

Jürgen Staab

Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden

Wie KMU nachhaltig erfolgreich bleiben



Springer Gabler

Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden

Jürgen Staab

Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden

Wie KMU nachhaltig erfolgreich bleiben

 Springer Gabler

Jürgen Staab
Mainz, Deutschland

ISBN 978-3-658-06424-2
DOI 10.1007/978-3-658-06425-9

ISBN 978-3-658-06425-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

www.springer-gabler.de

*Für meinen Sohn Elias (*02.08.2001), der auch
noch später mit seiner Familie eine lebenswerte
Umwelt vorfinden soll.*

Vorwort

Zur Zeit der Erstellung dieses Buches befand sich die deutsche Volkswirtschaft in einer recht stabilen Phase. Dennoch folgt erwiesenermaßen einem Hoch auch wieder ein Tief, wie die letzte Finanzkrise, die in 2009 kulminierte, gezeigt hat. Der Autor hat das Thema nicht nur wegen möglicher Insolvenzgefahren für das Unternehmen gewählt, sondern es kristallisiert sich aus seiner Beraterischen Erfahrung heraus, dass gerade die sieben Hauptursachen für Unternehmensinsolvenzen gleichzeitig die wichtigsten zu optimierenden Aufgaben im Unternehmen darstellen. Es wird hier – anders als in der derzeit erhältlichen Standardratgeberliteratur – nicht von einem Optimalfall ausgegangen, vielmehr ergeben die Gefahren und das dazugehörige Gefahrenbewusstsein die Richtschnur für ein optimales unternehmerisches Handeln. Hinzu kommt noch die Fragestellung, wer in diesem Prozess beratend zur Seite stehen kann (Kap. 4), was bei Restrukturierungen und Sanierungen zu beachten ist (Kap. 5) und welches Verhalten bei drohender Insolvenz angemessen ist (Kap. 6).

Sehr wichtig ist dem Autor außerdem die Erkenntnis, dass nur innovatives Handeln mittelständische Unternehmen auf dem Wachstumspfad halten wird und nicht einseitiges Kostendenken (Kap. 7). Dies setzt wiederum voraus, dass nur nachhaltiges Handeln den innovativen Wachstumspfad unterstützen kann und das Handeln selbst Innovationen beinhaltet.

Die Menschheit wird im Wirtschaften neue Wege finden müssen, um den drohenden Entwicklungen wie Klimawandel, Ressourcenausbeutung und Umweltbelastung entgegenzustehen. Dies betrifft auch die Unternehmen. So werden sowohl zum Thema Energie wie auch Stoffstrommanagement für die Unternehmen neue Kosten, aber auch Chancen entstehen. Der verstärkte Einsatz über die Eigenversorgung über erneuerbare Energien wie auch effizienterer Ressourcengebrauch durch „Cradle to Cradle“-Konzepte kann dabei nachhaltiges Handeln prägen.

Dieses Buch richtet sich primär an Inhaber und Geschäftsführer klein- und mittelständischer Unternehmen und zeigt auf praxisnahe Weise, wie ein gutes Unternehmen besser und damit zukunftsfest werden kann. Aber es richtet sich auch an Unternehmer, die sich bereits in einer Krise befinden und einen Ausweg suchen.

Wie bei seinen anderen Publikationen steht der Autor gerne wieder für Anregungen und Kritik per E-Mail (juerst@web.de) zur Verfügung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aktuelle Situation	1
1.2	Definition klein- und mittelständische Unternehmen	2
1.3	Markt	2
1.4	Nachhaltigkeit	3
	Literatur	4
2	Insolvenzursachen	5
	Literatur	8
3	Leitfaden der wichtigsten Insolvenzursachen und ihre Vermeidung	9
3.1	Fehlendes Controlling, fehlende Unternehmensplanung	9
3.1.1	Ziele, Funktionen und Aufgaben des Controllings	9
3.1.2	Instrumente des Rechnungswesens	13
3.1.3	Instrumente des strategischen Controllings und der strategischen Planung	20
3.1.4	Instrumente des operativen Controllings	28
3.1.5	Bereichscontrolling	33
3.1.6	(Finanzielle) Kennzahlen	36
3.2	Finanzierungslücken	43
3.2.1	Innenfinanzierung	43
3.2.2	Beteiligungsfinanzierung	49
3.2.3	Kreditfinanzierung	55
3.2.4	Sonstige Finanzierungsformen	62
3.3	Unzureichendes Debitorenmanagement	67
3.3.1	Einführung ins Forderungs- und Liquiditätsmanagement	67
3.3.2	Weshalb ein Forderungs- und Liquiditätsmanagement gebraucht wird	69
3.3.3	Bonitätsprüfung und Rechnungsstellung	70
3.3.4	Factoring und Debitorenüberwachung	73
3.3.5	Außergerichtliches und gerichtliches Mahnverfahren	75

3.3.6	Liquiditätsplanung und Kennzahlen im Kontokorrent	79
3.4	Autoritäre, rigide Führung	84
3.4.1	Aspekte der Führung	84
3.4.2	Führungsstile und Leistungsverhalten	87
3.4.3	Führungstechniken	91
3.4.4	Führungsinstrumente	93
3.4.5	Teamführung	96
3.4.6	Lautlos führen	99
3.5	Ungenügende Transparenz und Kommunikation	104
3.5.1	Kommunikation im Unternehmen	105
3.5.2	Nachhaltigkeitskommunikation aus Perspektive des Controllings	109
3.5.3	Finanzkommunikation mithilfe externer Ratings	112
3.6	Investitionsfehler	113
3.6.1	Problemdarstellung	114
3.6.2	Verfahren zur Beurteilung von Einzelinvestitionen	116
3.7	Falsche Produktionsplanung	121
3.7.1	Problemdarstellung	122
3.7.2	Industrie 4.0 oder die selbstlernende Fabrik	124
3.7.3	Die „Cradle to Cradle“-Ökonomie	125
3.8	7 weitere Faktoren	126
	Literatur	127
4	Was bei der Beauftragung von Unternehmensberatungen zu beachten ist	129
4.1	Typische Merkmale von KMU	129
4.2	Beratungsbedarf und Beratungsverhalten von KMU	130
4.3	Beratungszuschüsse für KMU	133
	Literatur	136
5	Restrukturierung und Sanierung	137
5.1	Grundlagen	137
5.2	Das Restrukturierungskonzept	139
5.2.1	Operative Restrukturierung	139
5.2.2	Strategische und finanzielle Restrukturierung	140
5.3	Erfolgsfaktoren für einen Turnaround	147
5.4	Hausgemachte Krisen	148
	Literatur	148
6	Wenn die Insolvenz droht	149
6.1	Das Insolvenzverfahren	149
6.1.1	Ziele des Insolvenzverfahrens und Insolvenzantrag	149
6.1.2	Ablauf des Insolvenzverfahrens	150
6.1.3	Verwertung der Insolvenzmasse	151

6.2	Neues Insolvenzrecht	151
6.3	Viele Insolvenzen wären vermeidbar	152
6.4	Direkte Insolvenzgründe	153
6.4.1	Zahlungsunfähigkeit	153
6.4.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit	154
6.4.3	Überschuldung	155
	Literatur	157
7	Innovationsmanagement statt „Cost Cutting“	159
7.1	Grundlagen des Innovationsmanagements	160
7.2	Mitarbeiter als wichtigste Ressource	160
7.3	Fördermittel für die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren	164
	Literatur	170
8	Unternehmenskrisen im Kontext globaler Entwicklungen	171
8.1	Klimawandel und Endlichkeit der Ressourcen	171
8.2	Kapitalismuskritik und Kritik am Mainstream der Wirtschaftswissenschaften	174
8.3	Auf dem Weg zur Postwachstumsökonomie	176
	Literatur	177
	Sachverzeichnis	179

1.1 Aktuelle Situation

Eine frohe Botschaft aus Köln-Rodenkirchen steckte Anfang November 2013 in den Briefkästen von mehr als 93.000 Unternehmen: Der Pensionssicherungsverein (PSV) teilte mit, dass er von den Mitgliedsfirmen für 2013 einen sehr viel niedrigeren Beitrag fordern wird als im Jahr zuvor. Knapp 530 Mio. Euro müssen die Unternehmen dafür zahlen, dass der Versicherungsverein im Fall ihrer Insolvenz dafür sorgt, dass die Mitarbeiter weiter ihre Betriebsrente erhalten. So preiswert war dieser Risikoschutz schon lange nicht mehr zu haben. Noch im Jahr zuvor hatten die Unternehmen fast doppelt so viel bezahlen müssen – und auch diese Prämie war in der mehr als 36-jährigen Geschichte der Versicherung keineswegs ein Spitzenwert gewesen.

Der Beitrag, den der PSV erhebt, ist ein gutes Indiz dafür, wie viele Unternehmen in Deutschland pleite gehen. Wenn viele große Betriebe mit Hunderten von Mitarbeitern zahlungsunfähig geworden sind, stellt der Versicherer im November rückwirkend eine hohe Prämie in Rechnung. Umgekehrt ist der Beitrag moderat, wenn es in den Monaten zuvor nur wenige Großinsolvenzen gegeben hat. Die Botschaft, die von dem jüngsten Schreiben des Versicherungsvereins ausgeht, ist somit eindeutig: 2013 herrschte, abgesehen von einigen wenigen bekannten Unternehmen wie Suhrkamp, Loewe, Solon oder Conergy, weitgehend Ruhe.

Insgesamt wurden von den Statistikern im Jahr 2013 26.300 Insolvenzen gezählt, knapp 2.500 weniger als 2012. Ähnlich gut war die Bilanz nur 14 Jahre zuvor gewesen. Die Zeichen stehen gut, dass der positive Trend anhält. Ralf Meurer, Vorsitzender der Kommission Kreditversicherung im Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, schätzt, dass 2014 möglicherweise nur noch 25.000 Firmen zahlungsunfähig sein werden. Vor allem im Baugewerbe, im Handel und im Dienstleistungsbereich wird es nach seiner Einschätzung weniger Schieflagen geben.

Andere Experten sind dagegen nicht ganz so optimistisch. Creditreform bspw. rechnet erneut mit gut 26.000 Insolvenzen. Und auch der Verband der Insolvenzverwalter

Deutschlands warnt vor übertriebenem Optimismus. „Eine nur leichte Stagnation kann dazu führen, dass selbst bei gestandenen Unternehmen die Luft knapp wird“, meint Verbandschef Christoph Niering.

Trotz aller gebotenen Vorsicht ist der Befund der Experten jedoch klar: Die Lage hat sich entspannt. Das ist natürlich maßgeblich der derzeit robusten Konjunktur geschuldet. Deutsche Unternehmen profitieren von ihrer Exportstärke, und auf dem Heimatmarkt sorgt eine gute Binnennachfrage dafür, dass auch Händler, Handwerker und Dienstleister gut zu tun haben (Weber 2014).

1.2 Definition klein- und mittelständische Unternehmen

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen im Fokus des vorliegenden Buches. So gibt es nach der Auskunft der Creditreform einen Trend zur „Kleinteiligkeit“ des Insolvenzgeschehens. Geht man vom Umsatz aus, bestätigt sich das Bild, dass es vornehmlich die kleinen Unternehmen sind, die in Nöte geraten. Zwei Drittel der insolventen Firmen erwirtschafteten einen Umsatz von weniger als 500.000 Euro (Weber 2014).

Laut EU sind klein- und mittelständische Unternehmen in Tab. 1.1 definiert.

Tab. 1.1 Größenklassen kleiner und mittelständischer Unternehmen

Kategorie	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz	Bilanzsumme
Mikrounternehmen	< 10	≤ 2 Mio. Euro	≤ 2 Mio. Euro
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. Euro	≤ 10 Mio. Euro
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. Euro	≤ 43 Mio. Euro
		Entweder	Oder

Alles, was über den Schwellenwert der Kategorie „Mittlere Unternehmen“ hinausgeht, definiert ein großes Unternehmen. Davon gibt es in Deutschland nicht mehr als rund 2 %.

Auch bei der Vergabe von Fördermitteln stehen KMU, also Unternehmen, die nicht mehr als 250 Mitarbeiter haben UND deren Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro ODER deren Bilanzsumme unter 43 Mio. Euro liegt, im Fokus (Rohwedder 2013, S. 20 ff.).

1.3 Markt

KMU machen ca. 98 % der Unternehmen in Deutschland aus. Auch sind diese Unternehmen überdurchschnittlich von Insolvenzen betroffen. Daher richtet sich dieser Ratgeber hauptsächlich an Eigentümerunternehmer und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen, in denen bspw. häufig eine einfache Unternehmensplanung fehlt. Größere Unternehmen können darüber hinaus auf innerbetriebliche Ressourcen von Abteilungen wie Vertrieb, Controlling, Strategie usw. zurückgreifen. Für diese wären die Hinweise zu vielen Insolvenzursachen und deren Behebung zu überblicksartig dargestellt. Ziel ist es hier

vielmehr, den Unternehmern schwerpunktartig Gefahren und Fallstricke aufzuzeigen und Lösungen anzubieten, die in kleineren Unternehmen umgesetzt werden können. Das Buch gibt somit einen fundierten Überblick, ohne alle Detailfragen beantworten zu wollen.

1.4 Nachhaltigkeit

Immer mehr Menschen zweifeln am Modell des ewigen Wachstums. Doch nur wenige ziehen die Konsequenzen: Sie verweigern sich dem Konsum – und entdecken dadurch oft neue Werte und Freiheiten.

Allerdings steht das Umdenken Einzelner noch oft im Widerspruch zum unternehmerischen Handeln. Daher soll im Folgenden versucht werden, Nachhaltigkeit als integriertes Konzept den wirtschaftlich Handelnden näherzubringen.

Das Konzept der Nachhaltigkeit knüpft an Wertschätzungen an und ist damit grundsätzlich normativ ausgerichtet. In den Sozialwissenschaften beschreibt normativ den Teil der gesellschaftlichen und kulturellen Strukturen, der die menschlichen sozialen Aktivitäten reguliert.

Eine zentrale Komponente der Nachhaltigkeit bildet die Gerechtigkeit. Diese kann einerseits als intergenerative Gerechtigkeit definiert werden, die auf das Wohl gegenwärtiger und zukünftiger Generationen abstellt. Andererseits kann eine intragenerative Gerechtigkeit determiniert werden, die etwa den Ausgleich zwischen Industrie- und Entwicklungsländern betrifft. Seit dem Brundtland-Bericht im Jahr 1987 werden im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussion die drei Dimensionen „ökonomisch“, „ökologisch“ und „sozial“ zum sogenannten Dreisäulenmodell zusammengefasst. Die zentrale Idee dabei ist die gleichrangige Berücksichtigung dieser drei Dimensionen. In Anlehnung an das Stabilitätsgesetz und die teilweise konfliktären Beziehungen zwischen diesen Dimensionen wird dann auch von einem „magischen Dreieck“ der Nachhaltigkeit gesprochen. Im Kern zielt das Dreisäulenmodell darauf ab, dass eine Umwelt- und Sozialverträglichkeit bei wirtschaftlichem Erfolg realisierbar ist.

Die Nachhaltigkeit wird damit zu einem gesellschaftlichen Leitbild, sodass man in diesem Zusammenhang auch von einer Vision sprechen kann. Letztlich soll eine nachhaltige Entwicklung den Kapitalstock an natürlichen Ressourcen soweit erhalten, dass die Lebensqualität der zukünftigen Generationen gewährleistet werden kann. Hieraus resultiert, dass die natürliche Umwelt nicht um ihrer selbst willen zu schützen ist, sondern im Hinblick auf die Bedeutung für den Menschen. Man könnte etwas pointiert daher zu dem Schluss gelangen, dass es dabei eigentlich um den Schutz des Menschen vor sich selbst ginge. Damit resultiert die Pflicht zu einem behutsamen Umgang mit der Natur letztlich aus dem Eigeninteresse des Menschen.

In einer stärker differenzierenden Betrachtung muss beim unternehmerischen Handeln zwischen Legalität und Legitimität unterschieden werden. Während Legalität die Akzeptanz der staatlichen Institutionen beinhaltet, umfasst die Legitimität die Akzeptanz der übrigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Es geht damit insbesondere um

die Vermeidung von Konflikten mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Hieraus resultiert unmittelbar, dass Unternehmungen in ihren Entscheidungen Forderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen müssen, wenn sie auf Dauer erfolgreich am Markt agieren möchten. Damit wird die soziale Akzeptanz zu einer wichtigen Zielgröße. Vor diesem Hintergrund lassen sich drei Kernelemente der Nachhaltigkeit herausstellen:

- Verantwortungsprinzip: Inter- und intragenerative Gerechtigkeit soll hergestellt werden.
- Kooperationsprinzip: Verhaltensweisen aller Beteiligten sollen abgestimmt werden.
- Kreislaufprinzip: Produktionsprozesse sollen als Kreisläufe organisiert werden.

Diese Prinzipien sind nicht unabhängig voneinander: So bedingt die Realisation des Verantwortungsprinzips die kreislaufförmige Organisation, die in der Regel wieder das Kooperationsprinzip bedingt. Das Kreislaufprinzip setzt letztlich eine konsequente Anwendung des Kooperationsprinzips voraus. Ein entscheidender Grund hierfür ist auch darin zu sehen, dass Wertschöpfungskreisläufe aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades von Prozessen nicht von einer einzelnen Unternehmung eingerichtet und betrieben werden können. Tendenziell dürfte der ökologisch optimale Spezialisierungsgrad geringer sein als der aus ökonomischer Sicht optimale, weil die Kosten der Umweltbelastungen und der Spezialisierung und Koordination noch nicht internalisiert, das heißt in die betriebswirtschaftliche Kalkulation eingebracht werden. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass sich aus einer kreislaforientierten Ausrichtung Kostensenkungsmöglichkeiten, sogenannte „Economies of Redesign“, ergeben können. Im Einzelnen kann es sich hierbei um die folgenden Senkungseffekte handeln: Beschaffung und Logistik (Reduktion der Material- und Komponentenvielfalt, geringere Komplexität der Logistik, reduzierte Mengen); Produktion (Reduktion durch Verringerung der Montageschritte); Absatzbereich (Kostensenkungen bei Ersatzteilwechsel, -logistik und Produktwartung); Reduktion (Kostensenkungen bei Demontage, Aufbereitung, Aufarbeitung und Abfallbeseitigung); Induktion (Erlössteigerungen bei Sekundärmaterialien, Kostensenkung durch Wiederverwendung von Komponenten und Stoffen) (Corsten und Roth 2012, S. 1 ff.). Diese Effekte werden in den folgenden Kapiteln noch vertieft.

Literatur

- Corsten H, Roth S (2012) Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In: Corsten H, Roth S (Hrsg) Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung. Springer Gabler, Wiesbaden
- Rohwedder M (2013) Praxishandbuch Fördermittel. Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Weber, Stefan (2014) Kleine Not. Süddeutsche Zeitung vom 31.12.2013/01.01.2014, München

In diesem Kapitel wird zunächst eine Studie vorgestellt, die die wichtigsten Ursachen von Insolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern beleuchtet. Diese Studie ist die umfangreichste Erhebung in der Bundesrepublik Deutschland zu dieser Problematik.

Was sind also die Gründe, warum Unternehmen in Deutschland in so großer Zahl jedes Jahr insolvent werden? Sind es eher übergeordnete Gründe wie die mangelnde Ausstattung des Mittelstandes mit Eigenkapital oder die zunehmenden Finanzierungsprobleme kleiner Unternehmen? Ist es die mangelnde Zahlungsmoral der Kunden? Oder sind es schwerpunktmäßig Managementfehler wie ungenügendes Inkasso- und Debitorenmanagement, mangelnde Unternehmensplanung, fehlende Absicherung gegen Risiken oder einfach schlechte Unternehmensführung?

Um diese und andere Fragen zu beantworten, hat der Kreditversicherer Euler Hermes die bislang umfassendste Untersuchung in Deutschland zu diesem Thema in Auftrag gegeben. Unterstützt wurden sie dabei von dem Anfang des Jahres 2006 gegründeten Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS), das es sich zur Aufgabe gemacht hat, nicht nur die Forschung über Insolvenz und Sanierung zu intensivieren, sondern darüber hinaus auch den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern.

In die Auswertung eingegangen sind standardisierte Interviews mit 124 ausgewiesenen Experten, die insgesamt mehrere tausend Unternehmensinsolvenzen abwickeln. Ihre Einschätzungen zu den Insolvenzursachen und den Faktoren, die eine Sanierung begünstigen oder erschweren, haben somit Gewicht.

Herausgestellt sei nur einer der Kernpunkte: Die Insolvenzpraxis lehrt, dass die Sanierungschancen in erster Linie von einer rechtzeitigen Antragstellung abhängen.

Ziel der Untersuchung zu den Unternehmensinsolvenzen war es, empirische Daten über die „Ursachen von Unternehmensinsolvenzen“ zu gewinnen und der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Durch die entsprechenden Auswahlkriterien wurde dafür gesorgt, dass die Befragten eine Professionalisierung im Bereich der Unternehmensinsolvenzen vorzuweisen hatten. Gut die Hälfte von ihnen arbeitet ausschließlich als Insolvenzverwalter, 44 % hauptsäch-

lich, also mindestens zur Hälfte der Arbeitszeit. Fast zwei Drittel sind seit mindestens acht Jahren als Insolvenzverwalter tätig. 81 % von ihnen sind verantwortlich für 50 bis 500 eröffnete Verfahren, 4 % für mehr als 500 laufende Insolvenzverfahren. Insgesamt bearbeiteten die Befragten zum Befragungszeitpunkt zusammen rund 19.000 Unternehmensinsolvenzen, die sich häufig über mehrere Jahre erstrecken.

Einige Ergebnisse der Studie im Überblick:

- 1.) Unternehmen verpassen Chance zur Sanierung
 - 72 % der Insolvenzverwalter meinen, Unternehmen stellen einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu spät.
 - 96 % betonen, die Chancen, das Unternehmen zu sanieren, seien bei früherer Antragstellung am größten.
 - 86 % glauben, eine Liquiditätsverbesserung sei bei früherer Antragstellung leichter erreichbar.
 - 58 % sind davon überzeugt, dass die Geschäftsführung bei früherer Antragstellung Anregungen erhalte, an die sie bisher nicht gedacht hat.
 - 56 % der Verwalter rechnen im „typischen Fall“ damit, das Unternehmen sanieren zu können.
- 2.) Abwehr und Angst verhindern rechtzeitiges Handeln
 - 96 % der Insolvenzverwalter glauben, Unternehmer hegen die Hoffnung, es werde „irgendwie von selbst wieder aufwärtsgehen“.
 - 95 % halten Angst vor Bloßstellung im Bekanntenkreis und in der Branche für einen Grund, die Insolvenz zu verzögern.
 - 88 % meinen, die Situation werde zu lange als Krise und nicht als Insolvenz eingestuft.
- 3.) Insolvenzrecht nicht ausreichend bekannt
 - 77 % der Befragten sagen, Insolvenzanträge würden zu spät gestellt, weil das Vertrauen in das Verfahren fehle.
 - 58 % halten fehlende Kenntnis des Verfahrens für einen Hinderungsgrund.
- 4.) Insolvenz meist Folge mehrerer Managementfehler
 - 79 % der Insolvenzverwalter halten „fehlendes Controlling“ für eine häufige Insolvenzursache.
 - 76 % nennen „Finanzierungslücken“.
 - 64 % sehen in einem „unzureichenden Debitorenmanagement“ einen wichtigen Grund.
 - 57 % bemängeln „autoritäre, rigide Führung“.
 - 44 % führen ungenügende Transparenz und Kommunikation als Grund an.
 - 42 % glauben, „Investitionsfehler“ und „falsche Produktionsplanung“ führten in die Insolvenz.
- 5.) Externe Faktoren verschlechtern die Situation vor und während der Insolvenz
 - 82 % erkennen in der schlechten Zahlungsmoral der Kunden einen entscheidenden Grund für die Insolvenz.

- 81 % kritisieren die bürokratische Anwendung des Arbeits- und Sozialrechts.
- 73 % sagen, notwendige personelle Umstrukturierungen würden von den Arbeitsgerichten verhindert.
- 60 % machen den negativen Einfluss von Regulierungsvorschriften (Basel II und III) auf die Finanzierungsmöglichkeiten geltend.
- 37 % benennen die Gefahr durch Folgeinsolvenzen.

Die Bereitschaft der angesprochenen Experten war groß, an der Befragung teilzunehmen. Den erfahrenen Insolvenzverwaltern ist bewusst, dass sie für ihre Arbeit nicht nur Fachwissen, sondern auch soziale Kompetenz mitbringen müssen. Sie wollen nicht einfach nur den Betrieb abwickeln und möglichst viel Masse für die Gläubiger herausholen. Sie sehen sich vielmehr zunächst in einer Vermittlerrolle und suchen vor allem erst einmal die Chance, „festgefahrene“ Unternehmen wieder flott zu machen und die noch vorhandenen Kräfte zu erkennen und zu bündeln. Sie bedauern deshalb ganz besonders, dass diese Rolle von Unternehmen häufig nicht erkannt wird. Daher werden in diesem Buch in Kap. 5 und 6 Situationen der Restrukturierungsmaßnahmen und der Insolvenzfall an sich behandelt.

Aus einer Diskussion mit Insolvenzverwaltern, Mitarbeitern von Euler Hermes und Professoren des ZIS sowie aus vorliegender Literatur wurden 58 potenzielle Insolvenzursachen ermittelt und dann im Interview mit den Insolvenzverwaltern hinsichtlich ihrer

Die wichtigsten Insolvenzursachen - Ergebnisse einer Faktorenanalyse	
	in %
Fehlendes Controlling	79
Finanzierungslücken	76
Unzureichendes Debitorenmanagement	64
Autoritäre, rigide Führung	57
Ungenügende Transparenz und Kommunikation	44
Investitionsfehler	42
Falsche Produktionsplanung	41
Dominanz persönlicher über sachliche Motivation	33
Ungenügende Marktanpassung	29
Egozentrik, fehlende Außenorientierung	28
Mangel an strategischer Reflexion	27
Personalprobleme	25
Unkontrollierte Investition und Expansion	21
Zu viel Wechsel	21

Die 58 untersuchten Ursachen lassen sich aus der Sicht der Insolvenzverwalter auf 14 grundlegende Faktoren zurückführen.

Abb. 2.1 Die wichtigsten Insolvenzursachen – Ergebnisse einer Faktorenanalyse (Quelle: Euler Hermes Kreditversicherung 2006)

Wirkung analysiert. Die Befragten wurden gebeten, jede hypothetische Ursache hinsichtlich der Häufigkeit des Auftretens bei ihren bisher bearbeiteten Verfahren einzustufen. Abbildung 2.1 zeigt die sehr unterschiedlichen Probleme.

Literatur

- Corsten H, Roth S (2012) Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In: Corsten H, Roth S (Hrsg) Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung. Springer Gabler, Wiesbaden
- Euler Hermes Kreditversicherung (2006) Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. Wirtschaft Konkret, Bd. 414. Veröffentlichung der Euler Hermes Kreditversicherungs AG, Hamburg

In diesem Kapitel werden die wichtigsten internen Faktoren dargestellt, die zu einer Insolvenz führen können. Hierbei werden zunächst die 7 wichtigsten Faktoren abfallend nach ihrer Häufigkeit behandelt. In Abschn. 3.8 wird dann kurz auf die weiteren 7 Insolvenzursachen eingegangen. Grundlage zur Auswahl der Insolvenzursachen bildet die Studie, die in Kap. 2 vorgestellt wurde.

3.1 Fehlendes Controlling, fehlende Unternehmensplanung

Der wichtigste ungelöste Faktor ist das fehlende Controlling in Unternehmen. So sahen 82 % der Insolvenzverwalter im Verzicht auf jegliche Unternehmensplanung eine häufige Voraussetzung für die spätere Krise. 77 % der Insolvenzverwalter hatten Unternehmen kennengelernt, in denen es überhaupt keine Kostenrechnung und kein Controlling gab. Daher soll in den folgenden Unterkapiteln insbesondere auf den wichtigen Zusammenhang von Steuerung und Planung wichtiger Unternehmensentscheidungen eingegangen werden (Euler Hermes Kreditversicherung 2006).

3.1.1 Ziele, Funktionen und Aufgaben des Controllings

Bisher gibt es keine einheitliche Definition des Controlling-Begriffs, Controlling wird sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft mit unterschiedlichen Inhalten belegt. Controlling-Definitionen umfassen verschiedene Aspekte:

Nach Horváth ist Controlling ein „Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“ Controlling hat für Horváth eine systembildende Funktion (Gestaltungsaufgabe) und eine systemkoppelnde Funktion (Abstimmungsaufgabe).

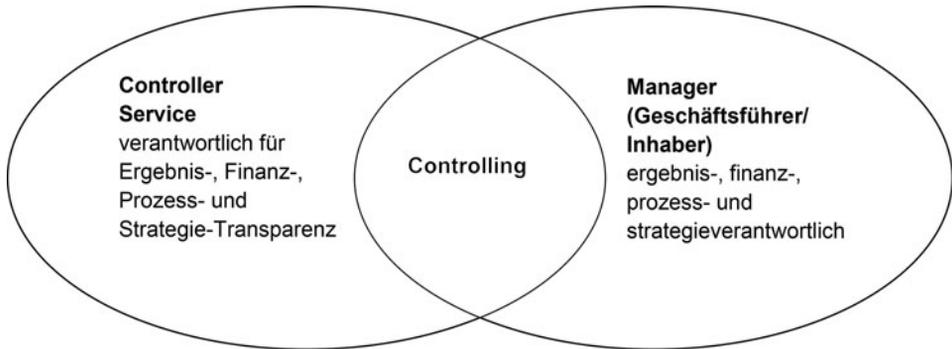


Abb. 3.1 Controller und Controlling (Quelle: (in Anlehnung an) Internationaler Controller Verein e. V. 2007, S. 15)

Lachnit und Müller bringen es auf die prägnante Formel: „Das Controlling stellt eine im Zusammenhang von Praxis und Wissenschaft entwickelte und inzwischen auch erprobte Konzeption zur Wirkungsintensivierung von Unternehmensführung dar.“

Ziegenbein subsumiert: „Controlling ist die Auswahl und Nutzung von Methoden (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Koordination (Abstimmung) dieser Prozesse.“

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, der Grenznutzen jeder weiteren Definition würde jedoch abnehmen. Aus den dargestellten Definitionen lässt sich aber erkennen, dass zwischen Controlling-Aufgaben und Controlling-Stellen unterschieden werden muss.

Controlling-Aufgaben dienen der Managementunterstützung, sie umfassen Planung, Kontrolle und Steuerung sowie die Koordination dieser drei Bereiche. Zur Unterstützung dieser Aufgaben sind Informationsbeschaffung und Informationsversorgung unabdingbar. Controlling-Aufgaben unterstützen die Erreichung der Unternehmensziele.

Controlling-Stellen nehmen in den Unternehmen Controlling-Aufgaben wahr. Controlling-Aufgaben werden im Unternehmen gegebenenfalls nicht nur von Controllern wahrgenommen. Die Controllern übertragenen Aufgaben nennt man Controllership.

Veranschaulicht findet sich der Zusammenhang zwischen Controllern (Controller Service) und Management in Abb. 3.1.

Der Prozess des Controllings findet zwischen Management und Controller Service statt. Das Management verantwortet Entscheidungen und Umsetzung, der Controller Service unterstützt es dabei.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen wird es oft der Fall sein, dass mangels Unternehmensgröße keine eigenständige Controlling-Abteilung existiert. Nichtsdestotrotz ist es auch für Kleinbetriebe interessant, eine solche Einrichtung vorzuhalten. Dies kann natürlich auch beim Geschäftsführer/Inhaber selbst angesiedelt sein. Deshalb sind die vorherigen und auch nachfolgenden Ausführungen immer unter der Fragestellung zu sehen, was der Klein- und Mittelunternehmer „daraus macht“.

Der Controller Service unterstützt das Management bei der Erreichung der Unternehmensziele. Dabei kann man Formalziele und Sachziele unterscheiden.

Sachziele stellen nichtmonetäre Ziele dar, sie beschreiben einen erwünschten „naturnahen“ Zustand. Als Leistungsziele oder Outputziele definieren sie zu erbringende Leistungen hinsichtlich deren Art, Menge und Qualität zu bestimmter Zeit. Sie streben Effektivität im Sinne von „die richtigen Dinge zu tun (to do the things right)“ an. Beispiele für Sachziele können produktbezogene Ziele sein, wie z. B. Erhöhung der Produktionsmenge auf 12.000 Stück oder Senkung der Durchlaufzeit um 3 %, aber auch kundenorientierte Ziele wie Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder der Kundenbindung.

Sachziele dienen zur Erreichung von Formalzielen, die oft monetären Charakter haben. Formalziele stellen auf Effizienz ab, also „die Dinge richtig zu machen (to do the things right)“. Sie beinhalten Aussagen zu den ökonomischen Zielen eines Unternehmens, wie z. B. Erfolgs-, Liquiditäts- oder Produktivitätsgrößen: Der Jahresüberschuss soll auf 120.000 Euro im Jahr 2014 gesteigert werden, oder der Kartoffelertrag in Doppelzentner pro Hektar Anbaufläche soll 2014 um 3 % erhöht werden.

Soziale Ziele und ökologische Ziele werden bisweilen als dritte Kategorie angesehen. Sie können aber auch als Teil der Formal- oder Sachziele betrachtet werden. Als Beispiel für ein soziales Ziel als Formalziel kann die Mitarbeiterzufriedenheit angeführt werden, ein ökologisches Ziel in Form eines Formalziels ist die Senkung des CO₂-Ausstoßes.

Horváth geht in seinem Controlling-System von den Unternehmenszielen aus, die im Führungssystem spezifiziert und umgesetzt werden. Das Controlling-Ziel „Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit der Führung“ wird durch das Controlling-System als Subsystem des Führungssystems unterstützt (Britzelmaier 2013, S. 12 ff.).

Zu Unterstützung der Erreichung der Unternehmensziele kommen die zentralen Controlling-Funktionen „Ermittlung und Dokumentation“, „Planung, Prognose und Vorgabe“, „Steuerung und Beratung“ sowie „(Selbst-)Kontrolle“ zum Einsatz. Für jede der Funktionen werden in Abb. 3.2 wesentliche Aufgaben angeführt.

In der Berufspraxis verwenden Controller viel Zeit insbesondere für Berichtswesen, Planung und Kontrolle. Abbildung 3.3 fasst die zeitliche Inanspruchnahme durch spezifische Aufgabengebiete zusammen, die aus einer Studie von Weber aus dem Jahr 2007 hervorgeht.

Wie bereits dargestellt, liegt die Funktion des Controllers je nach Unternehmensgröße manchmal auch in der Geschäftsführung selbst. Je kleiner das Unternehmen ist, desto mehr verschwimmen die Tätigkeiten eines Controllers mit den Aufgaben im Management. Daher ist die in Tab. 3.1 dargestellte Aufgabenteilung eher für größere Betriebe ausgelegt. Bei kleineren Betrieben bis ca. 20 Mitarbeitern existiert in der Regel sowieso kein „Mittelmanagement“, das heißt, der Unternehmer als Geschäftsführer oder Inhaber steuert sein Unternehmen selbst.