

Insolvenzursachen und Insolvenzprophylaxe

Ergebnisse einer Befragung von
Geschäftsführern insolventer Unternehmen
im Auftrag der Seghorn Inkasso GmbH

Seghorn Forschungsreihe Band 3

Jan Heuer Sylvia Hils Anika Richter

Inhalt

Einleitung	S. 1
1 Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland	S. 2
2 Krisen- und Insolvenzursachenforschung in Deutschland	S. 3
2.1 Vorgehensweise und Ergebnisse ausgewählter Studien	S. 4
2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse	S. 7
3 Durchführung und Ergebnisse der Befragung	S. 7
3.1 Auswahl der Befragten und Aufbau des Fragebogens	S. 7
3.2 Durchführung der Befragung und Antwortverhalten	S. 8
3.3 Beschreibung der Stichprobe	S. 8
3.3.1 Firmenalter	S. 9
3.3.2 Branche	S. 9
3.3.3 Rechtsform	S. 10
3.3.4 Mitarbeiterzahl	S. 11
3.3.5 Umsatz	S. 11
3.4 Insolvenzursachen	S. 11
3.4.1 Innerbetriebliche und außerbetriebliche Ursachen	S. 14
3.4.2 Zusammenhangsanalysen	S. 15
3.5 Ratschläge zur Insolvenzprophylaxe	S. 18
3.5.1 Ratschläge zur Unternehmensorganisation	S. 19
3.5.2 Ratschläge zur Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens	S. 19
3.5.3 Ratschläge zur Führungs- und Personalstruktur	S. 19
3.5.4 Ratschläge zu Investitionen und zum Umgang mit Kreditinstituten	S. 20
3.5.5 Ratschläge für die Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Lieferanten	S. 20
3.5.6 Ratschläge bei drohender Insolvenz	S. 20
3.5.7 Ratschläge bezogen auf die Fähigkeiten der Geschäftsführer	S. 20
3.5.8 Sonstige Ratschläge	S. 20
3.5.9 Zusammenhangsanalysen	S. 20
4 Fazit	S. 21
Literatur	S. 23
Anhang	

Einleitung

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse einer Befragung von Geschäftsführern insolventer Unternehmen dargestellt, die von drei Diplomanden des Fachbereichs Soziologie der Universität Bremen im Auftrag der Seghorn Inkasso GmbH durchgeführt worden ist. Erfragt wurden – neben Unternehmensmerkmalen wie Alter, Branche, Rechtsform, Umsatz und Mitarbeiterzahl – nicht nur Ursachen der Insolvenz, sondern erstmalig auch Ratschläge zur Insolvenzvermeidung.

Die Resonanz war für eine Befragung dieser Art erstaunlich: Von den angeschriebenen rund 1.900 Geschäftsführern, gegen deren Unternehmen zwischen Mai 2004 und April 2005 ein Insolvenzverfahren eröffnet worden war, schickten 317 den Fragebogen ausgefüllt zurück. Berücksichtigt man, dass nur 1.736 Geschäftsführer postalisch zu erreichen waren (über 150 Anschreiben kamen mit der Angabe „unbekannt verzogen“ zurück), ergibt sich eine Antwortrate von 18%. Im Vergleich zu anderen Befragungen von Geschäftsführern bzw. Unternehmern im Rahmen der Insolvenzursachenforschung ist diese Rücklaufquote ausgesprochen hoch.

Der Bericht gliedert sich in vier Teile: Im ersten Abschnitt wird die zahlenmäßige Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland in den vergangenen Jahren dargestellt (1). Im zweiten Abschnitt folgt ein Überblick über die Insolvenzursachenforschung in der Bundesrepublik; hier werden die wichtigsten Studien seit der ersten grundlegenden Untersuchung aus dem Jahr 1930 in Hinblick auf ihre Vorgehensweise und ihre Resultate vorgestellt (2). Diese bilden nicht nur die Grundlage für den in der Untersuchung verwendeten Fragebogen, sondern können auch dazu beitragen, die Ergebnisse der vorliegenden Studie einzuordnen. Im dritten Abschnitt wird die Befragung der Geschäftsführer präsentiert (3). In diesem Zusammenhang wird zunächst auf die Auswahl der Befragten und die Konzeption des Fragebogens eingegangen (3.1), bevor die Durchführung der Befragung und das Antwortverhalten erläutert wird (3.2). Es folgt eine Beschreibung der Stichprobe hinsichtlich der Merkmale Firmenalter, Branche, Rechtsform, Mitarbeiterzahl und Umsatz (3.3). Anschließend werden die Antworten der Geschäftsführer auf die Frage nach den Insolvenzursachen ausgewertet (3.4). Neben einer Häufigkeitsauszählung wird zwischen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Ursachen differenziert; darüber hinaus werden Zusammenhangsanalysen mit Unternehmensmerkmalen durchgeführt. Die Ratschläge zur Insolvenzvermeidung finden sich unter Punkt 3.5. Die diesbezüglichen Antworten der Geschäftsführer werden nicht nur systematisch geordnet, sondern auch in Zusammenhang mit Unternehmensmerkmalen untersucht. Abschließend werden die Ergebnisse dieser Befragung komprimiert dargestellt (4).

Wir hoffen, dass dieser Bericht zweierlei leisten kann: Zum einen soll die Aufmerksamkeit darauf gelenkt werden, welche Gründe nach Ansicht von Geschäftsführern insolventer Unternehmen für eine Insolvenz ausschlaggebend sind. Gerade vor dem Hintergrund einer im vergangenen Jahrzehnt drastisch gestiegenen Zahl von Firmenpleiten in Deutschland mag eine solche Auflistung von Ursachen auch für politische Entscheidungsträger interessant sein. Zum anderen sollen die Ratschläge zur Insolvenzprophylaxe für kleine und neugegründete Betriebe Hilfe zur kritischen Prüfung der Unternehmensentwicklung sein. Bei der Auswertung wurde somit nicht zuerst auf quantifizierbare Ergebnisse Wert gelegt, sondern auf eine Vielzahl von praktischen Tipps zum Unternehmensaufbau und zur unternehmerischen Tätigkeit.

1 Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland erreichte 2003 mit 39.320 beantragten Verfahren einen Höchststand.¹ Im Jahr 2004 und insbesondere im Jahr 2005 war ein Rückgang der Firmenpleiten zu verzeichnen, der sich im ersten Quartal 2006 fortgesetzt hat.² Betrachtet man jedoch den Langzeittrend, gibt es keinen Grund zur Entwarnung: Zwischen 1991 (8.837 Insolvenzen) und 2003 wurden jährlich neue Negativrekorde gemeldet; einen kurzzeitigen Rückgang der Insolvenzzahlen gab es lediglich 1999. Die Zahl der insolventen Unternehmen hat sich seit 1991 vervierfacht; der durchschnittliche Anstieg der Unternehmensinsolvenzen beträgt 11% pro Jahr.³

Jahr	Beantragte Verfahren	davon: eröffnet	davon: mangels Masse abgewiesen
1999	26.476	9.564	16.898
2000	28.235	11.673	16.502
2001	32.278	14.646	17.551
2002	37.579	21.513	16.066
2003	39.320	23.060	16.260
2004	39.213	23.897	15.316
2005	36.843	23.247	13.596

Tab. 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland 1999-2005

Die Höhe der uneinbringlichen Forderungen durch Firmeninsolvenzen betrug 2005 rund 23 Milliarden Euro. Obwohl Unternehmensinsolvenzen nur ein Viertel (27%) aller Insolvenzen ausmachten, entfielen auf sie zwei Drittel der offenen Forderungen. Rund 170.000 Beschäftigte waren von einem Insolvenzverfahren ihres Arbeitgebers betroffen.⁴

Die Konjunktorentwicklung wirkte sich besonders in den exportorientierten Branchen positiv aus. So ging die Zahl der Insolvenzen im Verarbeitenden Gewerbe um 12% zurück, während im Handels- und Dienstleistungssektor lediglich ein Rückgang um 4% zu verzeichnen war. In absoluten Zahlen führt die Dienstleistungsbranche mit rund 17.300 Insolvenzen (47% aller Firmeninsolvenzen) die Statistik an. Es folgen das Baugewerbe (7.800 Insolvenzen; 21%), der Handel (7.500 Insolvenzen; 20%), das Verarbeitende Gewerbe (3.500 Insolvenzen; 10%) und die übrigen Wirtschaftszweige (700 Insolvenzen; 2%).

Für einen Vergleich der Wirtschaftszweige eignet sich die sogenannte relative Insolvenzhäufigkeit, bei der die Zahl der Insolvenzen einer Branche mit der Zahl der tätigen Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig ins Verhältnis gesetzt wird.⁵ Legt man diese Maßzahl zu Grunde, war 2005 im Baugewerbe trotz eines Rückgangs von 269 (2004) auf 254 Insolvenzen pro 10.000 Unternehmen das Risiko einer Insolvenz am höchsten; der Wert ist doppelt so hoch wie die Insolvenzhäufigkeit über alle Branchen hinweg (125).

¹ Sämtliche Zahlen stammen, sofern nicht anders angegeben, vom STATISTISCHEN BUNDESAMT (2006a).

² Im ersten Quartal 2006 gab es 8.410 Unternehmensinsolvenzen; dies ist ein Rückgang um 8,4% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (STATISTISCHES BUNDESAMT 2006b).

³ Dabei ist zu beachten, dass im Jahr 1999 eine einheitliche Insolvenzordnung die bis dahin geltende Konkurs- und Vergleichsordnung im früheren Bundesgebiet und Berlin (West) sowie die Gesamtvollstreckungsordnung in den neuen Ländern und Berlin (Ost) abgelöst hat.

⁴ Diese Zahl ist nicht identisch mit Arbeitsplatzverlusten durch Insolvenz: So gehen im Insolvenzfall keineswegs alle Arbeitsplätze verloren, da Firmen oft durch Insolvenzverwalter weitergeführt oder veräußert werden. Auf der anderen Seite sind in dieser Zahl nicht die bereits vor Insolvenzantragstellung sowie die bei Zulieferern oder Abnehmern abgebauten Arbeitsplätze enthalten.

⁵ Berechnet anhand der Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik 2004 (steuerpflichtige Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 17.500 Euro).

Wirtschaftszweig	Beantragte Verfahren	Insolvenzhäufigkeit pro 10.000 Unternehmen
Dienstleistung	17.307	110
Baugewerbe	7.829	254
Handel	7.522	107
Verarbeitendes Gewerbe	3.507	127
übrige Wirtschaftszweige	678	74
gesamt	36.843	Ø 125

Tab. 2: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland 2005 nach Wirtschaftszweig

Ein Blick auf die Rechtsform der insolvent gewordenen Unternehmen zeigt, dass 2005 erstmals die als GmbH eingetragenen Unternehmen nicht mehr an der Spitze der Insolvenzstatistik standen. Sie verzeichneten einen Rückgang der Insolvenzen von 18.938 auf 16.774; die relative Insolvenzhäufigkeit sank von 221 auf 192 Pleiten pro 10.000 Unternehmen. In absoluten Zahlen führten die Einzel- und Kleinunternehmen sowie Freien Berufe mit 16.774 Insolvenzen die Statistik an. Die relative Insolvenzhäufigkeit in dieser Gruppe nahm – nach einem deutlichen Anstieg im Vorjahr – jedoch nur leicht zu und lag bei 81 Insolvenzen pro 10.000 Unternehmen. Bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen mussten die Aktiengesellschaften die meisten Insolvenzen hinnehmen: auf 10.000 Unternehmen kommen hier 215 Insolvenzanträge.

Rechtsform	Beantragte Verfahren	Insolvenzhäufigkeit pro 10.000 Unternehmen
Einzelunternehmen, Freie Berufe, Kleingewerbe u.ä.	16.774	81
Personengesellschaften (OHG, KG, GbR, GmbH & Co. KG)	2.744	73
Gesellschaften m.b.H.	16.414	192
Aktiengesellschaften, KGaA	344	215
sonstige Rechtsformen	567	116
gesamt	36.843	Ø 125

Tab. 3: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland 2005 nach Rechtsform

2 Krisen- und Insolvenzursachenforschung in Deutschland

Verantwortlich für den langfristigen Anstieg der Insolvenzzahlen sind einerseits interne Schwierigkeiten der Betriebe, andererseits gesamtwirtschaftliche Entwicklungen – häufig wird in diesem Zusammenhang von „endogenen“ und „exogenen“ Ursachen gesprochen. Mit eben diesen Ursachen beschäftigt sich die Krisen- und Insolvenzursachenforschung. Dieser Forschungszweig versucht, durch Befragung von Insolvenzverwaltern, Unternehmensgeschäftsführern und anderen Experten sowie durch die Analyse von Gerichtsakten, Firmenberichten und anderen Quellen, Gründe für Unternehmenskrisen zu ermitteln.

Im Folgenden wird ein Überblick über die Ergebnisse der Insolvenzursachenforschung in Deutschland gegeben, bei dem die wichtigsten Studien kurz vorgestellt (2.1) und in ihrer Gesamtheit gewürdigt werden (2.2).⁶ Vorab soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Trennung von Insolvenzursachen und Symptomen ein ungelöstes Problem der Insolvenzursachenforschung darstellt. Hinzu kommt, dass sich viele Untersuchungen mit dem Problem mangelnder Repräsentativität aufgrund einer geringen Fallzahl konfrontiert sehen. Ein drittes wesentliches Problem bildet eine unterschiedliche Tiefengliederung der Insolvenzursachen; dies erschwert einen Vergleich der Studien.

⁶ Der Überblick orientiert sich an HESSELMANN (1995). Nicht einbezogen werden statistische Modelle zur Insolvenzprognose.

2.1 Vorgehensweise und Ergebnisse ausgewählter Studien

a. FLEEGE-ALTHOFF (1930)

FLEEGE-ALTHOFF hat bereits in den Jahren 1925 bis 1929 Krisenursachen in 180 von ihm als „krank“ bezeichneten Aktiengesellschaften durch eine Auswertung von Geschäftsberichten und Konkursakten untersucht. Er unterscheidet sieben Krisenursachen, die in endogene und exogene Gründe eingeteilt werden. Kriterium für die Einteilung ist, ob die Faktoren innerhalb der Einflussosphäre des Unternehmens liegen (endogen) oder von außen auf das Unternehmen einwirken (exogen). Als Hauptursachen für Unternehmenskrisen identifiziert er endogene Faktoren, wobei der mangelnden Qualifikation der Führung besondere Bedeutung zukommt.

b. HAHN (1958)

Mitte der 50er Jahre hat HAHN eine Untersuchung von Insolvenzzursachen durchgeführt, die auf rund 200 Gerichtsakten basiert. Wie FLEEGE-ALTHOFF unterscheidet er zwischen endogenen und exogenen Ursachen und kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass überwiegend endogene Faktoren für Unternehmenszusammenbrüche verantwortlich sind. In rund 80% der Fälle sei ein Fehlverhalten des Unternehmers die Hauptursache gewesen; ein Unternehmensmisserfolg ohne ein Verschulden der Führung sei selten anzutreffen.

c. RINKLIN (1960)

RINKLIN hat 50 Gerichtsakten über Insolvenzen analysiert und kommt zu dem Schluss, dass bei mehr als 90% der Unternehmen die Krisenursachen innerhalb des Unternehmens zu finden sind. Als Hauptursache werden fachliche und charakterliche Mängel des Unternehmers genannt.

d. BELLINGER (1962)

BELLINGER hat eine Untersuchung auf der Grundlage von 214 Fallstudien vorgelegt. Dabei werden die Insolvenzzursachen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen gewichtet und so eine Rangfolge erstellt. Zu den wichtigsten Gründen – den Ursachen „erster Ordnung“ – zählt er die Folgen nicht erreichter Ziele: Absatzmangel, Kapitalverluste, Unproduktivität, Illiquidität und wirtschaftliche Abhängigkeit. Zu den Krisenursachen zweiter Ordnung werden Fehler und Mängel in den einzelnen Betriebsteilen gerechnet, während ein ungünstiger Unternehmensaufbau als Ursache dritter Ordnung bezeichnet wird.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass unter den Krisenursachen erster Ordnung die existenzgefährdenden Kapitalverluste dominieren: „Sie nahmen eine solche beherrschende Stellung ein, dass man wohl so weit gehen könnte, sie als das entscheidende Kriterium für Modelle von Unternehmenskrisen zu verwenden“ (BELLINGER: 59).

e. KEISER (1966)

KEISER hat neben einer Auswertung von Gerichtsakten eine Befragung der betroffenen Unternehmer durchgeführt. Untersucht werden Insolvenzen in 182 Betrieben des Einzelhandels. Neben einer Differenzierung in endogene und exogene Ursachen unterscheidet er – ähnlich wie BELLINGER – Primär-, Sekundär- und Tertiärursachen einer Insolvenz.

Auf der Primärebene werden zu den exogenen Ursachen höhere Gewalt, hoheitliche Gewalt und sonstige außerbetriebliche Einflüsse gezählt. Die endogenen Ursachen werden unterschieden nach solchen, bei denen ein Fehlverhalten der Mitarbeiter für die Insolvenz ausschlaggebend war und solche, bei denen die Unternehmer für die Insolvenz verantwortlich waren. Im letzteren Fall wird zwischen Ursachen aus dem Persönlichkeitsbereich (mangelnde unternehmerische Veranlagung, charakterliche Mängel, Krankheit, familiäre Schwierigkeiten) und Ursachen aus dem Fachbereich (unzureichende Fachbildung, mangelnde Berufserfahrung) unterschieden. KEISER kommt zu dem Ergebnis, dass 86,4% der Insolvenzen auf die Person des Unternehmers zurückzuführen sind (45% fachliche Mängel; 41,4% Mängel aus dem persönlichen Bereich), 3,6% auf die Mitarbeiter und 10% auf exogene Ursachen.

Als Sekundärursachen werden Schwachstellen im einzelbetrieblichen Bereich bezeichnet; die Untersuchung kommt hier zu dem Ergebnis, dass vor allem Defizite im Informationsbereich des Unternehmens ein insolvenzfördernder Faktor sind. Zu den Tertiärursachen, denen KEISER lediglich Symptomcharakter zubilligt, werden vorrangig Schwierigkeiten im rechnungstechnischen Bereich gezählt.

f. SCHIMMELPFENG GmbH (1977)

Die SCHIMMELPFENG GmbH hat in einer breit angelegten Untersuchung 172 Konkursverwalter über die Ursachen von Konkursen befragt. Dabei wurde ein Ursachenkatalog vorgelegt, bei dem die Gründe entsprechend ihrer Bedeutung für das Entstehen der Insolvenz zu gewichten waren. Als Hauptursache wurde ein Mangel an Eigenkapital ermittelt, danach folgten gestiegene Personalkosten, Mängel im Management und rückläufige Nachfrage im In- und Ausland.

Erwähnenswert ist, dass den jeweiligen Konkursgründen je nach Wirtschaftszweig ein unterschiedliches Gewicht beigemessen wird, wenngleich Eigenkapitalmangel in allen Branchen einer der schwerwiegendsten Insolvenzgründe ist. In der Industrie dominiert die Fehlplanung bei Investitionen, im Handel ist eine Verknappung des Geldes durch die Banken ausschlaggebend, im Handwerk eine verschlechterte Zahlungsmoral oder Insolvenz von Kunden und im Dienstleistungsbereich Mängel im Rechnungswesen und in der Finanzplanung.

g. SCHWETLICK/LESSING (1977)

Die Ergebnisse von SCHWETLICK/LESSING basieren auf einer von der Zeitschrift „Manager-Magazin“ veröffentlichten Serie über Missmanagement in Unternehmen. Die Autoren ermitteln mangelnde fachliche Qualifikation, Führungsfehler und fehlende Motivation des Managements als Hauptverursacher von Unternehmenskrisen, gefolgt von Fehlern im Leistungsprogramm des Unternehmens, Mängeln im Planungs- und Informationssystem und unzureichender Berücksichtigung von Marktentwicklungen. Die finanzielle Ausstattung des Unternehmens spielt dagegen dieser Untersuchung zufolge nur eine untergeordnete Rolle.

h. DEUTSCHE BANK (SCHLESINGER) (1978)

Die DEUTSCHE BANK hat sich speziell mit den Auswirkungen mangelnden Eigenkapitals auf das Insolvenzrisiko von Unternehmen beschäftigt. Sie vergleicht in ihrer Untersuchung die Bilanzentwicklung von 85 Unternehmen, die im Jahr 1976 insolvent geworden sind, mit der Bilanzentwicklung von 9.600 solventen Unternehmen. Festgestellt wurde, dass die später in Konkurs gegangenen Unternehmen bereits fünf Jahre vor Eintritt der Insolvenz „eine vergleichsweise niedrige und letztlich ungenügende Ausstattung mit Eigenmitteln ... und eine dementsprechende hohe Verschuldung“ (SCHLESINGER: 140) aufwiesen. Die Unternehmen konnten deshalb nicht mehr in ausreichendem Maße investieren oder Rationalisierungsmaßnahmen durchführen und wiesen eine ständig steigende Zinsbelastung auf.

i. RESKE/BRANDENBURG/MORTSIEFER (1976) und ENDRESS (1979)

Sowohl RESKE/BRANDENBURG/MORTSIEFER als auch ENDRESS befassen sich mit Insolvenzursachen in mittelständischen Unternehmen. ENDRESS befragte 116 kleine und mittlere insolvente Unternehmen im süddeutschen Raum, von denen allerdings nur 24 die Fragen umfassend beantworteten. RESKE et al. haben rund 1.300 Gerichtsakten gesichtet und 74 Konkursverwalter befragt; mangels aussagefähiger Informationen musste ihre Analyse jedoch auf 264 Fälle eingeschränkt werden. Unterschieden werden in der letztgenannten Studie drei Entstehungsbereiche von Insolvenzen: der innerbetriebliche Bereich, der zwischenbetriebliche Bereich, in dem sich insolvenzfördernde Einflüsse durch das Verhalten von Geschäftspartnern niederschlagen, und der überbetriebliche Bereich, der die Einflüsse aus dem staatlich-politischen Umfeld in sich vereint.

Beide Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass der Konjunktur nur eine untergeordnete Rolle für eine Unternehmenskrise zukommt. Bei RESKE et al. stellt diese zwar zahlenmäßig die

bedeutendste Ursache, die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass alle Betriebe mehr oder weniger Konjunkturreinflüssen ausgesetzt sind. ENDRESS macht zudem darauf aufmerksam, dass die Zahl der Insolvenzen auch nach einem Konjunkturaufschwung weiter zugenommen hat. Demnach seien die Hauptursachen einer Insolvenz im innerbetrieblichen Bereich zu suchen. Besonders der Person des Unternehmers komme eine wesentliche Verantwortung zu, da in kleinen und mittleren Betrieben der Unternehmer in erheblichem Maße Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Risikobereitschaft und das Betriebsklima ausübe. ENDRESS stellt fest, dass in Unternehmen, die 25 Jahre und älter waren, die Nachfolge meist nicht rechtzeitig geregelt wurde, während bei jungen Unternehmen häufig viel fachliche aber geringe Führungskompetenz vorhanden war und die Unternehmen dazu neigten, ihre Anfangserfolge zu überschätzen und sich zu schnell zu vergrößern. Als weitere wichtige Insolvenzgründe nennen RESKE et al. eine geringe Eigenkapitalausstattung und Forderungsausfälle durch zahlungsunfähige Abnehmer.

j. HAUSCHILDT (1983)

Eine Forschungsgruppe der Universität Kiel unter der Leitung von Prof. HAUSCHILDT hat 72 Unternehmen untersucht, die sich auf dem Weg in eine Insolvenz befanden; die Auswahl der Firmen basiert auf einer Serie des „Manager-Magazins“ über Missmanagement in Unternehmen, die bereits SCHWETLICK/LESSING als Grundlage ihrer Untersuchung diente. Unterschieden werden zwölf Ursachenbereiche, von denen der Bereich „Mängel im Absatz“ als wesentliche Ursache der meisten Krisen ermittelt wird. Mit deutlichem Abstand folgen Führungsfehler sowie Mängel im Produktbereich und im Personalwesen. Darüber hinaus werden anhand der jeweils festgestellten Mängel vier Typen von Krisenunternehmen identifiziert. Im Einzelnen sind dies Unternehmen mit technologischen Problemen, Unternehmen mit Absatzschwierigkeiten, Unternehmen mit einer unfähigen Führung sowie Unternehmen, die überhastet expandieren.

k. KIENBAUM (GÖSCHE) (1987)

Die KIENBAUM-Unternehmensgruppe hat durch eine Befragung von 300 in Konkurs oder Vergleich gegangenen Unternehmen und der anschließenden Auszählung und Gewichtung der Nennungen eine Rangfolge von Insolvenzursachen ermittelt. Zudem sind spezifische Rangfolgen unter Berücksichtigung von Branche, Rechtsform, Größe und Alter des Unternehmens erstellt worden. Unterschieden werden vier Ursachenbereiche: der gesamtwirtschaftliche, der zwischenbetriebliche, der innerbetriebliche sowie der persönliche Ursachenbereich.

Nach Ansicht der befragten Unternehmen ist die Konjunktur die wichtigste Insolvenzursache; zudem wird der Strukturwandel als eine weitere gesamtwirtschaftliche Einflussgröße genannt. Den zweiten Rang belegt die Kapitalausstattung, darauf folgen Absatzschwächen sowie Qualifikationsmängel. Unter den zwischenbetrieblichen Ursachen dominiert die Konkurrenz, die auf dem sechsten Rang liegt, vor Problemen mit Abnehmern (Rang neun). Der Studie zufolge werden Krisen häufig durch eine Kombination von innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Faktoren verursacht.

In einer Rangfolge unter Ausschluss des gesamtwirtschaftlichen Bereichs wird festgestellt, dass Kapitalausstattung, Konkurrenz, Leistungsverwertung und Qualifikationsmängel als Insolvenzursachen dominieren. Daraus, dass die Ursache Konkurrenz von Platz sechs auf Platz zwei vorrückt, schließt GÖSCHE, dass sich der gesamtwirtschaftliche Bereich nun stellvertretend in der zwischenbetrieblichen Ursache Konkurrenz niederschlägt.

Differenziert nach Branchen ergibt sich in der Industrie der Strukturwandel als Hauptursache, während im Handwerk vorrangig die Konjunktur, familiäre Gegebenheiten, Qualifikationsmängel und Gesellschafterprobleme angegeben werden. Auch im Großhandel wird die Konjunktur als Hauptgrund genannt. Im Einzelhandel rangiert an erster Stelle die Leistungsverwertung und dahinter die Position „Gesundheit, Alter und Ableben des Unternehmers“. In Dienstleistungsunternehmen stehen die Kapitalausstattung an erster und Finanzierung und Investitionen an zweiter Stelle.

I. WIESELHUBER & PARTNER (2003)

Die Unternehmensberatung WIESELHUBER & PARTNER hat in Kooperation mit Insolvenzverwaltern 52 Unternehmensinsolvenzen auf Konkursursachen und Sanierungschancen untersucht. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass im Wesentlichen Managementfehler und Fehlentscheidungen der Gesellschafter ausschlaggebend für die Firmenpleiten waren; beide Gründe wurden zu jeweils 57% genannt. Weitere Gründe waren vor allem eine unzureichende Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells (38%) und fehlendes Commitment der Kapitalgeber (29%).

2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Mehrzahl der oben dargestellten Studien kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmenskrisen nur selten auf einer einzigen Ursache beruhen. Vielmehr seien die Bündelung und das Zusammenspiel mehrerer Faktoren, die in immer neuen Kombinationen und zeitlichen Abfolgen auftreten, ausschlaggebend für eine Insolvenz.

Dennoch lassen sich Ursachen benennen, die in fast allen Studien auftauchen und zu den gravierendsten Gründen für eine Insolvenz gezählt werden können. So zieht HESSELMANN folgende Bilanz: „Übereinstimmend kommt die Mehrzahl der Autoren zu dem Ergebnis, dass der überwiegende Teil der Krisenursachen im endogenen Bereich anzusiedeln ist, wobei – unabhängig von Unternehmensgröße, Alter, Branche etc. – den Fehlern der Unternehmensführung ein besonderes Gewicht beizumessen ist. Managementfehler sind dabei nicht nur als interne Krisengründe feststellbar. Oftmals ist das Unvermögen des Managements, die tatsächliche wirtschaftliche Lage des Unternehmens und Kundenbedürfnisse richtig beurteilen zu können und rechtzeitig auf externe Veränderungen zu reagieren, ursächlich für die Krise. [...] Eine letztlich unzureichende Eigenkapitalausstattung, die gleichzeitig einen hohen Verschuldungsdruck impliziert, stellt eine weitere wesentliche Ursache von Unternehmenskrisen dar. [...] Als dritte wesentliche Ursache von Unternehmenskrisen wird häufig die Konjunktur genannt. Zusammenfassend lässt sich diesbezüglich aber feststellen, dass der Einfluss der konjunkturellen Entwicklung auf die Insolvenzgefährdung in Frage gestellt werden muss. Einige Autoren sehen hierin zwar die Hauptursache vieler Insolvenzen; andere aber sehen sie nur als den auslösenden Faktor bereits im Unternehmen selbst verursachter Krisen. Eine rückläufige Konjunktur deckt häufig Fehler des Managements und spezielle Fehler im Finanzierungsverhalten erst auf. Gegen die herausragende Bedeutung der Konjunktur spricht, dass in der Vergangenheit in vielen Phasen konjunktureller Erholung die Zahl der Insolvenzen anstieg bzw. stagnierte.“ (1995: 38f.)⁷

3 Durchführung und Ergebnisse der Befragung

3.1 Auswahl der Befragten und Aufbau des Fragebogens

Die Vorgehensweise und die Ergebnisse der oben dargestellten Studien wurden bei der Konzeption dieser Befragung einbezogen, bei der Geschäftsführer von insolventen Unternehmen angeschrieben und um die Beantwortung eines Fragebogens gebeten wurden. Gefragt wurde nicht nur nach Ursachen der Insolvenz, sondern auch nach Ratschlägen zur Insolvenzvermeidung.

Wie die ausgewerteten Studien gezeigt haben, ist eine Befragung von Unternehmern bzw. Geschäftsführern mit nicht unerheblichen Schwierigkeiten verbunden, da unmittelbar Betroffene um Aussagen zu ihrem „unternehmerischen Scheitern“ gebeten werden – ein Thema, über das nur die Wenigsten gerne Auskunft geben. Damit dennoch eine ausreichende Zahl von Fragebögen für die Auswertung zur Verfügung stand, wurde eine große Zahl von Personen angeschrieben. Durch das Befragungsverfahren konnte den Angeschriebenen völlige Anonymität zugesichert werden.⁸

⁷ Gegen das letztgenannte Argument lässt sich jedoch einwenden, dass sich gesamtwirtschaftliche Entwicklungen u.U. zeitverzögert auf einzelne Unternehmen auswirken.

⁸ Alle Befragten erhielten einen nicht gekennzeichneten Fragebogen sowie einen ebenfalls nicht gekennzeichneten Freiumschatz.

Um einen Eindruck von der Antwortbereitschaft zu bekommen, wurden zunächst in einem sogenannten „Pretest“ 200 Fragebögen verschickt. Aufgrund der Rücklaufquote von 12,5% (25 Fragebögen) wurde eine Gesamtzahl von 1.900 Befragten veranschlagt. Die Adressen der Geschäftsführer wurden per Zufallsauswahl den Insolvenzbekanntmachungen im Internet entnommen.⁹

Der Pretest diente darüber hinaus dazu, Umfang und Qualität des Fragebogens zu testen. So wurde die Stichprobe hinsichtlich der Frage nach den Ursachen der Insolvenz in zwei Gruppen unterteilt: Während 100 Befragte aus einer Liste mit 18 Ursachen auswählen konnten, wurden die anderen 100 Befragten aufgefordert, die Gründe der Insolvenz frei zu formulieren. Aufgrund der Angaben der zweiten Gruppe wurde überprüft, ob die 18 Kategorien alle Ursachen einer Insolvenz abdeckten. Es zeigte sich, dass nur eine geringfügige Überarbeitung des Fragebogens notwendig war: der Grund „Höhere Gewalt, Naturkatastrophen, Schadensereignisse“ wurde – da nicht genannt – gestrichen; der Grund „Schwierigkeiten mit Kunden/Auftraggebern“ wurde umformuliert in „Zahlungsrückstände/-ausfälle von Kunden/Auftraggebern“. Es entstand ein Fragebogen, der auf die Frage nach Insolvenzursachen 17 Antwortvorgaben sowie ein Feld für frei zu formulierende Einträge enthielt.¹⁰

Hinsichtlich der Ratschläge zur Insolvenzvermeidung wurde ein anderes Vorgehen gewählt, da zum einen in der Literatur keine Erfahrungen mit dieser Frage existierten und zum anderen gerade der „O-Ton“ der Geschäftsführer erwünscht war. Aus diesem Grund wurde eine Frage formuliert, auf die die Befragten mit Texteintrag antworten konnten.¹¹

Darüber hinaus wurden im Fragebogen Angaben zum Unternehmen erhoben (Gründungsjahr, Branche, Rechtsform, Mitarbeiterzahl ein Jahr vor Antrag auf Insolvenz, Umsatz ein Jahr vor Antrag auf Insolvenz), damit sowohl die Insolvenzursachen als auch die Ratschläge nach diesen Merkmalen gesondert ausgewertet werden konnten.

3.2 Durchführung der Befragung und Antwortverhalten

Neben den im Pretest angeschriebenen 200 Geschäftsführern wurden 1.688 weitere Geschäftsführer angeschrieben, deren Unternehmen zwischen Mai 2004 und April 2005 Antrag auf Insolvenz gestellt hatte. 152 der insgesamt 1.888 Schreiben kamen zurück, weil die Adressaten unbekannt verzogen waren (8,1%).

Von den 1.736 Fragebögen, die ihren Adressaten erreichten, wurden 317 beantwortet; das entspricht einer Antwortrate von 18%. Der Vergleich mit den oben angeführten Untersuchungen zeigt, dass es sich um eine vergleichsweise hohe Fallzahl handelt. Auch bezogen auf alle eröffneten Unternehmensinsolvenzen in diesem Zeitraum ist die Zahl der Antworten ansehnlich: So hat es von Mai 2004 bis April 2005 insgesamt 11.176 eröffnete Insolvenzverfahren (ohne Einzelunternehmen/Kleingewerbe/Freie Berufe¹²) gegeben; die Stichprobe umfasst somit 2,8% der Grundgesamtheit.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Zunächst soll die Zusammensetzung der Stichprobe kurz dargestellt werden. Dazu werden das Firmenalter, die Branche, die Rechtsform, die Mitarbeiterzahl und der Umsatz (die letzten beiden jeweils ein Jahr vor Antrag auf Insolvenz) ausgewertet.

⁹ Internet: <http://www.insolvenzbekanntmachungen.de>; unter dieser Internet-Adresse werden die eröffneten Unternehmensinsolvenzen veröffentlicht.

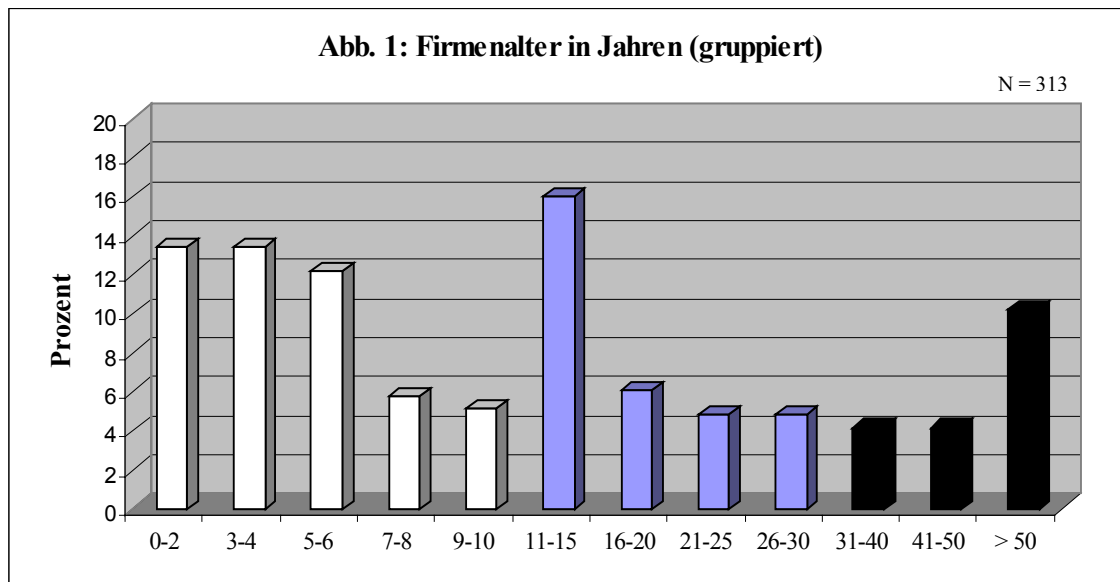
¹⁰ Die exakte Formulierung der Frage lautete: „Welches sind Ihrer Meinung nach die Ursachen für die Insolvenz des Unternehmens gewesen? Mehrfachnennungen sind möglich. Sie können gerne Punkte ergänzen bzw. umformulieren und weitere Gründe nennen.“

¹¹ Die Frage lautete: „Aufgrund Ihrer eigenen Erfahrung: Was würden Sie anderen Unternehmern zur Vermeidung einer Insolvenz raten? Auf welche innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Faktoren ist zu achten und was sollte *nicht* gemacht werden?“

¹² Diese Gruppe konnte aufgrund der Auswahl der Befragten – Geschäftsführer – nicht in die Stichprobe gelangen.

3.3.1 Firmenalter

Hinsichtlich des Firmenalters ist eine relativ breite Streuung festzustellen: Rund die Hälfte der Unternehmen (156 Unternehmen; 49,8%) war zum Zeitpunkt der Insolvenz zehn Jahre oder jünger, die andere Hälfte dementsprechend älter. Mit steigendem Unternehmensalter ist eine kontinuierliche Abnahme der relativen Anteile zu beobachten.¹³ Das durchschnittliche Alter der Firmen war 19,7 Jahre; das älteste in der Stichprobe erfasste Unternehmen war 168 Jahre alt.



3.3.2 Branche

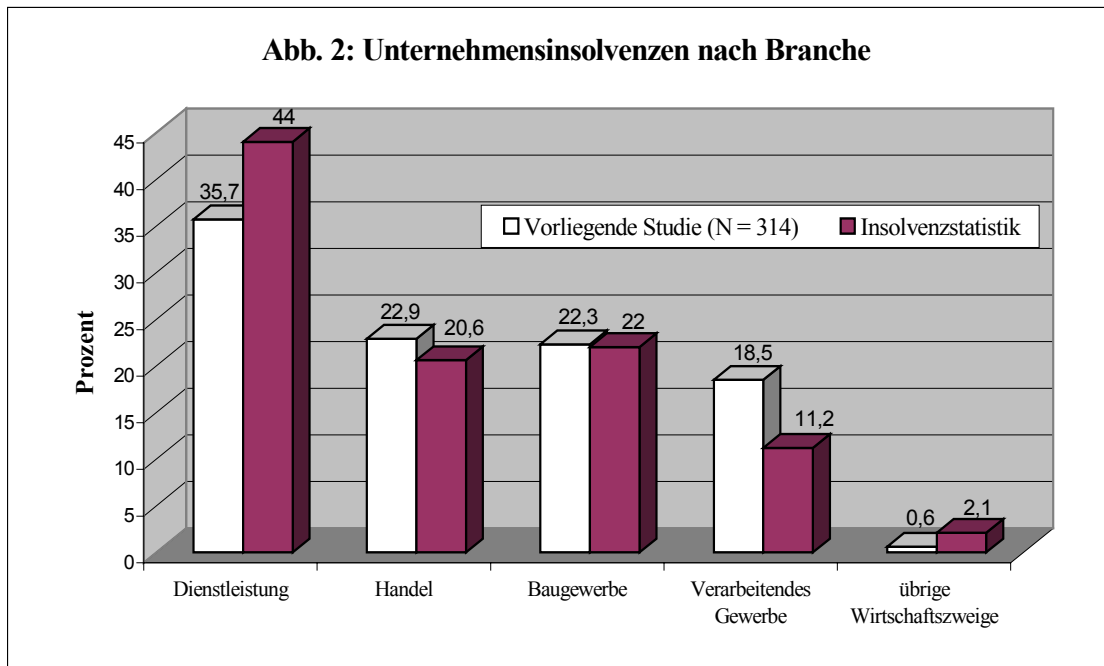
Für die Erfassung der Branche war im Fragebogen ein Texteintrag vorgesehen; die Angaben wurden nachträglich gemäß der Einteilung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES den Bereichen „Dienstleistung“, „Verarbeitendes Gewerbe“, „Baugewerbe“, „Handel“ und „übrige Wirtschaftszweige“ zugeordnet. Darüber hinaus wurden die relativen Häufigkeiten mit denen der Insolvenzstatistik des STATISTISCHEN BUNDESAMTES verglichen.¹⁴

Der Vergleich mit der Insolvenzstatistik zeigt, dass sich die Verteilung auf Branchen in der vorliegenden Studie stark an die Verteilung in der Insolvenzstatistik anlehnt: Firmen aus der Baubranche machen 22,3% der Stichprobe aus (Insolvenzstatistik: 22%), der Handel ist mit 22,9% vertreten (Insolvenzstatistik: 20,6%). Den Löwenanteil machen – wie in der Insolvenzstatistik – Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche aus (35,7%), obgleich hier eine leichte Unterrepräsentation gegenüber der Insolvenzstatistik (44%) festzustellen ist. Demgegenüber sind Firmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe stärker in der Stichprobe vertreten (18,5%) als in der Insolvenzstatistik (11,2%).

Diese Differenzen lassen sich dadurch erklären, dass in der Stichprobe keine Einzelunternehmen und Freiberufler vertreten sind, während sich diese in der Branchenaufgliederung der Insolvenzstatistik nicht isolieren lassen; die Vermutung liegt nahe, dass Einzelunternehmer und Freiberufler vermehrt in der Dienstleistungsbranche tätig sind.

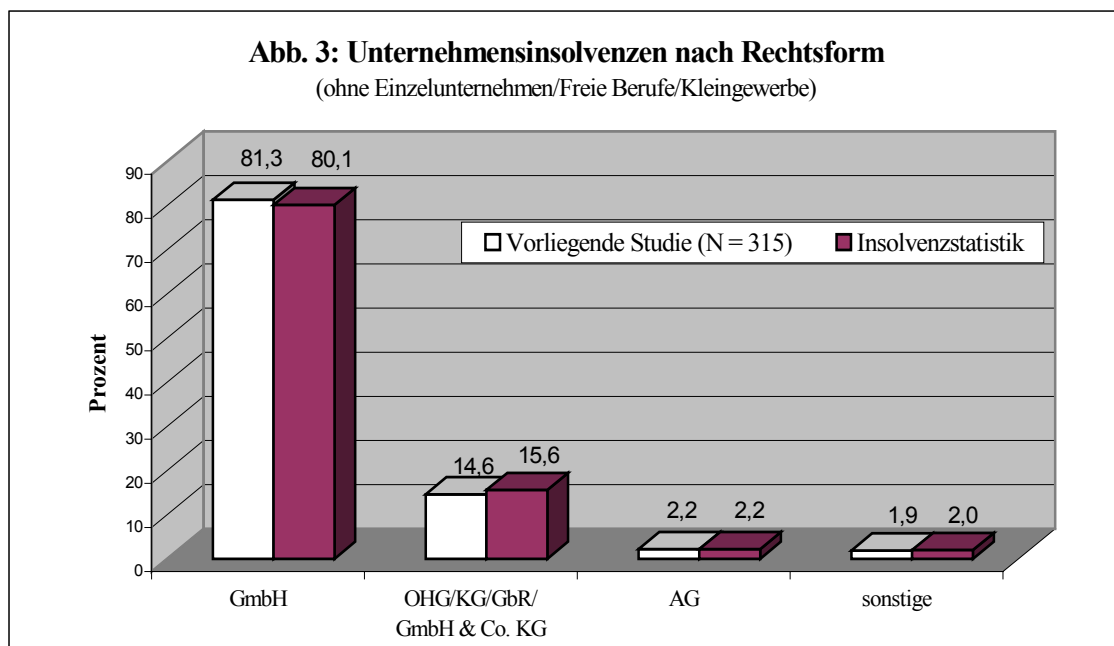
¹³ In Abbildung 1 ist zu beachten, dass die Altersgruppen unterschiedlich groß sind; dies wird durch die Farbwahl der Säulen verdeutlicht.

¹⁴ Als Vergleichsgröße wurden die eröffneten Insolvenzverfahren im Befragungszeitraum herangezogen.



3.3.3 Rechtsform

Bezüglich der Rechtsform sind die Differenzen zwischen der Stichprobe und der Insolvenzstatistik noch geringer als bei den Branchen: Bereinigt man die Insolvenzstatistik um die Einzelunternehmen und Freien Berufe, die durch die Auswahl der Adressen nicht in diese Stichprobe gelangen konnten, machen sowohl in dieser Studie als auch bei den Zahlen des STATISTISCHEN BUNDESAMTES die als GmbH eingetragenen Firmen vier Fünftel aller Insolvenzen aus (vorliegende Studie: 81,3%; Insolvenzstatistik: 80,1%). Die Personengesellschaften (OHG/KG/GbR/GmbH & Co. KG) stellen in der Stichprobe 14,6% (Insolvenzstatistik: 15,6%), Aktiengesellschaften machen 2,2% aller Insolvenzen aus (Insolvenzstatistik: 2,2%).



3.3.4 Mitarbeiterzahl

Von den Unternehmen, von denen Angaben zur Mitarbeiterzahl vorlagen, beschäftigten sechs Firmen (1,9%) einen oder keinen Mitarbeiter; das Gros der Betriebe hatte zwischen fünf und 49 Mitarbeiter (insgesamt 209 Unternehmen; 67,2%). Neun Unternehmen hatten 200 oder mehr Mitarbeiter; der höchste Wert lag bei 485 Arbeitnehmern. Durchschnittlich hatten die insolventen Unternehmen 32 Beschäftigte.

Zahl der Mitarbeiter	Häufigkeit	Prozent
0-1	6	1,9
2-4	49	15,8
5-9	65	20,9
10-19	75	24,1
20-49	69	22,2
50-99	25	8,0
100-199	13	4,2
> 200	9	2,9
gesamt	311	100,0

Tab. 4: Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Stichprobe

3.3.5 Umsatz

Ein Viertel der Unternehmen verzeichnete ein Jahr vor Antrag auf Insolvenz einen Umsatz zwischen einer und 2,5 Millionen Euro (71 Unternehmen; 23,7%). Eine fast ebenso große Anzahl von Firmen hatte einen Umsatz, der zwischen 2,5 und fünf Millionen lag (58 Unternehmen; 19,3%). 46 Unternehmen (15,4%) hatten einen Umsatz von über fünf Millionen Euro. Demzufolge sind in der Stichprobe relativ viele Unternehmen mit einem eher geringen Umsatz vertreten. Der durchschnittliche Umsatz beträgt 5,9 Millionen Euro.

Umsatz (in EUR)	Häufigkeit	Prozent
< 100.000	19	6,3
100.000-250.000	23	7,7
250.000-500.000	38	12,7
500.000-1.000.000	45	15,0
1.000.000-2.500.000	71	23,7
2.500.000-5.000.000	58	19,3
5.000.000-10.000.000	20	6,7
10.000.000-50.000.000	20	6,7
> 50.000.000	6	2,0
gesamt	300	100,0

Tab. 5: Umsatz der Unternehmen in der Stichprobe

3.4 Insolvenzursachen

Im Folgenden werden die Ursachen der Insolvenz einzeln und in Kombination mit unternehmensspezifischen Merkmalen (Firmenalter, Branche, Rechtsform, Mitarbeiterzahl und Umsatz) ausgewertet. Wie erwähnt, waren 17 Ursachen im Fragebogen vorgegeben; darüber hinaus konnten weitere Gründe hinzugefügt werden. Von dieser Möglichkeit wurde in 154 Fällen Gebrauch gemacht, doch ließen sich zahlreiche Einträge den vorgegebenen Kategorien zuordnen, so dass letztlich 56 Einträge übrig blieben, die unter „sonstige Gründe“ gefasst wurden. In der Mehrzahl handelt es sich hier um zwei Ursachen: einerseits wurde betrügerisches Verhalten von Unternehmensmitarbeitern, Teilhabern etc., andererseits der Wegfall eines Großkunden bzw. des Hauptkunden angegeben.

Insgesamt wurden von den 317 Antwortenden 1.202 Insolvenzursachen genannt. Damit ergibt sich eine durchschnittliche Anzahl von 3,8 Ursachen je Insolvenz. In lediglich 26 Fällen wurde nur ein Insolvenzgrund angeführt. Dies bestätigt die in anderen Studien aufgestellte These, dass für eine Insolvenz häufig mehrere Faktoren ausschlaggebend sind. Es sei jedoch angemerkt, dass mit den hier erhobenen Angaben keine prozessualen Verläufe ermittelt werden können. Somit bleibt unklar, ob nicht einige Nennungen zu den tieferliegenden Ursachen einer Insolvenz zählen, während andere Nennungen weitgehend Symptomcharakter haben.

Gesamtzahl der Insolvenzursachen	1.202
durchschnittliche Anzahl an Ursachen	3,8
Geschäftsführer, die 1 Ursache genannt haben:	26
... 2 Ursachen	45
... 3 Ursachen	71
... 4 Ursachen	85
... 5 Ursachen	42
... 6 Ursachen	22
... 7 Ursachen	18
... 8 Ursachen	7
... 9 Ursachen	1

Tab. 6: Insolvenzursachen – Anzahl der Nennungen

In Tabelle 7 sind die Ursachen der Insolvenz – absteigend nach Zahl der Nennungen – aufgeführt. Neben den absoluten Häufigkeiten ist der prozentuale Anteil bezogen auf die 317 Unternehmen angegeben; die Prozentwerte zeigen somit, wie viele Unternehmen den entsprechenden Grund genannt haben (aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachantworten addieren sich die Werte auf über 100 Prozent).

Ursache der Insolvenz	Häufigkeit	Prozent der Unternehmen
Kapitalausstattung (Eigenkapitalmangel/Finanzierungsschwierigkeiten)	197	62,1
Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden/Auftraggebern	162	51,1
Konjunkturelle Lage, Strukturwandel	146	46,1
Lohn- oder Verwaltungskosten	99	31,2
Staatliche Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik	92	29,0
Persönlicher/familiärer Bereich des Unternehmers; Teilhaberschwierigkeiten	59	18,6
Falsche Markteinschätzung/mangelnde Wettbewerbsfähigkeit	58	18,3
Führungsprobleme	49	15,5
Fehlinvestitionen oder zu schnelle/zu langsame Kapazitätsausweitung	45	14,2
Fehlerhafte Struktur/Aufbau/Organisation des Unternehmens	41	12,9
Gründungs- oder Übernahmeschwierigkeiten	39	12,3
Standortprobleme	37	11,7
Mangelnde fachliche Qualifikation; Unerfahrenheit	32	10,1
Mängel in Kalkulation oder Buchführung	29	9,1
Schwierigkeiten mit Lieferanten	26	8,2
Mängel im Produktbereich (Qualität, Preis, Produkteigenschaften)	26	8,2
Veraltete Technologie, nicht gelungene technische Umstellung	9	2,8
Sonstige Gründe	56	17,7

Tab. 7: Insolvenzursachen nach absoluten Häufigkeiten und Unternehmensprozenten

Die am häufigsten genannte Insolvenzursache ist die Kapitalausstattung: 62,1% aller Unternehmen (197 Firmen) gaben an, dass ihnen zu wenig Eigenkapital zur Verfügung stand bzw. sie Schwierigkeiten mit Geldgebern hatten. Dieses Ergebnis überrascht keineswegs: Bereits BELLINGER (1962) hat existenzgefährdende Kapitalverluste als *die* zentrale Ursache von Insolvenzen identifiziert, und auch die Befragung von Insolvenzverwaltern durch die SCHIMMELPFENG GmbH (1977) hat über alle Branchen hinweg einen Mangel an Eigenkapital als wichtigste Insolvenzursache ergeben. Die Untersuchungen von RESKE et al. (1976) und der KIENBAUM-Unternehmensgruppe (GÖSCHE 1987) kommen zu ähnlichen Ergebnissen.

Es soll jedoch auf einen Einwand hingewiesen werden, der in anderen Studien geäußert worden ist: Mehrere Autoren vermuten, dass Kapitalmangel bzw. Kapitalverluste keineswegs zu den eigentlichen Ursachen der Insolvenz zählen, sondern durch Mängel in anderen Unternehmensbereichen hervorgerufen werden. Dieser Einwand mag in einigen Fällen berechtigt sein. Auf der anderen Seite kann das Verhalten von Kreditinstituten und Investoren auch durch außerhalb des Unternehmens liegende Ereignisse angestoßen worden sein und für die einzelne Firma katastrophale Auswirkungen zeigen. Festzuhalten bleibt, dass sich den befragten Geschäftsführern eine mangelnde Kapitalausstattung als ein wesentlicher Grund für die Pleite ihres Unternehmens darstellt.

Ein überraschendes Ergebnis dieser Studie ist, dass an zweiter Stelle Zahlungsausfälle von Kunden bzw. Auftraggebern liegen; diese werden von rund jedem zweiten Befragten als Insolvenzgrund angeführt (162 Unternehmen; 51,1%). Bereits beim Pretest hatten viele Befragte, die zur freien Formulierung der Insolvenzursachen aufgefordert worden waren, eine „schlechte“ bzw. „mangelhafte Zahlungsmoral“ genannt; daraufhin wurde die Kategorie „Schwierigkeiten mit Kunden/Auftraggebern“ in „Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden/Auftraggebern“ umbenannt. Die häufige Nennung dieser Ursache weist auf ein Problem hin, dass sich mit einer steigenden Zahl überschuldeter Personen und insolventer Unternehmen zu verschärfen droht: aufgrund von Zahlungsausfällen können durch eine Art Domino-Effekt selbst wirtschaftlich „gesunde“ Unternehmen in eine ökonomische Schieflage geraten, die zu weiteren Unternehmenskrisen und Insolvenzen führt.

Am dritthäufigsten ist die konjunkturelle Lage bzw. der Strukturwandel genannt worden (146 Nennungen; 46,1%). Diese Ursache wird zwar in vielen Untersuchungen angegeben (z.B. RESKE et al. 1976; KIENBAUM/GÖSCHE 1987), doch wird er von den Autoren oftmals mit dem Hinweis abgetan, dass gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auch für andere Marktteilnehmer gelten und somit keineswegs unmittelbar ausschlaggebend für eine Insolvenz sein können. Gewiss hat der Verweis auf gesamtwirtschaftliche Faktoren für das einzelne Unternehmen auch eine entlastende Funktion; dies gilt umso mehr angesichts der Tatsache, dass viele der oben zitierten Studien zu dem Ergebnis kommen, dass unternehmerische Fehlentscheidungen für eine Insolvenz ausschlaggebend sind. Allerdings kann in der vorliegenden Studie der Angabe eine gewisse Berechtigung eingeräumt werden, da diese Kategorie weit gefasst wurde: So wurden auch wirtschaftliche Entwicklungen unter diese Kategorie subsumiert, die mit der Gesetzgebung in der Europäischen Union und der EU-Osterweiterung zu tun haben. Beispielsweise wurde als Insolvenzgrund die „Arbeitnehmer-Entsende-Richtlinie“ genannt, die die hiesige Tätigkeit von ausländischen Arbeitnehmern zu den arbeits- und sozialrechtlichen Bedingungen in ihrem Heimatland ermöglicht.

Von rund jedem dritten Geschäftsführer wurden zu hohe Lohn- und Verwaltungskosten (31,2%) sowie die staatliche Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik (29%) als Insolvenzursachen benannt. Dies erstaunt, weil in diesen Bereichen Gewerkschaften und Betriebsräte in den vergangenen Jahren oftmals Zugeständnisse gemacht haben und die Politik mehrere Initiativen zur Senkung der Lohnnebenkosten unternommen hat. Beklagt wurde von vielen Geschäftsführern dennoch eine zu geringe Bereitschaft der Betriebsräte zur Zusammenarbeit sowie ein zu starrer Kündigungsschutz.

Schwierigkeiten aus dem persönlichen bzw. familiären Bereich/Probleme mit Teilhabern wurden von fast jedem fünften Befragten genannt (18,6%). Jeder zehnte Befragte (10,1%) gab Unerfahrenheit bzw. mangelnde Qualifikation als Insolvenzgrund an; 15,5% räumten Führungsprobleme ein. Obgleich diese Ursachen, die unmittelbar mit der unternehmerischen Tätigkeit zusammenhängen, seltener genannt worden sind als in anderen Studien (z.B. HAHN 1958, RINKLIN 1960, KEISER 1966, WIESELHUBER & PARTNER 2003), ist die Häufigkeit der Nennungen angesichts der Befragtengruppe erstaunlich: Während in den zum Vergleich herangezogenen Studien Insolvenzverwalter befragt oder Gerichtsakten ausgewertet worden waren, wurden hier die Geschäftsführer selbst befragt. Für diese ist möglicherweise das Erkennen und Eingestehen der erwähnten Faktoren schwieriger als durch den „Blick von außen“.

3.4.1 Innerbetriebliche und außerbetriebliche Ursachen

In Tabelle 8 sind die Insolvenzursachen differenziert nach der in vielen Studien vorgenommenen Unterscheidung zwischen innerhalb des Unternehmens liegenden und außerhalb des Unternehmens liegenden Ursachen dargestellt. Die außerbetrieblichen Ursachen wurden zudem in zwischenbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Gründe unterteilt.¹⁵

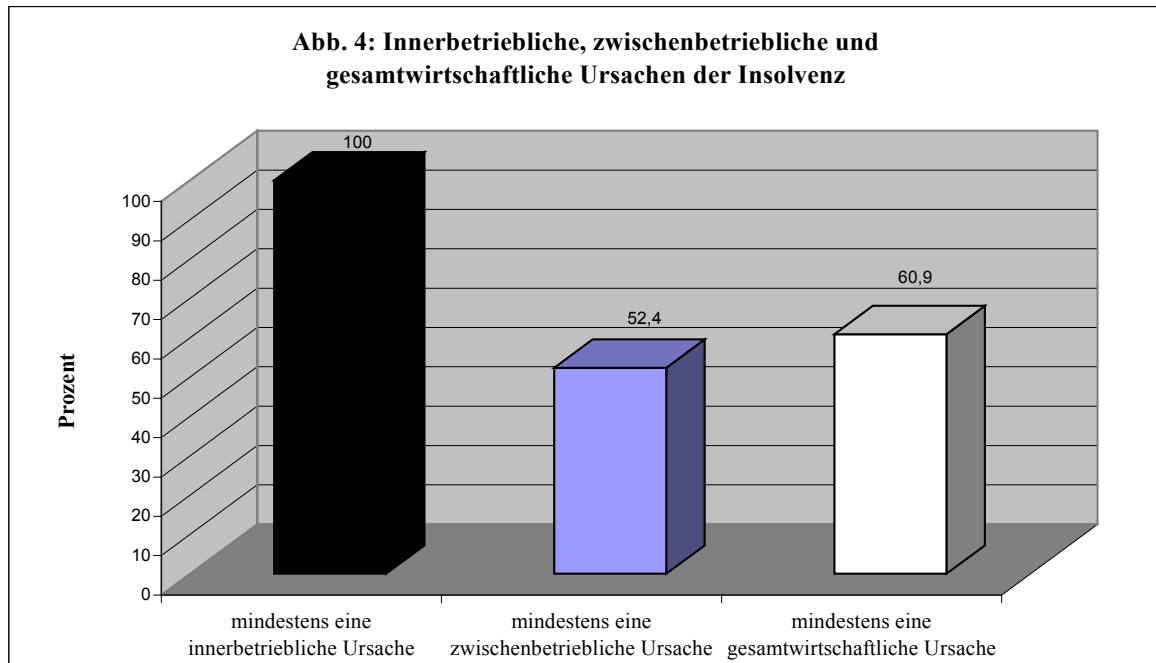
Ursache der Insolvenz	Häufigkeit	Prozent der Unternehmen
Innerbetrieblicher Bereich	720	
Kapitalausstattung (Eigenkapitalmangel/Finanzierungsschwierigkeiten)	197	62,1
Lohn- oder Verwaltungskosten	99	31,2
Persönlicher/familiärer Bereich des Unternehmers; Teilhaberschwierigkeiten	59	18,6
Falsche Markteinschätzung/mangelnde Wettbewerbsfähigkeit	58	18,3
Führungsprobleme	49	15,5
Fehlinvestitionen oder zu schnelle/zu langsame Kapazitätsausweitung	45	14,2
Fehlerhafte Struktur/Aufbau/Organisation des Unternehmens	41	12,9
Gründungs- oder Übernahmeschwierigkeiten	39	12,3
Standortprobleme	37	11,7
Mangelnde fachliche Qualifikation; Unerfahrenheit	32	10,1
Mängel in Kalkulation oder Buchführung	29	9,1
Mängel im Produktbereich (Qualität, Preis, Produkteigenschaften)	26	8,2
Veraltete Technologie, nicht gelungene technische Umstellung	9	2,8
Zwischenbetrieblicher Bereich	188	
Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden/Auftraggebern	162	51,1
Schwierigkeiten mit Lieferanten	26	8,2
Gesamtwirtschaftlicher Bereich	238	
Konjunkturelle Lage, Strukturwandel	146	46,1
Staatliche Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik	92	29,0
Sonstige Gründe	56	17,7

Tab. 8: Innerbetriebliche, zwischenbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Insolvenzursachen

Betrachtet man die innerbetrieblichen Ursachen isoliert, dann rücken die Lohn- und Verwaltungskosten – wenngleich mit deutlichem Abstand hinter der Kapitalausstattung – auf den zweiten Rang vor; an dritter Stelle folgen bereits persönliche/familiäre Ursachen bzw. Teilhaberschwierigkeiten. Insgesamt wurden 720 innerbetriebliche Gründe angegeben; dies sind im Durchschnitt 2,3 Gründe je Insolvenz.

¹⁵ Zu den zwischenbetrieblichen Gründen wird auch die Ursache „Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden/Auftraggebern“ gezählt, obgleich es sich nicht nur um Betriebe handelt.

Zusätzlich wurde untersucht, wie viele der befragten Geschäftsführer mindestens einen innerbetrieblichen, zwischenbetrieblichen bzw. gesamtwirtschaftlichen Grund genannt haben. Abbildung 4 zeigt, dass ausnahmslos alle Geschäftsführer mindestens einen innerbetrieblichen Grund angegeben haben (100%); dies kann als Beleg für die These angesehen werden, dass außerbetriebliche Einflüsse nur dann wirksam werden, wenn zugleich innerbetriebliche Probleme vorliegen.¹⁶



60,9% der Befragten haben mindestens einen der beiden gesamtwirtschaftlichen Gründe genannt; dies war überwiegend die konjunkturelle Lage bzw. der Strukturwandel. Immerhin jeder zweite Befragte nennt einen der beiden Gründe aus dem zwischenbetrieblichen Bereich (52,4%). Dies betrifft fast ausschließlich das Verhältnis zur Abnehmerseite: 51,1% machen Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden bzw. Auftraggebern für ihren Gang zum Insolvenzgericht mitverantwortlich.

In fast allen Fragebögen sind Ursachen aus mehr als einem Bereich genannt worden; dies deutet darauf hin, dass sich den Unternehmen die Ursachen der Insolvenz als ein Bündel aus innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Faktoren darstellt.

3.4.2 Zusammenhangsanalysen

Abschließend soll der Frage nachgegangen werden, ob die Insolvenzursachen hinsichtlich unterschiedlicher Unternehmensmerkmale differieren. Untersucht werden die Zusammenhänge zwischen Insolvenzursachen und Firmenalter, Branche, Rechtsform, Mitarbeiterzahl und Umsatz.¹⁷

Tabelle 9 zeigt die drei am häufigsten genannten Ursachen in Kombination mit dem (gruppierten) Firmenalter. Demnach zählen die Kapitalausstattung und Zahlungsrückstände/-ausfälle über alle Altersgruppen hinweg zu den meistgenannten Insolvenzursachen (Nennung in allen 7 Gruppen). Auch die Konjunktur bzw. der Strukturwandel (5 Nennungen) liegt in fast allen Gruppen auf den vorderen Rängen. Erstaunlich sind allerdings die Unterschiede in den relativen Anteilen: Von den

¹⁶ Es soll der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen werden, dass – aufgrund der Ergebnisse anderer Studien – der innerbetriebliche Ursachenbereich im Fragebogen erheblich differenzierter erfasst worden ist als der außerbetriebliche Bereich: Von den 17 Antwortvorgaben beziehen sich 13 auf den innerbetrieblichen Bereich. Lässt man inhaltliche Erwägungen außen vor, ist die Wahrscheinlichkeit, dass mindestens ein innerbetrieblicher Grund gewählt wird, selbstverständlich größer als die Wahrscheinlichkeit, dass mindestens ein außerbetrieblicher Grund gewählt wird.

¹⁷ Um zulässige Aussagen treffen zu können, wurden die Grenzen zwischen den einzelnen Gruppen hinsichtlich des Firmenalters, der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes im Gegensatz zur Beschreibung der Stichprobe neu gezogen.

Unternehmen, die zehn Jahre oder jünger sind, berichten die neugegründeten Firmen (0-2 Jahre) am häufigsten über eine mangelhafte Kapitalausstattung. Erwähnenswert ist zudem, dass persönliche/familiäre Schwierigkeiten oder Differenzen zwischen den Teilhabern bei neugegründeten Firmen auf dem dritten Rang liegen: 31% der Geschäftsführer sahen hier einen insolvenzverursachenden Faktor. Diese Ursache wird in allen anderen Gruppen deutlich seltener genannt (unter 20%); eine Ausnahme bilden – möglicherweise aufgrund von Nachfolgeregelungen – lediglich die 31-50jährigen Unternehmen mit 30,8%.

Firmenalter	Ursache der Insolvenz	Prozent der Unternehmen
0-2 Jahre (42)	Kapitalausstattung	64,3
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	50,0
	Privater Bereich des Unternehmers/ Teilhaberschwierigkeiten	31,0
3-6 Jahre (80)	Kapitalausstattung	56,3
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	43,8
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	42,5
7-10 Jahre (34)	Zahlungsrückstände/-ausfälle	70,6
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	58,8
	Kapitalausstattung	50,0
11-20 Jahre (69)	Kapitalausstattung	69,6
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	49,3
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	44,9
21-30 Jahre (30)	Kapitalausstattung	56,7
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	46,7
	Lohn-/Verwaltungskosten	36,7
31-50 Jahre (26)	Konjunktur bzw. Strukturwandel	80,8
	Kapitalausstattung	65,4
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	57,7
> 50 Jahre (32)	Kapitalausstattung	71,9
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	56,3
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	56,3

Tab. 9: Häufigste Insolvenzursachen nach Alter des Unternehmens

Ein auf den ersten Blick einheitliches Bild zeigt sich auch hinsichtlich der Branche: Kapitalmangel, Zahlungsausfälle und die konjunkturelle Lage stellen durchweg die am häufigsten genannten Insolvenzgründe. Bei der Betrachtung der relativen Anteile zeichnen sich jedoch Differenzen ab: So wird im Handel eine mangelhafte Kapitalausstattung für drei Viertel aller Insolvenzen (75%) mitverantwortlich gemacht, während im Baugewerbe nur jedes zweite Unternehmen (54,3%) hier einen Insolvenzgrund sieht. In der Baubranche wird demgegenüber den Zahlungsrückständen/-ausfällen eine wesentlich größere Bedeutung beigemessen als in den übrigen Wirtschaftszweigen: mit 72,9% wird dieser Grund von fast drei Vierteln der Unternehmen genannt; der entsprechende Wert in der Dienstleistungsbranche beträgt lediglich die Hälfte (34,8%). Die Konjunktur bzw. der Strukturwandel werden über alle Branchen hinweg ähnlich häufig genannt: Knapp die Hälfte der Unternehmen in den Sektoren Dienstleistung (42,9%), Bau (44,3%) und Verarbeitendes Gewerbe (44,8%) nennt diesen Grund; beim Handel liegt der Wert etwas höher (54,2%).

Branche	Ursache der Insolvenz	Prozent der Unternehmen
Dienstleistung (112)	Kapitalausstattung	58,0
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	42,9
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	34,8
Baugewerbe (70)	Zahlungsrückstände/-ausfälle	72,9
	Kapitalausstattung	54,3
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	44,3
	Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik	44,3
Verarbeitendes Gewerbe (58)	Kapitalausstattung	65,5
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	56,9
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	44,8
Handel (72)	Kapitalausstattung	75,0
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	54,2
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	54,2

Tab. 10: Häufigste Insolvenzursachen nach Branche des Unternehmens

Ein darüber hinaus bemerkenswertes Ergebnis ist, dass sich das Verarbeitende Gewerbe hinsichtlich der Anzahl der Insolvenzgründe deutlich von den übrigen Branchen unterscheidet: Während der durchschnittliche Wert der anderen Branchen knapp unter dem Gesamtdurchschnitt von 3,8 Ursachen liegt (Dienstleistung: 3,7; Bau: 3,6; Handel: 3,7), werden im Verarbeitenden Gewerbe durchschnittlich 4,3 Gründe angegeben.

Die Zusammenhangsanalyse der Insolvenzursachen mit der Rechtsform ergab nur geringe Unterschiede zwischen GmbHs und Personengesellschaften; die absoluten Häufigkeiten in den anderen beiden Gruppen waren zu gering, als dass eine Interpretation zulässig wäre.

Bei der Kombination der Mitarbeiterzahl mit den Insolvenzursachen teilen sich erneut Kapitalausstattung, Zahlungsrückstände/-ausfälle und Konjunktur bzw. Strukturwandel die ersten Plätze. Eine mangelhafte Kapitalausstattung wird am häufigsten von Unternehmen mit über 50 Beschäftigten angegeben (74,5%). Erwähnenswert ist zudem, dass Führungsprobleme in großen Unternehmen mit 27,7% mehr als doppelt so oft genannt werden wie in den übrigen Unternehmen (12,9%).

Zahl der Mitarbeiter	Ursache der Insolvenz	Prozent der Unternehmen
0-4 (55)	Kapitalausstattung	60,0
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	45,5
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	38,2
5-9 (65)	Kapitalausstattung	58,5
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	58,5
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	47,7
10-19 (75)	Kapitalausstattung	62,7
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	62,7
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	46,7
20-49 (69)	Kapitalausstattung	59,4
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	49,3
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	40,6
> 50 (47)	Kapitalausstattung	74,5
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	55,3
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	44,7

Tab. 11: Häufigste Insolvenzursachen nach Mitarbeiterzahl des Unternehmens

Im Zusammenhang mit dem Umsatz überrascht, dass Unternehmen mit einem Umsatz unter 250.000 Euro erheblich seltener Zahlungsausfälle als Insolvenzgrund angeben als die übrigen Unternehmen; hier wäre zu erwarten gewesen, dass sich Zahlungsschwierigkeiten von Kunden oder Auftraggebern schneller negativ bemerkbar machen und eine Nennung deshalb häufiger erfolgt.

Umsatz (in EUR)	Ursache der Insolvenz	Prozent der Unternehmen
< 250.000 (42)	Kapitalausstattung	59,5
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	42,9
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	33,3
250.000-500.000 (38)	Kapitalausstattung	57,9
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	47,4
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	42,1
500.000-1.000.000 (45)	Kapitalausstattung	62,2
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	55,6
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	51,1
1.000.000-2.500.000 (71)	Zahlungsrückstände/-ausfälle	63,4
	Kapitalausstattung	62,0
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	47,9
2.500.000-5.000.000 (58)	Kapitalausstattung	67,2
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	60,3
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	43,1
> 5.000.000 (46)	Kapitalausstattung	65,2
	Konjunktur bzw. Strukturwandel	52,2
	Zahlungsrückstände/-ausfälle	39,1

Tab. 12: Häufigste Insolvenzursachen nach Umsatz des Unternehmens

Abschließend lässt sich bezüglich der Insolvenzursachen feststellen, dass eine mangelhafte Kapitalausstattung, Zahlungsrückstände bzw. -ausfälle von Kunden oder Auftraggebern sowie die konjunkturelle Lage und der Strukturwandel fast unabhängig von Firmenalter, Branche, Rechtsform, Mitarbeiterzahl oder Umsatz des Unternehmens zu den wichtigsten Insolvenzursachen zählen. Erst eine genaue Betrachtung der relativen Anteile offenbart einige Unterschiede hinsichtlich des Firmenalters und der Branche: So klagen drei Viertel der Unternehmen aus der Baubranche über Zahlungsausfälle (72,9%), während diese im Dienstleistungsbereich von nur 34,8% der Unternehmen angegeben worden sind. Eine mangelhafte Kapitalausstattung wird am häufigsten im Handel angegeben (75%), ist aber in allen Branchen – mit Ausnahme der Baubranche – die am meisten genannte Insolvenzursache. Hinsichtlich des Firmenalters ist festzuhalten, dass Unternehmen, die jünger als zwei Jahre sind, vermehrt auf Probleme mit der Kapitalausstattung hinweisen und jedes dritte neugegründete Unternehmen persönliche/familiäre Probleme bzw. Teilhaberschwierigkeiten als Insolvenzgrund angeführt hat (31%).

3.5 Ratschläge zur Insolvenzprophylaxe

In diesem Abschnitt werden die Ratschläge der Geschäftsführer zur Insolvenzprophylaxe dargestellt. Um ein möglichst breites Spektrum an Antworten und viele konkrete Tipps zu erhalten, war im Fragebogen ein Texteintrag vorgesehen. Die Antworten wurden wortwörtlich übernommen und anschließend verschiedenen thematischen Bereichen zugeordnet, die wiederum aus Unterkategorien bestanden.¹⁸ Im Folgenden wird zunächst die Resonanz wiedergegeben und die Zahl der Ratschläge in den einzelnen Bereichen quantifiziert, bevor die Befragten selbst „zu Wort“ kommen.

¹⁸ Eine Aufgliederung der einzelnen Themenbereiche ist der Häufigkeitsverteilung im Anhang zu entnehmen.

Von den 317 Geschäftsführern haben 261 Ratschläge zur Insolvenzvermeidung gegeben (82,3%). Insgesamt wurden 691 Ratschläge gegeben; dies entspricht einem Durchschnitt von 2,6. Die meisten Nennungen (155) betreffen die Organisation des Unternehmens, gefolgt von Hinweisen, die bei der Gründung oder Übernahme eines Unternehmens zu beachten sind (117). Zahlreiche Ratschläge beziehen sich zudem auf Investitionen und den Umgang mit Kreditinstituten (101), den Bereich der Führungs- und Personalstruktur (99) sowie den Umgang mit Auftraggebern und Lieferanten (90). Quantitativ spielen Tipps bei drohender Insolvenz (37) und bezogen auf die Fähigkeiten der Geschäftsführer (13) eine weniger bedeutende Rolle. 79 Hinweise konnten keiner dieser Kategorien zugeordnet werden.

Gesamtzahl der Ratschläge	691
Ratschläge zur Unternehmensorganisation	155
... zur Gründung/Übernahme eines Unternehmens	117
... zu Investitionen und zum Umgang mit Kreditinstituten	101
... zur Führungs- und Personalstruktur	99
... für die Zusammenarbeit mit Auftraggebern/Lieferanten	90
... bei drohender Insolvenz	37
... bezogen auf die Fähigkeiten der Geschäftsführer	13
sonstige Ratschläge	79

Tab. 13: Häufigkeitsverteilung der Ratschläge zur Insolvenzprophylaxe

3.5.1 Ratschläge zur Unternehmensorganisation

Im Bereich der Unternehmensorganisation wird von den meisten Geschäftsführern auf die Bedeutung eines umfangreichen Controllings und die Auswertung der so erlangten Informationen aufmerksam gemacht. Im Einzelnen wird dazu geraten, „einen Geschäftsplan mit realistischen Kosten- und Zeitaufwendungen auf[zu]stellen“, „die Liquidität ständig [zu] überwachen“, „eine detaillierte Buchhaltung [zu] führen“, „Vor- und Nachkalkulationen vor[zu]nehmen“ und „Qualitäts- und Personalkontrollen durch[zu]führen“. In diesem Zusammenhang wird häufig vor der Verschleppung notwendiger Maßnahmen gewarnt: „bei Unrentabilität einzelner Bereiche sofort reagieren“. Zudem raten die Befragten vor einer zu schnellen Unternehmensexpansion ab („Wachstum überschaubar halten“). Weiterhin wird auf die große Bedeutung von Werbung und Kundenakquisition sowie auf eine ständige Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen am Markt hingewiesen.

3.5.2 Ratschläge zur Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens

Die hohe Anzahl von Ratschlägen bezüglich einer Unternehmensgründung bzw. der Übernahme eines Unternehmens deuten auf die möglichen Risiken hin, die schon im Vorfeld bedacht werden müssen. Hier ist nach Angaben der Befragten unbedingt auf ausreichendes Eigenkapital zu achten; so sollte man „nicht zu knapp kalkulieren und Zeiten schlechter Marktlage einbeziehen“. Vor der Investition sollte eine umfangreiche Markt- und Standortanalyse vorgenommen und mit Existenzgründungsberatern bzw. Gutachtern besprochen werden. Im Falle einer Geschäftsübernahme können negative Überraschungen vermieden werden, indem „die Vertragsgestaltung an die Ertragslage des Unternehmens gekoppelt“ wird. Zudem wird geraten, sich entweder „allein selbständig [zu] machen“ oder „eine klare Abstimmung zwischen den Geschäftspartnern [zu] treffen“.

3.5.3 Ratschläge zur Führungs- und Personalstruktur

Eine „eindeutige Verteilung der Kompetenz- und Verantwortungsbereiche zwischen den Geschäftsführern oder Teilhabern“ sowie eine „gegenseitige Kontrolle der Teilhaber“ sind die Ratschläge, die im Bereich der Führungs- und Personalstruktur am häufigsten gegeben werden. Darüber hinaus wurde dazu geraten, „die Abhängigkeit von einzelnen Personen [zu] vermeiden“, um die Übernahme von Zuständigkeiten zu ermöglichen. Die Ratschläge bezüglich des Personalmanagements sind einerseits auf Kosteneinsparungen ausgerichtet („Lohnkosten gering halten“, „Arbeitsverträge mit

flexiblen Regelungen aufsetzen“, „Personalabbau in schwierigen Zeiten nicht verzögern“), andererseits setzen die Geschäftsführer auf die Förderung der Qualifikation und Loyalität der Mitarbeiter („qualifiziertes Personal einstellen“, „Mitarbeiter fortbilden“, „Eigenengagement und Motivation der Mitarbeiter fördern“).

3.5.4 Ratschläge zu Investitionen und zum Umgang mit Kreditinstituten

Investitionen sollten nach Angabe der Betroffenen nur mit einem angemessenen Eigenkapitalanteil vorgenommen werden. Sinnvoll sei es, von vornherein einen „finanziellen Spielraum für Nachfinanzierung ein[zu]planen“ oder „Rücklagen [zu] bilden“ und somit „nicht in zu große Abhängigkeit von Kreditinstituten [zu] geraten“. Weiterhin sollten „private Haftungen auf ein Minimum beschränkt“ und „Quersubventionen oder Bürgschaften zwischen Unternehmensteilen“ vermieden werden. Aufträge mit „großen Vorleistungen und ohne sicheren Absatz“ sollten gegebenenfalls abgelehnt werden: „lieber eine längere Durststrecke durchstehen als Verluste einfahren“.

3.5.5 Ratschläge für die Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Lieferanten

Um nicht durch die Zahlungsunfähigkeit von Auftraggebern oder die Insolvenz von Lieferanten in Finanz- oder Produktionsengpässe zu geraten, empfehlen die Befragten einerseits „die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Auftraggebern [zu] vermeiden“ und andererseits „Zahlungsrückstände konsequent [zu] verfolgen“. Schon im Vorfeld sollte „die Zahlungsfähigkeit der Auftraggeber und Kunden genau überprüft und eventuell Vorauszahlungen verlangt werden“. Da es auch bei Unternehmen mit positiver Kreditauskunft zu Zahlungsrückständen oder -ausfällen kommen kann und zudem Beanstandungen zu langwierigen und kostspieligen Prozessen führen können, raten einige Unternehmer zu Warenkredit- bzw. Auftragsversicherungen. Demgegenüber sollten „die eigenen Zahlungsziele kurzfristig angesetzt“ und, wenn möglich, „vom Skonto Gebrauch gemacht“ werden.

3.5.6 Ratschläge bei drohender Insolvenz

Bei drohender Insolvenz wird geraten, „frühzeitig rechtlichen und wirtschaftlichen Rat ein[zu]holen“ und „die Insolvenz rechtzeitig an[zu]melden“. In Bezug auf Insolvenzverwalter gehen die Meinungen auseinander: von einigen Geschäftsführern wird auf die Kompetenz und Sachkenntnis von Insolvenzverwaltern hingewiesen, andere beklagten, dass Insolvenzverwalter ohne Rücksicht auf das eventuell noch zu rettende Unternehmen gehandelt hätten.

3.5.7 Ratschläge bezogen auf die Fähigkeiten der Geschäftsführer

Nur wenige Ratschläge beziehen sich auf die Person des Unternehmers. Neben Fach- und Führungsqualifikationen werden hier die Fähigkeit und Bereitschaft des Unternehmers hervorgehoben, „die Lage des Unternehmens realistisch ein[zu]schätzen“, „sich inner- und außerbetrieblichen Problemen [zu] stellen“ und „eigene Fehler [zu] erkennen“.

3.5.8 Sonstige Ratschläge

Die übrigen Ratschläge setzen sich aus nicht ernstgemeinten Aussagen und allgemeinen Hinweisen zusammen. Von Bedeutung sind hier die Aufforderungen, „alles vertraglich fest[zu]halten“, „Marktnischen [zu] suchen“ und „die Erfahrung anderer Unternehmer [zu] nutzen“.

3.5.9 Zusammenhangsanalysen

Wertet man die Ratschläge in Zusammenhang mit den Unternehmensmerkmalen aus, wird deutlich, dass die Geschäftsführer Ratschläge auf der Grundlage eigener Erfahrungen formuliert haben: So dominieren in der Baubranche, in der weitaus häufiger als in den übrigen Branchen Zahlungsausfälle angegeben worden sind, die Tipps zum Umgang mit Auftraggebern; hier wurden am häufigsten die Ratschläge gegeben, die Zahlungsfähigkeit der Auftraggeber zu überprüfen und Vorauszahlungen zu verlangen sowie Zahlungsrückstände konsequent zu verfolgen. Demgegenüber hatten

Handelsunternehmer hinsichtlich der Insolvenzursachen überdurchschnittlich häufig über Probleme mit der Kapitalausstattung geklagt; hier liegen folgerichtig Ratschläge zu Investitionen und zum Umgang mit Kreditinstituten auf den vorderen Rängen: sich nicht in zu große Abhängigkeit von Kreditinstituten zu begeben sowie Investitionen nur mit angemessenem Eigenkapitalanteil tätigen.

Hinsichtlich des Firmenalters hatten Geschäftsführer von Jungunternehmen überdurchschnittlich häufig eine mangelnde Kapitalausstattung und persönliche/familiäre Probleme sowie Teilhaberschwierigkeiten beklagt. In dieser Gruppe überwiegen auch Ratschläge zur Unternehmensgründung; vier von fünf Geschäftsführern gaben Tipps zur Gründung. Geraten wurde, für eine ausreichende Eigenkapitaldecke zu sorgen sowie klare Vereinbarungen zwischen den Teilhabern zu treffen.

4 Fazit

Abschließend sollen die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Studie noch einmal zusammengefasst werden:

Insgesamt wurden 1.888 Geschäftsführer, gegen deren Unternehmen zwischen Mai 2004 und April 2005 ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde, angeschrieben. Von den 1.736 Fragebögen, die ihren Adressaten erreichten, kamen 317 ausgefüllt zurück; das entspricht einer Antwortrate von 18%. Die Zahl der Antworten ist für Befragungen dieser Art verhältnismäßig hoch und umfasst 2,8% der Grundgesamtheit (11.176 eröffnete Unternehmensinsolvenzen ohne Insolvenzen von Einzelunternehmen/Freien Berufen).

Die Zusammensetzung der Unternehmen in der Stichprobe stimmt hinsichtlich der Branche und der Rechtsform mit den Zahlen der Insolvenzstatistik nahezu überein. Demnach machen GmbHs vier Fünftel der Stichprobe aus; bei der Branche liegt der Dienstleistungsbereich vor Handel, Bau und Verarbeitendem Gewerbe. Die Unternehmen haben ein Durchschnittsalter von 19,7 Jahren; die Hälfte der Firmen war zum Zeitpunkt der Insolvenz 10 Jahre oder jünger, die andere Hälfte entsprechend älter. Das Gros der Unternehmen hatte zwischen fünf und 50 Mitarbeitern (insgesamt 67,2%). Sechs von zehn Unternehmen hatten ein Jahr vor Antrag auf Insolvenz einen Umsatz zwischen 500.000 und 5 Millionen Euro.

Auf die Frage nach den Insolvenzursachen wurden von den 317 Geschäftsführern insgesamt 1.202 Gründe angegeben; dies entspricht einem Durchschnitt von 3,8 Ursachen. Insolvenzen lassen sich nach Ansicht der Geschäftsführer auf mehrere Gründe zurückführen; lediglich 26 Befragte gaben nur eine Ursache an. Alle Befragten nannten mindestens einen innerbetrieblichen Insolvenzgrund.

Auf Rang eins der Insolvenzursachen liegt eine mangelhafte Kapitalausstattung (Eigenkapitalmangel/Finanzierungsschwierigkeiten); diese Ursache spielte für 62,1% der Unternehmen eine Rolle (197 Nennungen). Es folgen Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden oder Auftraggebern (162 Nennungen; 51,1%), die konjunkturelle Lage bzw. der Strukturwandel (146 Nennungen; 46,1%), Lohn- oder Verwaltungskosten (99 Nennungen; 31,2%) sowie die staatliche Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik (92 Nennungen; 29%). Verhältnismäßig viele Geschäftsführer nannten persönliche/familiäre Probleme bzw. Teilhaberschwierigkeiten (59 Nennungen; 18,6%), Führungsprobleme (49 Nennungen; 15,5%) und mangelhafte fachliche Qualifikation bzw. Unerfahrenheit (32 Nennungen; 10,1%). Kapitalmangel, Zahlungsausfälle und Konjunktur/Strukturwandel zählen unabhängig von Firmenalter, Branche, Rechtsform, Mitarbeiterzahl und Umsatz zu den häufigsten Insolvenzursachen.

Auf die Fragen nach Ratschlägen zur Insolvenzprophylaxe kam ein breites und detailliertes Spektrum an Antworten (691 Ratschläge). Die meisten Tipps bezogen sich auf die Unternehmensorganisation, die Gründung und Übernahme eines Unternehmens, die Führungs- und Personalstruktur sowie auf Investitionen und den Umgang mit Kreditinstituten. Weitere Ratschläge gab es zur Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Lieferanten, zum Verhalten bei unmittelbar drohender Insolvenz und zum selbstkritischen Umgang der Geschäftsführung bei der Lagebeurteilung des Unternehmens. Die kombinierte Auswertung mit Unternehmensmerkmalen deutet darauf hin, dass die Geschäftsführer – wie erwünscht – die spezifische Erfahrung mit der Insolvenz ihres Unternehmens als Grundlage für die Ratschläge genommen haben.

Die vorliegende Untersuchung reiht sich nicht nur in die Literatur zur Insolvenzursachenforschung ein, sondern geht mit ihrem zweiten Schwerpunkt – den Ratschlägen zur Insolvenzvermeidung – über die Problemdiagnose hinaus und zur konkreten Hilfestellung für kleinere und neugegründete Unternehmen über. Gewiss handelt es sich dabei um Ratschläge, die der Vertiefung bedürfen. Dennoch vermitteln gerade diese Tipps einen Eindruck davon, was die Geschäftsführer als die wichtigsten Erfahrungen aus der Insolvenz ihres Unternehmens ansehen. Dass ein großer Bedarf an Ratschlägen zur Insolvenzprophylaxe besteht, zeigt nicht zuletzt das von vielen Befragten geäußerte Interesse an der Übersendung der Ergebnisse dieser Studie.

Literatur

- BELLINGER, B. (1962): Unternehmungskrisen und ihre Ursachen, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg zum 70. Geburtstag, Wiesbaden, S. 49ff.
- ENDRESS, R. (1979): Insolvenz- und Risikofaktoren im Mittel- und Kleinbetrieb, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Frankfurt/M.
- FLEEGE-ALTHOFF, F. (1930): Die notleidende Unternehmung, Stuttgart
- GÖSCHE, A. (1987): Woran scheitern Unternehmungen?, Kienbaum-Unternehmensgruppe (Hrsg.), in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 204, S. 7ff.
- GÜNTHER, T.; SCHEIPERS, T. (1993): Insolvenzursachen – Zum Stand der empirischen Ursachenforschung, in: Deutsches Steuerrecht, Heft 12, S. 447ff.
- HAHN, G. (1958): Ursachen von Unternehmensmisserfolgen. Ergebnisse von Untersuchungen besonders im rheinischen Industriebezirk, Köln
- HAUSCHILDT, J. (1983): Aus Schaden klug, in: Manager-Magazin, Heft 10, S. 142ff.
- HESSELMANN, S. (1995): Insolvenzprognose mit Hilfe qualitativer Faktoren, Aachen
- KEISER, H. (1966): Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Köln, Opladen
- RESKE, W.; BRANDENBURG, A.; MORTSIEFER, H. J. (1976): Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe. Eine empirische Analyse, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 70, Göttingen
- RINKLIN, T. H. (1960): Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung. Versuch einer Typologie notleidender Unternehmungen, Stuttgart
- SCHIMMELPFENG GmbH (1977): Ergebnisse und Befragung von Konkursverwaltern über Konkursursachen, in: Schimmelpfeng GmbH (Hrsg.): Aktuelle Beiträge über Insolvenzen, 2. Aufl., Frankfurt/M., S. 79ff.
- SCHLESINGER, H. (1978): Volkswirtschaftliche Kapitalbildung und Eigenkapital, in: Eigenkapital und Kapitalmarkt. Schriftenreihe des Instituts für Kapitalmarktforschung an der J. W. Goethe-Universität, Bd. 17, Frankfurt/M., S. 131ff.
- SCHWETLICK, W.; LESSING, R. (1977a): Bilanz des Versagens, in: Manager-Magazin, Heft 3, S. 26ff.
- SCHWETLICK, W.; LESSING, R. (1977b): Therapie gegen Missmanagement, in: Manager-Magazin, Heft 4, S. 36ff.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2006a): Insolvenzverfahren Dezember und Jahr 2005, in: Fachserie 2/Reihe 4.1, Wiesbaden
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2006b): Insolvenzstatistik; im Internet: <http://www.destatis.de>
- WIESELHUBER & PARTNER GmbH (2003): Insolvenzen in Deutschland. Insolvenzursachen und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus der Insolvenz, München

Verantwortlichkeiten:

Jan Heuer: Literaturlauswertung, Konstruktion des Fragebogens, Abfassung des Abschlussberichts
Sylvia Hils: Auswertung der Ratschläge zur Insolvenzprophylaxe, Abschlussbericht (Abschnitt 3.5)
Anika Richter: Dateneingabe und statistische Auswertung

Anhang: Ratschläge zur Insolvenzprophylaxe (mit absoluten Häufigkeiten)

insgesamt 691 Ratschläge von 261 Geschäftsführern

Ratschläge bei Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens	117
für ausreichend Eigenkapital sorgen	38
Gründung mit geringem Personalaufwand vornehmen	16
Marktanalyse vornehmen	12
nicht zu knapp kalkulieren, Zeiten schlechter Marktlage einbeziehen	12
Gutachter beim Kauf oder bei der Übernahme eines Unternehmens zurate ziehen	10
genaue Standortanalyse durchführen	9
ohne Teilhaber selbständig machen oder klare Vereinbarungen treffen	8
Inanspruchnahme einer Existenzgründungsberatung	7
bei einer Unternehmensübernahme: Vertragsgestaltung an die Ertragslage des Unternehmens koppeln	5
Ratschläge zur Unternehmensorganisation	155
einen Geschäftsplan mit realistischen Kosten- und Zeitaufwendungen aufstellen, Liquidität überwachen	34
detaillierte Buchhaltung führen und Auswertungen vornehmen (Vor- und Nachkalkulation)	28
Qualitäts- und Personalkontrolle einführen	25
bei Unrentabilität einzelner Bereiche sofort reagieren	21
Wachstum überschaubar halten	17
das eigene Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot an den Markt anpassen	17
Kundenakquisition und Werbung betreiben	7
den Betriebsablauf optimieren	6
Ratschläge zur Führungs- und Personalstruktur	99
Personalabbau in schwierigen Zeiten nicht verzögern	19
eindeutige Verteilung der Kompetenz- und Verantwortungsbereiche zwischen den Geschäftsführern	18
Fixkosten gering halten	18
Führungsstruktur aufbauen, die nicht von einzelnen Personen abhängig ist	12
qualifiziertes Personal einstellen und Mitarbeiter fortbilden	11
Motivierung der Mitarbeiter und Förderung des Eigenengagements	9
jemanden mit Risikomanagementkenntnissen einstellen	2
Ratschläge zu Investitionen und zum Umgang mit Kreditinstituten	101
sich nicht in zu große Abhängigkeit von Kreditinstituten begeben	28
nur mit angemessenem Eigenkapitalanteil Investitionen tätigen	22
die Interessen der Investoren genau prüfen	15
private Haftung auf ein Minimum beschränken	13
finanziellen Spielraum für Nachfinanzierung einplanen bzw. Rücklagen bilden	10
nicht zu große Vorleistung ohne sicheren Absatz übernehmen	7
keine Quersubventionen zulassen oder Bürgschaften übernehmen	6
Ratschläge für die Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Lieferanten	90
konsequente Verfolgung von Zahlungsrückständen	30
Zahlungsfähigkeit der Auftraggeber und Kunden überprüfen evtl. Vorauszahlungen verlangen	27
nicht in die Abhängigkeit einzelner Lieferanten oder Auftraggeber geraten	16
Warenkreditversicherung abschließen bzw. Aufträge versichern	12
Ratschläge bei Liquiditätsproblemen und drohender Insolvenz	37
frühzeitig rechtlichen und wirtschaftlichen Rat einholen	19
Insolvenz rechtzeitig anmelden	18
Ratschläge bezogen auf Fähigkeiten der Geschäftsführer oder Inhaber	13
Kritikfähigkeit sich selbst gegenüber	5
realistische Einschätzung der Lage	5
ausreichende Fach- und Führungsqualifikation	3
sonstiges	79