

Insolvenzursachen 2007

Eine Analyse von Dr. Hans-Georg Kantner

25.3.2008 - Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Österreich liegt seit Jahren auf Spitzenniveau. 2007 gingen sie nun zum zweiten Mal in Serie zurück. Haben die Unternehmer etwas dazugelernt?

Unternehmer sein ist keine Wissenschaft

Österreich ist ein Land wie viele andere auf der Welt, nur kleiner. Österreich hat eine Wirtschaft wie viele auf der Welt, nur besser. Diese beiden Aussagen werden sicherlich nur von einem kleinen Anteil unserer Bevölkerung geteilt. Zwar halten wir Österreicher unser Land für einmalig und außergewöhnlich, seine wirtschaftlichen Erfolge wollen wir aber nicht so recht anerkennen. Wer nicht Ski-As oder Fußballer in der Bundesliga werden kann, wünscht sich eine Karriere als Beamter oder bei den ÖBB. Vielen gelingt sogar eine Kombination aus beidem und so mancher radelt dann mit einem Postlergehalt an die Weltspitze. Wieder andere heben Gewichte, bis sie es in den kalifornischen Gouverneurspalast nach Sacramento schaffen. Genau jene Karrieren sind es, die uns Österreichern imponieren. Dagegen sind die hunderttausend anderen Unternehmer nur dann interessant, wenn sie gerade unter unangenehmen Nebengeräuschen in eine Pleite schlittern. Ihre Erfolge sehen wir nicht, ihre Siege verstehen wir nicht.

Eine der am stärksten überlaufenen Studien in Österreich ist jenes der Betriebswirtschaft, auch kurz BWL oder WE-U genannt. Es gibt kaum einen Bereich, den ein Unternehmer oder eine Geschäftsführerin in der Praxis irgendwie braucht, der dort nicht unterrichtet wird. BWL, eine Wissenschaft also, unterrichtet von wissenschaftlich ausgewiesenen Professoren und Professorinnen. Studienabgänger gibt es zu tausend. Und dennoch scheint uns hierzulande der unternehmerische Mittelbau zu fehlen. Die Führung eines Unternehmens lernt man nicht von einem Wissenschaftler, sondern am besten von Praktikern. Und zwar in der Praxis. Am lebenden Objekt sozusagen. Das Unternehmertum ist ein Handwerk, das bei einem Meister gelernt werden muss. Diese Meister sind nicht immer Vorstandsdirektoren großer Unternehmen, sondern stehen zumeist mitten im Geschäft und mitten im Unternehmen. Sie finden sich in der überwiegenden Mehrzahl in kleinen und mittleren Unternehmen, haben selber eine ausschließlich praktische Ausbildung erfahren, und sind daher keine Wissenschaftler.

Vom Lehrling zum Meister

Das wissenschaftliche Fundament erwirbt man bei Forschern und Universitätslehrern. Das Wirtschaften bei Frauen und Männern in der Wirtschaft. **Trial and Error** sind die prägenden Prinzipien jedweder wirtschaftlichen Tätigkeit. Es geht dabei selten um den höheren Erkenntnisgewinn, sondern meistens um einen bestimmten Kundenauftrag, zu dessen Erringung man schnell und tüchtig sein muss. Wenn schon Wissenschaft, dann Naturwissenschaft. So stark Österreich in Geisteswissenschaften ist, so groß ist das Manko im Bereich der Technik und Naturwissenschaften.

Wissenschaft ist aber noch nicht Wirtschaft. Wirtschaft braucht eine Reihe von praktischen Fertigkeiten und Begabungen, die von **Menschenkenntnis** bei Kunden und Mitarbeitern bis zu **Humor in schwierigen Situationen** reicht. Beides Fächer, deren Inskription jedenfalls auf der Wirtschaftsuniversität nicht möglich ist.

Wer also den Weg zum Unternehmer einschlagen will, sollte bei aller akademischen Vorbildung mit einer Portion Bescheidenheit im Außendienst beginnen und dort die Kunden und ihre Wünsche kennen lernen. Viel Kontakt mit Menschen macht den Unternehmer. Denn letztlich sind Menschen der Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Drinnen wie draußen. Wer mit Menschen nicht klar kommt, sollte kein Unternehmer werden.

Wir lernen durch Zuschauen und Nachahmen. Vom Lehrling zum Zuberlehrling. Nur wer Fehler macht, erkennt die Tiefe des Risikos. Nur wem Fehler verziehen werden, traut sich neue, andere Fehler zu machen. Und kann dadurch zum Meister avancieren.

Es fallen viele Meister vom Himmel

Entgegen dem bekannten Sprichwort fallen viele Meister vom Himmel. Zu viele, wie uns scheint – wenn man die Anzahl der Insolvenzen betrachtet. Es stellt sich also die Frage nach dem Warum. Diese beantworten die ca. 25 Expertinnen und Experten des KSV Jahr für Jahr in einer statistischen Erhebung. Während nur wenige Insolvenzen auf externe, offenbar nicht beherrschbare Ereignisse zurückzuführen sind, geht die überwiegende Mehrheit der Pleiten Jahr für Jahr auf das Konto der Manager und Unternehmensleiter. Hausbacken sind also nicht so sehr die Unternehmer, sondern deren Pleiten.

Insolvenzursachen - Vergleich			
	<u>1990</u>	<u>2000</u>	<u>2007</u>
Fahrlässigkeit	16%	27%	21%
Fehler bzw. Verlustquellen im außerbetrieblichen Bereich	20%	11%	10%
Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich	21%	33%	39%
Persönliches Verschulden	17%	7%	11%
Kapitalmangel (-armut)	21%	19%	16%
Sonstige Ursachen	5%	3%	3%
KSV1870			

Jene Fälle, die auf eine klare Managementverantwortung hinweisen, ergeben über die Jahre verhältnismäßig konstante Werte von über 70 % (2007: 71 %). Zählt man zur Managementverantwortung noch den Mangel an Eigenkapital hinzu, dann sind im Ergebnis **ca. 87 % Pleiten hausgemacht.**

Der Trend lässt aber folgende Schlüsse und Feststellungen zu:

- **Externe Ursachen** spielen immer weniger eine Rolle. Diese waren in der heißen Phase der Anpassung Österreichs an den großen europäischen Markt noch viel öfter die Insolvenzursache Nr. 1. Mittlerweile sind diese Fälle auf einen Anteil von 10 % zurückgegangen.
- Die **Eigenkapitalschwäche** der Unternehmen war zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts - trotz der vielen guten Jahre davor - ein damals mit 21 % sehr starker Ursachenkomplex. Ein Umdenken bei der Unternehmensfinanzierung in den letzten 10 Jahren, möglicherweise ausgelöst und verstärkt durch Basel II, hat diese Ursache um über ein Fünftel sinken lassen.
- **Persönliches Verschulden** spielt nach wie vor eine große Rolle. Der hohe Wert aus dem Jahr 1990 hat weitgehend statistische Gründe: Damals gab es nur etwa halb so viele Insolvenzen wie 2007. Daraus ergibt sich fast zwingend: **Die Zahl der Gauner bleibt von Jahr zu Jahr gleich**. Von den ca. 300 Fällen im Jahr 2007 machten betrügerische Handlungen in ca. zwei Drittel bzw. 200 Fällen die Ursache aus (bei den abgewiesenen Konkursfällen, die hier nicht Gegenstand der Analyse sind, dürfte dieser Anteil doppelt so hoch sein).

Warum nur, warum?

Viel wichtiger als das Warum, das sich ja auf die Vergangenheit bezieht, ist das **Wofür**. Den Preis dieser Insolvenzen kennen wir zumindest ungefähr: EUR 2,4 Mrd. Forderungen können nicht bezahlt werden – die Quote für unbesicherte Gläubiger über alle Verfahren beträgt etwas mehr als 10 %. Und über 18.000 Jobs wackeln gehörig, viele sind bereits verloren. Der Preis ist hoch. Doch unsere Volkswirtschaft erkaufte sich um diesen Preis laufend Innovationen. Eine ständig steigende Dynamik der Wirtschaft. **Insolvenzen sind das Salz der Wirtschaft** und geben dem Wettbewerb erst die richtige Würze – für sich alleine sind sie oft schwer genießbar – aber gut unter die Wirtschaft gemischt, ergeben sie das richtige Ferment.

Bei ca. 370.000 Unternehmen in Österreich (Tendenz weiterhin stark steigend) ergeben 6.300 insolvent gewordene Unternehmen (eröffnete Verfahren und abgewiesene Konkurse) eine Quote von 1,7 %. Dieser Wert ist seit Jahren fallend – er betrug im Jahr 2005 sogar knapp über 2 %.

Was Österreich benötigt, sind sturmerprobte Unternehmer, krisenfeste Wirtschaftskapitäne und keine Schönwettermanager. Denn viele der Krisen lassen sich meistern, wenn auch nicht alle. Unternehmer werden durch diese Erfahrungen umsichtiger, sie lernen ihre Fähigkeiten besser einzuschätzen und auch in Krisenmomenten besser zuzuhören. Der Wettbewerb zwingt einfach zu einem risikoreicheren Handeln. Es geht zusehends nicht mehr darum, die Kurven „schön“ zu nehmen, sondern immer mehr darum, sie auch schnell zu nehmen - jedenfalls schneller als der Mitbewerb.

Entscheidungen, die in den Abgrund führen

*Ein guter Unternehmer trifft im Durchschnitt mehr richtige Entscheidungen als falsche. Strategisches Management ist die Kunst, auf Dauer Glück zu haben.
(Peter Drucker)*

Die Führung eines Unternehmens ist keine Tätigkeit, die sich mit Rechnen oder Rechtschreiben vergleichen lässt. Man kann im Vorhinein nie sagen, was richtig oder falsch

ist. Nur das Ergebnis erbringt den Beweis. Oft sind jene, die etwas probieren, was sonst niemand gemacht hat, sehr erfolgreich. Manchmal sind sie heillose Träumer und Spinner. Zuweilen sind sie ihrer Zeit auch einfach nur voraus.

Daher zählen einzig die Entscheidungen. Demnach wäre es auch richtig, Unternehmer an der Zahl der getroffenen Entscheidungen zu messen und nicht daran, ob sie erfolgreich sind. Die gefährlichsten Entscheidungen sind nämlich in Wahrheit jene, die nicht getroffen werden. Die Rede ist von der Untätigkeit des Unternehmenskapitäns – sie ist die **Lähmung im Angesicht der Schlange Wettbewerb**. Denn diese Lähmung ergreift die Mannschaft und überträgt sich auch auf die Kunden.

Im Ergebnis wird es immer erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen geben. Es gibt in jeder Branche gute, mittelmäßige und schlechte Unternehmen. So wie es auch für jede Branche gute und schlechte Zeiten gibt. Niemals werden alle Unternehmen insolvent – es sind immer nur die marginalen Mitspieler, die es erwischt. Die Firmen, deren Leben schon vorher an einem sehr seidenen Faden hing. Und oft sind es Unternehmen, die über geraume Zeit nichts oder viel zu wenig getan haben. **Nur im Treibsand kann man überleben, wenn man regungslos verharrt.** Im Wirtschaftsleben ist das der sichere Weg ins Aus.

Die hellere Zukunft

Wir lernen nicht aus der Geschichte oder aus den Erlebnissen anderer, sondern immer nur aus der eigenen Erfahrung. Die Zahlen der Analyse 2007 zeigen, dass die Unternehmer gelernt haben. Sie gründen mit mehr Vernunft, sie stürzen sich seltener bedenkenlos in ein unternehmerisches Abenteuer und sie hazardieren seltener ohne Eigenkapital. Eine Pleite ist für jeden einzelnen Unternehmer eine schmerzhaft und oft teure Erfahrung, die er oder sie gerne missen würde. Aber jede Gründung stellt den Versuch dar, die Welt zu verändern, die Welt kreativ zu zerstören. **Jeder Gründer gefährdet zumindest ein Unternehmen**, nämlich das eigene, wenn es schief geht und das andere, wenn es gut geht. Denn diese anderen verlieren zugunsten des Gründers an Marktanteil. Und wenn er besser und schneller war, dann verursacht er sogar mehr als eine Insolvenz.

Unter dieser Prämisse muss man den Insolvenzen ihren Platz lassen. Als unvermeidbaren Effekt vieler Gründungen und kreativer Unternehmer.

Rückfragenhinweis:

Karin Stirner

Leiterin KSV Unternehmenskommunikation

Telefon 050 1870-8226, e-Mail: stirner.karin@ksv.at

Der KSV in Kürze

Der KSV ist führender Gläubigerschutzverband Österreichs, mit dem Ziel, Wirtschaftstreibende vor finanziellem Schaden zu bewahren und damit ihre Liquidität zu fördern. Internationale Wirtschaftsauskünfte, Inkasso-Dienstleistungen oder Vertretung in Insolvenzverfahren sichern den Kunden jenen entscheidenden Wissensvorsprung, der für professionelles Risikomanagement notwendig ist. 70 Prozent der Wirtschaftsinformationen werden bereits online abgerufen. Auch Inkasso- und Insolvenzdienstleistungen können über www.ksv.at genutzt werden.

Heute steht der KSV1870 für technisches Know-how ebenso wie für weltweite Verbindungen. Der Verein untersteht einem Präsidium und Vorstand, die operative Geschäftsführung liegt bei Johannes Nejedlik und Karl Jagsch.

Über seine Beteiligungen, Kooperationen und Niederlassungen betreut der KSV1870 seine 20.000 Mitglieder an 29 in- und ausländischen Standorten. Allein in Österreich wurden im Jahr 2007 von 420 Mitarbeitern EUR 43 Mio. Umsatz erwirtschaftet.

Insolvenzursachen 2007

Fahrlässigkeit

• Ungenügende Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, Fehlen einer geordneten Betriebs- und Rechnungsprüfung	7 %	
• Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit	13 %	
• Veranlassung und Durchführung von übermäßigen Investitionen und überflüssigen Betriebserweiterungen	1 %	21 %

Fehler bzw. Verlustquellen im außerbetrieblichen Bereich

• Geänderte Marktlage, ausländische bzw. inländische Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen usw.	9 %	
• Insolvenz von Abnehmern	1 %	
• Ausfall von Lieferanten	0 %	10 %

Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich

• Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationellen Planung bei Funktionsänderungen, Absatzschwierigkeiten	32 %	
• Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge	4 %	
• Mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft, Angebot-Nachfrage, Zinsen- und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung usw.	3 %	39 %

Persönliches Verschulden

• Überhöhte Entnahme im Privatbereich	2 %	
• Spekulationen	0 %	
• Vernachlässigung der Geschäftsführung	2 %	
• Betrügerische Handlungen	7 %	11 %

Kapitalmangel

• Das im Unternehmen vorhandene Eigenkapital ist zu gering, um den vom Betrieb geforderten Aufwand zu befriedigen	15 %	
• Unterschätzung der verfügbaren Eigenmittel mit der Absicht, Fremdkapital einzusetzen	1 %	16 %

Sonstige Ursachen

• Krankheit	2 %	
• Unglücksfälle durch höhere Gewalt	1 %	
• Sonstige Ursachen, die außerhalb der Einflussosphäre des Unternehmens liegen, z.B. Versorgungsschwierigkeiten mit Rohmaterialien, Streiks usw.	0 %	3 %

Gesamt

100 %

Rückfragenhinweis:

Karin Stirner, Leiterin KSV Unternehmenskommunikation
 Telefon 050 1870-8226, e-Mail: stirner.karin@ksv.at, www.ksv.at