



**EULER HERMES**  
Kreditversicherung



Zentrum für Insolvenz  
und Sanierung an der  
Universität Mannheim e.V.

Pressegespräch:

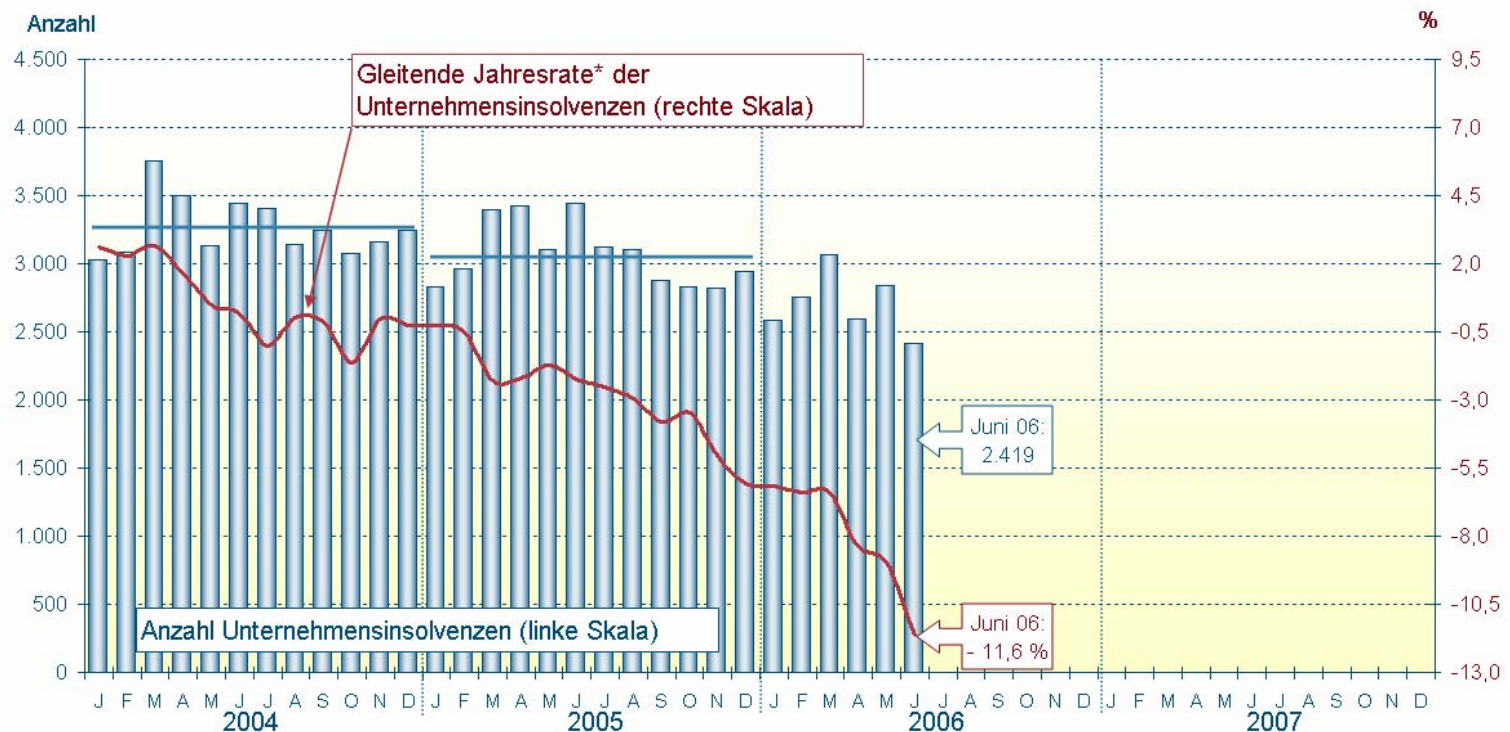
## **Warum Unternehmen insolvent werden - Die wichtigsten Insolvenzgründe -**

Vorstellung der Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Insolvenzverwaltern im Auftrag der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V. (ZIS)

## Ausgangslage: Monatliche Insolvenzzahlen sinken deutlich

Juni 06: 30 % weniger Firmeninsolvenzen gegenüber Juni 05;  
gleitende Jahresrate fällt auf -11,6 %; Halbjahresergebnis sinkt auf -15,1 %

### Monatliche Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland



\* Veränderung in den vergangenen zwölf Monaten gegenüber den vorherigen zwölf Monaten in %.

Am Jahresende identisch mit der üblichen, auf das Kalenderjahr berechneten Zuwachsrate.

Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen von Euler Hermes

— Durchschnitt über zwölf Monate (linke Skala)

Stand: 09/2006

## Ausgangslage: Niveau der Insolvenzen noch immer hoch

Gesamtjahr 2006: Fortgesetzte Entspannung beim Insolvenzgeschehen; dennoch bleibt das absolute Insolvenzniveau weiterhin hoch:

- Seit Ende des Einheitsbooms haben sich die jährlichen Unternehmenspleiten mehr als verdoppelt: von 15.148 (1993) auf aktuell 36.843 (2005)

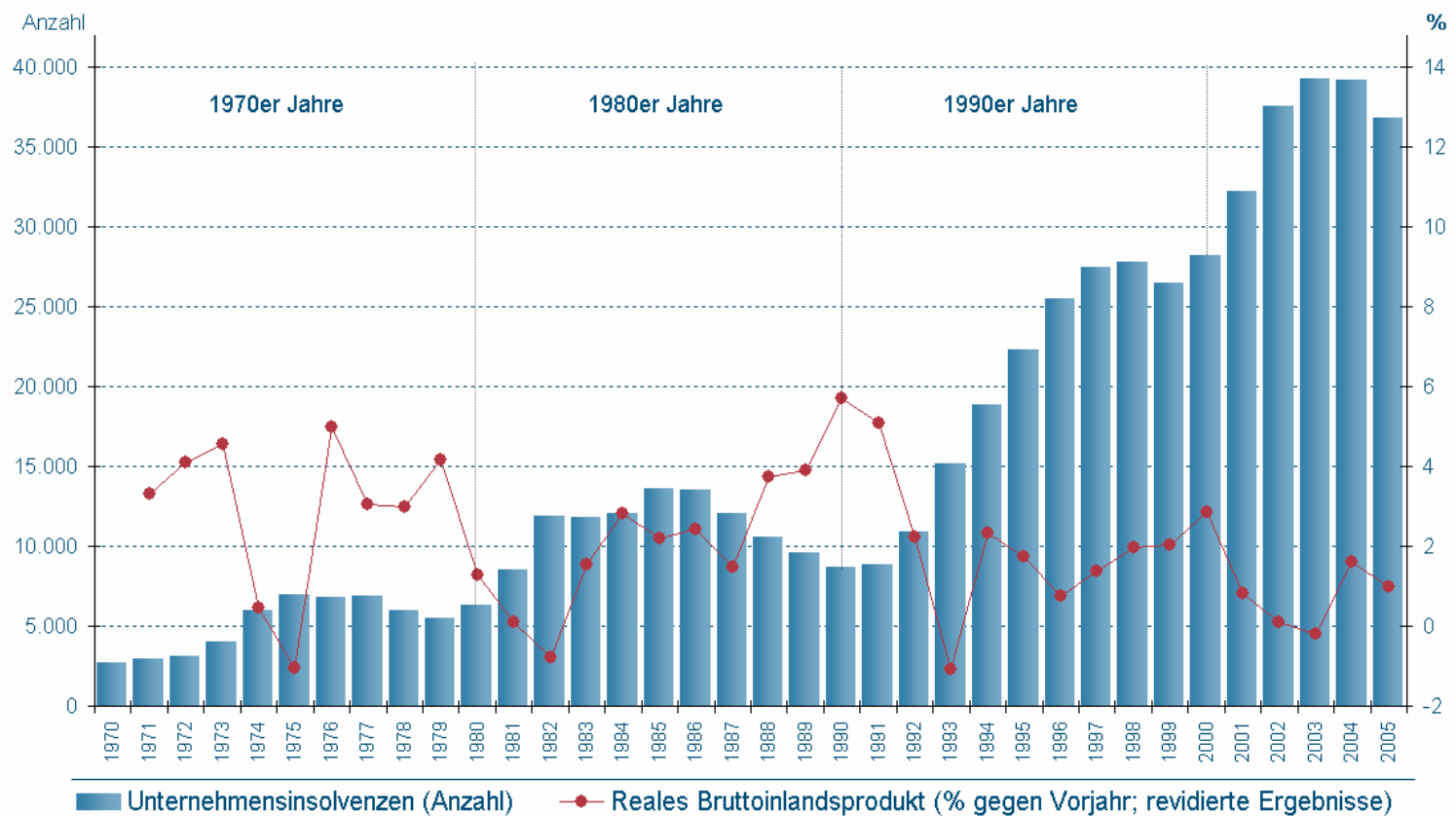
Die Folgen der Unternehmenszusammenbrüche sind beträchtlich:

- 22,8 Mrd. Euro offene Forderungen in 2005, und geschätzte 21,0 Mrd. Euro in 2006
- Rund 168.000 Arbeitsplätze waren 2005 durch Firmenpleiten betroffen

## Konjunktur- und Insolvenzentwicklung seit 1970

### Historische Insolvenzrekorde seit 1993 (Ende des Einheitsbooms)

#### Konjunktur und Insolvenzentwicklung in Deutschland\* seit 1970



\* Bis 1990 früheres Bundesgebiet. Ab 1999 und 2002 geändertes Insolvenzrecht.  
Quelle: Statistisches Bundesamt

Stand: 05/2006

## Insolvenzursachen und Risikofaktoren für Unternehmen

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen geben Anlass zur Sorge:

- Ende der gesamtwirtschaftlichen Strukturkrise (noch) nicht in Sicht
- Empfindlicher Wachstumsrückgang in Folge der Mehrwertsteuererhöhung in 2007

Fakten auf Unternehmensebene

- Aufzehrung der finanziellen Reserven bei Klein- und Mittelbetrieben
- Generell unzureichendes Debitoren- und Kreditmanagement (steigende Bedeutung von Forderungsausfällen, besonders bei KMUs)
- Folgeinsolvenzen
- Schlechte Zahlungsmoral der Kunden
- Managementfehler

## Fragestellung, Zielsetzung und Methodik

### Ziel der Untersuchung

- Erkenntnisse über die wesentlichen Insolvenzgründe durch Befragung eines unabhängigen Expertenkreises (hochkarätige Insolvenzverwalter).
- Durch die Zusammenarbeit mit dem ZIS und den damit kooperierenden Insolvenzverwaltern Zugang zu diesem sonst schwer zu erreichenden Expertenkreis.

### Untersuchungsaufbau

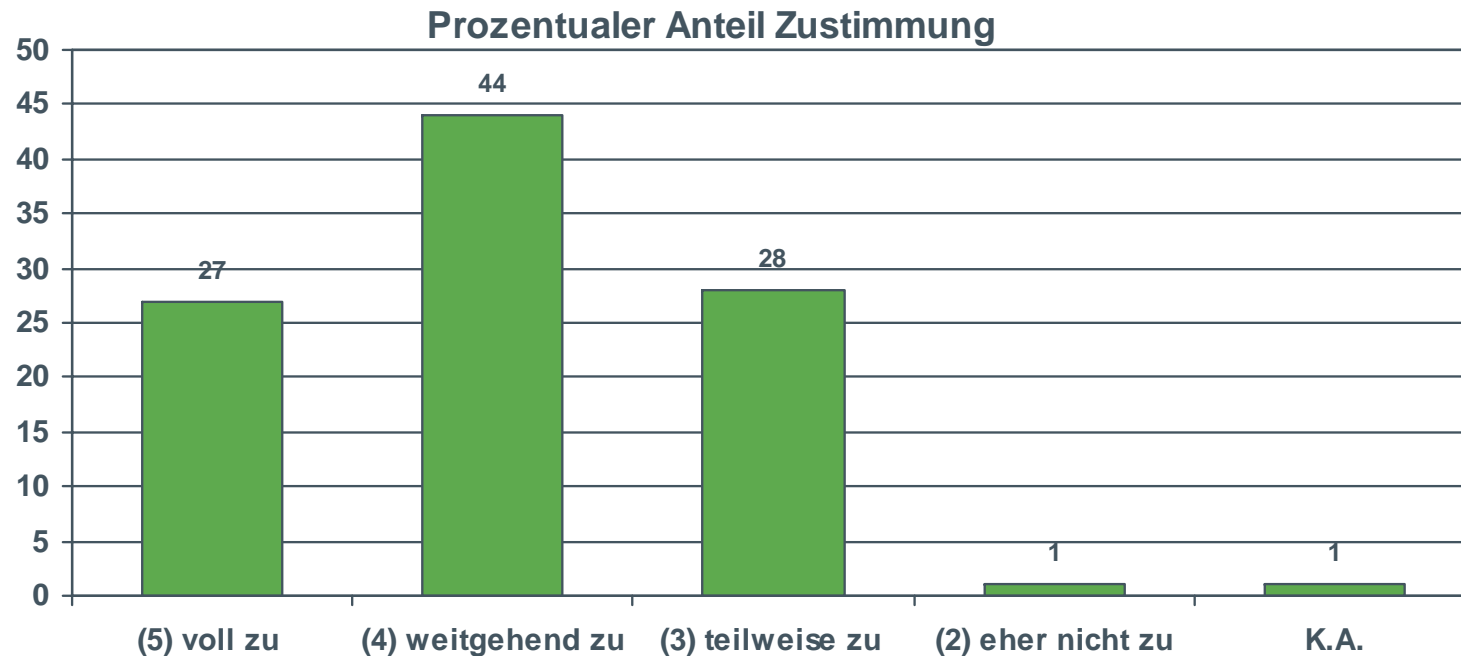
- Telefon. Befragung von 125 ausgewählten Insolvenzverwaltern (hauptberuflich tätig, mehr als 50 % der Arbeitszeit mit Unternehmensinsolvenzen beschäftigt)
- Knapp 90% mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung als Insolvenzverwalter; 4 von 10 sogar mit mehr als 12 Jahren
- Aktuell Bearbeitung von ca.19.000 laufenden Insolvenzverfahren

## Vorgehen

- Abfrage der Insolvenzursachen
- Sanierungshindernisse
- Zeitpunkt der Antragstellung
- Schilderung „typischer Insolvenzfälle“

## Ergebnisse Insolvenzursachen: Managementfehler

**"Die wichtigste Insolvenzursache ist immer die  
Geschäftsführung."**

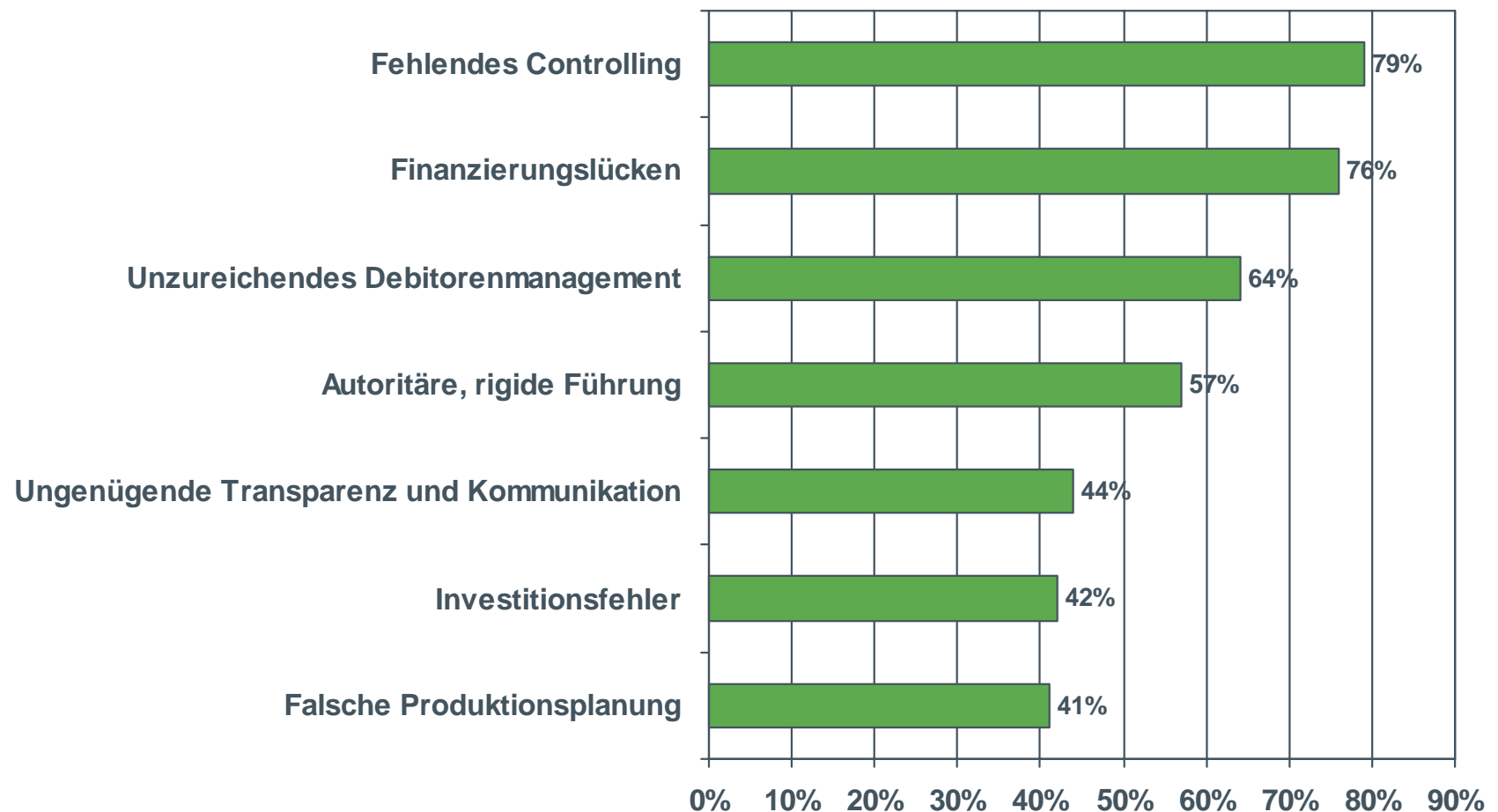


→ 71% stimmen dem Statement „Die wichtigste Insolvenzursache ist immer die Geschäftsführung“ voll oder weitgehend zu



## Ergebnisse Insolvenzursachen: Managementfehler

58 mögliche Insolvenzursachen wurden nach ihrer Relevanz untersucht und in 14 Gruppen zusammengefasst. Als häufige oder sehr häufige Ursache für Insolvenzen gelten



## Managementfehler im Detail I

### Fehlendes Controlling (79 %)

- keine Kostenrechnung, kein Controlling
- fehlende Unternehmensplanung

### Finanzierungslücken (76 %)

- geringe Kreditwürdigkeit
- geringe Rückstellung für unerwartete Ereignisse
- wenig Eigenkapital
- hohe Zinsbelastung

### Unzureichendes Debitorenmanagement (64 %)

- häufig in Verbindung mit zu kurzfristig angelegten Finanzierungen

### Autoritäre, rigide Führung (57 %)

- Entscheidungsschwäche
- starres Festhalten an alten Konzepten
- Ein-Mann-Herrschaft

## Insolvenzursachen im Detail II

### Ungenügende Transparenz und Kommunikation (44 %)

- unklare Kompetenzen
- keine offene Kommunikation mit Geschäftspartnern
- unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens

### Investitionsfehler (42 %)

- falscher Investitionszeitpunkt
- Bau statt Miete von Gebäuden
- falsche Einschätzung des benötigten Investitionsvolumens

### Falsche Produktionsplanung (41 %)

- schlecht organisierte Produktionsabläufe
- veraltete Technologie, veraltete Anlagen
- geringe Auslastung
- hohe Fertigungstiefe

## Externe Faktoren im Rahmen des Insolvenzverfahren

Der wichtigste externe Einflussfaktor auf Insolvenz und Sanierung ist die teilweise extrem schlechte Zahlungsmoral der Kunden.

Die **Zahlungsmoral der Kunden** ist teilweise extrem schlecht

Arbeits- und Sozialrecht werden oft **zu bürokratisch angewendet**

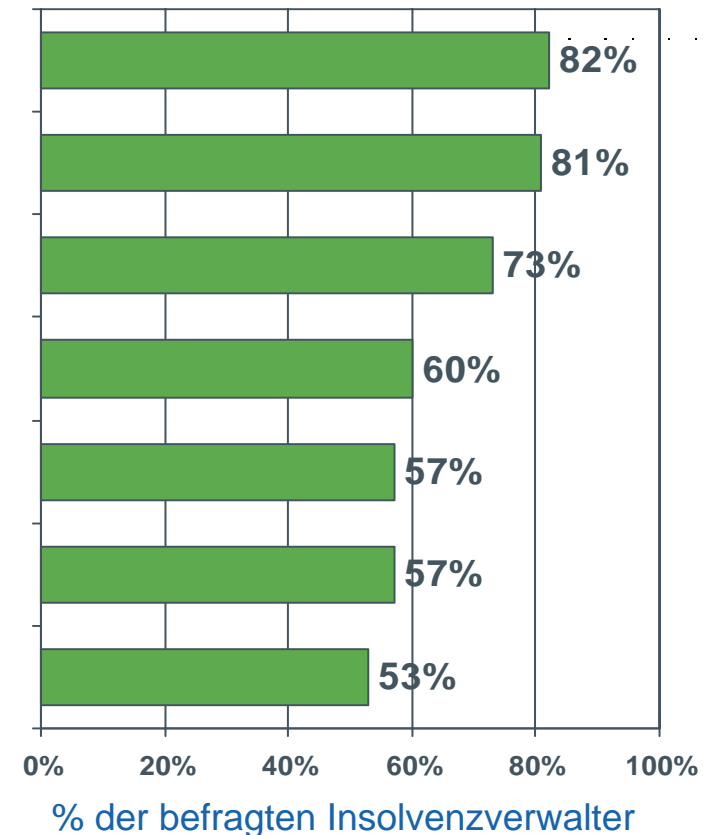
**Arbeitsgerichte** verhindern notwendige personelle Umstrukturierungen im Unternehmen

**Basel II** hat einen ungünstigen Einfluss auf die Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen

Kunden, die erst anfangen, international zu arbeiten, unterschätzen die teilweise **sehr viel ausgedehnteren Zahlungsziele im Ausland**

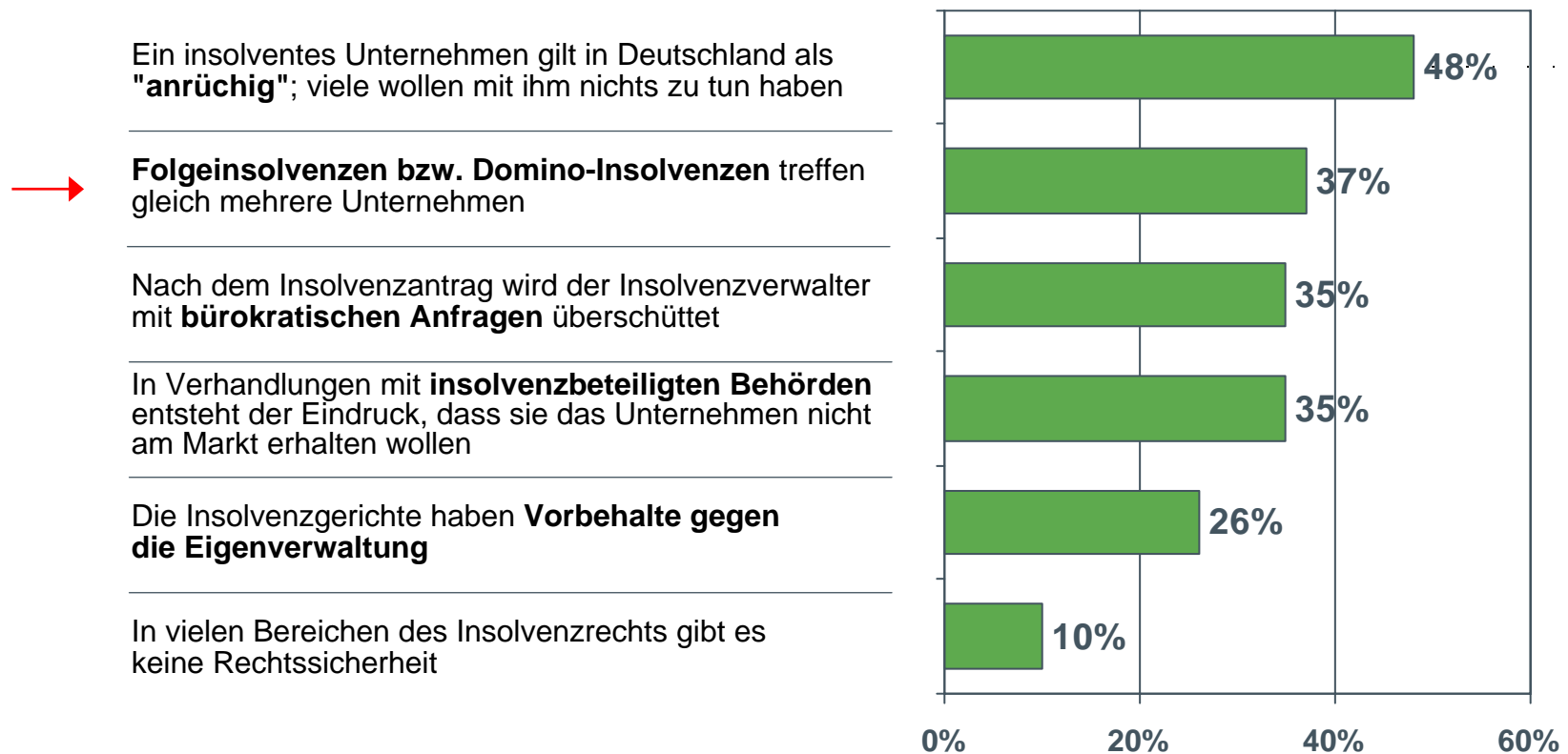
Bei der **Abwicklung von Projekten im Ausland** kommt es zu unerwarteten Problemen

In Deutschland **fehlt ein Kapitalmarkt für GmbH's**, über den Wachstumsideen finanziert werden können



## Externe Faktoren im Rahmen des Insolvenzverfahren

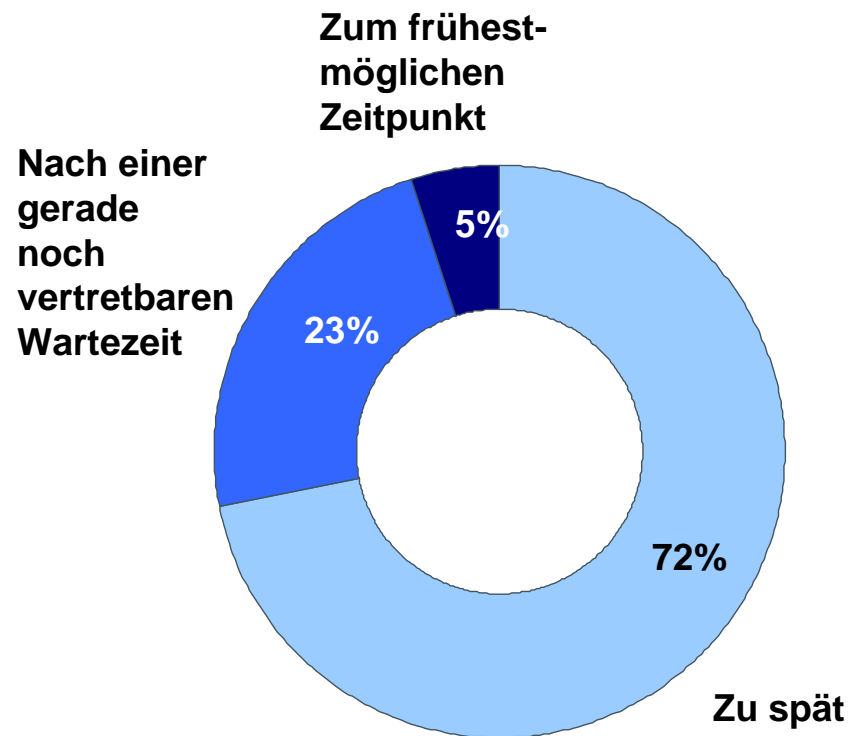
Folgeinsolvenzen hält mehr als jeder dritte Insolvenzverwalter für eine starke Bedrohung.



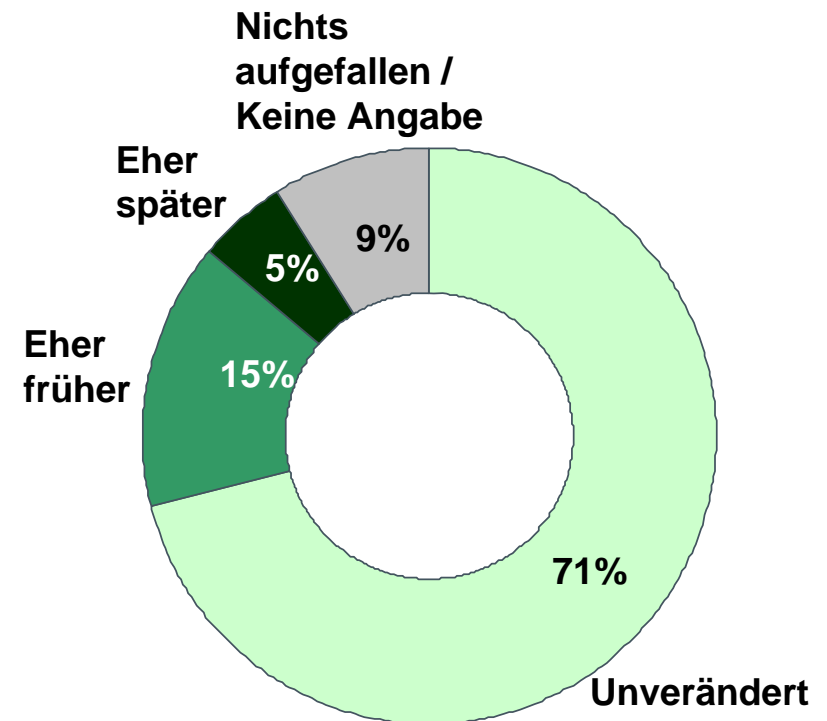
## Verspätete Abgabe des Insolvenzantrags

7 von 10 Unternehmen stellen den Insolvenzantrag zu spät. Inhabergeführte und kleine Unternehmen signifikant häufiger. Damit ging die Absicht der letzten Insolvenzrechtsreform, die frühe Antragstellung zu fördern, ins Leere.

### Wann wird der Insolvenzantrag gestellt?



### Veränderung zu früher?



## Motive für verspäteten Insolvenzantrag

Psychologische Aspekte wie Angst und Fehleinschätzungen der eigenen Lage sind die wesentlichen Ursachen für einen verspäteten Insolvenzantrag

- Angst vor Bloßstellung im Bekanntenkreis und der Branche
- Wird schon irgendwie aufwärts gehen („ich war ja in der Vergangenheit auch erfolgreich“)

Rationale Gründe spielen eine deutlich geringere Rolle

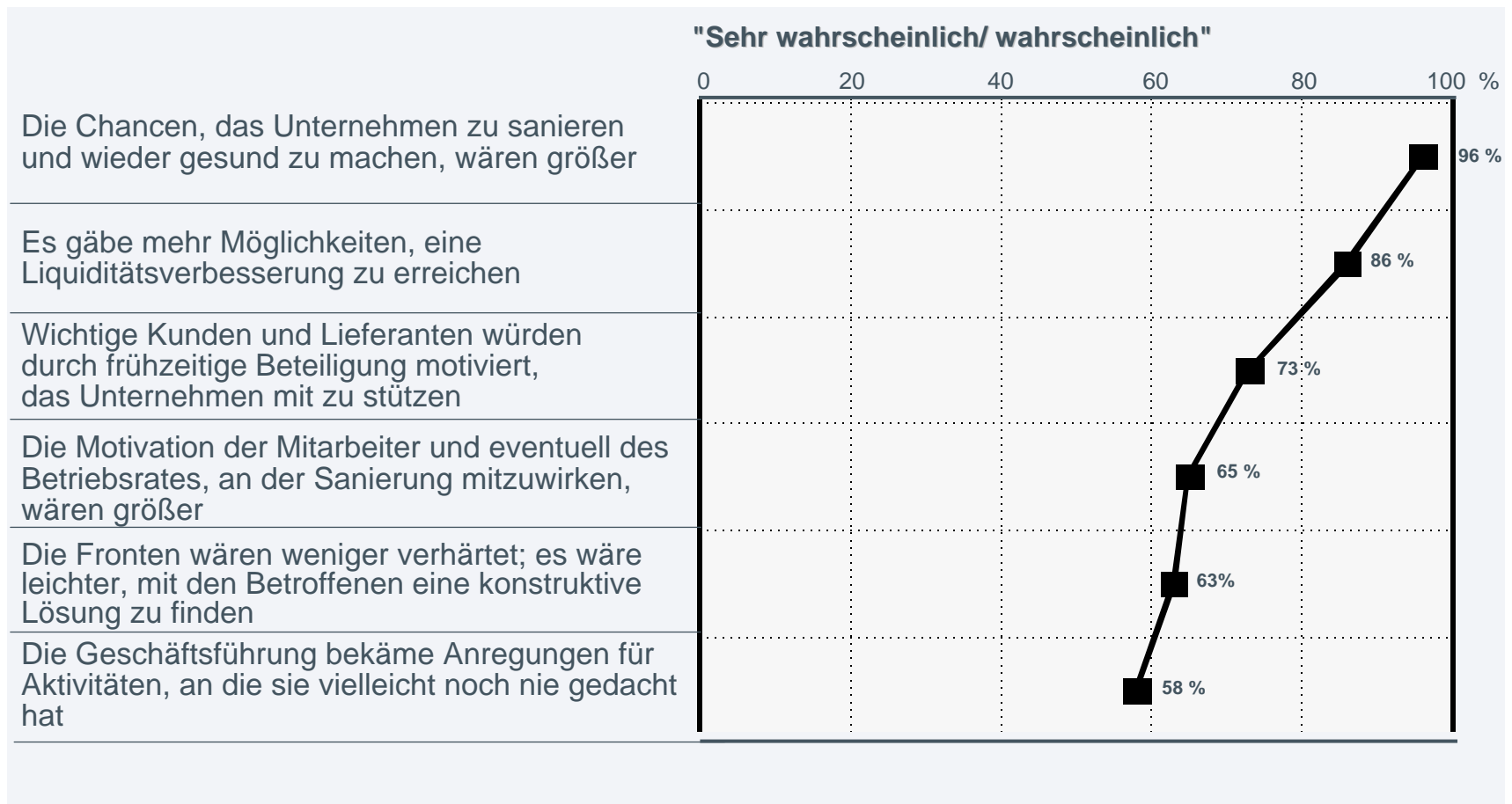
- mögliche Sanktionen aufgrund des verspäteten Antrags sind nicht abschreckend („es ist sowieso alles verloren“)
- gesetzliche Bestimmungen sind nicht immer bekannt

Verfahrensänderungen werden durch die Insolvenzverwalter aber dennoch nicht gewünscht

- Kein der Insolvenz vorgelagertes Verfahren
- Kein amtlich initiiertes Verfahren (auf Basis bestimmter Kennzahlen)

## Auswirkungen eines frühzeitigen Insolvenzantrags

Deutliche Vorteile sind auf allen Ebenen zu erwarten. Alle Faktoren lassen die Sanierung wahrscheinlicher werden.





## Hindernisse im Insolvenzverfahren

Innerhalb des Insolvenzverfahrens bestehen für die Insolvenzverwalter Hindernisse im

- Arbeitsrecht (§ 613a BGB; Arbeitsrechtliche Bestimmung allgemein)
- Steuerrecht (Möglichkeit der Besteuerung von Sanierungsgewinnen)
- Reaktion der Kreditinstitute (mangelnde Risikobereitschaft, Basel II)
- Verfahrensimmanente Gründe (Insolvenzordnung zu bürokratisch, Insolvenzplanverfahren zu formalistisch, zu komplex)

Auch die Auswahl des Insolvenzverwalters stellt nach Ansicht der Befragten manchmal ein Hindernis für eine erfolgreiche Sanierung dar.

- Es werden deutliche Qualitätsunterschiede zwischen den Verwaltern konstatiert.

Die negative Betrachtung des Insolvenzverfahrens in der Öffentlichkeit wird ebenfalls problematisiert.

## I. Die geglückte Sanierung

### **Unternehmen:**

klassischer, alteingesessener Mittelständler, vom Inhaber geführt, produziert chemische Hilfsmittel für Textil- und Papierindustrie, 30 Mio. € Umsatz, 83 Beschäftigte.

### **Insolvenzgründe:**

- Produktion an zwei weit voneinander liegenden Standorten.
- Hohe Lager- und Transportkosten.
- Produktion von vielen unwirtschaftlichen Kleinstmengen.
- Marktverlagerung nach Asien zu spät erkannt.

### **Insolvenzantrag:**

Rechtzeitig wegen drohender Insolvenz gestellt.

## I. Die geglückte Sanierung

### Vorteile für Sanierung:

- Gehälter waren bis zum Antrag gezahlt, Insolvenzgeld reichte für drei Monate, Verwalter hatte also ausreichend Zeit.
- Schon vorher mit Banken in der Krise zusammengearbeitet; diese gewährten innerhalb kürzester Zeit ein Darlehen zur Weiterführung des Unternehmens.

### Fazit:

- Rettung war ohne Kündigungen möglich.
- Unternehmen wurde ein halbes Jahr nach Insolvenzantrag übernommen.
- Nach Reorganisation erfolgreich im Geschäft.

## II: Autoritäre, rigide Führung

### Unternehmen:

Mehrere Generationen bestehende Familienfirma im Maschinenbau, 60 Mio. € Umsatz, 550 Beschäftigte.

### Insolvenzgründe:

- Ungenügende Transparenz und Kommunikation, der Markt wurde kaum beobachtet.
- Technikverliebt, Maschinen mit exorbitant hohem Materialeinsatz.
- Keine Kalkulation für einzelne Produkte.
- Vor allem aber: der fast 80jährige Patriarch traf alle Entscheidungen in einem Hinterzimmer.

### Insolvenzantrag:

Rechtzeitig wegen drohender Zahlungsunfähigkeit.

## II: Autoritäre, rigide Führung

### Vorteile für Sanierung:

- Insolvenzverwalter konnte in Geschäftsbetrieb einsteigen und Unternehmen weiterführen.
- Neue, transparente Entscheidungsstrukturen wurden eingeführt.
- Der Patriarch verlor seine Ausnahmestellung.

### Fazit:

- Das Unternehmen wurde vom Insolvenzverwalter zwei Jahre weitergeführt und dann verkauft.
- 300 Arbeitsplätze gingen allerdings verloren.

### III. Fehlendes Debitorenmanagement

#### Unternehmen:

Mittelständische Firma, die mit Natursteinen handelt und Kunststeine herstellt, 20 Mio. € Umsatz, 100 Beschäftigte.

#### Insolvenzgründe:

- Fehlendes Debitorenmanagement: Bei 20 Mio. € Umsatz konstant 3 Mio. € Debitorensaldo, also 15 Prozent der Erlöse kreditiert.
- Genaue Analyse ergab höchstens 500.000 € an werthaltigen Forderung.
- Forderungen nicht beigetrieben, keine Auftragsdokumentation, übertriebene Gewährleistungseinreden.
- Hohe Kreditfinanzierung mit erheblichen Zinskosten.

#### Insolvenzantrag:

Sehr spät wegen Zahlungsunfähigkeit.

#### Fazit:

- Betrieb musste geschlossen werden.
- Mit professionellem Debitorenmanagement wäre er vermutlich nicht in eine bedrohliche Lage gekommen.