

## Insolvenzursachen 09: Die Krise als Deckmantel

Betriebsinterne Ursachen weiter am häufigsten, externe Auslöser nur leicht gestiegen

Wien, 05.05.2010 – Die Zahl der Insolvenzen ist 2009 um 9,3 Prozent gestiegen – die Krise an sich ist aber nur in wenigen Fällen die eigentliche Ursache. Denn 80 Prozent der Insolvenzen sind auf persönliches Versagen, wie betriebsinterne Fehler (42 %), Fahrlässigkeit (15 %), Kapitalmangel (14 %) oder persönliches Verschulden (9 %), zurückzuführen. Trotz Krise werden nur 18 Prozent der Pleiten durch externe Auslöser verursacht – ein Plus von zwei Prozent im Vergleich zu 2008. Dies geht aus der aktuellen KSV1870 Insolvenzursachenstatistik hervor. Zwar hat die Krise nicht unmittelbar zu einem massiven Anstieg bei den externen Ursachen geführt, seit 2005 (13 %) steigen die externen Auslöser aber kontinuierlich. Rückläufig hingegen ist das fahrlässige Handeln der Manager: Seit 2005 hat sich der Wert um sieben auf 15 Prozent 2009 verringert.

„Viele der 2009 insolvent gewordenen Unternehmen haben schon vor der Krise zu hart am Limit kalkuliert, oder hatten mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Die Krise samt Konjunkturabschwung kam dann quasi als Tüpfelchen auf dem „i“ dazu. Die eigentlichen Ursachen sind Fehl- oder Nichtentscheidungen des Managements, aber auch betriebsinterne Probleme, beispielsweise mangelnde Planung oder Kalkulationsfehler“, analysiert Johannes Nejedlik, Geschäftsführer des Kreditschutzverband von 1870. Wie in den vergangenen Jahren wird das Ranking der Insolvenzursachen auch 2009 wieder von innerbetrieblichen Fehlern (42 %) angeführt. Die Ursache steigt mit plus zwei Prozent im Vergleich zu 2008 weiter an. „Mehr Planung, mehr Controlling und mehr Weitblick - das lege ich den heimischen Unternehmen, insbesondere den KMU, dringend ans Herz“, empfiehlt Nejedlik.

### Durch Unwissenheit in die Misere

Dass das fahrlässige Handeln als Insolvenzursache seltener wird, bewertet der KSV1870 als positiv. „Der rückläufige Trend ist ein gutes Zeichen für die Wirtschaft, zeigt er doch, dass die Führungsmannschaften in Unternehmen zunehmend professioneller und kompetenter agieren. Insolvenzen aufgrund von mangelndem wirtschaftlichen Grundwissen, Unerfahrenheit oder Fehler bei Unternehmensgründungen sind besonders bitter, weil sie am ehesten zu vermeiden wären. Vor diesem Hintergrund kann eine gute Ausbildung und kompetente Beratung bei Bedarf nicht hoch genug geschätzt werden“, so Nejedlik. Anders ist das bei der Ursache „persönliches Verschulden“ - eine Insolvenzursache, die 2009 mit neun Prozent zu beziffern ist. Denn zwei Drittel davon entfallen auf „betrügerisches Handeln“, also vorsätzlich herbeigeführte Insolvenzen. Typisches Beispiel dafür sind die vielen betrügerischen Bauinsolvenzen – besonders in Wien. Hier werden Unternehmen gegründet, deren Konkurs von Beginn an eingeplant war.

### Externe Ursachen: Es kam aus dem Nichts

Die externen Auslöser für Unternehmenskrisen sind - nicht überraschend - in den vergangenen Jahren gestiegen: Der Wettbewerb ist schärfer geworden. So sind im Jahr 2009 rund ein Fünftel der Unternehmenspleiten auf externe Faktoren zurückzuführen. „Heute können wir konstatieren, dass das Management tendenziell immer weniger mit schlagkräftigen Ideen aufwartet, um etwa auf veränderte Marktbedingungen oder Konkurrenzsituationen zu reagieren“, analysiert Dr. Hans-Georg Kantner, Leiter Insolvenz beim KSV1870. Ein weiterer Klassiker in diesem Bereich - wenn auch auf niedrigem Niveau (2009: 3 %) - sind Insolvenzen aufgrund von Zahlungsschwierigkeiten bzw. Insolvenzen von Abnehmern und Lieferanten. „Gutes Debitorenmanagement und eine ausgewogene Kundenstruktur bewähren sich, dies zeigt sich spätestens, wenn Folgeinsolvenzen ins Haus stehen“, weiß der Insolvenzexperte.

Insgesamt plädiert Kantner aber dafür, die Kirche im Dorf zu lassen: „Jährlich gehen nur knapp zwei Prozent der aktiven Unternehmen in Österreich pleite - mehr als 98 Prozent bewähren sich Jahr für Jahr. Und dort hat das Management durch Geschick, rechtzeitiges kompetentes Reagieren auf Veränderungen, Einfühlungsvermögen und Weitblick wohl auch zumindest 80 Prozent Anteil am Erfolg.“

**Im Anhang nach der Statistiktabelle finden Sie einen ausführlichen Kommentar von Dr. Hans-Georg Kantner, Leiter KSV1870 Insolvenz, zu den Insolvenzzursachen.**

#### **Rückfragenhinweis:**

Karin Stirner  
Leiterin Unternehmenskommunikation  
KSV1870 Holding AG  
Telefon: 050 1870-8226  
e-Mail: [stirner.karin@ksv.at](mailto:stirner.karin@ksv.at)  
[www.ksv.at](http://www.ksv.at)

#### **Der KSV1870 in Kürze**

Der KSV1870 ist der führende Gläubigerschutzverband Österreichs, mit dem Ziel, Wirtschaftstreibende vor finanziellem Schaden zu bewahren und damit ihre Liquidität zu fördern. Internationale Wirtschaftsauskünfte, Inkasso-Dienstleistungen oder Vertretungen in Insolvenzverfahren sichern den Kunden der KSV1870 Gruppe 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](http://www.ksv.at) genutzt werden.

Heute steht die Unternehmensgruppe des KSV1870 für kompetente Dienstleistungen ebenso wie für weltweite Verbindungen. Der Verein KSV1870 mit seinem Vorstand und Präsidium hat die operative Geschäftsführung an die Herren Johannes Nejedlik und Karl Jagsch übertragen. Über seine Tochtergesellschaften, Kooperationen und Beteiligungen betreut der KSV1870 rund 21.000 Mitglieder im In- und Ausland. Allein in Österreich wurden im Jahr 2008 von 440 Mitarbeitern EUR 48 Mio. Umsatz erwirtschaftet.

## Insolvenzursachen 2009

### Fahrlässigkeit

• Ungenügende Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, Fehlen einer geordneten Betriebs- und Rechnungsprüfung	5 %	
• Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit	9 %	
• Veranlassung und Durchführung von übermäßigen Investitionen und überflüssigen Betriebserweiterungen	1 %	<b>15 %</b>

### Externe Auslöser/Verlustquellen

• Geänderte Marktlage, ausländische bzw. inländische Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen usw.	15 %	
• Insolvenz von Abnehmern	2 %	
• Ausfall von Lieferanten	1 %	<b>18 %</b>

### Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich

• Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationellen Planung bei Funktionsänderungen, Absatzschwierigkeiten	34 %	
• Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge	5 %	
• Mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft, Angebot-Nachfrage, Zinsen- und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung usw.	3 %	<b>42 %</b>

### Persönliches Verschulden

• Überhöhte Entnahme im Privatbereich	1 %	
• Spekulationen	0 %	
• Vernachlässigung der Geschäftsführung	2 %	
• Betrügerische Handlungen	6 %	<b>9 %</b>

### Kapitalmangel

• Das im Unternehmen vorhandene Eigenkapital ist zu gering, um den vom Betrieb geforderten Aufwand zu befriedigen	13 %	
• Unterschätzung der verfügbaren Eigenmittel mit der Absicht, Fremdkapital einzusetzen	1 %	<b>14 %</b>

### Sonstige Ursachen

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

### Gesamt

**100 %**

## 80 Prozent der Pleiten trotz Krise hausgemacht

Die Insolvenzursachenstatistik des KSV1870 für das Jahr 2009

Die Ursachenanalyse des KSV1870 beleuchtet Jahr für Jahr die Umstände und Ursachen für die eingetretenen Insolvenzen bei Unternehmen. Dabei ordnen die Experten des KSV1870 jeder Insolvenz eine von **18 Gründen (Insolvenzursachen)** zu. Daraus lassen sich dann Untersuchungen - vor allem im zeitlichen Verlauf - anstellen. So wird auch die Frage der unternehmerischen Verantwortung und der Versäumnisse beleuchtet.

Wären nicht 80 Prozent der Insolvenzen auf unternehmensinterne Ursachen zurückzuführen, dann müsste man sich fragen, wozu es eigentlich der Unternehmensleiter bedarf. Die Unternehmen könnten ja auch auf „**Autopilot**“ geschaltet werden. Der hohe Anteil von 80 Prozent stellt nun nicht primär den Unternehmern ein schlechtes Zeugnis aus, sondern beleuchtet deren Verantwortung und deren wichtige Funktion im Unternehmen. Denn es gehen jährlich nur knapp 2 Prozent der aktiven Unternehmen in Österreich pleite – mehr als 98 Prozent der Unternehmen bestehen und bewähren sich Jahr für Jahr. Und dort hat das Management wohl auch zumindest 80 Prozent Anteil am Erfolg.

Es wäre einmal ein Wort des Dankes und der Anerkennung angebracht. Ganz im Einklang mit dem Welttag der Frau (8. März) oder des Kindes (20. November) oder der Beseitigung der Armut (17. Oktober), könnte auch ein **Welttag des Unternehmers** in Betracht gezogen werden (In China wurde z. B. der 21. April zum Jahrestag der Unternehmer ausgerufen). Denn wer hilft denn, die Armut zu beseitigen? Menschen wollen keine Geschenke: weder vom Arbeitsamt oder der Wohlfahrt, noch von der UNICEF oder anderen sozialen Einrichtungen. Die Bevölkerung braucht Jobs, Unternehmen brauchen Umsatz und die Wirtschaft Kaufkraft. Und das ermöglichen weltweit freie Unternehmer mit ihrer Energie und ihrem persönlichen Einsatz.

### Verantwortung und Schuld im Unternehmen

Unternehmer bzw. Manager tragen im Unternehmen die Verantwortung für alles, was geschieht und was unterbleibt. Sie haben diese Verantwortung im Rahmen der Gesetze, also rechtlich einwandfrei wahrzunehmen und sie sind den Behörden für eine ganze Latte von Berichten, Angaben und Erklärungen verantwortlich. Alles soll pünktlich, vollständig und richtig eingereicht werden – und daneben soll noch ein Unternehmen möglichst mit Gewinn durch turbulentes Gewässer gesteuert werden. Die Unternehmer tragen also für alles die Verantwortung, aber beileibe nicht die Schuld in einem straf- oder haftungsrechtlichen Sinn. Solche Unternehmer gibt es bedauerlicherweise auch: Sie machen mit ca. 9 Prozent einen doch nur geringen Teil der Insolvenzen aus, wobei davon 6 Prozentpunkte tatsächlich auf betrügerische Handlungen entfallen. Das sind – grob gesprochen – vorsätzlich herbeigeführte Insolvenzen. Typisches Beispiel dafür sind die vielen betrügerischen Bauinsolvenzen – vor allem ein Phänomen in der Bundeshauptstadt Wien.

Die nachstehende Übersicht zeigt den Langzeitverlauf, der beim „persönlichen Verschulden“ den Eindruck erweckt, dass die Unternehmer in diesen Jahren anständiger geworden wären: Hierin zeigt sich ein statistisch interessantes Phänomen, wonach offenbar die Zahl der „Gauner“ über die Jahre etwa gleich geblieben ist. Dass der Prozentsatz über die Jahre aber halbiert wurde, liegt an den deutlich angestiegenen Gesamtinsolvenzen.

<b>Insolvenzursachen</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
1. Persönliches Verschulden	7 %	10 %	10 %	9 %
2. Fahrlässigkeit	27 %	22 %	15 %	15 %
3. Innerbetriebliche Ursachen	33 %	38 %	40 %	42 %
4. Kapitalmangel	19 %	13 %	16 %	14 %
5. externe Auslöser	11 %	13 %	16 %	18 %
6. Sonstige	3 %	4 %	3 %	2 %

Hinweis: Insolvenzen durch Managementfehler = Summe aus 1. - 4. Insolvenzursache

### **Fahrlässigkeit und innerbetriebliche Ursachen**

Diese beiden Gruppen, die teilweise nicht leicht voneinander abzugrenzen sind, machten 2009 immerhin 57 Prozent der Insolvenzursachen aus. Es sind klassische Fehlentscheidungen, Nichtentscheidungen oder einfach mangelnde persönliche Fähigkeiten der Unternehmensleiter, die zur Insolvenz geführt haben.

**“Man kann jedes Unternehmen vor einer Pleite bewahren, aber nicht alle“.**

Damit ist gemeint: Durch Geschick, rechtzeitiges kompetentes Reagieren auf Veränderungen, Einfühlungsvermögen und Weitblick des Unternehmers kann eine Insolvenz tatsächlich Jahr für Jahr von Unternehmen abgewendet werden. So ein Unternehmen lebt dann sozusagen „ewig“ und schlägt damit die Statistik. Das kann aber nicht von allen Unternehmen geschafft werden. Irgendwer muss aber letztlich pleite gehen. Das ist nachgerade ein **Naturgesetz des Wettbewerbs**. Hinterher allerdings kann man dann sagen, was im Einzelfall falsch gemacht worden ist. Denn es haben ja viele, viele Unternehmen offenbar in vergleichbarer Situation richtig gehandelt. Es werden niemals alle Unternehmer einer Branche insolvent, sondern immer nur jene, die schon vorher Probleme hatten, Verluste geschrieben und zu viele Schulden geschultert hatten.

Jedes Unternehmen ist wie ein Schiff, das in die Zukunft gesteuert werden muss. Und die **Zukunft ist ein Ort, an dem noch niemand je gewesen ist**. Also eine terra incognita. In jedem Unternehmer steckt also auch ein bisschen James Cook, Fernao de Magellan oder Christobal Colon - besser bekannt als Columbus.

Die richtige Reaktion auf Veränderungen des Marktes ist eben nicht immer einfach zu setzen. Gut geführte Unternehmen erkennen, wann ein Wirtschaftszyklus seinen Zenit erreicht hat und investieren erst wieder in der Talsohle der Konjunktur, also antizyklisch. Wenige Unternehmen aber verfügen über diese Flexibilität. Die meisten Unternehmensleiter müssen trachten, ihre bestehende Produktionskapazität auszulasten, da an eine „Redimensionierung“ nicht zu denken ist. Denn auch Redimensionierungen kosten Geld, das eben nur in guten Unternehmen verfügbar ist. So ist tatsächlich der Handlungsspielraum des typischen Unternehmens schon Jahre vor einer Insolvenz nicht mehr wirklich vorhanden. Da kann natürlich ein Unternehmer nur noch den Zeitpunkt verantwortlich auswählen und die Konsequenzen in Form eines Insolvenzantrags ziehen.

### **Glück hat bekanntlich nur der Tüchtige**

Dass Glück einen nicht unwesentlichen Anteil am unternehmerischen Erfolg ausmacht, ist mittlerweile kein Geheimnis mehr. Doch dem Glück muss auch eine Chance gegeben werden. Niemand ist durch reinen Zufall der „richtige Mann am richtigen Ort“, soll heißen, das richtig positionierte Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt. Darin genau besteht die Tüchtigkeit des Unternehmensleiters: Dem Glück muss man Zeit geben können,

unvorhergesehene Entwicklungen müssen mitberücksichtigt werden. Auf das Glück darf man nicht setzen. **Das Glück kommt lieber zu dem, der sich darauf nicht verlassen wollte.** Dem Tüchtigen eben.

## **Wettbewerb hat angezogen**

Die externen Ursachen der Unternehmenskrisen sind - nicht überraschend - in den vergangenen Jahren leicht angestiegen: Der Wettbewerb ist schärfer geworden. Immerhin waren im Jahr 2009 ein Fünftel der Unternehmenspleiten auf externe Faktoren zurückzuführen. Doch sind solche Faktoren beherrschbar? Für die Konkurrenz augenscheinlich schon. Ein interessanter Falltypus der externen Ursachen ist die **Insolvenz eines Abnehmers**, immerhin in **2 Prozent** die Ursache für die eingetretene Folge-Insolvenz. Gutes Debitorenmanagement ist also zweifellos „kein leerer Wahn“, aber alleine noch nicht die Garantie für wirtschaftliches Überleben.

## **Aus Krisen lernen**

Niemand, der gestürzt ist, oder sich gar durch einen Sturz verletzt hat, ist besonders daran interessiert zu erfahren, welche eigenen Fehler dazu geführt haben. Aber wer sich damit gar nicht beschäftigt, wird nicht vermeiden können, denselben Sturz ein zweites Mal zu erleiden. „**Aus Fehlern lernen**“ ist eine (nicht die einzige) gängige Definition von Intelligenz. Gerne würden wir aus den Krisen der anderen lernen, aber zugleich wissen wir, dass manche Erfahrungen eben selbst gemacht werden müssen, um wirkliches Lernen auslösen zu können. Das erfordert zweierlei: Wer gelernt hat, soll es noch einmal versuchen dürfen. Was im Tennis gilt – der zweite Aufschlag nämlich – das muss auch im Wirtschaftsleben möglich sein. Denn wer nicht weiß, dass ein zweiter Aufschlag gewährt wird, kann beim ersten Aufschlag niemals alles geben. Weiters gehören aber auch die Kraft und der Mut dazu, diesen zweiten Aufschlag zu versuchen.

Winston Churchill hat gesagt: „**Success is going from failure to failure without losing enthusiasm**“ - also von Fehler zu Fehler schreiten ohne die Begeisterung zu verlieren. So soll die Ursachenanalyse des KSV1870 weniger als Fehlertabelle der gescheiterten Unternehmer verstanden werden, sondern als Erkenntnis, dass auch andere nicht unfehlbar waren, aber den Mut und die Begeisterung nicht verloren haben. Ihnen gilt unser Dank, denn sie haben aus möglicherweise gemachten Fehlern gelernt – ihr Mut ist daher frei von Tollkühnheit dessen, der noch nie gescheitert ist.

## **Für den Inhalt verantwortlich:**

Dr. Hans-Georg Kantner, Leiter KSV1870 Insolvenz

## **Rückfragenhinweis:**

Karin Stirner  
Leiterin Unternehmenskommunikation  
KSV1870 Holding AG  
Telefon: 050 1870-8226  
e-Mail: [stirner.karin@ksv.at](mailto:stirner.karin@ksv.at)  
[www.ksv.at](http://www.ksv.at)