



# Pleite

Von der Krise zum Ende – gerät ein Unternehmen auf die schiefe Ebene, reagieren UnternehmerInnen oft zu spät. Der erste Schritt zur Bewältigung muss früh gesetzt werden, am besten, so Alois Frank vom Wifi Wien, „wenn man ein ungutes Gefühl hat, da tut sich etwas“. Sucht man rasch Hilfe, stehen die Chancen für eine Rettung gut: „Die Fortbestandsquote liegt über 70 Prozent.“ 250 bis 300 Wiener Firmen pro Jahr lassen sich vom Wifi Sanierungsberater vermitteln (WK-Förderungen siehe Kasten „Sanierungsförderung“) – ein wichtiger Schritt aus der Krise, glaubt Frank: „Bei 99 Prozent der Unternehmen, die eine Unternehmenssicherungsberatung in Anspruch nehmen, ist es der Erstkontakt mit uns.“ Diese Hilfe greift allerdings erst in einem fortgeschrittenen Stadium – Förderung gibt es, wenn die Firma überschuldet oder zahlungsunfähig ist. „Im Vordergrund steht die ertragswirtschaftliche Sanierung – man setzt betriebswirtschaftliche Maßnahmen,“ so Frank. „Bei der finanzwirtschaftlichen geht es um Verhandlungen mit Banken und Gläubigern, um Forderungsnachlässe.“

## Krisen-Prävention

Tipps für die Vorbeugung hat Frank auch: „Man sollte sich mehr Informationen über das eigene Unternehmen beschaffen, in der Buchhaltung auf dem letzten Stand sein, außerdem Markt, Produkte und Wettbewerb anschauen und rechtzeitig Beratung suchen, vor allem bei Gründungen und Übernahmen. Wenn ein Unternehmen ‚Berater-minded‘ ist, ist die Sache schon gelaufen.“ Was vor allem bei Kleinunternehmern zentral ist, denn „da muss eine Person alles in sich vereinen, Bescheid wissen über Personal, Marketing, Steuer, Finanzierung und so weiter.“ Immerhin, da deckt sich Franks Einschätzung mit der des Kreditschutzverbandes, ist das Gros der Unternehmenspleiten hausgemacht:

## S Summary

Nicht aus jeder Unternehmenskrise muss eine Pleite werden. Je früher man reagiert, desto besser stehen die Chancen auf Erholung. Der Rat der Experten: schonungslose Offenheit, wenn man selbst mit der Situation nicht mehr fertig wird, Berater-Hilfe suchen. Wenn alle Stricke reißen, bietet der Privatkonkurs gestrandeten UnternehmerInnen die Möglichkeit, das gescheiterte Experiment hinter sich zu lassen.



# und nun?

Wenn ein Unternehmen scheitert, ist das für die Eigentümer doppelt bitter. Ein Neustart ist möglich, aber schwierig. Hilfe für Selbstständige in Turbulenzen gibt es nur vereinzelt.

VON MAIKE SEIDENBERGER [m.seidenberger@wirtschaftsverlag.at](mailto:m.seidenberger@wirtschaftsverlag.at)

FOTO: SOPHIE DVOŘÁK

Gründungsfehler, betriebswirtschaftliche Fehler in der Kostenkalkulation oder schlampe Buchhaltung, mangelnde Branchenkenntnisse, ein falscher Standort...

Bewusstseinsarbeit ist zentral, meint die Soziologin und Trainerin Regina Haberfellner, die im Vorjahr die Webplattform [www.unternehmer-in-not.at](http://www.unternehmer-in-not.at) konzipiert hat. Den Anstoß gaben Konkurse im Bekanntheitskreis. „Für Gründer gibt es bei den Kammern und im Internet viel Material – aber in den Moment, wo die UnternehmerInnen mit einem Problem kommen, war lange nichts da, was Hilfe zur Selbsthilfe gibt.“ Gerade Grün-

der seien sich oft über den Statuswechsel, den sie mit dem Schritt in die Selbstständigkeit vollziehen, nicht im Klaren. „Viele haben keinen Plan, dadurch merken sie auch nicht, wenn's anfängt schief zu laufen.“ Als Hilfestellung dazu haben Haberfellner und Frank einen Online-Gesundheits-Check erarbeitet, mit dem man abtesten kann, ob der eigenen Firma wirtschaftliche Schiefelage droht; einen Beraterpool will Haberfellner noch heuer online stellen. Der Bereich Unternehmensentwicklung des Wifi Wien bietet als Präventionsmaßnahme ab 2005 eine zusätzliche geförderte Beratung für KMU an, „externes Controlling, das eine vorausschauende Planung ermöglichen soll“ (Frank).



Regina Haberfellner, [www.unternehmer-in-not.at](http://www.unternehmer-in-not.at): „Aufhören kann ich immer, schlimmstenfalls verschuldet. Höre ich heute nicht auf, höre ich morgen auf – mit viel mehr Schulden.“



## Tipps

### Es kriselt beim Kunden – was tun?

- Zahlungen bleiben aus (nach vereinbartem Zahlungsziel): Kontaktaufnahme, Mahnung mit Nachfrist, Inkassobüro, langjährigen Geschäftspartnern Ratenvereinbarung/Stundung anbieten (schriftlich festhalten und von Kunden unterschreiben lassen!), Kreditlimit auf Nachnahme setzen. Halt den Kunde die Vereinbarung nicht ein, Inkassobüro.
- Keine Lieferung mehr auf offene Rechnung
- Vorbeugung: In Verträge und AGBs Eigentumsvorbehalt aufnehmen (Kunde muss zustimmen); Geschäft stückeln – z. B. Teillieferungen/-leistungen vereinbaren, die bezahlt sein müssen, bevor die nächste Lieferung kommt.
- Insolvenz des Kunden: unbedingt Forderungen anmelden (Wien: Handelsgericht, Bundesländer Landesgericht) – Konkurse und Ausgleich werden unter

[www.edikts.justiz.gv.at](http://www.edikts.justiz.gv.at) veröffentlicht.

QUELLEN: KSV, WK WIEN

### Zwangsausgleich erfolgreich

Dabei lässt sich der Schaden durchaus begrenzen: Zwischen 35 und 40 Prozent der eingeleiteten Konkursverfahren münden nach Angaben des KSV in einen Zwangsausgleich, also eine Einigung über eine Teilrückzahlung an die Gläubiger. Damit gibt es ein passables Instrument, um auch die Stigmatisierung für betroffene redlich gescheiterte Unternehmer zu verringern. Dazu gehört auch eine Schuldenabwicklung, die einen wirtschaftlichen Neubeginn ermöglicht. Im ersten Halbjahr 2004 legten nach Auskunft der Schuldnerberatungen die Privatkonkurse erheblich zu (2.253 Eröffnungen, ein Zuwachs von rund 24 Prozent gegenüber dem Vergleichszeitraum 2003) – allerdings stellen nicht mehr wie früher gescheiterte Selbstständige das Gros der Antragsteller, wie KSV-Konkurrexperte Hans-Georg Kantner feststellt. Kostenlose Schuldnerberatung gibt es für (gerade noch) aktive Unternehmer (z. B. mit laufendem Konkursverfahren) nicht – man muss den Gewerbeschein zurücklegen, um in Privatkonkurs gehen zu können.

Das tut weh: Das Unternehmen wird als







## Sanierungsförderung

### Restrukturierungsförderung des Austria Wirtschaftsservice

Für KMU werden Kreditbürgschaften bzw. Eigenkapitalgarantien angeboten. Bürgschaft bis 80 % des Kredits (Antrag über Kreditinstitut), Eigenkapitalgarantie 50 % (bei Kleinbeteiligung natürlicher Personen bis zu 100%; Antrag direkt bei AWS). Maximal 1 Million € (Betriebsmittelkredit bis 750.000 €). Laufzeit 10 bis 20 Jahre.

#### KONTAKT:

aws  
T (01) 501 75-100  
WWW.AWSG.AT

#### WIRTSCHAFTSKAMMERN:

Wien: Kurzberatung Unternehmensicherung – 4 Stunden gratis, weiterführende Beratung bis 24 Stunden zum Stundensatz von 68 € (plus Ust.) – 50 % Förderung (Zuschuss WK Wien bis 100 % der Nettokosten möglich)

#### KONTAKT:

WIFI Wien, Bereich „Unternehmensentwicklung“  
T (01) 476 77-0

Burgenland: keine spezielle Förderung für Reorganisationsberatung

Niederösterreich: 4 Stunden Einstieg 75 % Förderung, eintägige „Finanz-fit-Beratung“ (Kurzberatung, Bilanzanalyse...) 50 % Förderung; bei Ergebnis Sanierungsfähigkeit bis zu 20 Stunden 50 % Förderung für Fortführungsstrategieberatung, Umsetzungscoaching bis zu 3 Jahre (maximal 8 Stunden pro Jahr) 50 % Förderung

#### KONTAKT:

Unternehmensservice WK NO,  
„Betriebswirtschaft und Management“  
T (0 27 42) 891-3173 oder 3174

Tirol: keine spezielle Förderung für Sanierungsberatung, bei Fortführungschance allgemeine betriebswirtschaftliche Beratung möglich (WK und Land Tirol) mit Förderung 50 bis 80 % der Nettokosten, Richtlinien unter [http://www4.tirol.gv.at/thamerv/wirtschaftundtourismus/wirtschaftsfoerderung/beratung\\_weiterbildung.shtm](http://www4.tirol.gv.at/thamerv/wirtschaftundtourismus/wirtschaftsfoerderung/beratung_weiterbildung.shtm)

#### KONTAKT:

WK Tirol, Service-Point Gründungsberatung  
T 05 90 905-13 59

Kärnten: Sanierungsberatung, Förderung 40 % (maximal 600 €). Kontakt: WK Kärnten  
T 05 90 904-730

Oberösterreich: Sanierungsberatung – Erstgespräch kostenlos (2 – 4 Stunden), keine weiterführende Förderung. Kontakt: WK OO, Service-Center Betriebswirtschaft/Förderungen  
T 05 90 808-3500

eigenes „Baby“ empfunden, seine Aufgabe als Kindeswegleitung. „Menschen können nicht damit umgehen, Fehler gemacht zu haben – das greift ihr Ego an,“ beobachtet Haberfellner. Was oft in Tunnelblick und Verweigerung der Realität mündet. Andererseits beschreiben viele Gescheiterte das Gefühl nach der Entscheidung (etwa einem Konkursantrag) als Befreiung, zumindest als – positives – Ende der Unsicherheit.

#### Privatkonkurs als Befreiungsschlag

Die Folgen der Firmenpleite sind hart: „Es bedeutet sieben Jahre auf ökonomisch minimalem Level,“ meint Haberfellner. Ihr fällt auch auf, „dass Menschen, die tatsächlich den Weg des Privatkonkurses gehen, besser damit fertig werden.“ Gescheiterte Unternehmer, die nur ihr Unternehmen auflösen, „bleiben viel länger auf einen Schuldenberg sitzen und werden von den Zinsen erdrückt – sie hadern auch mehr mit dem Schicksal.“

Der Privatkonkurs als formalisiertes Verfahren hingegen markiert eine Zäsur, auch und gerade nach außen, das Ende der Durststrecke ist absehbar. Die geregelte Schulden-situation macht auch eine – unselbstständige – Arbeitsaufnahme leichter, „das ist für potenzielle Arbeitgeber besser einschätzbar. Wichtig ist es, eine Entscheidung zu treffen, weil sonst viel Handlungsfähigkeit verloren geht.“ Und die, meint Haberfellner, bleibe noch in der schlimmsten Krise intakt: Weiterwursteln ist oft die schlechteste Lösung: „Aufhören kann ich immer, schlimmstenfalls verschuldet. Höre ich heute nicht auf, höre ich morgen auf – mit viel mehr Schulden.“

#### Isolation beenden

Diesen Zeitpunkt verpassen viele, was Haberfellner versteht: „Wer länger ein Unternehmen geführt hat, hatte auch erfolgreiche Zeiten, da ist Aufhören eine schwer zu nehmende Hürde.“ Ähnlich geht es auch Gründern, die bald scheitern: „Da hat man viel

Alois Frank, Wifi Wien: Sucht man rasch Hilfe, stehen die Chancen für eine Rettung gut. „Die Fortbestandsquote liegt über 70 Prozent.“



Foto: Sophie Dvorka

Energie investiert und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen. Die Leute müssen dann einen Schritt zurück gehen und sagen: Das ist ein Teil meines Lebens, aber nicht mein ganzes Ich.“ Ein Schritt zur Selbstheilung: sich der eigenen Stärken und Kompetenzen besinnen und sich darüber klar werden, dass diese mit der Pleite nicht verloren gehen. „Hier ist Isolation ein großes Problem – man hat das Gefühl, der einzige Trottel der Welt zu sein.“ Dazu kommen Altlasten, die man mitschleppt und die bis ins Privatleben hinein wirken: kein Bankkonto mit Überziehungsrahmen, Handy Anmeldung schwierig bis unmöglich, der Lebensstandard sinkt. Kommt eine Partnerschaftskrise dazu, führt das geschäftliche nicht selten zum privaten Scheitern. Die Unternehmenskrise hat schon alle Kräfte beansprucht, fällt auch noch der private Rückhalt aus, stehen insolvente Unternehmer oft vor den Trümmern ihrer gesamten Existenz. Latente Gesundheitsprobleme können ausbrechen und den beruflichen Neustart hinausschieben. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, schwebt Haberfellner eine Art „Ausstiegsmentoring“ vor, eine „Begleitung zurück in den Arbeitsmarkt“.

Positiv nach dem Firmenende: Man hat Erfahrungen gemacht, die sich in einem zweiten Anlauf nutzen lassen. Die selben Fehler wiederholt kaum jemand. ■