

Unternehmer, die sich übernommen haben Insolvenz-Ursachen 2004

Analyse von Hans-Georg Kantner

Wien, 13.04.2005. Im Vorjahr gab es 3.300 abgewiesene Konkurse in Österreich, also um fast 25 % mehr als im Jahr 2003. Bei den meisten dieser Verfahren, die mangels Masse nicht eröffnet werden können, zahlen in der Regel nicht sosehr die Lieferanten oder Dienstnehmer drauf; deren Forderungen im übrigen versichert sind, sondern die Öffentliche Hand (Finanzamt und Gebietskrankenkasse). Speziell in diesen Fällen wäre eine Untersuchung auf kriminelle Hintergründe angebracht – sehr oft stehen die Zeichen nämlich auf Kreditbetrug, undurchsichtige Machenschaften oder einfach Gläubigerbenachteiligung. Wobei die Schuldigen meist unbehelligt davon kommen, und nicht nur einen Scherbenhaufen hinterlassen, sondern auch einen kräftigen schwarzen Fleck auf der Weste der ehrlich Gescheiterten, die leider nur allzu oft mit ihnen in einen Topf geworfen werden. Jenen aber, die guten Willens, jedoch mit zu dürftiger Kapitalausstattung ins Rennen gegangen sind, wäre mit Beratung zur rechten Zeit in vielen Fällen zu helfen gewesen.

Basis der vorliegenden Insolvenz-Ursachenanalyse waren nicht die abgewiesenen Konkurse, sondern die eröffneten Verfahren (wobei ca. 90 % oder ca. 2.700 Fälle in die Statistik eingeflossen sind). Folgende Punkte sind bei diesen besonders bemerkenswert:

- Das persönliche Verschulden, das eine Reihe von Verhaltensweisen, die als vorwerfbar einzustufen sind, wie etwa Vernachlässigung der Geschäftsführung oder zu hohe Entnahmen, beschreibt, ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.
- Auch im Jahr 2004 war Geldmangel wieder für viele Unternehmen der Grund für Illiquidität und Zahlungsunfähigkeit. Ein chronischer Mangel an Eigenkapital ist demnach die Hauptursache für die hohe Verschuldung der insolvent gewordenen Unternehmen gewesen.
- Betrügerische Handlungen im engeren Sinn, also solche, die auch nach dem Strafgesetzbuch zu untersuchen und zu behandeln wären, machen 5,8 % aus.

URSACHEN – BEREICHE	2004	2003	2002	2001
Fehler/Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich	33 %	37 %	30 %	34 %
Fahrlässigkeit	25 %	21 %	25 %	27 %
Kapitalmangel(-armut)	15 %	17 %	20 %	18 %
Fehler/Verlustquellen im außerbetrieblichen Bereich	13 %	12 %	13 %	12 %
Persönliches Verschulden	10 %	9 %	7 %	6 %
Sonstige Ursachen	4 %	4 %	5 %	3 %

Der Unternehmer trägt große Verantwortung für alles, was im Unternehmen geschieht bzw. unterlassen wird. Der Handlungsspielraum mittelständischer Unternehmer sollte jedoch nicht überschätzt werden. Änderungen sind oft nur in der Theorie möglich – in der Praxis fehlt es dann am dafür benötigten Geld. Vor allem bei jungen Unternehmen ist der erste Rückschlag oft auch schon das technische K.O.

Warum Eigenkapital?

Eigenkapital ist der Betrag, der übrigbleibt, wenn man vom Wert des Unternehmensvermögens die Schulden abzieht. Dieses Eigenkapital gehört dann also dem Eigentümer des Unternehmens. Es wird negativ, wenn die Schulden den Wert des vorhandenen Vermögens übersteigen. Der Begriff Eigenkapital suggeriert, dass jetzt die Schulden dem Unternehmer gehören, da er ja der Eigentümer ist. Wo jedoch nichts ist, hat der Kaiser sein Recht verloren. Und die Schulden können auch vom Eigentümer nicht bezahlt werden. Die Gläubiger fühlen sich geprellt und halten den Unternehmer für schuldig.

Er ist aber nicht schuldig, sondern in der Regel bloß verantwortlich.

Sinnvoller wäre es, grundsätzlich nur von Wagniskapital zu sprechen. Der Eigentümer trägt das größte Wagnis, andere Kapitalgeber tragen geringeres Wagnis, wie etwa die Inhaber von Forderungen aus einem Darlehen, aus einer Lieferung, aus einem Dienstvertrag oder aus fälligen Steuern.

Warum gehen Unternehmen in Konkurs?

Hier wären wir bei der eingangs gestellten Frage angelangt: Sind alle Insolvenzen vermeidbar?

In der Tat kann man sich eine Wirtschaftsverfassung vorstellen, bei der Insolvenzen ganz einfach nicht stattfinden. Geld wird nach Bedarf zugeteilt. Es kann daher auch nicht ausgehen. Jedes Unternehmen erhält soviel an Geldmitteln, dass es alle Verpflichtungen abtragen kann. Oder die Eigentümer übernehmen Zahlungsgarantien, sodass Kredite in unbeschränkter Höhe vertret- und machbar sind. So eine Wirtschaftsverfassung gab es bis vor nicht allzu langer Zeit - nur 60 km östlich von Wien fing sie an.

Bei näherer Betrachtung wird rasch klar, dass Änderungen, Neuanfang, Umbau und Werden auch das Vergehen und die Auflösung benötigen. Wie kann etwas Neues entstehen, wenn das Alte nicht vergeht? Letztlich gibt es keinen Wandel und keine Innovation, wenn bestehende Strukturen nicht verändert werden. Innovative Unternehmer gestalten die Zukunft aktiv mit – andere Unternehmer schaffen es zumindest, mit der Entwicklung Schritt zu halten. Ein kleiner Teil der Unternehmen schafft dies aber nicht: Sie verschwinden vom Markt, und die im Unternehmen organisierten Ressourcen gruppieren sich anderswo neu.

Gibt es ein gesundes Maß an Insolvenzen?

Aus der Sicht der Gläubiger wäre es natürlich wünschenswert, wenn Unternehmen erst nach Bezahlung aller Schulden den Markt verlassen würden. Das wäre dann die Kombination von Innovation (also immer neuen Unternehmen) und null Pleiten. Aus verschiedenen Gründen ist dies in Österreich ein de facto unerreichbares Ziel:

Abfertigung altgedienter Mitarbeiter: Typischerweise haben ältere Unternehmen auch langjährige Mitarbeiter, die Ansprüche auf ganze Jahresgehälter an Abfertigung akkumuliert haben. Es ist nun nahezu undenkbar, dass ein personalintensives Unternehmen alle Mitarbeiter auf einmal abfertigt, ohne dabei insolvent zu werden. Das könnte sich nur ein sehr reiches Unternehmen leisten.

Überdies erlaubt das österreichische Steuerrecht gar nicht, ausreichende Rückstellungen für jene Mitarbeiter vorzunehmen, die bei gutem Geschäftsgang abgefertigt werden müssen, geschweige denn alle Mitarbeiter.

Der **Zerschlagungswert** eines Unternehmens beträgt oft nur einen Bruchteil der Anschaffungskosten oder der bilanzierten Werte. Die Liquidation benötigt überdies Zeit und Kapazität, sodass eine kaufmännische, also stille Liquidation eine anspruchsvolle Angelegenheit ist.

Mit Einleitung der Liquidation versiegen die gewohnten **Finanzierungsströme** (z. B. Lieferantenkredit, Umsatzsteuerabführung mit Zeitverzug, Bankkredit auf zukünftige cash-flows). Daher ist eine Liquidation, bei der ja Schulden sofort zu zahlen sind, Vermögen aber nur schrittweise zu Geld gemacht werden kann, nur dann denkbar, wenn es ausreichend verkehrsfähiges und unbelastetes Vermögen gibt.

In Summe muss man in Österreich davon ausgehen, dass etwa 20 % der vom Markt verschwindenden Unternehmen über das Konkursgericht abgewickelt werden.

Glück hat auf die Dauer nur der Glückliche

Der bekannte Unternehmens-Guru Peter Drucker hat einmal gesagt: *Strategisches Management ist die Kunst, auf Dauer Glück zu haben*. Damit wird nicht dem Fatalismus das Wort geredet, sondern das Scheitern relativiert. Nicht jeder Misserfolg hat auch seine Ursache in menschlichem Verhalten. Hinterher weiß man halt vieles besser.

Was der KSV in seiner Analyse nicht berücksichtigt, sind jene Fälle, in denen Krisen erfolgreich gemeistert wurden. Denn Gefahrensituationen sind in Unternehmen eine ganz normale Angelegenheit. Entscheidungen finden nun mal in einem Bereich der Ungewissheit statt. Erst das Ergebnis gibt ihm recht - oder unrecht. Eine Entscheidung mit nur einer richtigen Lösung ist keine Entscheidung, sondern allenfalls eine Rechenaufgabe.

Trial and Error sind notwendige Bestandteile des Wirtschaftens. Jedenfalls überall dort, wo Konkurrenz, Wettbewerb, Marktveränderungen, neue Technologien und veränderte Rahmenbedingungen ein stetes Festhalten an bewährten Arbeitsmustern unmöglich macht. Doch genau diese Umstände der Veränderung kennzeichnen seit ca. 15 Jahren die Wirtschaftslage in Österreich. Und die Veränderungen reißen nicht ab, sondern werden möglicherweise noch intensiver.

Daher müssen wir bereit sein, das Scheitern der Unternehmer als Teil eines großen Optimierungsprozesses zu erkennen. Wir wissen am Tag einer Konkurseröffnung noch nicht, welche reinigende, optimierende und damit vorteilhafte Entwicklung gleichzeitig abläuft.

Umstieg statt Endstation

Der Konkurs wird auch 23 Jahre nach seiner Novellierung in Richtung Unternehmenssanierung (IRÄG 1982) noch immer als das Ende des Unternehmens und der zivile Tod des Unternehmers verstanden. Dies stimmt aber allein schon deshalb nicht, weil knapp 40% aller Konkurse in einem Zwangsausgleich münden, also einer Vereinbarung zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern, wonach die Schuld durch Bezahlung eines Teilbetrages abgetan ist. Es sollte dem redlich gescheiterten Unternehmer also nicht Spott und Häme, sondern vor allem Dank entgegengebracht werden. Dafür nämlich, dass dieser Mensch möglicherweise viele Jahre mit Kraft, Intelligenz, Einsatz und Unverdrossenheit am Erfolg des Unternehmens gearbeitet hat. Dass er durch seinen Einsatz anderen ein festes Einkommen ermöglicht hat, seien es Kreditgeber, Vermieter, Lieferanten oder Dienstnehmer und Finanzminister.

Es wird bei der Höhe der Schulden, der schiereren Zahl an Insolvenzen, sehr oft übersehen, dass Unternehmer im Konkurs die größten Verlierer sind: Sie verlieren neben ihrem Vermögen auch Ehre, Ansehen und Sozialprestige. Oft auch ihren Job - und Anspruch auf Arbeitslosengeld haben sie sonderbarerweise überhaupt nicht.

Hier ein weiteres Beispiel für die tatsächliche Situation der Unternehmer: Eine Rechnungshof-Analyse aus 2001 befasst sich mit den durchschnittlichen Jahresnettoeinkommen der Österreicher nach Berufsgruppen. Sieht man von der Gruppe der Lehrlinge ab, so waren die Selbstständigen mit Abstand die am schlechtesten Verdienenden in Österreich. Gemessen am Netto-Jahreseinkommen der Selbstständigen verdienen Arbeiter 124 %, Pensionisten 128 %, Angestellte 181 % und Beamte 195 %.

Eine Expertengruppe im BMJ befasst sich seit nunmehr 2 Jahren mit Fragen, wie das Scheitern von Unternehmern vom Nimbus des zivilen Todes, vom Odium von Lug und Betrug befreit werden kann. Ein Unternehmer im Konkurs hat schließlich Versprechen gegeben, die er jetzt nicht halten kann, er wurde vertragsbrüchig und verstößt damit gegen das fundamentale Gebot unserer Rechtsordnung, dass Verträge auch einzuhalten sind. Aber niemand bedenkt die Mühen, die Verzweiflung und die Frustration des ehrlichen Unternehmers, diese gegebenen Versprechen und Erwartungen wider alle Umstände doch noch einzulösen.

Natürlich übersehen wir dabei nicht, dass es auch Betrüger gibt, die sich auf Kosten anderer rücksichtslos bereichern. Gerade deshalb aber ist es wichtig, Möglichkeiten zu finden, die wenigen Wölfe im Schafspelz aus der Gruppe der gescheiterten Unternehmer heraus zu filtern. Und damit auch den redlich Gescheiterten, den trotz Bemühens am Wettbewerb Verzweifelten die Achtung und den Respekt zu geben, der ihnen zukommen. Gepaart mit einem anständigen Arbeitslosengeld, wie dies ja auch schon andernorts gefordert wurde.

Von der Riesenschande zur Riesenchance

Hinfallen ist kein Fehler – hinfallen, aber nicht wieder aufstehen, das wäre unverzeihlich. Sie sind die wahren Träger unsichtbarer Orden: Die Männer und Frauen, die als Unternehmer gescheitert sind und es noch einmal probieren. Sie haben gelernt, dass man ein Unternehmen führen, damit in die Insolvenz fahren und es dennoch einen Weg aus der Misere geben kann. Eine nach wissenschaftlichen Kriterien erarbeitete Studie aus 2001 (setting the phoenix free © boston-consulting) belegt, dass solche „Stehaufmandler-Unternehmer“ erfolgreicher sind als andere. Dass die so gegründeten Unternehmen rascher wachsen und mehr Jobs schaffen; Dass Länder mit einer geringeren Verteufelung des Konkurses besser wirtschaften. Ehrliche Konkursanten dürfen kein gesellschaftliches Stigma erhalten.

Jedes Unternehmen muss sich verändern, es wächst oder schrumpft, es verändert die Produktpalette oder die Technologie. Wenn es das über einen längeren Zeitraum verabsäumt, sich aber der Markt, die Konkurrenz, kurz der Rest der Welt bewegt haben, dann ist die Gefahr eben groß, dass da jemand überbleibt. Nun ist sonderbarerweise in einer so von Geschwindigkeit und Veränderung geprägten Welt das Beharrungsvermögen von Mitarbeitern eines Unternehmens erheblich. Je älter das Unternehmen, je patriarchalischer geführt, desto geringer die Bereitschaft der Belegschaft, Änderungen anzunehmen. Oft stehen aber auch die Kosten und die Liquiditätsbelastung den Änderungen entgegen: denn jeder Umbau in einem Unternehmen kostet Geld. Da kommt nun eine Insolvenz als Chance: denn erstens begreift jeder Mitarbeiter den Ernst der Lage, wenn es ein gerichtliches Konkursedikt gibt und erlebt dann alles, was das Unternehmen erhält, als Erfolg. Zweitens und eigentlich noch wichtiger: das Insolvenzrecht gibt dem Unternehmer eine Reihe von Instrumenten an die Hand, die einen Umbau des Unternehmens kostenseitig entlasten. Und genau darin liegt die materielle Chance auf einen Neubeginn.

Rückfragenhinweis: Nina Stuttmann

K S V Unternehmenskommunikation, Tel:(01)534 84-8182, e-Mail: stuttmann.nina@ksv.at

Insolvenzursachen 2004

Fahrlässigkeit

• Ungenügende Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, Fehlen einer geordneten Betriebs- und Rechnungsprüfung	7 %	
• Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit	16 %	
• Veranlassung und Durchführung von übermäßigen Investitionen und überflüssigen Betriebserweiterungen	2 %	25 %

Fehler bzw. Verlustquellen im außerbetrieblichen Bereich

• Geänderte Marktlage, ausländische bzw. inländische Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen usw.	10 %	
• Insolvenz von Abnehmern	2 %	
• Ausfall von Lieferanten	1 %	13 %

Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich

• Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationellen Planung bei Funktionsänderungen, Absatzschwierigkeiten	27 %	
• Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge	4 %	
• Mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft, Angebot-Nachfrage, Zinsen- und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung usw.	2 %	33 %

Persönliches Verschulden

• Überhöhte Entnahme im Privatbereich	2 %	
• Spekulationen	0,5 %	
• Vernachlässigung der Geschäftsführung	1,5 %	
• Betrügerische Handlungen	5 %	10 %

Kapitalmangel (-armut)

• Das im Unternehmen vorhandene Kapital ist zu gering, um den vom Betrieb geforderten Aufwand zu befriedigen - Knappheitsbegriff	14 %	
• Unterschätzung der verfügbaren Eigenmittel mit der Absicht, Fremdkapital einzusetzen	1 %	15 %

Sonstige Ursachen

• Krankheit	3 %	
• Unglücksfälle durch höhere Gewalt	1 %	
• Sonstige Ursachen, die außerhalb der Einflussphäre des Unternehmens liegen, z.B. Versorgungsschwierigkeiten mit Rohmaterialien, Streiks usw.	0 %	4 %

Gesamt **100 %**

Rückfragenhinweis: Nina Stuttmann

K S V Unternehmenskommunikation, Tel:(01)534 84-8182, e-Mail: stuttmann.nina@ksv.at