

# Insolvenz: Achtung vor dem Tunnelblick

Unternehmer sollten in Krisenzeiten die Radarantennen ausfahren, sonst kann aus der Krise schnell der Verlust der Existenzgrundlage folgen, erklärt die Expertin Unternehmenskrisen Regina Habermann.



In unternehmerisch schwierigen Zeiten ist erhöhte Vorsicht besonders wichtig, um erste Anzeichen für eine Krise rechtzeitig erkennen und diese meistern zu können

Das Radar, von Autofahrern gefürchtet, kostet oft genug Geld. Dabei denkt man üblicherweise daran, nicht in eine Radarfalle zu tappen. In der Selbständigkeit ist es aber umgekehrt: Unternehmer sollten ihre eigenen Radarantennen beizeiten ausfahren: Sonst kostet es sie oft nicht nur ein paar Hundert Euro, sondern kann wirklich teuer werden – bis hin zum Verlust des Unternehmens und damit auch oft der Existenzgrundlage. Angesichts der immer schwierigeren Rahmenbedingungen für Tankstellenbetreiber haben wir Unternehmens-

beraterin Mag. Regina Habermann zu den Möglichkeiten gezielter Krisenintervention in kleinen und mittleren Unternehmen befragt.

**ATG: Können Unternehmer wie z.B. Tankstellenbetreiber selbst etwas tun, um Krisen abzuwenden, oder ist das ein Schicksal, das sie einfach hinnehmen müssen?**

**RH:** Ja, sie können etwas tun, aber ihre Möglichkeiten sind nicht immer die gleichen. Das Erste, was ein Unternehmer tun muss, ist, auch in guten Zeiten sein „Radar“ auszufahren. Die wirtschaftlichen und gesell-

schaftlichen, aber auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern sich immer schneller. Besonders Unternehmer wie etwa Pächter müssen diese rechtzeitig wahrnehmen, um überhaupt die Möglichkeit zum Reagieren zu haben. Höhere Personalkosten, Konkurrenz vom Discounter auf der anderen Straßenseite, ein neues Wasch-Center ... da gibt es viele Möglichkeiten. Ein Risikofaktor ist immer auch ein neuer – zumeist nachteiliger – Pachtvertrag mit dem Mineralölkonzern und die Abhängigkeit, die sich daraus ergibt. Aber das muss jeder

Pächter für sich selbst genau analysieren, wo die Knackpunkte liegen könnten. Manche Veränderungen bringen Chancen, andere können die Existenz kosten. Das muss man aufdröseln. Das Problem ist, dass in dieser Phase zunächst noch alles rosarot aussehen kann. Es gibt da noch keine offensichtlichen Warnsignale.

**ATG: Aber offenbar sind solche Veränderungen leicht zu übersehen, oder es wird nicht richtig darauf reagiert. Was passiert dann?**

**RH:** Das, was darauf folgt, nennen wir die Ertragskrise. Das heißt, dass sich die Zahlen in den Jahresabschlüssen negativ entwickeln. Eine solche negative Entwicklung ist schon dann gegeben, wenn ich z.B. in den letzten Jahren 5% Umsatzplus hatte und jetzt nur noch 2%. Da könnte man sich denken: ein Plus, ist doch eh super! In Wahrheit zeigt mir das aber schon, dass da Veränderungen im Gange sind, die sich bereits auf meine Zahlen auswirken. Leider wird den meisten erst klar, dass sie ein ernstes Problem haben, wenn die Gewinne einbrechen oder am Jahresende sogar ein Minus verbucht werden muss.

**ATG: Klingt aber eigentlich noch nicht so schlimm ...?**

**RH:** Ja, weil da gleich noch ein Faktor ins Spiel kommt: nämlich der Zeitfaktor. Diese

Zahlen spiegeln nämlich die Vergangenheit wider. Man ist schon in der Phase, in der man nur mehr reagieren und nicht mehr offensiv agieren kann. Aber auch da kann es durchaus Spielraum für eine Sanierung geben.

**ATG: Wenn ich mir denke, das war halt ein schlechtes Jahr ...**

**RH:** ... dann kann das ins Auge gehen. „Augen zu und durchtauchen“ ist eine sehr gefährliche Strategie, denn meist gibt es Gründe für dieses schlechte Jahr, die sich nicht von selbst auflösen. Das Rad beginnt sich immer schneller zu drehen, und der Schritt in die Liquiditätskrise ist nur mehr ein kleiner. Der Moment, wo das erste Mal Rechnungen nicht mehr bezahlt werden können, ist schneller da, als manchen denken.

**ATG: Und dann geht wohl der wirkliche Ärger erst los?**

**RH:** Ja: Gläubiger wollen Geld sehen, Lieferanten liefern nur mehr gegen Vorkasse oder gar nicht mehr, die Bank schnalzt mit den Zinsen hoch und will gleichzeitig immer mehr Sicherheiten oder kürzt sogar Kreditlinien. Der Vertragspartner macht auch noch Stress. Irgendwann hat man zum Gerichtsvollzieher mehr Kontakt als zu den Tankkunden ...

**ATG: Abgesehen von der finanziellen Seite: Tankstellen sind ja meist Familienbetriebe. Wirkt sich so eine Krise dann auch auf das private Umfeld aus?**

**RH:** Das ist eine schlimme Phase, in der die Unternehmer auch psychisch enorm belastet sind. Man sieht häu-

fig keinen Ausweg mehr, oft auch den Wald vor lauter Bäumen nicht. Alles dreht sich nur mehr um die Frage „Wie überlebe ich die nächsten Monate?“, und Angst wird zu einem bestimmenden Element des täglichen Lebens. Schlafstörungen, aber auch der so genannte Tunnelblick sind eine typische Folge dieser Stressfaktoren. Eigentlich ist der Tunnelblick eine Schutzfunktion, in dieser Situation aber total kontraproduktiv.

**ATG: Kann man da überhaupt noch etwas retten?**



FOTO: SOLL&HABERFELLNER

**Mag. Regina Habereffner, Betreiberin des Web-Portals [www.unternehmer-in-not.at](http://www.unternehmer-in-not.at): „Augen zu und durchtauchen“ ist eine gefährliche Strategie.“**

**RH:** Das ist eine meiner wichtigsten Botschaften: Retten kann man immer noch etwas! Es gibt aber eine wichtige Faustregel: Je später eingegriffen wird, umso teurer wird es. Wird nämlich zu spät eingegriffen, kann es sein, dass man das ganze Unternehmen verliert und mit einem Berg von Schulden da steht. Das ist die teuerste Variante, denn da ist zumeist

alles weg: die Lebensversicherung, die Eigentumswohnung oder das Haus und was sonst noch an Vermögenswerten vorhanden war.

**ATG: Gerade in solchen Phasen empfinden manche die Familie als zusätzliche Belastung.**

**RH:** Aber wenn man das ganze Dilemma vor seiner Familie verheimlicht, dann sucht auch noch diese oft das Weite. Daher ist es wichtig, dass man sich beizeiten überlegt, was einem wirklich wichtig ist im Leben. Den Schuldenberg kann man

mittels Privatkonkurs abtragen, dann hat man sieben Jahre lang auf der ökonomischen Ebene ein stark eingeschränktes Leben. Aber auch das lässt sich leichter durchhalten, wenn man ein soziales Umfeld hat, das einen stärkt.

**ATG: Kann man nach einer Insolvenz überhaupt wieder auf die Beine kommen?**

**RH:** Auch dazu ein klares Ja. Und gerade dafür ist das soziale Umfeld ein ganz wichtiger Faktor. Um wieder auf die Beine zu kommen braucht man Menschen, die einen dabei unterstützen.

**ATG: Herzlichen Dank für das Gespräch! ■**

## Rote Zahlen – und wie man wieder rauskommt



FOTO: SHUTTERSTOCK

**Insolvenz: Nicht selten ist ein neuer Tankstellenvertrag der Grund dafür**

Auch wenn sich bei den Unternehmensinsolvenzen die Lage nun etwas entspannt: Im Jahr 2007 rutschten immerhin 6.300 Unternehmen in die Pleite. Dünne Eigenkapitaldecke, geringe Margen beim Treibstoffverkauf und immer wieder neue Pachtverträge mit der Mineralölfirma sind Gründe dafür, ins Minus zu rutschen. Tankstellenpächter sind da in „bester Gesellschaft“: Den traurigen Höhepunkt haben wir 2005 mit etwas mehr als 7.000 Insolvenzen erlebt. Man darf aber nicht vergessen, dass sich hinter statistischen Zahlen zerstörte wirtschaftliche Existenzen verbergen, häufig auch zerstörte Familien und gesellschaftliche Isolation. Die Folgen einer gescheiterten Selbständigkeit sind weit gravierender als die Folgen eines Arbeitsplatzverlustes. Ein Forum für Betroffene ist [www.unternehmer-in-not.at](http://www.unternehmer-in-not.at)