

Dr. Karl Niehues

# Die 10 Todsünden der Pleitefirmen

Dr. Karl Niehues beschäftigt sich seit langem mit der Frage, warum die einen Unternehmer erfolgreich sind und die anderen Unternehmer Pleite machen. Hier seine Ergebnisse – und seine Erfolgstipps.

Professoren, Autoren und Vortrags-Gurus suchen verbreiten Erfolgsfaktoren. Leider sind die Erfolgsursachen jedoch immer von der jeweiligen Person des Unternehmers sowie den jeweils gegebenen zeitlichen und mitarbeitermässigen Umständen abhängig. Langfristig erfolgreiche Mittelständler haben deshalb auch nie versucht, andere zu kopieren. Sie gehen beharrlich ihren Weg. Sie nutzen dabei nicht nur die von ihnen gesehen Chancen, sondern auch ein hohes Risikobewusstsein. Deshalb machen sie auch weniger Fehler als andere Unternehmer und vor allem kaum Fehler wie die Unternehmer, die Pleite machen. Bei seinen Untersuchungen hat Dr. Niehues festgestellt, dass die Erfolgsfaktoren zwar unterschiedlich sind, jedoch die Fehler gleich sind, die zur Unternehmenskrise oder sogar zur Pleite führen. Wenn Unternehmer die regelmässigen Fehler der Pleitefirmen vermeiden würden, könnten Existenzgründungen wesentlich erfolgreicher ablaufen und viele Unternehmenskrisen vermieden werden. Angesichts der aktuell wieder stark steigenden Pleitewelle hat der Autor «die 10 Todsünden der Pleitefirmen» zusammengestellt.

Die aktuelle Pleitewelle ist Anlass genug, auf die sich stets wiederholenden wesentlichen unternehmerischen Fehler hinzuweisen, die zur Insolvenz führen können. Bei den jährlich rund 30.000 Insolvenzen in der öffentlichen Statistik handelt es sich nur um die Spitze des Eisberges. In hunderttausenden von Fällen werden Unternehmer dadurch arm, dass die Banken im Rahmen einer stillen Liquidation die gege-

benen Sicherheiten verwerten. Gescheiterte Unternehmer kennen in der Regel nur zwei Ursachen für ihre Pleite: Die schlechte Konjunktur und fehlendes Geld. Bedauerlicherweise wird den Unternehmern noch von vielen betriebswirtschaftlichen Experten recht gegeben, die Eigenkapitalmangel als Hauptinsolvenzursache sehen. Fehlende finanzielle Mittel sind jedoch nicht die eigentliche Ursache für den Zusammenbruch von Unternehmen, sondern nur die Folge jahrelanger unternehmerischer Fehlentscheidungen. Spätestens angesichts der aktuellen Pleiten am Neuen Markt dürfte es offensichtlich sein, dass viel Geld eine Insolvenz nicht verhindert, sondern nur hinauszögert. Im Grunde gibt es ein einfaches Mittel gegen Pleiten: den gesunden Menschenverstand. Unternehmer mit gesundem Menschenverstand lernen schneller aus ihren Fehlern, und sie machen vor allem keine Fehler, die das Unternehmen ruinieren. Da der gesunde Menschenverstand jedoch schwer beschreibbar und kaum jemandem beizubringen ist, sollen im folgenden die 10 gravierendsten unternehmerischen Ursachen für eine Pleite dargestellt werden.

## 1. Kein marktfähiges Produkt

In der Idee und Umsetzung eines marktfähigen Produktes liegt die wesentliche Leistung des Unternehmers, bei der ihn andere nur unwesentlich unterstützen können. Marktfähig bedeutet: mit den Verkaufserlösen des Produktes lassen sich die betrieblichen Kosten decken und es bleibt

genug Geld übrig, um davon privat leben zu können. Dies gilt für die High-Tech Branche genauso wie für den konventionellen handwerklichen Betrieb. Wie die Entwicklung am Neuen Markt zeigt, kann selbst durch den Einsatz von Millionenbeträgen für die Werbung die Marktfähigkeit eines Produktes kaum erreicht werden. Über die Marktfähigkeit eines Produktes entscheiden auch nicht sogenannte «Business-Pläne», sondern ausschliesslich der Markt. Dies haben die reichsten deutschen Unternehmer, die Gebrüder Albrecht, frühzeitig erkannt. Wie Veröffentlichungen zu entnehmen ist, habe sie kaum Zeit und Geld mit kostspieligen Budgetplanungssitzungen und anschliessenden unerschöpflichen Soll-Ist Abweichungs-Analysen vergeudet. Es muss jedoch nicht nur bei der Gründung eines Unternehmens ein marktfähiges Produkt vorhanden sein. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass das Produkt durch stetige Entwicklung wettbewerbsfähig bleibt. Wer kein marktfähiges Produkt hat, kann die Verluste nur durch einen möglichst schnellen Rückzug aus dem Markt begrenzen.

*Erfolgstipp: Bei einem neuen Produkt gilt es, mit dem Mitteleinsatz vorsichtig zu sein; es ist ungewiss, ob es ein Treffer wird.*

## 2. zu hohe Privatausgaben

Viele Unternehmer glauben, sie hätten wie ihre Mitarbeiter Anspruch auf eine feste Vergütung oder noch schlimmer, sie könn-

ten so luxuriös leben wie die Unternehmer im Fernsehen. Ihnen ist offensichtlich unbekannt: Der Unternehmer bekommt nur das, was übrig bleibt. Und dies ist – zumindest in der Anfangszeit – häufig weniger als bei einer vergleichbaren Tätigkeit als Arbeitnehmer zu verdienen ist. Es trifft heute zwar nur noch selten zu, dass der Unternehmer abends seine Kasseneinnahmen ausgibt, weil er glaubt, Umsatz sei gleich Gewinn. Heutzutage laufen die zu hohen Privatausgaben in Einzelunternehmen oder die zu hohen Geschäftsführergehälter in Gesellschaften meist bargeldlos über das Bankkonto. Die von Unternehmern angenommene Trennung zwischen Unternehmens- und Privatsphäre ist meist eine Illusion. Im Rahmen einer Einzelfirma bzw. als persönlich haftender Gesellschafter besteht unbeschränkte Haftung. Bei einer GmbH ist in der Regel durch Bürgschaften die private Mithaftung gegeben. Viele Unternehmer merken zu spät, warum die Bank grosszügig Entnahmen für den Privatbereich gestattet. Letztendlich wird das eigene Einfamilienhaus aufgezehrt, weil es als Sicherheit für den zunehmenden Minussaldo dient.

*Erfolgstipp: Niemals pleite macht, wer Gewinne erzielt, und weniger als diese für Privatzwecke ausgibt.*

### 3. Zu viele Mitarbeiter

In der Politik – aber auch an Biertischen – wird Unternehmern gerne vorgehalten, es sei unmoralisch, Mitarbeiter zu entlassen, um Gewinne zu erhalten. Diese angeblichen Wirtschaftsexperten kennen das Insolvenzrecht nicht. Im Insolvenzrecht gibt es keine Regelung, wonach ein Unternehmer gerettet wird, weil er viele Arbeitsplätze geschaffen und erhalten hat. Es ist eine interessante Frage, wie viele der von Existenzgründern geschaffenen Arbeitsplätze letztendlich vom Unternehmer und seinen Angehörigen durch Verlust ihres Privatvermögens bezahlt werden. Durch rechtzeitige Entlassungen retten Unternehmer nicht nur ihren Betrieb, sondern auch die Arbeitsplätze der verbleibenden Mitarbeiter. Wer rechtzeitig entlässt, hat auch noch das Geld für even-

tuelle Abfindungen. Wem Abfindungen zu teuer sind, dem bleiben unnötige Personalkosten und das Pleiterisiko erhalten. Die Erfahrungen zeigen: Je früher bei sich abzeichnenden Problemen der Personalabbau beginnt, desto erfolgreicher sind die Unternehmer. Wenn ein Unternehmer scheitert, weil er zu viele Mitarbeiter beschäftigt hat, spielt es keine Rolle,

- ob er aus sozialen Gründen oder wegen fehlender Durchsetzungskraft nicht rechtzeitig Mitarbeiter entlassen hat,
- ob er zu viele Mitarbeiter beschäftigt hat, weil er aufgrund fehlender Führungsfähigkeiten die Mitarbeiter nicht richtig einsetzen konnte,
- ob zu sehr an irgendwelche Motivationstheorien geglaubt wurde und zu wenig Wert auf Pflichtbewusstsein gelegt wurde.

*Erfolgstipp: Stets mehr Arbeit als Köpfe, und nur die Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen, zu deren Führung der Unternehmer in der Lage ist.*

### 4. Forderungsausfälle

Von vielen Unternehmern werden Forderungsausfälle als Schicksal angesehen, dem man nicht entinnen kann. Es wird übersehen: Zum Zusammenbruch führende Forderungsausfälle beruhen stets auf den gleichen unternehmerischen Fehlentscheidungen

- Es wurden nicht genügend Informationen eingeholt
- warnende Hinweise wurden nicht beachtet
- es wurden keine Abschlagszahlungen erhoben
- trotz Zahlungsrückständen wurde weitergeliefert
- den unerschöpflichen Ausreden der Kunden wurde geglaubt
- bei risikoreichen Grossgeschäften wurde keine Forderungsversicherung abgeschlossen.

Selbstverständlich ist kein Unternehmer vor Forderungsausfällen sicher, da nicht

alle Geschäfte gegen Barzahlung oder mit Bankgarantie abgewickelt werden können. Allerdings liegt es wesentlich in der Hand des Unternehmers, in welchem Umfang er vom Schicksalsschlag des Forderungsausfalls getroffen wird.

Ein Kreditversicherer wirbt damit: Es ist zehnmal einfacher, Umsatz zu machen als sein Geld zu erhalten. Wer den Wahrheitsgehalt dieser Werbeaussage ernst nimmt, dürfte ein wesentlich geringeres Risiko an Forderungsausfällen haben. Unternehmen mit wenig Forderungsausfällen beschäftigen sich bei der Auftragsannahme intensiv mit der Bonität des Kunden. Sie verzichten lieber auf einen Auftrag als das Risiko eines Forderungsausfalles einzugehen. Krisenunternehmen sind in diesem Punkt wesentlich unkritischer. Jeden Auftrag betrachten sie als Strohalm, der sie noch retten kann und sie übersehen dabei, dass jeder Forderungsausfall sie der Pleite näher bringt.

*Erfolgstipp: Der beste Auftrag ist der schlechte Auftrag, den man nicht annimmt.*

### 5. Schulden machen

Zum Schulden machen werden viele Unternehmensgründer bereits durch die Förderkredite erzogen. Früher fragten sich die Existenzgründer, was brauche ich unbedingt, wie kann ich es bezahlen. Heute ist die Frage, wie viel Fördermittel werden gewährt und wie gebe ich sie aus. Viele Unternehmer merken zu spät, dass nicht günstige Zinsen, sondern die Höhe der zurückzahlenden Kredite entscheidend ist. Die Schuldenmentalität besteht jedoch nicht nur im grosszügigen Aufnehmen von Krediten. Genauso gefährlich sind Leasingverträge, die angeblich nichts kosten und steuerlich noch vorteilhaft seien. Lang laufende Verträge sind ein wesentliches Problem, wenn Fehlentscheidungen kurzfristig korrigiert werden sollen. Darüber hinaus verursachen sie oft unproduktive Kosten, wie Miete Verwaltungsräume, Kfz-Leasing, EDV-Leasing etc. womit kein Geld verdient wird. Auch die Gier nach Steuer-

ersparnissen führt häufig zu unnötigen Schulden im Betrieb. In Krisenzeiten leidet der Unternehmer unter diesen Schulden und profitiert mangels Steuerzahlungen nicht mehr von den Abschreibungen und Zinsen. Nur wenigen Schuldenmachern gelingt es, in den Bereich der grossen Pleitiers vorzudringen, für die gilt: kleine Schulden, grosse Sorgen – grosse Schulden, anderer Leute Sorgen.

*Erfolgstipp: Reich ist nicht derjenige, der viel Schulden hat, sondern derjenige, der über viel eigenes Geld verfügt.*

## 6. Bequemlichkeit

Bequemlichkeit kostet Geld. Für den Unternehmer gilt dies in vielen Bereichen. Vielen Existenzgründern ist es heutzutage unangenehm, wie viele erfolgreiche Unternehmer in früheren Zeiten in der Garage oder im Wohnzimmer zu starten. Es werden gleich teure Räumlichkeiten mit langlaufenden Verträgen angemietet und mit exklusivem Design ausgestattet. Aber auch mancher klein gestarteter Unternehmer wurde später vom Erfolg geblendet. Es heisst deshalb nicht umsonst, «der Bau eines neuen Verwaltungsgebäudes ist oft der Anfang vom Ende». Viel unnötiges Geld wird heutzutage auch im EDV-Bereich ausgegeben. Es wird mehr Wert auf Modernität als auf Effektivität gelegt. Insbesondere der durch unnötige oder nicht funktionierende EDV bedingte Zeitaufwand wird unterschätzt. Viele Unternehmer finden es unbequem, Tätigkeiten ausgliedern und halten sich deshalb einen teuren Verwaltungsapparat oder nicht betriebsnotwendige Abteilungen. Aus Bequemlichkeit werden oft auch grosse Mengen Vorräte eingekauft und auf Lager gelegt. Dass dem aus Bequemlichkeit ausgegebenen Geld kaum ein Gegenwert gegenübersteht, zeigt sich spätestens dann, wenn der Insolvenzverwalter die Verwertung durchführt.

*Erfolgstipp: Unternehmen gedeihen in Garagen und verderben in Palästen.*

## 7. Glaube an Anfangsverluste

Auch hier ist der neue Markt ein Musterbeispiel für Pleiteursachen. Viele Unternehmen haben so lange daran geglaubt, dass es sich um vorübergehende Anfangsverluste handelt, bis das Geld zu Ende und die Firma pleite war. Vom Glauben an vorübergehende Anfangsverluste sind jedoch nicht nur Unternehmensgründer betroffen. Auch manches althergebrachte Unternehmen ist bereits pleite gegangen, weil es zu lange darauf gesetzt hat, es befände sich in einer vorübergehenden Verlustphase. In früheren Jahren mag die Theorie noch zutreffen haben, dass auf magere Jahre auch wieder fette Jahre folgen. Wer heutzutage jedoch gegen Verluste nicht sofort etwas unternimmt, wird später fette Jahre nicht mehr erleben. Spätestens in der Krise trennt sich bei den Unternehmern die Spreu vom Weizen:

- die einen handeln rechtzeitig, und durch den Lernprozess der Krisenbewältigung ist das Unternehmen gegen zukünftige Probleme stabiler geworden
- die anderen warten zu lange und kommen aus der Verlustzone nicht mehr heraus.

*Erfolgstipp: Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts*

## 8. Umsatzdenken

Viele Unternehmer übersehen, dass das Unternehmensziel nicht der Umsatz, sondern der Gewinn ist. Schon mancher Klein- und mittelständischer Unternehmer hat sich über eine rasche Expansion – insbesondere durch Grossaufträge – gefreut. Anschliessend war er pleite, weil Folgeaufträge ausblieben oder die neu gewonnene Grösse führungsmässig nicht bewältigt werden konnte. Umsatzsteigerungen durch Unternehmenskäufe oder Beteiligungen enden oft mit einem Fiasko. Dies haben die Entwicklungen am neuen Markt noch einmal drastisch bestätigt. Selbstverständlich kann ohne Umsatz kein Gewinn gemacht werden. Gefährlich jedoch ist es,

wenn mit steigenden Umsätzen die Gewinne sich nicht mit erhöhen. Bei steigenden Gewinnen ist es nur eine Frage der Zeit, bis die zunehmenden Kosten die Überhand gewinnen und das Unternehmen pleite ist. Weshalb die Umsätze dann gesteigert wurden, spielt keine Rolle mehr:

- ob aus Grössenwahnsinn; denn nur in Ausnahmefällen gelingt es, Unternehmen mit hohem Umsatz, aber ohne Gewinn, für viel Geld zu verkaufen
- ob aus Sozialbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern; nur in Ausnahmefällen werden Arbeitsplätze und der Unternehmer durch politische Massnahmen gerettet.

*Erfolgstipp: Wer oft ja sagt, macht viel Umsatz; wer regelmässig auch mal nein sagt, macht viel Gewinn*

## 9. Fehlende Reservenbildung

Selbst der fähigste Unternehmer ist nicht davor geschützt, Fehlentwicklungen zu übersehen. Eine rasche Anpassung an geänderte Entwicklungen wird insbesondere durch die Arbeitsschutzgesetze erschwert. Aber auch lang laufende Mietverträge oder eine hoch finanzierte Betriebsausstattung sind erhebliche Risikofaktoren. Wer spätere Pleitiers im Vorhinein während der Expansionsphase auf diese Risiken hinweist, gilt als ängstlicher Pessimist. Leider nutzen viele Unternehmer gute Zeiten nicht dazu, Schulden abzubauen und finanzielle Reserven zu schaffen. Sie glauben Finanz-Gurus, die ihnen einreden, Schulden seien steuerlich vorteilhaft, da man die Zinsen steuerlich absetzen könne. Aufgrund von Steuerzahlungen ist jedoch noch kein Unternehmen pleite gegangen, soweit die Steuern fristgerecht gezahlt oder Nachzahlungen eingeleistet wurden. Bei Nichtbezahlung der Zinsen über einen längeren Zeitraum wird jedoch in der Regel von der Bank der Geldhahn zugedreht.

*Erfolgstipp: Spare in der Zeit, dann hast du in der Not*

### **10. Vertrauen auf andere: Für pleite gegangene Unternehmer sind immer die anderen an ihrem Debakel schuld**

- insbesondere die Banken, weil sie kein Geld mehr gegeben haben
- die Kunden, weil sie die Produkte nicht zu angemessenen Preisen abnehmen
- und die Mitarbeiter, weil sie nicht genug gearbeitet haben.

Musterhaft dargestellt hat dies ein pleite gegangener Unternehmer in einem Buch, in dem er die Verursacher seiner Pleite von A bis Z aufzählt. Leider geht er auf die wesentliche Ursache seiner Insolvenz nicht ein: sich selbst! Die Hoffnung auf Rettung durch Unternehmensberater ist zwar in der Regel vergeblich, aber nie umsonst. Wer daran glaubt, dass andere für den Erfolg des Unternehmens sorgen, ist höchstens als Schönwetter-Kapitän geeig-

net. Bei Unterstützung durch gute Umstände und einer starken Konjunktur kann jeder als Unternehmer erfolgreich sein.

*Erfolgstipp: Einsicht in die alleinige Unternehmensverantwortung ist der erste Schritt zur Besserung*

*Quelle: Creditreform Deutschland*