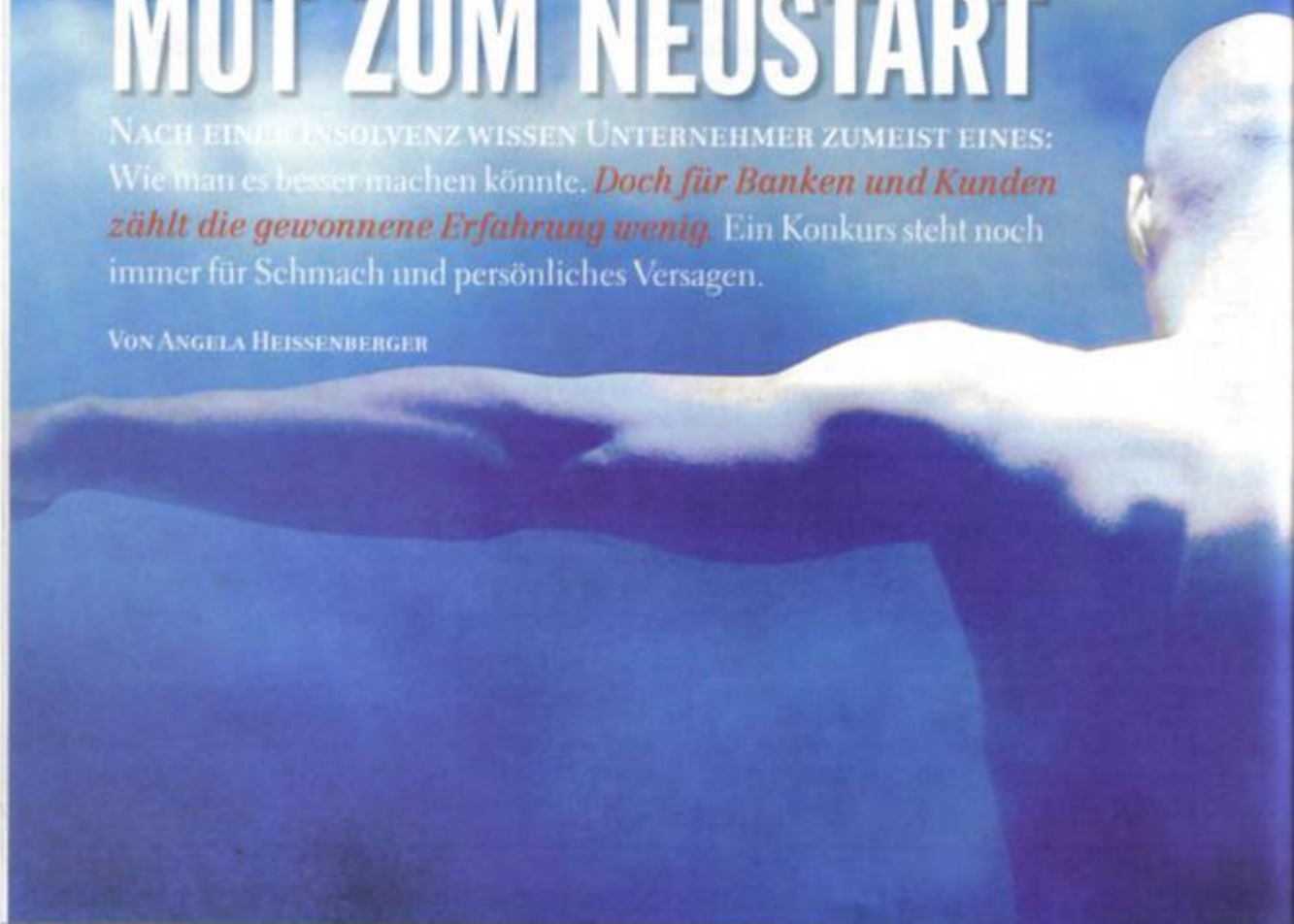


» TITEL

MUT ZUM NEUSTART

NACH EINER INSOLVENZ WISSEN UNTERNEHMER ZUMEIST EINES: Wie man es besser machen könnte. *Doch für Banken und Kunden zählt die gewonnene Erfahrung wenig.* Ein Konkurs steht noch immer für Schmach und persönliches Versagen.

VON ANGELA HEISSENBERGER



CHOCOLATIER JOSEF ZOTTER IST EINER, Do&Co-Chef Attila Dogudan auch: ehemals gescheiterte Unternehmer. Die Firmen der beiden florieren heute bestens – allerdings klappte das Erfolgsrezept erst im zweiten Anlauf. Mit ihren ersten Firmengründungen gingen sie jeweils baden. Dogudan mit einem kleinen Delikatessengeschäft in Wien, finanziert mit Geld seines Vaters; Zotter mit einer Grazer Konditorei, die innovative Mehlspeisen anbot und zu rasch auf vier Filialen expandierte.

Obwohl der Konkurs jede Menge Schulden zurückließ, war die Erfahrung des Scheiterns rückblickend so lehrreich wie kaum ein anderes Teilstück ihrer Karriereverläufe. An ihrer Grundidee hielten aber beide fest – mit dem Wissen, wie und warum es nicht funktioniert hatte.

Zotter kehrte auf den Bauernhof seiner Eltern nahe der Riegersburg zurück und richtete im ehemaligen Kuhstall eine Experimentierwerkstatt ein, in der er ungewöhnliche Schokoladenrezepte wie »Moosbeere-Thymian« oder »Zitronenpolenta« erprobte. Das Feedback vieler Feinschmecker hatte ihm gezeigt, dass an derartigen Kreationen durchaus Interesse besteht, auch wenn sie nicht unbedingt den Geschmack der breiten Masse treffen. Das neue Konzept ging auf: Seine Schokoladenmanufaktur beschäftigt inzwischen mehr als 80 Mitarbeiter, 45 Prozent der Produktion gehen in den Export. Der elterliche Bauernhof ist heute eine Erlebniswelt, in der Besucher den Weg von der Kakaobohne zur handgeschöpften Schokolade verfolgen können.

Auch Dogudan entwickelte die Catering-Idee weiter und reüssierte schließlich als Gastronomiespezialist für Airlines und Großveranstaltungen. Die Gewissheit, mit seiner Idee grundsätzlich auf dem richtigen Weg zu sein, hat auch ihn nie losgelassen.

» Loser-Image «

Ist der erste Katzenjammer einmal verflogen, wächst in vielen gescheiterten Unternehmern schon bald der Wunsch nach einem Neubeginn. Doch mit Mut allein ist es nicht getan. Obwohl nur ein geringer Teil der Insolvenzen mit betrügerischen Handlungen in Zusammenhang gebracht werden, hat ein Konkurs immer etwas Anrüchiges an sich. Den Betroffenen haftet das Image eines Versagers an, vielfach leidet die ganze Familie mit.

Durch den seit 1995 möglichen Privatkonkurs können sich ehemalige Selbstständige, die teilweise mit beträchtlichen Summen für ihre Firma hafteten, wenigstens eines Teils der angehäuften Schulden in abschbarer Zeit entledigen. Vor dieser gesetzlichen Regelung standen insolvente Unternehmer tatsächlich vor den Scherben ihrer Existenz, da der Schuldenberg bis zum Lebensende nicht mehr abzutragen war.

Zu der gesellschaftlichen Ächtung kommt außerdem das Misstrauen der Kunden und der Banken. Gerade bei jungen Unternehmen ist die Eigenkapitaldecke sehr dünn, fast alles vom Bürosessel bis zur Produktionsanlage fremdfinanziert. Fällt ein großer Kunde aus, gibt es keine Rücklagen, die den Verlust vorübergehend ausgleichen könnten, und der Betrieb kommt ins Straucheln. Banken kennen aber keine Gnade und sind nicht zuletzt aufgrund der Basel-II-Bestimmungen zu größerer Vorsicht angehalten. Einmal gestrandet, ist die Kreditwürdigkeit im Keller – da kann die Geschäftsidee noch so gut ⇨

NOTFALLADRESSEN

» Kurzberatung zu Unternehmenssicherung und -sanierung: www.wifiwien.at/ub

» Infoplattform für Unternehmer: www.unternehmer-in-not.at

» Unternehmensberatung in der Krise: www.soll-und-haberfellner.at

» Internetplattform der Europäischen Kommission: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance>

» Service der Wirtschaftskammer: www.unternehmerservice.at

» Infowegweiser des Finanzministeriums: www.help.gv.at/Content.Node/188/Seite.1880110.html

» Kreditschutzverband von 1870: www.ksv.at

» TITEL

⇒ sein. »Nach drei Jahren hat uns die Bank erstmals wieder einen Überziehungsrahmen gewährt«, erzählt ein Unternehmer über die lange Durststrecke nach dem Neustart. »Am Anfang kannst du nicht einmal ein Telefon anmelden, ohne schief angeschaut zu werden.«

INSOLVENZ ALS CHANCE

Fünf Tipps zur Rettung in letzter Sekunde:

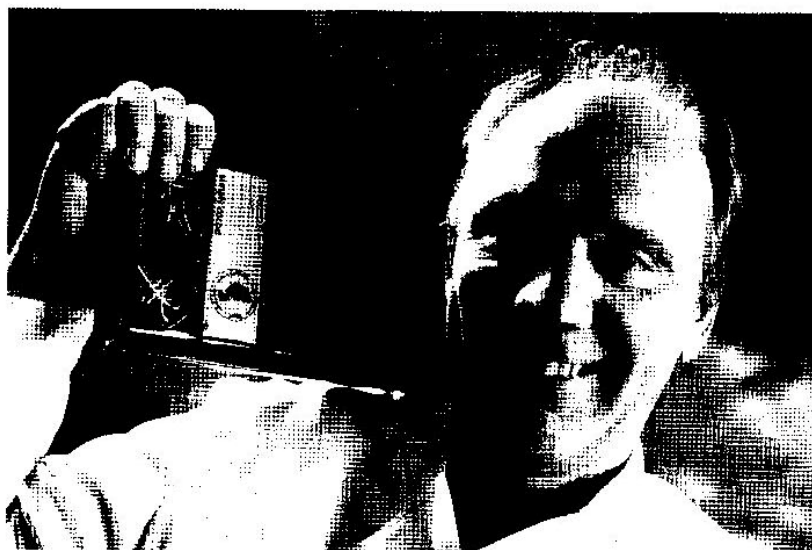
1. Warten Sie nicht zu lange: Eine Unternehmenskrise kommt selten über Nacht. Je früher Maßnahmen ergriffen werden, desto besser. Ist das Unternehmen zahlungsunfähig, sind auch Wiederbelebungsversuche sinnlos. Im schlimmsten Fall ist nicht einmal genug Geld da, um das Verfahren zu eröffnen, und der Konkurs wird mangels Masse abgewiesen.

2. Lassen Sie sich beraten: Ein Konkurs ist eine komplexe Materie – da müssen Profis ran. Voraussetzung ist nicht nur rechtliches, sondern auch betriebswirtschaftliches Know-how. Damit weder wichtige Fristen versäumt noch mögliche Sanierungspotenziale übersehen werden.

3. Prüfen Sie andere Optionen: Eine Insolvenz muss nicht das Ende sein. Auf der Grundlage einer umfassenden Unternehmensplanung gibt es in Hinblick auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit mehrere Optionen zur Fortführung des Betriebes, z.B. Verkauf oder Ausgliederung von Unternehmenszweigen, Beteiligung von Finanzinvestoren, Übertragung auf einen neuen Rechtsträger, Gründung einer Auffanggesellschaft.

4. Bereiten Sie die Insolvenz gut vor: Den Kopf in den Sand zu stecken, hat keinen Sinn. Nur wenn das Insolvenzverfahren rechtzeitig eingeleitet wird, besteht eine Chance zur Fortführung. Bei der Feststellung des Vermögensstatus auf Basis der Liquidationswerte und der Ermittlung einer möglichen Quote zur Befriedigung der Gläubiger helfen spezialisierte Rechtsanwälte und Wirtschaftstreuhänder. Ist die Zahlungsunfähigkeit noch nicht eingetreten, stimmen die Gläubiger eher einem Ausgleich zu und der Fortbestand des Unternehmens ist vorerst gesichert.

5. Sanieren Sie nachhaltig: Gestehen Sie Ihre Fehler ein und handeln Sie danach. Soll das Unternehmen künftig erfolgreicher funktionieren, sind tiefgreifende Änderungen unumgänglich. Eine bloße Übertragung der Vermögenswerte ist aus rechtlicher Sicht bedenklich und führt innerhalb kurzer Zeit vermutlich erneut zum Konkurs.



ZWEITE CHANCE GENUTZT. Josef Zotter ging mit einer Konditorei in Graz pleite, heute feiert er als kreativer Chocolatier internationale Erfolge.

EINMAL GESTRANDET, IST DIE KREDITWÜRDIGKEIT IM KELLER. DA KANN DIE NEUE GESCHÄFTSIDEE NOCH SO GUT UND ERFOLGVERSPRECHEND SEIN.

» Zweite Chance «

Die Europäische Kommission wendet sich mit der Initiative »Second Chance« gegen diese Stigmatisierung und plädiert für die Schaffung nationaler Rahmenbedingungen, um gefährdeten Unternehmern und Restartern unter die Arme zu greifen. Laut EU scheiterten rund 18 Prozent aller erfolgreichen Unternehmer mit ihrem ersten Abenteuer als Selbstständige. Eine Internetplattform stellt Beratungsangebote zur Verfügung und strebt mittels Porträts einiger Neustarter eine Imagekampagne an. Die Wiener Unternehmensberaterin und Soziologin Regina Haberfellner, die die Kampagne mitkonzipierte, freut sich besonders über Josef Zotter als prominentes Testimonial: »In Europa ist es fast nicht möglich, Leitbilder zu finden. In den USA dagegen gilt ein Unternehmer erst dann als wirklich erfahren, wenn er alle Höhen und Tiefen erlebt hat.«

Viele Geschäftsführer, die Haberfellner kontaktierte, wollten lieber anonym bleiben. Kein rein österreichisches Spezifikum: In Europa spricht kaum ein Unternehmer gerne öffentlich über seine Insolvenz. Dieser Tiefpunkt wird als persönliche Schmach empfunden und resultiert wohl auch aus den negativen Reaktionen der Umgebung. So ergab eine Meinungsumfrage der Europäischen Kommission, dass zwar 79 Prozent der EU-Bürger den Neustart eines insolventen Un-

ternehmens begrüßen würden. 47 Prozent der Befragten hätten allerdings Bedenken, einem solchen Betrieb tatsächlich Aufträge zu erteilen.

Manfred Schaller*, der mit einer Baufirma vor drei Jahren in Konkurs ging, hatte mehr Glück: Langjährige, große Kunden wie die Israelitische Kultusgemeinde, die immer Schallers Zuverlässigkeit schätzten, blieben erhalten. Schließlich war das zuvor florierende Unternehmen nur wegen ausständiger Zahlungen von drei Bauherren zugrundegegangen – »die Gerichtsverfahren dauerten ewig, ein kleines Unternehmen hat nicht die Substanz, so etwas durchzustehen«. Seit dem Neustart arbeitet Schaller wieder mit seinem alten Kompagnon partnerschaftlich zusammen, allerdings nicht als offizieller Geschäftsführer und ohne persönliche Haftung: »Das Risiko tu ich mir nicht mehr an.«

» Negative Dynamik «

Dabei ist die Zahl der schwarzen Schafe gering: Rund zwei Prozent der österreichischen Firmen rutschen pro Jahr in den Konkurs. Laut Kreditschutzverband (KSV) von 1870 sind nur bei sieben Prozent betrügerische Machenschaften – an der Spitze die Bauwirtschaft – nachweisbar. 93 Prozent der Unternehmen kamen durch ungeschickte oder falsche Entscheidungen, mangelnde Flexibilität oder andere wirtschaftliche Grün- ⇒

⇒ de in diese missliche Lage. »In der Regel wirken mehrere Faktoren zusammen, es entsteht eine negative Dynamik. Ein Konkurs ist selten eine eindimensionale Entwicklung«, meint Insolvenz-Expertin Haberfellner.

Die Universität Bremen befragte 2006 für eine Studie 317 Geschäftsführer, deren Unternehmen im Jahr zuvor insolvent geworden war. Im Durchschnitt nannten die Firmenchefs drei bis vier Ursachen, lediglich 26 Befragte gaben nur einen Grund für den Konkurs an. Die Rangliste der Insolvenzursachen wird mit 62 Prozent von mangelhafter Kapitalausstattung angeführt. An zweiter Stelle folgen Zahlungsrückstände oder Zahlungsausfälle von Kunden oder Auftraggebern (51 Prozent). 46 Prozent sahen die konjunkturelle Lage bzw. den Strukturwandel für die Insolvenz ausschlaggebend.

Vor allem in den ersten fünf Jahren nach der Gründung ist das Insolvenzrisiko deutlich erhöht. Zu rasches Wachstum und hohe Fixkosten sind typische Anfängerfallen. Auch Herbert Steiner*, Produzent von Werbejingles, übernahm sich schon zu Beginn mit Investitionen, die das junge Unternehmen trotz guter Auftragslage kaum hereinbringen konnte. Von Kunden häufig als Sprecher gebuchten Schauspielgrößen wie Frank Hofmann wollte der ambitionierte Techniker ein repräsentatives Ambiente bieten. Das Tonstudio spielte alle Stückerln, aber zuletzt nicht einmal die Miete ein – seit dem Aus-

ANGESICHTS DER vielen Pleiten in Österreich WÄRE EIN ETWAS ENTSPANNTERES VERHÄLTNIS ZUM THEMA INSOLVENZ DURCHAUS ANGEBRACHT.

gleich produziert Steiner im Wohnzimmer, ohne Sprecherkabine, dafür kostengünstig.

» Rettungsanker «

In Österreich wurde im ersten Halbjahr 2008 über 1.616 Unternehmen ein Insolvenzverfahren eröffnet, was im Vergleich zum Vorjahr einem leichten Anstieg von 4,4 Prozent entspricht. Stark rückläufig (minus 13,8 Prozent) sind dagegen jene Konkursanträge, die mangels Masse abgewiesen wurden (2008: 1.520) – ein Umstand, den Hans-Georg Kantner, Leiter der Abteilung Insolvenz beim KSV, begrüßt: »Jeder eröffnete Fall, der früher zu einer Konkursabweisung geführt hätte, ist ein Plus an Transparenz und bringt Aufarbeitung und unter Umständen sogar Sanierung.«

Ist die Insolvenz noch nicht eingeleitet, besteht nämlich noch die Möglichkeit, die Situation durch Reorganisierung in den Griff zu bekommen. So kann etwa das Kerngeschäft oder ein rentabler Produktionszweig weiterlaufen, wenn verlustträchtige Teile der Firma rechtzeitig abgestoßen werden. Der Betrieb wird gesundgeschrumpft, Gläubiger und Kunden werden nicht unnötig verärgert.

Umfassende Unterstützung für Unternehmen, die in Schieflage geraten, wäre deshalb schon im Vorfeld wünschenswert. Gerade im ländlichen Raum sind die Angebote diesbezüglich noch recht spärlich und beschränken sich auf Rechtsanwälte oder Steuerberater, die mehr mit der ordnungsgemäßen Abwicklung eines Insolvenzverfahrens als mit der möglichen Rettung maroder Unternehmen vertraut sind. Viele Firmenchefs verschließen deshalb die Augen, um die »Schande« noch möglichst lange hinauszuzögern, und hoffen auf ein Wunder.

» Keine Sackgasse «

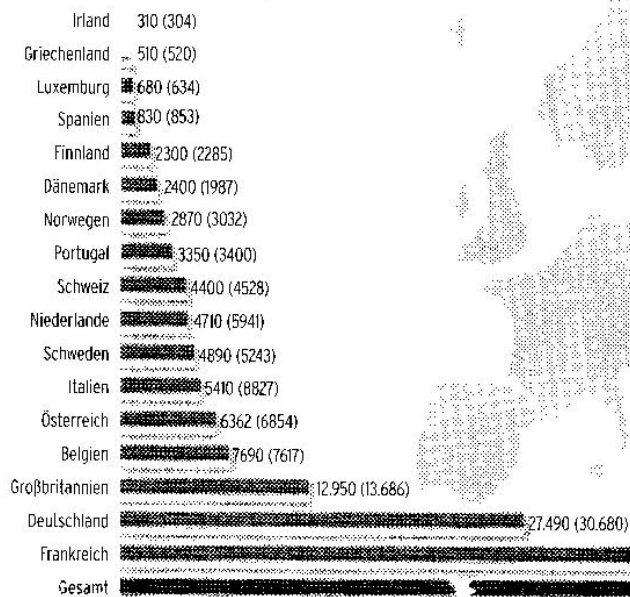
Dabei sind die juristischen Voraussetzungen für eine Fortsetzung der unternehmerischen Tätigkeit in Österreich recht gut: Etwa ein Drittel der Verfahren mündet in einen Zwangsausgleich. Seit 2002 ist Insolvenz kein Gewerbeausschlussgrund mehr, wenn das Verfahren ordnungsgemäß eröffnet wurde und keine strafrechtlichen Ermittlungen anhängig sind. Davor bewirkte ein Konkurs fast automatisch eine Vorstrafe.

Anderswo ist man weniger zimperlich: In Griechenland beispielsweise wurde bis vor kurzem auch bei Insolvenz ohne betrügerische Krida persönlicher Arrest angeordnet. Wesentlich weiter ist dagegen schon Frankreich, wo eine gemeinsame Einrichtung von Handelskammer und Bankenverband gescheiterte Unternehmen bei einer Neugründung begleitet. Zwischen diesen Extremen bewegt sich Europa – die EU setzt auf Empfehlungen und Bewusstseinsbildung, die entsprechenden Maßnahmen sind Angelegenheit der Mitgliedsstaaten.

In der Insolvenzstatistik Westeuropas liegt Österreich im oberen Drittel. Nicht zuletzt angesichts dieser hohen Zahl an Pleiten wäre ein etwas entspannteres Verhältnis zum Thema Insolvenz angebracht. Ein Konkurs ist ein nicht erwünschter, aber manchmal eben nicht vermeidbarer Weg unternehmerischer Tätigkeit – dieser muss aber durchaus nicht in einer Sackgasse enden. »Es ist eine extreme Lernerfahrung, die die Menschen sehr prägt. Sie gehen danach mit viel höherer Sensibilität an Aufgaben heran«, sagt Unternehmensberaterin Haberfellner. Manche Fehler macht man eben wirklich nur einmal.

■ UNTERNEHMENSINSOLVENZ

Unternehmensinsolvenz in Westeuropa



() = Vorjahresangaben

Quelle: Creditreform

* Name von der Redaktion geändert