit besteht im Insolvenzfall ein latentes Haftungsrisiko für den Geschäftsführer des Start-up-Unternehmens.

Hierbei ist das übliche Handwerkszeug zu beachten: die positive Fortbestehensprognose ist anhand von Indizien herzu-leiten und für das Start-up oder gegenüber externen Finanzierungspartnern zu dokumentieren. Dadurch werden bestehende Haftungsrisiken minimiert. Weiterhin ist die Zahlungsfähigkeit laufend im Blick zu haben und im Hinblick auf § 17 InsO zu überprüfen. Wichtiges Kriterium: Es muss die überwiegende

Wahrscheinlichkeit vorherrschen, dass eine vorhandene Finanzierungslücke (so sie besteht) geschlossen werden kann und dass der Fortführungswillen der Organe weiterhin vorhanden ist.

Eine gründliche Analyse eines Geschäftsmodells ist gerade bei Start-ups, deren Geschäftsmodell ja typischerweise noch nicht einem Markttest unterzogen ist, besonders wichtig. Dabei sind notwendige Entscheidungen für einen Pivot, also die notwendige Anpassung der Strategieausrichtung, vielfältig:

- Veränderte Wettbewerbssituationen,
  - unvorhersehbare Nachfrageschwankungen nach Produkten oder
  - Änderungen in der Zeit- beziehungsweise Kostenplanung.
- Das ist gerade nach der Unternehmensgründung keine Selten-

heit. In aller Regel ist dann eine operative und/oder finanzwirtschaftliche Restrukturierung des Unternehmens unumgänglich. Darüber hinaus werden auch Start-ups, die bereits über eine gewisse Größe verfügen und deren Geschäftsmodell trotz Finanzierungsproblemen vielversprechend ist, von den bestehenden oder neuen Investoren optimiert beziehungsweise restrukturiert.

In beiden Fällen kann sowohl eine außergerichtliche Restrukturierung des Start-ups als auch eine gerichtliche Sanierung in Eigenverwaltung oder des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens (StaRUG) sinnvoll sein.

Für die Aufrechterhaltung einer vertrauensvollen Kommunikation mit den Finanzierungspartnern, die operative Steuerung des Unternehmens und die frühzeitige Ermittlung von Finanzierungslücken ist eine verlässliche Finanzplanung für jedes Unternehmen von großer Bedeutung. Besonders die Liquiditätsplanung hilft als Steuerinstrument für die operative Führung des Unternehmens. Aber auch eine belastbare integrierte Planungsrechnung ist in der Kommunikation mit externen Finanzierungspartnern hilfreich.

Gerade in der Wachstumsphase sind Start-up-Unternehmer und ihre Unternehmen auf interne, aber auch externe Finanzierungspartner angewiesen. In der Zusammenarbeit mit (Förder)Banken sind Regularien zu beachten, die in aller Regel nur schwer mit den Besonderheiten von Start-ups vereinbar sind. So werden häufig Sanierungs- oder Fortführungskonzepte zur Bedingung für Fresh Money oder die Aufrechterhaltung der bisherigen Darlehens- und Finanzierungsrahmen gemacht. Die formalen Anforderungen, die an solche Unterlagen gestellt werden, sind in aller Regel nicht für Start-up-Strukturen konzipiert (zum Beispiel IDW S 6 Gutachten).

Eine zu optimistische Planung, ein schlecht funktionierendes Forderungsmanagement oder personelle Engpässe – es gibt viele Gründe, die besonders in der Wachstumsphase schnell zu Liquiditätsengpässen führen können. Hier sind nun einige Besonderheiten zu beachten. Überbrückungsfinanzierungen werden bei Start-ups nicht selten durch den Gründer selbst oder aus dem Bereich „Family, Friends and Fools“ gewährt. Im Insolvenzfall sind diese Darlehen jedoch nachrangig und ihre Tilgungen anfechtbar.

Verfügt das Start-up über ein funktionsfähiges Geschäftsmodell, kommt darüber hinaus ein Unternehmensverkauf an Finanzinvestoren oder Konkurrenten in Frage. Vorinsolvenzlich können auch Darlehen gegen Anteile gewährt werden.

So gibt es eine Reihe von Besonderheiten, die bei der Restrukturierung von Start-ups zu beachten sind. Letztlich gelten (natürlich) die allgemeinen Regeln in der Restrukturierung auch für junge Unternehmen. Um die erfolgreich zu gestalten, braucht es doch einschlägige Erfahrungen, damit auch hier die Restrukturierung gelingt.



*„Ann-Katrin Ruch ist Consultant bei den Restrukturierungspartnern. Sie verfügt sowohl über Erfahrungen bei der Erstellung von Sanierungskonzepten als auch im operativen Management von Restrukturierungsprojekten. Zudem hat sie bereits diverse Unternehmen in Transaktionsprozessen außerinsolvenzlich und innerhalb von Insolvenzverfahren begleitet.“*



*„Dr. Fabian Meißner ist Manger und Projektleiter bei den Restrukturierungspartnern. Er verfügt über umfangreiche Erfahrungen bei der Restrukturierung von Unternehmen, insbesondere bei der Erstellung von Sanierungsgutachten und Fortführungskonzepten. Darüber hinaus hat er eine Vielzahl von Unternehmenstransaktionen im Distressed Bereich erfolgreich begleitet.“*

#### Impressum

##### Verlag

Deutscher Fachverlag GmbH,  
Mainzer Landstraße 251, 60326 Frankfurt am Main  
Registergericht AG Frankfurt am Main  
HRB 8501, UStIdNr. DE 114139662

##### Geschäftsführung

Peter Esser (Sprecher), Sönke Reimers (Sprecher), Thomas Berner, Markus Gotta

##### Aufsichtsrat

Andreas Lorch, Catrin Lorch, Peter Ruß

##### Schriftleitung

Prof. Dr. Rolf-Dieter Mönning, Monika Eckstein

##### Redaktion

Marion Gutheil, Claus Nürnberg, Sebastian Voitzsch

Nicht namentlich gekennzeichnete Artikel sind Beiträge der Redaktion

##### Verlagsleitung

RA Torsten Kutschke, Telefon: 069 7595-1151,  
E-Mail: torsten.kutschke@dfv.de

##### Anzeigen

Eva Triantafillidou, Telefon: 069 7595-2713,  
E-Mail: Eva.Triantafillidou@dfv.de

**Jahresabonnement:** kostenlos

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Layout:** Uta Struhalla-Kautz, SK-Grafik,  
www.sk-grafik.de

Jede Verwertung innerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte. Mit der Annahme zur Alleinveröffentlichung erwirbt der Verlag alle Rechte, einschließlich der Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank.

© 2021 Deutscher Fachverlag GmbH,  
Frankfurt am Main