gruppe 1031

GESCHEITER(T)?

Tabuthema und Chance

Eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem wirtschaftlichen Scheitern

IMPRESSUM:

Herausgeber: gruppe1031
Schwarzenbergplatz 4, A-1031 Wien
Telefon: 0043 1 711 35 2304 (Doris Hirt)
Fax: 0043 1 711 35 2917
email: d.hirt@iv-net.at
www.gruppe1031.at

Für den Inhalt verantwortlich
und Redaktion: Karin Kreutzer
Layout & Grafik: Mag. Caroline Sibitz
Grafik U4: Brigitte Knoll
Druck: SPV-Druck GesmbH

Alle Rechte vorbehalten, auch der auszugsweisen Wiedergabe in Print- und elektronischen Medien.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORTE

Dr. Veit Sorger S 4

Mag. Georg Kapsch S 4

Der Vorstand der gruppe1031 S 5

ERGEBNIS DER GALLUP-UMFRAGE ZUM THEMA SCHEITERN S 6

WAS VERSTEHEN WIR UNTER SCHEITERN? S 10

GESCHEITER(T) – AUS PSYCHOLOGISCHER SICHT: 13 FALLEN UND WIE MAN SIE VERMEIDET S 12

GESCHEITER(T) – DER GESETZLICHE ASPEKT: VON KONKURS BIS SANIERUNG S 22

GESCHEITER(T) – DER FINANZIELLE ASPEKT: STEUERKNIGGE S 28

IM GESPRÄCH – ZUSAMMENFASSUNGEN VON DISKUSSIONEN MIT GÄSTEN DES ARBEITSKREISES

Veit Schmid-Schmidsfelden S 31

Univ. Prof. Dr. Nikolaus Franke S 32

Dr. Hans-Georg Kantner S 34

KARL P. IM GESPRÄCH MIT CHRISTIAN STÜGER S 36

LINKS UND LITERATUR S 38

MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES DER GRUPPE1031 S 39

EXPERTEN UND INTERVIEWPARTNER S 40

VORWORTE

Niemand scheitert gerne, weder im Wirtschafts- noch im Privatleben. Obwohl sich unsere Gesellschaft zunehmend an Leistung orientiert, ist Erfolg, gerade wenn es sich um finanziellen Erfolg handelt, oft ein Neid- und Tabuthema. Mit dem Scheiten ist es ähnlich: Die Insolvenz oder der Ausgleich eines Unternehmens gehen nicht nur mit einem Imageverlust der Firma einher, sondern belasten auch die handelnden Personen. Ein Neustart wird schwierig, weil es an Optimismus oder Mut fehlt, die Chance neu zu beginnen bleibt ungenutzt.
Diese Broschüre soll helfen, das Scheitern als Chance zu verstehen: Nur wer etwas unternimmt, wird zum Unternehmer und nicht zum Unterlasser. Und nur wer etwas unternimmt, kann auch scheitern.
Unternehmerisches Scheitern wird im Geschäftsleben als unerfreulich wahrgenommen, es darf aber nicht zur gesellschaftlichen Ächtung führen.

In jeder Niederlage steckt die Chance des zukünftigen Erfolges. Die Voraussetzung dafür ist, dass die richtigen Schlüsse gezogen werden und aus dem Scheitern gelernt wird.

Der gruppe1031 danke ich für diese Broschüre und vor allem dafür, dass sie uns Mut macht, das Scheitern als Chance und Möglichkeit zu Neuem zu begreifen.

Dr. Veit Sorger e.h.
Präsident der Industriellenvereinigung
Wien, im November 2007

Jeder Mensch sollte in seinem Leben zumindest einmal wirtschaftlich gescheitert sein. Warum eigentlich? Nur Menschen, die wissen, was Scheitern bedeutet, können andere, die in Notsituationen geraten sind, verstehen und sind auch selbst in schwierigen Situationen gefestigter als Menschen, denen das Glück immer hold war.

Scheitern hat sehr viel mit Mut und Glück zu tun. Nur wer die Möglichkeit des Scheiterns akzeptiert, wird auch bereit sein, genügend Risiko zu übernehmen, Großes zu bewegen. Scheitern ist nichts Unehrenhaftes, es geht nur darum, daraus etwas zu lernen. Niemand – so erfolgreich sie oder er auch heute ist – kann vor einem künftigen Scheitern gefeit sein. Dies ist kein Aufruf, die Dinge leicht zu nehmen, denn das eigene Scheitern zieht meist andere mit sich. Aber es ist sehr wohl ein Aufruf, auf Menschen, die Wagnisse – und Unternehmertum ist ein Wagnis – eingegangen und dabei gescheitert sind, nicht hinunterzuschauen, denn manches lässt sich auch mit größtem Können und Fleiß nicht vermeiden.

Mag. Georg Kapsch e.h.
Vorsitzender des Vorstandes der Kapsch AG
Präsident der gruppe1031, 1988-1992
Wien, im November 2007

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Als wir 2006 mit unserem Arbeitskreis „gescheiter(t)?“ begonnen haben, war der Anlass unter anderem das Ergebnis des „Global Entrepreneurship Monitor 2005“*. Der GEM-Report für Österreich ist eine Untersuchung der FH Joanneum in Kooperation mit der Karl-Franzens Universität Graz, global koordiniert von der London Business School und dem Babson College (USA). Er belegt wissenschaftlich, dass es im Gegensatz zum angelsächsischen Raum bei uns keine „Kultur des wirtschaftlichen Scheiterns“ gibt, sondern dass Scheitern vielmehr stigmatisiert und nicht als Lernprozess gesehen wird. So gaben z.B. 46 % der 2.200 befragten Österreicherinnen und Österreicher an, dass sie Angst davor haben zu scheitern und deshalb lieber ihre Ideen und Talente für unternehmerische Aktivität ungenutzt lassen, bevor sie das Risiko eingehen zu versagen.

Für eine erfolgreiche, innovative Zukunft, für wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln bedarf es aber Ideen und Talente. Es bedarf Menschen mit Problemlösungskompetenz, Mut und Widerstandskraft, die mit negativen Kräften und Erfahrungen konstruktiv umgehen können und die nicht zerbrechen oder resignieren, wenn sie einmal scheitern, sondern daraus lernen können.

Um die eigene Problemlösungskompetenz und Widerstandskraft zu stärken und um für ein „Tabu-Thema“ sensibler und offener zu werden, ist es wichtig, sich mit der Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln auseinanderzusetzen. Diese Broschüre, eine Zusammenfassung unseres einjährigen Arbeitskreises, soll dafür eine Unterstützung bieten.

Einen Schwerpunkt unserer Arbeit haben wir auf die psychologische und kommunikative Facette des Scheiterns gelegt. Sie ist besonders bedeutsam, um das Thema zu ent-tabuisieren und eine „Kultur des wirtschaftlichen Scheiterns“ zuzulassen, denn Misserfolg in anderen Lebensbereichen gilt bei weitem nicht so als „gescheitert“, wie die von uns in Auftrag gegebenen Gallup-Umfrage ans Tageslicht brachte (Details siehe Seite 6).

Gäbe es aber eine „Kultur des wirtschaftlichen Scheiterns“, dann würde dies zweifellos viel Kreativpotenzial und Umsetzungskraft freisetzen. Es wäre legitimer, um Hilfe zu bitten und sie auch anzunehmen. Erfahrungsgemäß eine der besten Prophylaxen, um mit Misserfolg konstruktiv umzugehen und vor allem auch, um Scheitern zu verhindern.

Wir freuen uns auf Rückmeldungen und Diskussionen und hoffen, mit dieser Broschüre den einen oder anderen konstruktiven Gedankenanstoß geben zu können.

v.l.n.r.: 1. Reihe: Doris Hirt, Gernot Essl, Astrid Stüger-Hübner, Karin Kreutzer; 2. Reihe: Joachim Zimmel, Dieter Poller, Konstantin Bitzios

Herzlich

der Vorstand der gruppe 1031

Wien, im November 2007

* Der GEM-Report ist downloadbar unter http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=183

GALLUP-UMFRAGE: „GESCHEITERT“ GELTEN MENSCHEN OHNE ARBEIT

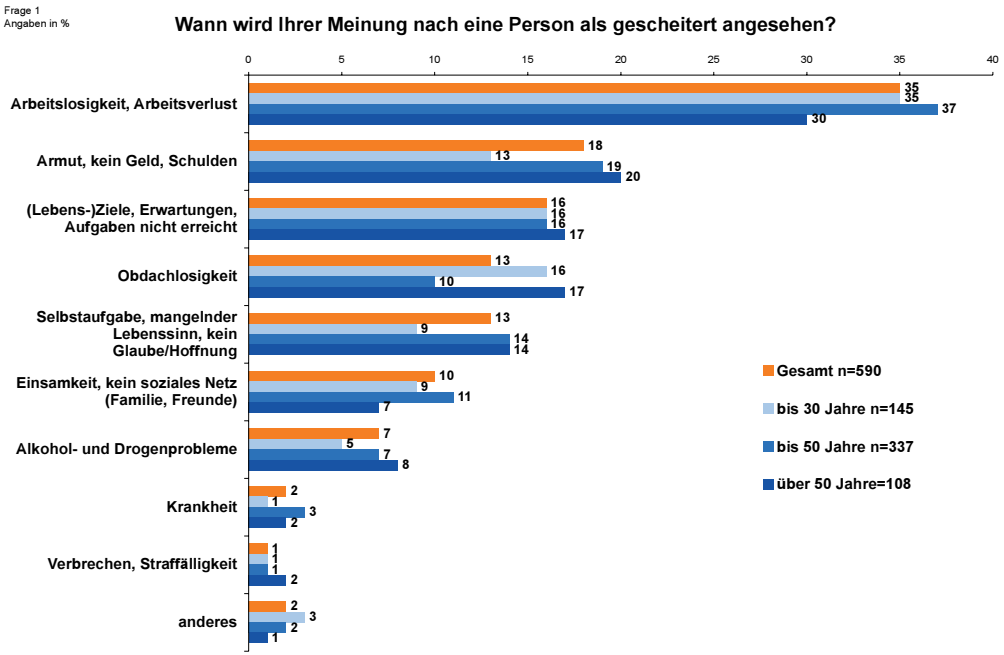
Schieflage bei Job und Geld bewerten ÖsterreicherInnen härter – privates Versagen wird milder gesehen.

Mit dem Begriff „gescheitert“ verbindet Österreichs berufstätige Bevölkerung vor allem Arbeitslosigkeit und Arbeitsverlust. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage des Gallup-Instituts im Auftrag des Wirtschaftsclubs gruppe1031, durchgeführt im Herbst 2007.
35 % der Befragten antworteten auf die Frage „Wann wird Ihrer Meinung nach eine Person als gescheitert angesehen?“ mit „wenn sie arbeitslos ist“ bzw. „wenn sie ihre Arbeit verloren hat“.
Vor allem Selbständige und Freiberufler sehen dies zu 52 % so.

An zweiter Stelle mit 18 % wird mit gescheitert „kein Geld aber dafür Schulden haben“ und „generell Armut“ assoziiert. Wobei dies für Frauen etwas stärker zutrifft (20 %) als für Männer (17 %).

An dritter Stelle mit 16 % wird „nicht erreichen von Lebenszielen, Aufgaben und Erwartungen“ genannt.

Mit 10 % erst an 6. Stelle verbinden Herr und Frau Österreicher mit „gescheitert sein“ Einsamkeit, kein soziales Netz – wie Familie und Freunde – zu haben.

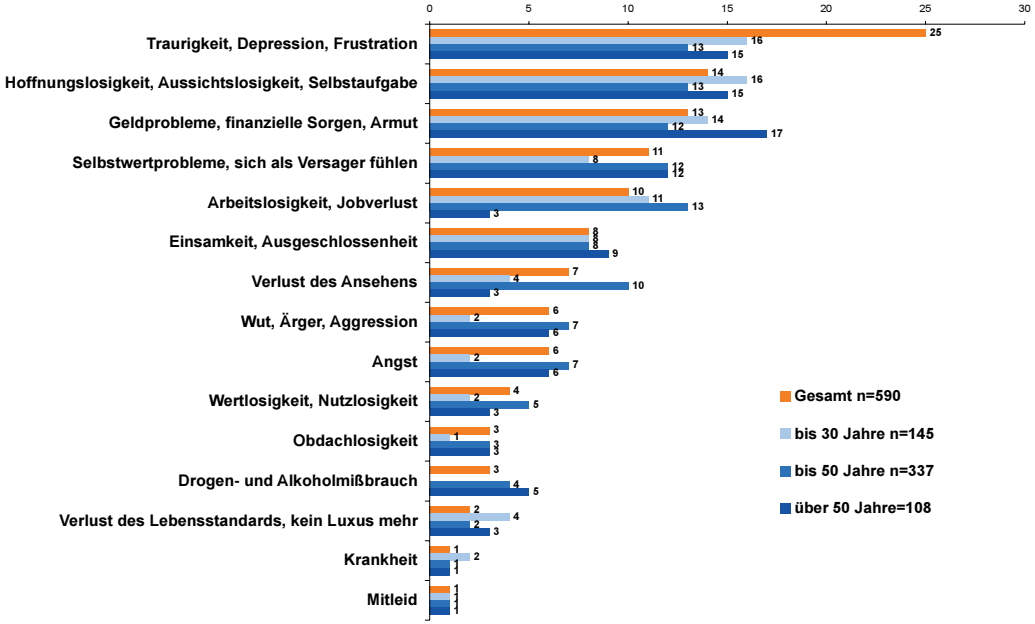


GEFÜHLE: STARK NEGATIVE EMPFINDUNGEN MIT WIRTSCHAFTLICHEM SCHEITERN ASSOZIIERT

Mit „wirtschaftlich gescheitert“ werden stark negative Gefühle verbunden: 25 % der Befragten nennen Traurigkeit, Depression, Frustration, 14 % geben Hoffnungslosigkeit, Aussichtslosigkeit, Selbstaufgabe an und 13 % finanzielle Sorgen. Der Verlust des Ansehens wird vor allem von Menschen zwischen 30 und 50 Jahren mit dem Begriff „wirtschaftlich gescheitert“ assoziiert (10 %).

Frage 2
Angaben in %

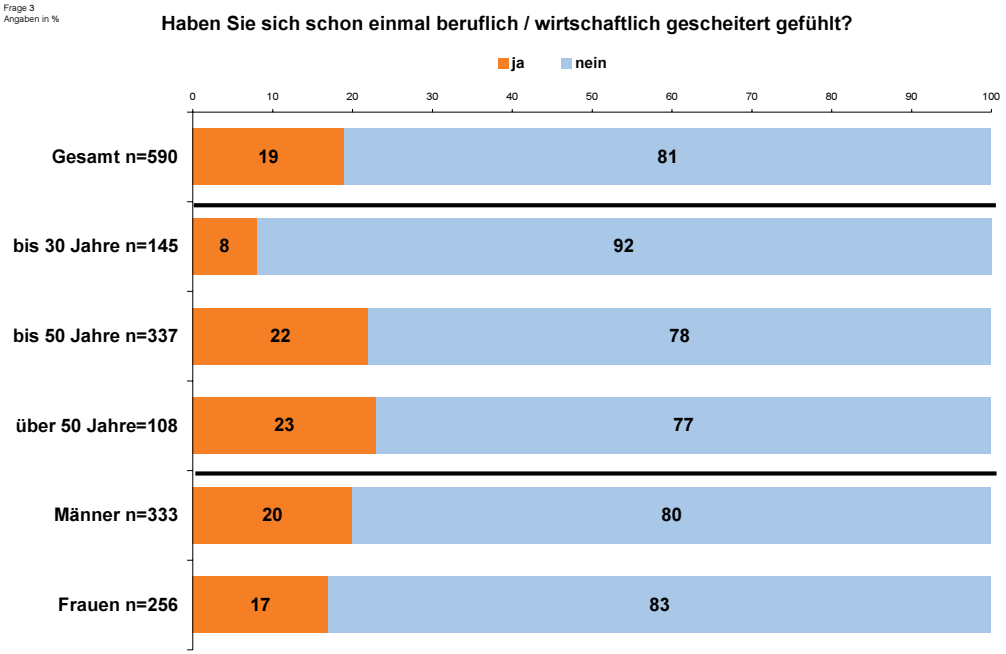
Welche negativen Gefühle und Konsequenzen verbinden Sie persönlich mit der Tatsache, in einer beruflichen / wirtschaftlichen Situation gescheitert zu sein?



80 % DER ÖSTERREICHERINNEN HABEN SICH NOCH NIE ALS GESCHEITERT GEFÜHLT

Sich selbst als beruflich bzw. wirtschaftlich gescheitert betrachtet haben sich erst 19 % der österreichischen Bevölkerung – 20 % der Männer und 17 % der Frauen. Der Wert steigt leicht mit dem Alter, aber insgesamt rund 80 % der ÖsterreicherInnen geben an, dass sie noch nie das Gefühl hatten, beruflich bzw. wirtschaftlich gescheitert zu sein.

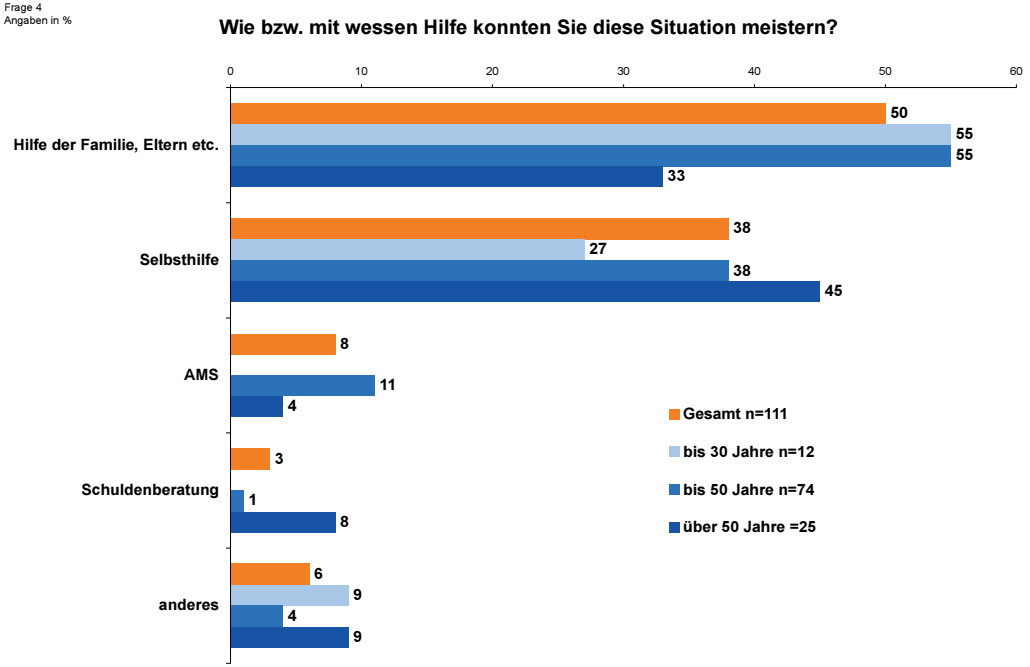
Frage 3
Angaben in %



RETTUNGSANKER: FAMILIE UND SELBSTHILFE

Jene, die sich aber schon einmal gescheitert gefühlt haben oder gescheitert sind, konnten ihre Situation vor allem mit Hilfe der Familie meistern. Dies sieht die Hälfte der unter 50jährigen so. Anders ist das für Menschen über 50 Jahren – hier geben nur mehr 33 % die Familie als Stütze an. 38 % der Befragten konnten aus eigener Kraft wieder Oberwasser gewinnen – für Menschen über 50 Jahren trifft dies sogar zu 45 % zu. Staatliche Institutionen oder offizielle Einrichtungen scheinen hingegen laut dieser Umfrage als Stütze wenig populär, um aus der gescheiterten Lage herauszukommen.

Frage 4
Angaben in %



WAS VERSTEHEN WIR UNTER SCHEITERN?

GEDANKEN, MEINUNGEN UND DISKUSSIONSBEITRÄGE ZU EINEM TABUTHEMA

Scheitern hängt sehr stark von persönlichen Erwartungen ab, sind sich die Diskussionsteilnehmer der gruppe1031 im Arbeitskreis „gescheiter(t)“ erstaunlich rasch einig. Trotzdem gibt es abweichende, aber auch sich ergänzende Sichtweisen.

STATEMENTS AUS DER DISKUSSION

Christoph Heimerl: „Ob man sich als gescheitert sieht, hängt stark davon ab, was man denkt, dass die anderen von einem erwarten. Aber meines Erachtens gilt jedenfalls das altbekannte Sprichwort: Hinfallen ist keine Schande – das Aufstehen ist wichtig!“

Johanna Schwetz-Würth: „Scheitern ist das absolute Ende. Misserfolg ist nicht so absolut, da kann es durchaus weitergehen.“

Martin Beste: „Im Unternehmersinn kann Scheitern als ‚Nichtfunktionieren eines Geschäftsmodells’ betrachtet werden und sowohl in einer Eigentümersituation als auch in einer Managementaufgabe passieren. Es kann aus meiner Sicht auch ein teilweises Scheitern geben – z.B. eine Markterschließung klappt nicht oder ein Projekt misslingt.“

Alexander Zerkowitz: „Scheitern wird meist personifiziert. Dabei sind es oft die Rahmenbedingungen, die eine Person im Kontext nicht erfolgreich sein lassen oder gar zum Scheitern bringen. Ebenso wie es oft die Rahmenbedingungen sind, die jemanden erfolgreich machen. Nicht umsonst sagt man: Zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Dennoch nimmt die Umwelt meist keine Rücksicht auf die Rahmenbedingungen – umso mehr gilt für den Einzelnen, seine innere Balance zu finden.“

Karin Kreutzer: „Gemachte und in Angriff genommene Pläne und Wünsche treten nicht so ein wie angepeilt, sie haben noch dazu stark negative Auswirkungen. Was wann als gescheitert angesehen wird, hängt auch oft von den Werten, Prinzipien und Lebensvorstellungen des Betrachters, des Beurteilers ab.“

Dietmar Müller: „Fehler, aus denen man lernt, können zum Erfolg beitragen. Wiederholte Fehler, aus denen man nichts lernt, führen dagegen zum Scheitern. Wobei ich Misserfolg und Scheitern als einen Lebensbestandteil aller Menschen sehe – es macht uns menschlich, wir sind nun mal keine Götter. Absolute Fehlerfreiheit ist eine unsinnige Erwartungshaltung, die nur zu Niedergeschlagenheit führt.“

Gernot Essl: „Scheitern im Allgemeinen heißt für mich, gesetzte Ziele dermaßen zu verfehlen, dass eine spätere Erreichung praktisch unmöglich wird. Im Wirtschaftsleben wiederum bedeutet scheitern den Verlust der Existenzfähigkeit des Unternehmens verbunden mit massivem persönlichem Vermögensschaden.“

Joachim Zimmel: „Im wirtschaftlichen Sinn verbinde ich mit Scheitern die Insolvenz – im schlimmsten Fall mit persönlicher Haftung des Unternehmers, des Geschäftsführers. Im weiteren Sinn steht Scheitern für aufgeben.“

Ines Paska: „Also ich verbinde mit scheitern keineswegs nur negative Assoziationen, sondern vielmehr die Möglichkeit eines neuen Anfangs.

Die Möglichkeit, einen völlig neuen Weg einzuschlagen, eine Kehrtwende zu machen und Neues zu probieren. Gerade durch das Scheitern bekommen meiner Erfahrung und Beobachtung nach viele Menschen erst Mut und Kraft, um alles bzw. vieles im Leben, an ihrer Arbeitsweise positiv zu ändern, da es von diesem Scheidepunkt aus nur mehr aufwärts gehen kann."

Romana Wieser: „Mein Zugang ist sehr ähnlich. Auch ich denke, dass Scheitern die Erkenntnis ist, dass ein persönlich gestecktes Ziel nicht erreichbar ist und eine Neuorientierung notwendig wird. Damit erhält man die Chance, gewohnte Muster abzulegen und ganz neue Wege einzuschlagen."

„Es gibt mehr Leute, die kapitulieren, als solche, die scheitern."
Henry Ford, amerikanischer Industrieller (Ford Motor Company)

GESCHEITER(T) – AUS PSYCHOLOGISCHER SICHT

13 FALLEN UND WIE MAN SIE VERMEIDET

VON JOHANNA SCHWETZ-WÜRTH
UND GERNOT ESSL*

Wirtschaftliches Scheitern wird von den meisten BeraterInnen, AutorInnen und Betroffenen vielfach als etwas höchst Rationales, auf klar benennbare äußere Umstände oder Entscheidungen zurückführbar, beschrieben und behandelt.

Dabei ist scheitern an sich schon eine in höchstem Maße subjektive Bewertung einer Situation, eigentlich ein Gefühl, auf keinen Fall aber eine an klaren Kriterien unzweifelhaft festzumachende Tatsache. Unsere Psyche hat – ob wir es wahrhaben wollen oder nicht – in allen Lebensbereichen einen kaum zu unterschätzenden Einfluss. Die Rationalität folgt immer erst ein bis zwei Schritte später. Ganz besonders, wenn es um dieses Thema geht.

Dies soll keine trockene Abhandlung über psychologische Faktoren des Scheiterns sein, sondern die wichtigsten psychologischen Aspekte rund ums Thema kurz und prägnant in Form von 13 „Fallen" darstellen. Wer sie kennt und sich ihre versteckte Verführungskraft eingesteht, ist nicht vor jeglichem Scheitern geschützt, wird aber mit Sicherheit adäquater mit „scheiterverdächtigen" Situationen und Einstellungen bei sich selbst und bei anderen umgehen können.

MINDESTFALLEN

GRUNDEINSTELLUNGEN, DIE IM HINTERGRUND LAUERN KÖNNEN

1. DIE OPTIMISMUSFALLE

„Alles läuft bestens, die Zukunft gehört mir!"

DAS PROBLEM

Positiv denken ist die treibende Kraft für einen Entrepreneur. Optimismus ist die Grundlage, Geschäftschancen zu erkennen und zu verfolgen. Übertriebener Optimismus kann zur Gefahr werden. Die Zeichen der Zeit werden zu spät erkannt. Spätestens dann, wenn keine Zweifel mehr bestehen und mit dem Erfolg praktisch 100%ig gerechnet wird, lauert die Gefahr der (Selbst-)Überschätzung. Eine Vielzahl von Geschäftsplänen ist überoptimistisch angelegt. Bei der Umsetzung folgt das böse Erwachen, dass alles doppelt so lange dauert und um einiges mehr kostet als erwartet.

DIE KONSEQUENZ

Ähnlich wie bei der Wahrnehmungsfalle führt übertriebener Optimismus zu unrealistischen Einschätzungen der persönlichen unternehmerischen Situation. Vor lauter Optimismus werden Warnsignale schwächer wahrgenommen oder einfach bei Seite geschoben. Marktsegmente, Marktanteile und Umsatzprognosen werden zu rosig eingeschätzt, Kosten werden dagegen in zu geringem Ausmaß geplant oder einzelne Positionen überhaupt vergessen.

LÖSUNGSANSÄTZE

Nachdenken, überdenken, reflektieren und mit andern diskutieren lautet der nahe liegende Lösungsansatz, um die „Erdung" wieder herzustellen. Dies ist leichter gesagt als getan, da die Umwelt oft neuen unternehmerischen Plänen gegenüber skeptisch eingestellt ist und damit den persönlichen Optimismus gehörig herausfordert. Die beste Balance liegt vermutlich darin, einen optimistischen Realismus anzustreben und gelegentlich auch auf kritischen Rat zu horchen. Trotz allem sollte UnternehmerInnen und unter-

nehmerisch denkenden Menschen der Optimismus und die Freude am eigenen Schaffen nie abhanden kommen.

2. DIE PESSIMISMUSFALLE

„Das funktioniert nie und kann nur schief gehen....“

DAS PROBLEM

Das andere Extrem stellt die grundsätzliche und prinzipielle Negativeinstellung dar. Übertriebene Kritik an sich selbst und der Umwelt gepaart mit Schwarzmalerei ist nicht der Nährboden, auf dem Erfolge gedeihen. Durch überkritische Wahrnehmung der Möglichkeiten werden diese grundsätzlich bloß als Risiken erkannt. Das Glas ist immer nur halbleer.

DIE KONSEQUENZ

Jegliche Idee wird rasch im Keim erstickt – es können sich keine kreativen Gedankenketten entwickeln. Eine negative Grundeinstellung führt dazu, dass der nächste Schritt doch keinen Sinn macht und daher auch nicht weitergegangen wird. Furcht und Unsicherheit nehmen überhand und der pessimistische Mensch leidet bald darauf unter ängstlichen Zuständen und Unbehagen.

LÖSUNGSANSÄTZE

Das Unternehmertum ist meistens nichts für chronische PessimistInnen, welche das Leben als Gefahr und die Umwelt im Zweifel immer als Bedrohung wahrnehmen. Ein gesunder Pessimismus schützt andererseits vor unnötigem Risiko und stellt gewissermaßen ein Sicherheitsnetz dar. Er sollte zum Anlass genommen werden, das eigene Vorhaben nochmals in Ruhe zu überdenken, um auch die positiven Aspekte der Situation zu erkennen. Dieser Charakterzug kann vor allem dann in eine Stärke umgewandelt werden, wenn es darum geht, Aufgaben zu erfüllen, bei denen gerade das Erkennen von Risiken und Gefahren auf dem Programm steht. Das Entdecken von neuen Geschäftschancen wird wohl nicht zum Tätigkeitsbereich pessimistischer Persönlichkeiten gehören.

3. DIE KOMPETENZFALLE

„Feedback? Ich weiß, was der Markt braucht!“

DAS PROBLEM

Wichtigste Voraussetzung, um ein neues Projekt zu starten, ein neues Produkt zu launchen, neue KundInnen anzusprechen, scheint oft das „richtige Image“ zu sein. Zu diesem „richtigen Image“ tragen vor allem unbezweifelbare Kompetenz, Fachwissen, Erfahrung und ein untrügliches Gespür für den Markt bei, meinen manche. Wer professionell dastehen will, zeigt davon so viel wie möglich – je mehr, je besser.

Nun geht es aber bei Innovationen um etwas Neues, etwas, das in dieser Form noch nicht gemacht wurde, wo es also keine oder nur wenig Erfahrung und Kompetenz geben kann. Auch hatte der Markt noch keine Möglichkeit, auf die neue Idee zu antworten. Allzu oft meint man das – vor anderen aber auch vor sich selbst – verbergen zu müssen. Unsicherheiten passen scheinbar nicht zum „richtigen Image“.

DIE KONSEQUENZ

Dieses vermeintlich notwendige Image der professionellen Kompetenz verführt zu einer „Ich weiß das alles selbst ganz genau"-Haltung. Wer schon alles weiß, muss nichts mehr erfragen oder überprüfen. Und so besteht die eigentliche Falle darin, dass eigene Annahmen und Überlegungen für unumstößliche Wahrheiten gehalten und als solche präsentiert und verteidigt werden. Die Folge daraus ist ein Mangel an aktiv eingeholten Feedbacks, Außensichten und Überprüfungsschleifen durch kritische Profis sowie an realistischer Planung.

LÖSUNGSANSÄTZE

Eine differenzierte Einschätzung der eigenen Schwächen, eine rationale Planung und das aktive Einholen von Rückmeldungen durch potentielle KundInnen, LieferantInnen und Profis aus verwandten Bereichen sind hier Schlüsselbegriffe, um aus der Falle eine Chance zu machen.

Was an meinem „richtigen Image" entspricht der Realität – und zwar auch in den Augen meiner schärfsten KritikerInnen? Wie kann ich die Annahmen, auf denen ich meine Unternehmung aufbaue, immer wieder kritisch in Frage stellen und anpassen? Wie sieht ein Worst Case-Szenario aus? Ja, genau – auch darüber sollte man sich von Anfang an Gedanken machen!

4. DIE MISSTRAUENSFALLE

„Ich lass mir doch nicht in die Karten schauen!"

DAS PROBLEM

In der Geschäftswelt kann man fast täglich von hintergangenen ManagerInnen, Ideenklau, Betriebsspionage oder Ähnlichem lesen und hören. Wer selbst bereits Erfahrungen mit missbrauchtem Vertrauen oder gar Betrug machen musste oder Geschädigte kennt, der lässt sich daher gerne vom Misstrauen leiten.

Gegen eine gesunde Zurückhaltung ist sicher nichts zu sagen. Zur Falle wird sie, wenn die Angst davor, dass Ideen geklaut und Businesspläne abgeschrieben werden oder man von PartnerInnen hintergangen wird, überhand nimmt und einen großen Teil des Handelns bestimmt.

DIE KONSEQUENZ

Wie in einer „Self-fulfilling prophecy" wird der Mensch, der überall Gefahr und Betrug wittert, auch ständig Beweise dafür finden (siehe Wahrnehmungsfalle). Die Folge daraus ist ein Beschneiden der eigenen Ressourcen: Zum einen ist ein Teil der Energie durch das Misstrauen gebunden und kann nicht zielgerichtet für die Geschäftsidee eingesetzt werden. Zum anderen schneidet man sich von möglicherweise nützlichen UnterstützerInnen, MentorInnen oder potentiellen PartnerInnen ab. Denn vernetzen heißt Vertrauen schenken.

LÖSUNGSANSÄTZE

Wir tendieren dazu, uns Negatives (egal ob selbst oder von anderen erlebt) lange im Gedächtnis zu bewahren, positive Erfahrungen aber kaum zu registrieren bzw. rasch wieder zu vergessen. Ein Ausweg aus der Misstrauensfalle ist daher das bewusste Erinnern an Erlebnisse (eigene oder von anderen), wo sich Vertrauen bezahlt gemacht und Mehrwert geschaffen hat.

Netzwerke sind in der heutigen Wirtschaft ein nicht mehr weg zu denkender Erfolgsfaktor – vor allem für GründerInnen. Das gegenseitige Geben

und Nehmen braucht aber kritisches Vertrauen. Und nicht umsonst steht hier mein Geben an erster Stelle und ist das Nehmen eine Antwort darauf. Eine Win-Win-Einstellung – ich gewinne und meine PartnerInnen gewinnen – ist ein Grundstein für eine erfolgreiche Unternehmung.

STARTFALLEN

STOLPERSTEINE DER PLANUNGS- UND GRÜNDUNGSPHASE

5. DIE ERWARTUNGSFALLE

„...und morgen bin ich Millionär!“

DAS PROBLEM

Erwartungen – Vorstellungen über einen zukünftigen Zustand – sind eine treibende Kraft im Schaffen von unternehmerisch denkenden Menschen. Erwartungen kann man an sich selbst stellen, aber auch die Umwelt, Familie, FreundInnen, GeschäftspartnerInnen haben Erwartungen an uns. Manchmal ist es nicht immer leicht, diesen Erwartungen zu entsprechen.

Erwartungen an den eigenen Erfolg legen die Latte auf ein hohes Niveau. Die Vorstellung der Zukunft wird letztendlich mit dem Erreichten der Gegenwart in Abgleich gebracht werden. Das Ausmaß des Erfolges oder Scheiterns wird in den meisten Fällen in Relation zu den ursprünglichen Erwartungen zu setzen sein: sind diese gering, so wird ein Misserfolg auch verschmerzbar sein, werden (zu!) hohe Ziele gesteckt und diese verfehlt, so sieht die Sache schon anders aus.

DIE KONSEQUENZ

Sich selbst und seiner Organisation Ziele zu geben, ist sicherlich eine der Kernaufgaben jedes unternehmerisch agierenden Menschen. Entscheidend sind jedoch die konkreten Ausprägungen der Vorstellungen über die Zukunft. Ziele und Erwartungen müssen in Einklang gebracht werden. Überhöhte und oftmals unrealistische Erwartungen können bei Nichterreichen der Ziele zu Enttäuschung, Frustration, ja sogar totaler Resignation führen. Aus zu geringen Erwartungen wird man andererseits nicht ausreichend Kraft und Antrieb schöpfen, um Erfolge zu erlangen. Das Auseinandersetzen mit Erwartungen und die Ableitung von Zielen ist daher kein einfaches Unterfangen.

LÖSUNGSANSÄTZE

Im Bewusstsein, dass Erwartungen sehr wahrscheinlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, ist es richtig, sich hierüber in aller Ruhe Gedanken zu machen. Was will ich wirklich? Was erwarte ich von meinem Vorhaben und wie unterscheiden sich womöglich meine Erwartungen von jenen, welche meine Umwelt an mich hat? In diesem Bereich sollte man sich selbst nicht unter Druck setzen. Trotzdem ist es wichtig, persönliche Erwartungen und Ziele hoch zu setzen, um Antrieb und Kraft für das eigene Vorhaben zu schaffen. Große Ambitionen teilt man am besten nur mit jenen Leuten, die einerseits zur Realisierbarkeit beitragen und andererseits mit konstruktiver Kritik helfen können. Ansonsten ist es von Vorteil, seine Pläne nicht allzu laut hinaus zu posaunen. So spart man sich Erklärungsbedarf, wenn sich Dinge anders entwickeln als gedacht.

6. DIE WAHRNEHMUNGSFALLE

„Meine Einschätzung ist objektiv und die einzig richtige."

DAS PROBLEM

Unternehmerische Entscheidungen zu treffen, basiert immer auf einem gewissen Maß der Unsicherheit. Keiner kennt sämtliche Informationen, vor allem dann nicht, wenn es um noch nicht entdeckte Geschäftsmöglichkeiten geht. Nichts ist daher leichter, als sich selbst ein X für ein U vorzumachen und die Umwelt so wahrzunehmen, wie man sie eben am liebsten sehen möchte. Die Wahrnehmungsfalle führt dazu, dass Informationen zu einseitig, zu selektiv aufgenommen und daraus nachteilige Schlüsse gezogen werden.

DIE KONSEQUENZ

Die Folgen daraus sind falsche Entscheidungsgrundlagen. Wird zum Beispiel die Ausgangslage zu rosig wahrgenommen, so baut ein unternehmerisches Projekt auf Sand und ist voraussichtlich zum Scheitern verurteilt. Übertriebener Pessimismus auf der anderen Seite führt jedoch dazu, dass immer ein Grund gefunden wird, warum ein Geschäftskonzept nicht funktionieren kann, wenngleich es grundsätzlich Potenzial hätte.

LÖSUNGSANSÄTZE

Gegen die Wahrnehmungsfalle gibt es kein Patentrezept. Lediglich das Bewusstsein, dass Entscheiden immer in Abhängigkeit von Information steht, hilft etwas weiter. Einerseits sollte also möglichst viel Information über den Markt, die Konkurrenz, zukünftige Technologien und Methoden mit besonderer Gründlichkeit in Erfahrung gebracht werden, andererseits führt ein laufender Gedankenaustausch mit berufenen Personen dazu, dass eine objektivierte und ausgeglichene Sicht der Dinge gefunden wird.

7. DIE STATUSFALLE

„Um den richtigen Eindruck zu machen, brauche ich unbedingt..."

DAS PROBLEM

Es geht vielen Menschen im Leben nicht nur darum, selbst zufrieden zu sein und FreundInnen zu haben, sondern vor allem darum, wie sie von anderen wahrgenommen werden. Weite Teile der Konsumgüterindustrie leben von diesem Phänomen. Der häufig durch Statussymbole dargestellte Imageunterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen UnternehmerInnen in unseren Breiten könnte größer nicht sein.

DIE KONSEQUENZ

Keiner ist vor dieser Falle gefeit. Aber gerade in der Anfangsphase einer unternehmerischen Tätigkeit und beim ersten „Erfolgslüftchen" besteht die größte Gefahr, in die Statusfalle zu tappen. Passiert ist dies beispielsweise vielen New Economy GründerInnen, welche bereits in den ersten von massiven Verlusten geprägten Anlaufjahren schnellen Autos, teuren Uhren und auch sonst einem großzügigen Lebensstil verfallen sind. Abgesehen von den Kosten macht man sich mit überdurchschnittlich zur Schau getragenen Statussymbolen wohl keine wirklichen FreundInnen oder KundInnen, sondern erweckt eher nur NeiderInnen, von welchen man als erfolgreiche UnternehmerIn ohnehin bald genug haben wird.

LÖSUNGSANSÄTZE

Ein verbindliches und vertrauenswürdiges Auftreten ist wohl der beste Eindruck, den man machen kann. Begeisterungsfähigkeit, inhaltliche Kompetenz und Interesse am Gegenüber sind in Wirklichkeit die erfolgsrelevanten Bestandteile unternehmerischer Beziehungen. Erfahrene und selbst erfolgreiche GeschäftspartnerInnen lassen sich im Übrigen von Statussymbolen ohnehin nur selten beeindrucken, sondern werden Verlässlichkeit und Bonität anders ergründen.

8. DIE GRÖSSENFALLE

„Mit dem Businessplan setzte ich in einem Jahr sicher eine Million ab – mindestens!“

DAS PROBLEM

Die Frage nach dem zukünftigen Umfang eines Unternehmens ist sehr schwierig zu beantworten und wohl die entscheidende Kernfrage in jedem Businessplan. Wie viele Produkt- oder Dienstleistungseinheiten in welchen Zeiträumen letztendlich abgesetzt werden können, determiniert praktisch alle anderen Bestandteile einer unternehmerischen Aktivität. Legt man einmal die Absatzmenge fest, so ist der Rest der Planung nicht mehr sehr kompliziert, da von ersterem alle anderen Einsatzfaktoren ganz brauchbar abgeleitet werden können. Gerade weil die Vorhersage der Mengen aber so schwierig ist, wird diesem Punkt zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und man tappt leicht in die Größenfalle – sprich definiert am Papier Entwicklungen, welche nicht zu schaffen sind.

DIE KONSEQUENZ

Die Mehrheit der Businesspläne weist überaus optimistische Planmengen aus, welche zwar mit Marktdaten übereinstimmen mögen, jedoch in der Praxis nicht in diesem Umfang oder im besten Fall zeitverzögert eintreten. Ausgehend von falschen Annahmen wird die Kostenseite nicht mehr in Einklang mit den Umsätzen stehen, was unweigerlich zu wirtschaftlichen Misserfolgen führt.

Wird hingegen das Unternehmen zu klein dimensioniert und kommt die Geschäftsidee besser an als gedacht, so müssen womöglich attraktive „Großaufträge“ mangels Kapazität abgelehnt werden. Das Unternehmen kommt mit dem Markt nicht mit und verpasst interessante Chancen. Das Dilemma hat somit zwei Seiten.

LÖSUNGSANSÄTZE

„Small can be successful, large can be beautiful, dimensions matter.“ Um die Größenfalle zu vermeiden, ist es einerseits empfehlenswert, sich mit dieser kritischen Frage ausreichend auseinander zu setzen und andererseits auf die Skalierbarkeit des Unternehmens bzw. der Organisation zu achten. Fixkosten sollten zu Beginn – wenn möglich – gering gehalten werden. Die Planung sollte mit einem gewissen Schuss Bescheidenheit und Zurückhaltung vorgenommen werden, in dem Bewusstsein, dass Ergebnisse unter dem Strich immer wichtiger sind als der Umsatz. Nichtsdestotrotz sollten Alternativszenarien mitberücksichtigt werden, z.B. wie ein überraschender Auftragszuwachs verarbeitet werden kann.

KRISENFALLEN

MÖGLICHE FEHLER, WENN DIE KRISE AUFGETRETEN IST

9. DIE ERSTARRUNGSFALLE

„Ich schau gar nicht hin...“

DAS PROBLEM

Misserfolge, enttäuschte Erwartungen oder missglückte Aufträge können – wenn sie zur selben Zeit geballt auftreten – zu einem tatsächlichen psychischen Schockzustand führen. Man erlebt die Situation als Katastrophe, fühlt überwältigende Angst, Orientierungslosigkeit, Fassungslosigkeit und weiß nicht, was man jetzt tun kann – man erstarrt buchstäblich. Der Körper versucht die Realität als erste Schnellhilfe mit einem „Todstellreflex“ abzuwehren. Eine solche Identitätskrise kann ausgelöst werden, wenn wesentliche Faktoren der eigenen Selbstdefinition wegfallen, man gezwungen ist, eine neue Identität zu finden. Man ist fassungslos.

DIE KONSEQUENZ

Vor lauter Schreck, dass „es“ passiert ist, tut man gar nichts mehr und kommt weder ins Handeln noch ins Planen, sondern bleibt in der eigenen Lähmung gefangen.

LÖSUNGSANSÄTZE

Gerade bei dieser kaum bewusst steuerbaren inneren Reaktion, die per se zumindest für eine Zeit die eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit stark einschränkt, ist eine Außenperspektive nötig: Einerseits, um gespiegelt zu bekommen, was und wie man gerade tut – denn allzu oft bemerkt man die eigene Erstarrung nur unzureichend; andererseits, um augenblicklich anstehende Aktivitäten, die eventuell einen noch größeren Misserfolg abwehren können, zu delegieren.

10. DIE GEFÜHLSFALLE

„Ach, das stecke ich doch locker weg!“

DAS PROBLEM

So, jetzt ist es klar: Es geht bergab! Alle Versuche gegenzusteuern haben nicht den gewünschten Erfolg gezeigt. Äußerlich versucht man Fassung zu bewahren, aber innerlich sieht es ganz anders aus. Je nach Persönlichkeit regen sich Enttäuschung, Wut, Trauer, Verzweiflung, Angst, ein Gefühl von Ausweglosigkeit oder Scham. Aber die dürfen nicht sein. Nicht vor sich selbst und schon gar nicht vor anderen. Was würden die denn denken?! Das ausgegebene Kommando an sich selbst und nach außen lautet: „Alles halb so wild, das stecke ich locker weg, das ist kein wirkliches Problem für mich, das hab ich voll im Griff,...“ – die Liste lässt sich beliebig fortsetzen.

DIE KONSEQUENZ

Leider kann auch das überzeugendste Auftreten die Gefühle, die im Inneren brodeln, nicht zum Verschwinden bringen. Da nur rund zehn Prozent der Kommunikation zwischen Menschen über Worte vermittelt werden und der Rest, also neunzig Prozent, über Stimme und Körpersprache, können GesprächspartnerInnen rasch spüren, wie optimistisch und locker der/die Betroffene wirklich ist, und haben auch bald zumindest eine Ahnung davon, was sich hinter der Fassade abspielen könnte. Der Effekt: Man wirkt nicht mehr authentisch und bringt sich so um eine der Grundlagen guter (geschäftlicher) Kommunikation. Aber auch für das Innenleben kann es schwerwiegende Folgen haben, die – zugegeben unangenehmen – Gefühle weg zu schieben oder sich selbst gar nicht zuzugestehen. Nicht bearbeitete Gefühle tendieren dazu, stärker zu werden, was wiederum den Wunsch erhöht, sie zu unterdrücken. Ein bekannter Teufelskreis, in den sich in weiterer Folge körperliche Symptome (z.B. Kopfschmerzen, Schlafstörungen oder Magenbeschwerden) einmischen können. Man kann auch mit immer massiveren Abwehrbestrebungen reagieren. Das kann – je nach Persönlichkeit und Konstitution – von übertriebenem Arbeitseinsatz über extremen Sport bis zu exzessivem Nachtleben reichen, in Ausnahmefällen auch begleitet von Substanzmissbrauch. Finden Gefühle kein adäquates Ventil, drücken sie sich über den Körper aus und machen krank.

LÖSUNGSANSÄTZE

Das Leugnen der eigenen Gefühle führt in einen so genannten „Stuck State“. Man steckt buchstäblich fest, etwas Neues kann nicht entstehen. Denn dafür ist es notwendig, die Trauer, die Wut, die Verzweiflung, die Ohnmacht, die Scham zuzulassen. Ja, mehr noch: sie als für die Situation adäquate Gefühle zu akzeptieren in dem Wissen, dass sie für einige Zeit ständige Begleiter bleiben werden. Wohlmeinende Aufmunterungen ande-

rer – wie „Du musst das positiv sehen!“, „Jetzt reiß dich halt zusammen!“, „Ist doch alles nicht so schlimm!“ – sind hier eher kontraproduktiv. Viel unterstützender ist ein schlichtes „Ja, das ist wirklich schlimm!“.

11. DIE JETZT-ERST-RECHT-FALLE

„Es kann nicht sein, dass es mir nicht gelingt – jetzt ein letztes Mal investiert und gewagt, dann wird das Projekt abheben!“

DAS PROBLEM

Nach dem Überwinden des ersten Schocks kann es leicht zu einer Gegenreaktion kommen: Man ist zutiefst von seiner Geschäftsidee, seinem Produkt, seiner Dienstleistung überzeugt, aber das eigene Feuer springt nicht auf potentielle KundInnen, LieferantInnen oder GeldgeberInnen über. Die eigene Begeisterung kann dann blind machen. Man möchte es einfach nicht glauben, dass der Plan, auf den man so stolz ist, die Idee, die man für unwiderstehlich hielt, nicht wie erwartet aufgeht.

DIE KONSEQUENZ

Die Falle besteht darin, den Ausstieg zu verpassen: Wie ein/e SpielerIn im Kasino bei einer Pechsträhne setzt man nochmals und nochmals, um seine Verluste wieder hereinzuholen und vergrößert sie so jedes Mal, bis nichts mehr geht. Im unternehmerischen Leben kann das heißen: noch mehr ins Marketing investieren, einen neuen Kredit aufnehmen, trotz Verlusten bzw. ausbleibender Erfolge weitermachen in der Hoffnung, dass „im nächsten Monat sicher der große Kunde anbeißt“. Und nach diesem Monat die Deadline eben wieder aufs nächste Monat verschieben, denn „dann wird es ganz sicher klappen“. Auf diese Art schafft man nie den glimpflichen Absprung, der es ermöglichen könnte, mit den noch verbleibenden Ressourcen und der Lernerfahrung etwas Neues zu starten.

LÖSUNGSANSÄTZE

Auf der Seite der Hardfacts braucht es von Anfang an ein ganz klares Limit – schriftlich festgelegt -, bis zu dem man bereit ist, zu investieren und sich zu engagieren. Also die genaue Definition des Ausstiegszeitpunkts, an dem man die Geschäftsidee in dieser Form begräbt.

Auf der Seite der Softfacts muss man schon in der Planungsphase die Kraft aufbringen, bei aller Anfangsbegeisterung auch die pessimistische Brille aufzusetzen und einen möglichen Ausstieg klar und detailreich auszudefinieren. In der Situation selbst bedarf es der inneren Größe, rechtzeitig vom „Spieltisch aufzustehen“, wenn das eigene Limit erreicht und noch nicht überschritten ist, und bewusst der Versuchung des „nur noch ein Mal“ zu widerstehen.

Alleine kann das besonders schwer sein, hier sind wohlwollende BeraterInnen und MentorInnen von großer Hilfe. Sie sollten den definierten Punkt kennen und die Möglichkeit haben, rechtzeitig ans Aussteigen zu erinnern.

12. DIE SPRACHLOSIGKEITSFALLE

„Ähhh, na ja, wissen Sie...“

DAS PROBLEM

Es ist Schadensbegrenzung angesagt. KundInnen möchte man halten, GeschäftspartnerInnen nicht enttäuschen und das eigene Image als erfolgreicher Mensch unter allen Umständen wahren. Eine natürliche Reaktion ist, das eigene Scheitern so gut wie möglich zu verbergen oder zu tarnen

in der Hoffnung, dass es von relevanten KundInnen, LieferantInnen oder GeldgeberInnen nicht bemerkt oder zumindest nicht so kritisch bewertet wird.

DIE KONSEQUENZ

Auf Schwierigkeiten angesprochen, verhält man sich reaktiv, verbergend, präsentiert Ausreden. Die Grenze zwischen Wahrheit und Schönfärberei verschwimmt zusehends. Ständig muss man fürchten, ertappt zu werden. Rasch wird – oft ganz intuitiv – für das Gegenüber klar, dass da „irgendwas nicht stimmt". Misstrauen und Vorsicht schleichen sich ein, die Geschäftsbeziehung ist in Gefahr.

LÖSUNGSANSÄTZE

„Alle Fehler, die wir machen, sind leichter zu verzeihen als unsere Versuche, sie zu verbergen." Offenheit, Klarheit, Selbstbewusstsein, Selbstkritik und klare Botschaften an die GesprächspartnerInnen sind die Strategie der Wahl. Es gilt, eine mutige und glasklare Kommunikationsstrategie gerade im Scheitern zu entwickeln und zu verfolgen. Klar sollen alle relevanten Fakten und deren Konsequenzen offen gelegt und ebenso klar die eigenen Erwartungen an die jeweiligen PartnerInnen in der schwierigen Situation formuliert werden. So fühlen sich die PartnerInnen als solche ernst genommen, erhalten den Eindruck einer gefestigten Persönlichkeit, die adäquat mit Schwierigkeiten umgeht und eigene Fehler eingesteht, Vertrauen wird gefördert und die Chance auf eine Weiterführung einer geschäftlichen Beziehung erhöht.

13. DIE OPFERFALLE

„Also bei dem Verfall der Marktpreise hatte ich keine Chance!"

DAS PROBLEM

Das Schwierigste am Misserfolg ist es, den persönlichen Beitrag daran zu realisieren. Viele von uns sind wahre Meister darin, auf „die anderen" zu zeigen, die scheinbar an der Misere schuld sind: der Mitbewerb, der zurückgezogene Auftrag, der unverlässliche Lieferant, der abgesprungene Mitarbeiter, der verwehrte Kredit oder der schlechte Berater. Zugegeben, es kann ungemein entlastend wirken, „die wirklichen Schuldigen" zu kennen und auch zu benennen. So kann man sich selbst als „unschuldiges" Opfer eben dieser anderen fühlen und darstellen.

DIE KONSEQUENZ

Ist der/die UnternehmerIn aber unschuldiges Opfer, heißt das, dass er/sie selbst alles richtig gemacht hat und kaum Einfluss auf das haben konnte, was da passiert ist. Die klare und für die Zukunft verhängnisvolle Konsequenz dieser Überzeugung ist, dass man die vielleicht einzig positive Chance des Scheiterns vergibt: das persönliche Lernen und Wachsen. Wer sich zum Opfer macht, behält seine eigene (fehlerhafte, vielleicht falsche) Strategie bei – mit der Gefahr, beim nächsten Projekt Ähnliches zu erleben.

LÖSUNGSANSÄTZE

Sich nicht als „Opfer" sondern als „TäterIn" des eigenen Misslingens zu betrachten, mag anfänglich irritierend und schmerzhaft sein. Doch nur auf diese Weise kann es gelingen, „blinde Flecken" zu erhellen und aus dem Scheitern letztlich eine Stärke und bereichernde Erfahrung zu machen. Es gilt also, klar und ungeschönt den gegangenen Weg samt allen Entscheidungen und deren Konsequenzen zu analysieren, aber auch besonders genau hinzuschauen, welche persönlichen Muster und Überzeugungen zu eben diesem Vorgehen verleitet haben, in welche „Fallen" man warum getappt ist und was nötig wäre, um

beim nächsten Mal anders handeln zu können. Um diese Analyse in der nötigen Tiefe und Konsequenz durchführen zu können, braucht es wie so oft eine kritische Außenperspektive, z.B. durch einen Coach oder eine/n MentorIn, um Schwachstellen aufzuzeigen und bearbeitbar zu machen.

Es gibt keine todsicheren Rezepte, die vor jedem Scheitern bewahren werden. Niemand ist davor gefeit, in die eine oder andere Falle zu tappen, auch nicht wenn man sie theoretisch kennt. Leider.

Die größte und gefährlichste Falle von allen bleibt die Überzeugung, dass mir das niemals passieren kann. Denn diese Überzeugung ist mit Sicherheit falsch.

*** Johanna Schwetz-Würth ist selbständige Unternehmerin und Coach.**
Gernot Essl ist Vorstandsmitglied der Palmers Immobilien Gruppe.

GESCHEITER(T) – DER GESETZLICHE ASPEKT

VON KONKURS BIS SANIERUNG

VON ROMANA WIESER, RICHTERIN

In juristischer Hinsicht wird „Scheitern“ primär mit „Insolvenz“ und „Konkurs“ assoziiert. Über diese Begriffe sowie über einige weitergehende Aspekte von „Scheitern im juristischen Sinne“ soll dieses Kapitel Aufklärung bringen.

Wenngleich in einer freien Wirtschaftsordnung das Auftreten von Insolvenzen unvermeidlich ist und im Sinne einer Bereinigungswirkung auch notwendig sein kann, gibt es zunehmend – auch von Seiten der Gesetzgebung – Bemühungen in Richtung Früherkennung von Unternehmenskrisen, Insolvenzprophylaxe und Sanierung.

So wurde mit dem Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) im Jahr 1997 für Unternehmen die Möglichkeit eines **Reorganisationsverfahrens** geschaffen. Der Schuldner (also der Unternehmer) kann ein solches gerichtliches Verfahren beantragen, wenn er noch nicht insolvent ist, jedoch Reorganisationsbedarf besteht. Letzterer ist insbesondere bei einer vorausschauend feststellbaren wesentlichen und nachhaltigen Verschlechterung der Eigenmittelquote anzunehmen (§ 1 Abs 3 URG). Eine Vermutung des Reorganisationsbedarfs besteht bei einer Eigenmittelquote von weniger als 8 % und einer fiktiven Schuldentilgungsdauer von mehr als 15 Jahren (§ 22ff URG). Das Gericht bestellt einen Reorganisationsprüfer, und vom Schuldner ist ein Reorganisationsplan vorzulegen, welcher insbesondere die geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage sowie erforderliche Zustimmungserklärungen von betroffenen Schuldnern, Arbeitnehmern u.dgl. enthalten muss – ein Überstimmen von Gläubigern ist nicht möglich. Der Durchführungszeitraum soll zwei Jahre nicht übersteigen. Der Reorganisationsprüfer hat ein Gutachten über die Zweckmäßigkeit und die Erfolgsaussichten des Planes vorzulegen und unter Umständen die Durchführung zu überwachen. Eine Publizität des Verfahrens besteht nicht.

Zentraler Anreiz für die Einleitung eines solchen Verfahrens sind die materiellrechtlichen Wirkungen: So können im Reorganisationsverfahren gesetzte Rechtshandlungen (Überbrückungs- und Reorganisationsmaßnahmen) nur sehr eingeschränkt angefochten werden, weiters unterliegen Reorganisationsmaßnahmen nicht den Regeln des Eigenkapitalrechts (§ 20 URG).

Schließlich haften die Organe prüfpflichtiger juristischer Personen und bestimmter Personengesellschaften im Konkursfall, wenn ein Bericht des Abschlussprüfers in den letzten zwei Jahren Kennzahlen enthält, die zur Vermutung eines Reorganisationsbedarfs führen (siehe oben).

Die praktische Bedeutung des beschriebenen Verfahrens ist allerdings – wohl im Hinblick auf die nicht unbeträchtlichen Kosten und die zweifelhafte Praktikabilität des Verfahrens – gering.

Eine andere – in der Praxis gängigere – Maßnahme zur Insolvenzvermeidung ist der **außergerichtliche Ausgleich**. Eine gesetzliche Regelung hierfür besteht nicht, einzig und allein § 183 Abs 2 KO sieht für das Schuldenregulierungsverfahren natürlicher Personen vor, dass ein Schuldner, der kein Unternehmen betreibt, bescheinigen muss, dass ein außergerichtlicher Ausgleich gescheitert ist – der Versuch eines solchen Ausgleichs ist demnach Voraussetzung für eine Konkurseröffnung.

Ein außergerichtlicher Ausgleich ist ein Vergleich im zivilrechtlichen Sinne (vgl. § 1380ff ABGB). Der Schuldner schließt demnach mit jedem einzelnen Gläubiger eine Vereinbarung über einen teilweisen Verzicht auf eine Forderung, über die Stundung von Zahlungen oder über Ratenzahlungen. Jeder betroffene Gläubiger muss zustimmen. Eine solche Zustimmung wird nur erreichbar sein, wenn die Gläubiger annehmen, einen größeren Anteil zu erhalten als bei einem drohenden Konkurs. Bei Erzielung eines Ausgleichs wird der Schuldner mit Erfüllung der vereinbarten Quote von der restlichen Schuld befreit.

Grundsätzlich können die Gläubiger sogar verschiedene Quoten angeboten bekommen, es müssen auch nicht alle Gläubiger am Ausgleich teilnehmen. Allerdings ist eine solche Ungleichbehandlung allen Gläubigern gegenüber offenzulegen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Zahlungen, die einzelne Gläubiger begünstigen (d.h. wenn einzelne Gläubiger in höherem Ausmaß befriedigt werden als andere), angefochten werden.

Dieses Instrument des außergerichtlichen Ausgleichs stellt eine kostengünstige, diskrete (daher auch „stiller Ausgleich" genannt) und flexible Sanierungsmaßnahme dar. Allerdings muss eine Übereinkunft mit sämtlichen Gläubigern erzielt werden. In der Praxis sind vor allem Sozialversicherungen kaum bereit, einem außergerichtlichen Ausgleich zuzustimmen, was folglich zum Scheitern führt.

Zu beachten ist, dass auch während der Verhandlungen über einen solchen Ausgleich die 60-Tages-Frist des § 69 Abs 2 KO weiterläuft, binnen welcher eine Konkurseröffnung beantragt werden muss, eine Fristenhemmung findet nicht statt.

Nicht unerwähnt bleiben soll als Krisenbewältigungsinstrument die Möglichkeit einer **Wirtschaftsmediation**. Mediation ist „eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen" (§ 1 Zivilrechts-Mediations-Gesetz). Wichtige Merkmale sind die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Neutralität/Allparteilichkeit des Mediators, die Offenlegung aller Interessen aller Beteiligten, die Einbeziehung aller Konfliktparteien, die Vertraulichkeit der Mediation, die Vereinbarungen über die Kommunikation zwischen den Parteien, die Selbstverantwortung der Parteien, die Erweiterung des Entscheidungsspielraums durch die Erweiterung des Blickfeldes, kooperative Lösungsversuche statt Konfrontation sowie der Abschluss durch verbindliche Vereinbarung *(Werner Steinacher: „"Mediation in der Unternehmenskrise und Insolvenz", S 477 ff, Krisenmanagement, 2007, siehe Links und Literatur).*

Die konkrete Ausgestaltung einer Mediation ist – abhängig von der Ausgangssituation – vielfältig, dasselbe gilt für die Zielsetzung. Es handelt sich um ein überaus flexibles und anpassungsfähiges Instrument, das zu konsens- und zukunftsorientierten Lösungen führen soll.

Als letzter Ausweg bleibt schließlich das **Insolvenzverfahren**, welches entweder als **Konkurs** oder **Ausgleich** geführt werden kann.

Voraussetzung ist der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit (= die Unfähigkeit des Schuldners, mangels flüssiger Mittel binnen angemessener Frist

und bei redlicher wirtschaftlicher Gebarung alle seine fälligen (!) Verbindlichkeiten zu begleichen) oder der Überschuldung. Dieser für juristische Personen maßgebliche Konkursgrund liegt vor, wenn das Aktivvermögen (bei Bedachtnahme auf etwaige stille Reserven) nicht die Verbindlichkeiten deckt und ergänzend eine negative Fortbestehensprognose besteht.

Nach § 69 Abs 2 KO hat der Schuldner (also der persönlich haftende Gesellschafter von Personengesellschaften oder der organschaftliche Vertreter juristischer Personen, d.i. der Geschäftsführer einer GmbH oder der Vorstand einer AG) die Pflicht, ohne schuldhaftes Zögern, spätestens 60 Tage nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit einen Konkurs oder Ausgleichsantrag zu stellen. Antragsberechtigt ist aber auch jeder Gläubiger, der eine Konkursforderung glaubhaft macht.

Weitere Eröffnungsvoraussetzung ist das Vorliegen eines kostendeckenden Vermögens. Darunter sind die Anlaufkosten des Konkursverfahrens zu verstehen – es ist von rund 4.000 € auszugehen, die vom Antragsteller (Gläubiger oder Schuldner) vorschussweise zu erlegen sind, falls ein kostendeckendes Vermögen fehlt.

Die Konkurseröffnung wird samt wichtiger Daten in der Ediktsdatei (www.edikte.justiz.gv.at) veröffentlicht, damit treten die Konkurswirkungen ein.

Prinzip eines Konkurses ist, dass das gesamte Vermögen des Schuldners („Gemeinschuldner“) für eine gleichmäßige Befriedigung aller Gläubiger herangezogen wird. Unabhängig vom Zeitpunkt der Forderungsanmeldung bekommt also jeder die gleiche Quote, und abgesehen von bestimmten „konkursfreien“ Vermögensteilen wird das gesamte Vermögen vom gerichtlich bestellten Masseverwalter verwertet. Um dies zu ermöglichen, besteht ab Konkurseröffnung eine Prozess- und Exekutionssperre, die Rechtsverfolgung durch einzelne Gläubiger ist damit nicht möglich. Weiters verliert der Schuldner die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über das massezugehörige Vermögen, diese geht auf den Masseverwalter über. Es wird eine Postsperre verhängt. Dem Gemeinschuldner ist lediglich zu überlassen, was „zu einer bescheidenen Lebensführung unerlässlich ist“; Sachen von unbedeutendem Wert können ausgeschieden und ihm ebenso überlassen werden.
Der Masseverwalter nimmt das Konkursvermögen in Besitz, prüft die wirtschaftliche Lage sowie Anfechtungsmöglichkeiten und verteilt nach der Verwertung den Erlös. Solange ein Unternehmen fortgeführt wird, kann es nur als Ganzes veräußert werden; bei Schließung des Unternehmens (was zu erfolgen hat, wenn anders eine Erhöhung des Ausfalls nicht zu vermeiden wäre bzw. wenn binnen eines Jahres kein Zwangsausgleich angenommen wird) hat die günstigste Art der Verwertung zu erfolgen – die Zerschlagung des Unternehmens soll dabei letztes Mittel sein. Liegenschaften und andere massezugehörige Sachen werden entweder freihändig veräußert oder gerichtlich kridamäßig versteigert. Für bestimmte Handlungen muss der Masseverwalter die konkursgerichtliche Genehmigung einholen, er unterliegt der Kontrolle des Gerichts. Der Gemeinschuldner ist verpflichtet, dem Masseverwalter die erforderlichen Informationen zu erteilen.

Konkursforderungen sind alle Ansprüche, die dem Gläubiger zum Zeitpunkt der Konkurseröffnung gegen den Gemeinschuldner zustehen; sie müssen im Verfahren angemeldet werden (wobei ein Gläubiger, der die Anmeldung vorwerfbar erst nach Ablauf der gesetzten Frist vornimmt, grundsätzlich die Kosten einer eigens anzuberau-

menden Prüfungstagsatzung zu tragen hat). Die Feststellung als Konkursforderung durch Anerkennung des Masseverwalters in der Prüfungstagsatzung bewirkt die Teilnahme am Konkurs, also die Berücksichtigung der Forderung bei der quotenmäßigen Befriedigung. Bei Bestreitung ist über das Bestehen der Forderung in einem gerichtlichen Verfahren („Prüfungsprozess“) zu entscheiden.

Nicht anmeldepflichtig sind jedoch Aussonderungsrechte (d.i. vor allem das Eigentumsrecht, z.B. wenn sich ein Gläubiger Eigentumsvorbehalt ausbedungen hat) und Absonderungsrechte (d.i. vor allem das Pfandrecht), diese bleiben mit einigen Ausnahmen bestehen.

Ebenso müssen Masseforderungen nicht angemeldet werden. Es handelt sich dabei um Ansprüche gegen die Konkursmasse, die nach Konkurseröffnung entstehen, sie müssen vorweg (also vor den Konkursforderungen und zur Gänze) befriedigt werden. Masseforderungen sind im Wesentlichen die Kosten des Konkursverfahrens, nach der Konkurseröffnung entstandene Steuern, SV-Beiträge und andere öffentliche Abgaben, Forderungen der Arbeitnehmer auf laufendes Gehalt und Ansprüche aus den vom Masseverwalter abgeschlossenen bzw. genehmigten Rechtsgeschäften.
Im Übrigen bestehen weitreichende Auswirkungen des Konkurses auf bestehende Verträge, insbesondere Arbeitsverträge, Mietverhältnisse, Aufrechnungsmöglichkeiten, die in § 19ff KO nachzulesen sind.

In § 27ff KO sind mehrere Anfechtungstatbestände geregelt. Demnach können bestimmte Rechtshandlungen, die vor der Konkurseröffnung gesetzt wurden und die den Haftungsfonds der Gläubiger zu Gunsten eines bevorzugten Gläubigers schmälern, angefochten und somit für unwirksam erklärt werden.

Hinzuweisen ist auf das Haftungsrisiko der organschaftlichen Vertreter eines Unternehmens: Den persönlich haftenden Gesellschafter, den Geschäftsführer und den Vorstand trifft bei Verletzung der Antragspflicht nach § 69 Abs 2 KO gegenüber den Konkursgläubigern eine (persönliche!) Haftung für den „Quotenschaden“, d.i. ein durch eine spätere Konkurseröffnung entstandener höherer Forderungsausfall. Auch für andere aus der Verspätung resultierende Schäden hat er zu haften. Weiters besteht für den Kostenvorschuss zur Deckung der Anlaufkosten eine persönliche Haftung. Für Pflichtverletzungen gegenüber dem gemeinschuldnerischen Unternehmen kann das vertretungsbefugte Organ ebenso ersatzpflichtig werden, besteht doch die Pflicht, die Geschäfte mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu führen (vgl. § 25 GmbHG). Bei Verletzung dieser Pflichten kann der Masseverwalter namens der Konkursmasse Forderungen gegen den Geschäftsführer, Vorstand, persönlich haftenden Gesellschafter geltend machen.
Für nicht abgeführte Sozialversicherungsbeiträge sowie Abgabenverbindlichkeiten haftet das Organ bei Verschulden, sofern der Betrag nicht beim Unternehmen einbringlich gemacht werden kann. Weiters haben die vertretungsbefugten Organe, die gleichzeitig Dienstnehmer sind, keinen Anspruch auf Insolvenzausfallgeld nach dem IESG, rückständige Bezüge werden demnach nur mit der Quote befriedigt.

Im Jahr 2000 erfolgte im Zuge einer Strafrechtsnovelle eine deutliche Entschärfung des Kridastrafrechts. § 159 StGB normiert bei fahrlässigem Handeln die Straftatbestände, für die der Schuldner, der Geschäftsführer, das Vorstandsmitglied,

der Prokurist oder der leitende Angestellte mit maßgeblichem Einfluss auf die Geschäftsführung zur Verantwortung gezogen wird. Voraussetzung ist ein „kridaträchtiges Handeln“, worunter (im Gesetz definierte) grobe Verstöße gegen die Grundsätze ordentlichen Wirtschaftens zu verstehen sind (z.B. das Nichterstellen der Jahresabschlüsse, das Unterlassen der Führung von ordnungsgemäßen Geschäftsbüchern, das Treiben eines übermäßigen Aufwandes, der in auffallendem Missverhältnis zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit steht u.dgl.). Wird wegen solcher kridaträchtiger Handlungen grob fahrlässig die Zahlungsunfähigkeit herbeigeführt oder grob fahrlässig die Befriedigung der Gläubiger in Kenntnis oder fahrlässiger Unkenntnis der Zahlungsunfähigkeit vereitelt, besteht ein strafbares Verhalten. Strafbarkeit besteht unter diesen Voraussetzungen auch, wenn die Zahlungsunfähigkeit nur durch einen helfenden Eingriff der öffentlichen Hand vermieden wurde.

Gemäß § 153c StGB ist weiters das Nichtabführen von einbehaltenen Dienstnehmerbeiträgen an die Sozialversicherungsanstalt strafbar. Betrügerische (also vorsätzliche) Krida ist weiterhin strafbar (§ 156 StGB). § 160 StGB stellt bestimmte „Umtriebe“ während eines Ausgleichs- oder Konkursverfahrens unter Strafe.

Eine strafrechtliche Verurteilung wegen bestimmter Kridadelikte ist ein Gewerbeausschlussgrund, dasselbe gilt für die Dauer von drei Jahren für die Abweisung des Konkursantrags mangels kostendeckenden Vermögens (§ 13 GewO). Es kann weder von der betroffenen juristischen Person noch von natürlichen Personen, die einen maßgeblichen Einfluss auf solch ein Unternehmen hatten, ein Gewerbe ausgeübt werden. Das Erwirken einer Nachsicht ist jedoch möglich (§ 26 GewO).

Schlussendlich wird das Konkursverfahren durch die Verteilung beendet, wobei die Konkursgläubiger entsprechend ihrer festgestellten Konkursforderung quotenmäßig befriedigt werden und der Konkurs in der Folge aufgehoben wird. Damit geht die Verwaltung- und Verfügungsbefugnis wieder auf den Gemeinschuldner über. Der die Quote übersteigende Teil der Forderung bleibt jedoch bestehen, eine Restschuldbefreiung erfolgt nicht. Nach Beendigung des Konkurses steht es somit jedem Gläubiger frei, gegen den Schuldner Exekution zu führen und weitere Versuche der Einbringlichmachung vorzunehmen.
Eine Schuldbefreiung kann im Rahmen des Konkursverfahrens durch einen **Zwangsausgleich** erreicht werden. Die Konkursgläubiger müssen dabei binnen zwei Jahren mindestens 20 % ihrer Forderungen erhalten. Der Gemeinschuldner hat über die konkreten Konditionen einen Zwangsausgleichsantrag zu stellen, notwendig ist die Zustimmung einer qualifizierten Mehrheit der Gläubiger: Mehr als die Hälfte der bei der Zwangsausgleichstagsatzung anwesenden Gläubiger, die mindestens 75 % der Gesamtsumme der Forderungen innehaben, müssen zustimmen. Bei Erfüllung der Zwangsausgleichsleistungen sind die Schulden vollständig getilgt und die Entschuldung ist erreicht, bei qualifiziertem Verzug tritt ein Wiederaufleben ein.

Als Variante steht natürlichen Personen (also nicht Unternehmen) ein **Zahlungsplan** (= Zwangsausgleich ohne Mindestquote) oder ein **Abschöpfungsverfahren** offen, dessen Ziel die Restschuldbefreiung ist (vgl. §§ 181ff KO).

Alternativ zum Konkursverfahren kann der insolvente Schuldner einen **Ausgleich** beantragen. Dies ist ein Sanierungsverfahren, hat also den Erhalt

und nicht die Liquidation des Schuldnervermögens zum Inhalt. Vom Gericht ist ein Ausgleichsverwalter einzusetzen, der den Schuldner und dessen Geschäftsführung kontrolliert, in bestimmten Angelegenheiten zustimmen muss, die angemeldeten Forderungen prüft und allenfalls im fortgesetzten Verfahren überwacht. Die Geschäftsfähigkeit des Schuldners unterliegt daher gewissen Beschränkungen (z.B. bei Dispositionen über Liegenschaften oder außergewöhnlichen Rechtshandlungen).

Der vom Schuldner zu stellende Ausgleichsantrag muss die gesetzliche Mindestquote von 40 % enthalten, zahlbar binnen zwei Jahren ab Annahme des Ausgleichs. Wie beim Zwangsausgleich müssen eine absolute Kopfmehrheit und eine Summenmehrheit von mindestens 75 % der anwesenden Gläubiger dem Antrag zustimmen, damit ein Ausgleich als angenommen gilt.

Bei Erfüllung des Ausgleichs kommt es wiederum zur Restschuldbefreiung, bei Säumnis leben die Forderungen wieder auf.

Wurde ein Ausgleich binnen 90 Tagen nicht angenommen, ist das Verfahren einzustellen, es kann zum „Anschlusskonkurs“ kommen.

GESCHEITER(T) – DER FINANZIELLE ASPEKT

STEUERKNIGGE – NÜTZLICHE WIRTSCHAFTLICHE VERHALTENSWEISEN AUS DER SICHT DER STEUERBERATUNG

VON CHRISTOPH J. HEIMERL, STEUERBERATER

Der Zugang des Gesetzgebers zum Thema „Scheitern“ hat sich in den letzten Jahren verändert und wird nun differenzierter betrachtet als vor einigen Jahren. Dies zeigt sich u.a. darin, dass ein „redliches Scheitern“ gegenüber dem „grob fahrlässigen Handeln“ straffrei gestellt wurde. Ein ähnlicher Weg wurde auch im Steuerrecht beschritten.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass jeder Wirtschaftstreibende darauf achtet, ein wirtschaftliches Scheitern zu vermeiden und das Unternehmerrisiko zu minimieren.
Basis dafür sind eine fundierte Standortbestimmung und das Festlegen spezifischer Grundregeln, die den Rahmen des eigenen wirtschaftlichen Handelns bestimmen. Durch diese „Rahmenfunktion“ (wie bei einem Bilderrahmen) wird erst die Möglichkeit geschaffen, das „Bild des eigenen Wirtschaftens“ zu gestalten.

Speziell für den finanziellen Aspekt sollten dabei folgende **„Rahmen“-Bedingungen** festgelegt werden:

- Trennung der Finanzen in eine Berufssphäre und eine Privatsphäre: z.B. getrennte Konten lassen keine Vermischung dieser beiden Bereiche zu.
- Definieren des Geschäftsmodells für das wirtschaftliche Handeln: Umsatz, variable Kosten, Fixkosten, Deckungsbeitrag; womit erwirtschafte ich einen Gewinn? Grundsätzlich lässt sich jedes Geschäftsmodell über wenige Parameter steuern.
- Definition eines Ausstiegsszenarios bzw. eines -zeitpunkts, wann das bestehende Geschäftsmodell bzw. der -plan aufgegeben wird.
- Beschränkung des eingesetzten Kapitals: Bis zu welcher Höhe kann ich Kapital einsetzen bzw. aufbringen?
- Beschränkung auch des eingesetzten Haftungskapitals bzw. Festlegung vereinbarer Parameter: Bestimmen, ab wann das Haftungskapital wieder zurückgeführt wird, z.B. wann ist keine Simultanhypothek mehr erforderlich, ab wann trägt sich die finanzierte Immobilie selbst?
- Erstellung von Businessplänen (für die Erfolgsermittlung und Liquiditätsplanung): Eine Hauptfunktion von Businessplänen ist die Reduktion der Komplexität des wirtschaftlichen Handelns und das Konkretisieren und Ausformulieren des Geschäftsmodells.
- Schwierigen Situationen mit offener Kommunikation begegnen, vor allem gegenüber Geldgebern: Agieren statt Reagieren!
- Fristenkongruenz bei der Finanzierung: Langfristige Investitionen sollen ebenfalls langfristig finanziert werden.
- Eigenkapitalausstattung festlegen bzw. kritisch beleuchten: Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei – Kooperationen sind oft sinnvoll. Andere am Erfolg zu beteiligen, kann viele Vorteile haben, u.a. die Mithilfe, gesteckte Ziele zu erreichen.

STRAFRECHTLICHE ASPEKTE DER INSOLVENZ

Bei aller Lockerung durch den Gesetzgeber: Die Sanktionen bzw. die Berührungspunkte der strafrechtlichen Verfolgung des „wirtschaftlichen Scheiterns“ hinterlassen eine stigmatisierende Wirkung bei den Betroffenen bzw. in unserer Gesellschaft.

Unter strafrechtlichen Aspekten im Zuge der Insolvenz sind hauptsächlich die Gläubigerschutzdelikte der § 156 bis 163 StGB zu verstehen. Daneben können natürlich auch noch andere Straftatbestände verwirklicht werden, wie beispielsweise Betrug (§ 146 StGB), Veruntreuung (§ 133 StGB) oder Untreue (§ 153 StGB).

Betroffene werden meistens mit folgenden strafrechtlichen Aspekten in Krisensituationen konfrontiert:

- **Betrügerische Krida** gemäß § 156 Abs 1 StGB („ ...wer einen Bestandteil seines Vermögens verheimlicht, beiseite schafft, veräußert oder beschädigt, eine nicht bestehende Verbindlichkeit vorschützt oder anerkennt oder sonst sein Vermögen wirklich oder zum Schein verringert und dadurch die Befriedigung seiner Gläubiger oder wenigstens eines von ihnen vereitelt oder schmälert ...“)
- **Schädigung fremder Gläubiger**
- **Begünstigung eines Gläubigers**
- **Grob fahrlässige Beeinträchtigung von Gläubigerinteressen**
  Dazu zählen auch kridaträchtiges Handeln, d.h. Handlungen gegen Grundsätze ordentlichen Wirtschaftens wie etwa
- das Unterlassen von Führen von Geschäftsbüchern oder geschäftlichen Aufzeichnungen oder wenn man diese „ ...so führt, dass ein zeitnaher Überblick über seine wahre Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erheblich erschwert wird, oder sonstige geeignete und erforderliche Kontrollmaßnahmen, die ihm einen solchen Überblick verschaffen, unterlässt ...“ oder
- „ ... Jahresabschlüsse, zu deren Erstellung er verpflichtet ist, zu erstellen unterlässt oder auf eine solche Weise oder so spät erstellt, dass ein zeitnaher Überblick über seine wahre Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erheblich erschwert wird...“
- **„Umtriebe“ während einer Geschäftsaufsicht** im Ausgleichs- oder Konkursverfahren (z.B. Geltendmachung von nicht bestehenden Forderungen, in der Absicht, einen nicht zustehenden Einfluss im Insolvenzverfahren zu erlangen)
- **Vollstreckungsvereitelung**
- **§ 153c StGB**: Ein Dienstgeber macht sich strafbar, wenn er die Beiträge eines Dienstnehmers (Dienstnehmeranteil der Sozialversicherung - jener Anteil, welcher vom Bruttogehalt des Dienstnehmers einbehalten wird) nicht an den berechtigten Versicherungsträger abführt.

Durch die Novellierung des § 159 StGB im Jahr 2000 wurde das **„redliche Scheitern“ straffrei** und nur mehr das **„grob fahrlässige Handeln“ unter Strafe** gestellt.

ERTRAGSSTEUERLICHE ASPEKTE

Durch das Abgabenänderungsgesetz 2005 wurde mit Wirkung ab der Veranlagung 2006 die Besteuerung des Schuldenerlasses in einem Insolvenzverfahren neu geregelt.

Beim gerichtlichen Ausgleich, Zwangsausgleich und im Zahlungsplanverfahren oder durch Erteilung einer Restschuldbefreiung nach Durchfüh-

rung eines Abschöpfungsverfahrens (siehe dazu Beitrag „Der gesetzliche Aspekte: Von Konkurs bis Sanierung“) hat bei Schuldennachlässen eine Steuerfestsetzung in Höhe der auf die nachgelassene Quote entfallenden Einkommenssteuer zu unterbleiben. Es ist nicht mehr erforderlich, dass der Schuldennachlass die Merkmale eines Sanierungsgewinnes erfüllen muss.

Im Rahmen eines außergerichtlichen Ausgleiches wurde die Abgabenbehörde befugt, in gleicher Weise von einer Abgabenfestsetzung wie beim gerichtlichen Insolvenzverfahren Abstand zu nehmen. Bei diesem Verfahren ist jedoch darauf Bedacht zu nehmen, inwieweit die wirtschaftliche Situation auf unangemessen hohe Entnahmen zurückzuführen ist oder ob die zum Schuldennachlass Anlass gebenden Verluste sich bereits steuerlich ausgewirkt haben.

AUSGEWÄHLTE ABGABENRECHTLICHE HAFTUNGEN

Aus der Fülle von Haftungen, die das Abgabenrecht festlegt, wird nachfolgend auf jene eingegangen, die vermehrt Berührungspunkte zu Krisensituationen aufweisen.

- **Haftung bei Zession:**
  Bei einer Mantel- oder Globalzession von Forderungen sollte vereinbart werden, dass die Zession nicht die Umsatzsteuer erfassen darf, da anderenfalls der Geschäftsführer für die nicht entrichtete Umsatzsteuer haftet.
- **Treuhändig abzuführende Abgaben:**
  Äquivalent zu den treuhändig einbehaltenen Sozialversicherungsbeiträgen haftet der Unternehmer auch für die **treuhändig einbehaltene Lohnsteuer**. Gleiches gilt für die **Kapitalertragssteuer** bei Gewinnausschüttungen von Kapitalgesellschaften und die **Abzugssteuer** bei beschränkt Steuerpflichtigen.

VEIT SCHMID-SCHMIDSFELDEN, RUPERT FERTINGER GMBH

„STERBEN UND WERDEN" – DAS IST GANZ NATÜRLICH UND KEIN SCHEITERN

Ein Unternehmen ist für mich gescheitert, wenn es Konkurs anmelden muss. Keineswegs aber, wenn der Unternehmer erkennt, dass die Zeit für diese Art von Unternehmen, für diese Art von Produkten und Leistungen vorbei ist. Liquidierung ist kein Scheitern. Glücklich und klug ist derjenige, der rechtzeitig entdeckt, wenn es für ihn und seine Firma keinen (Markt-)Platz mehr gibt. Eine frühzeitige, realistische und mutige Einsicht dahingehend könnte sicher so manches Scheitern verhindern.

Aber scheitern kann ja nicht nur ein Unternehmer, das kann jeder. Für mich ist ein Mensch dann gescheitert, wenn er seine Begabungen sein ganzes Leben lang nicht sinnvoll einsetzen konnte. Ein Unternehmer, der aus einer Krise gestärkt herauskommt, ist hingegen nicht gescheitert.

Dieser Zugang ist im angelsächsischen Raum – und allen voran in den USA – seit langem schon üblich, bei uns steckt er leider noch in den Kinderschuhen.

Meine Familie ist seit 1710 unternehmerisch tätig. Da gab es sehr unterschiedliche Zeiten. Sehr reiche und sehr krisengeschüttelte Phasen. Auch mein eigener Einstieg in das Unternehmertum war in einer krisenvollen Zeit und es gab Phasen, in der wir Mitarbeiterabbau, Schließungen und Konsolidierungen durchführen mussten. Ich war und bin mir immer einer breiten Verantwortung bewusst gewesen und überzeugt, dass Verlässlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit für einen Unternehmer wichtige Eigenschaften sind.

Als „gescheitert" habe ich mich in keiner noch so schwierigen Phase gefühlt – ich denke, weil ich immer aktiv war, nach vorne geschaut und unternehmerische Möglichkeiten gefunden habe. Ein Zugang, der mir von meiner Familie mitgegeben wurde – ganz natürlich im Alltag. Das macht sicher vieles einfacher. Aber ich bin überzeugt, dass man seine Werte auch selbst entwickeln kann – durch Zuhören, Reflektieren und durch Kommunikation. Einen Wertemaßstab als „Navigator" für sein Agieren zu haben und einzusetzen, ist jedenfalls weder Zeitverschwendung noch „altmodischer" Luxus, sondern eine wichtige Orientierungshilfe, die einem auch über schwierige Zeiten helfen kann.

Dialog halte ich generell für etwas ganz Wichtiges. Dinge auszusprechen und allgemein verständlich darüber zu diskutieren – das stärkt und gibt vor allem auch viel Kraft in Krisenzeiten. Das bedeutet ständige Kommunikation nicht nur im beruflichen Bereich, sondern auch innerhalb der Familie. So gibt man Werte weiter, so macht man Entscheidungen greifbar und rüstet sich, und auch seine Partner und Kinder, gegen potenzielle Angreifer, die einem Neid und Schadenfreude entgegenbringen oder als gescheitert sehen wollen. Ich persönlich habe mich von solchen Menschen nie irritieren lassen – nicht in guten und nicht in schlechteren Zeiten –, denn solche Menschen finden immer etwas, worüber sie negativ reden können bzw. wollen.

UNIV.-PROF. DR. NIKOLAUS FRANKE, WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN – LEHRSTUHL FÜR ENTREPRENEURSHIP

SCHEITERN IST IN INNOVATIVEN PROZESSEN UNUMGÄNGLICH

Unternehmerisch tätig sein bedeutet, sich permanent mit Veränderungen zu beschäftigen bzw. diese auch selbst zu initiieren. Wer unternehmerisch handelt, ist daher unweigerlich mit Widerständen und oftmals auch mit Niederlagen konfrontiert. Wobei ja Niederlagen generell zum Leben gehören – nicht nur zum Arbeitsleben. Aber vor allem als unternehmerischer Mensch muss man den Gedanken, dass man scheitern kann, ertragen und mit Rückschlägen umgehen können. Deshalb üben wir mit unseren Studenten in Praxisprojekten solche Situationen und laden neben erfolgreichen Unternehmern auch ganz bewusst Gastreferenten ein, die mit einem Unternehmen oder einem Projekt gescheitert sind. Es ist wichtig zu hören, wie sich diese Personen wieder motiviert und was sie aus der Situation gelernt haben.

Die Stigmatisierung von Scheitern hat in unseren Breiten sicher sehr viel mit der Geschichte, der Kultur, der Religion zu tun. Wir sind noch immer stark vom feudalistischen System geprägt. Auch wird vielfach in der Dimension „alle sollen gleich sein und gleich behandelt werden“ gedacht statt „leistungsgerechte Unterschiede sind o.k.“. Und das Neidpotenzial ist in Österreich auch ziemlich groß – geht oftmals bis zur Häme – und ist sicher ein Einfluss, der die Angst, als gescheitert zu gelten, verstärkt. Ein Einfluss, der auch die unternehmerische Dynamik behindert. Aber ich bemerke einen Wandel. Unis sind ja oft Frühindikatoren von gesellschaftlichen Entwicklungen. So hat zum Beispiel eine Umfrage des Instituts ergeben, dass 61 % der Studenten als größten Makel in ihrem Lebenslauf eine Vorstrafe wegen Trunkenheit am Steuer sehen, aber nur 8 % eine gescheiterte Unternehmerkarriere. Die Antworten wären vor wenigen Jahren sicherlich noch anders ausgefallen. In einer repräsentativen Befragung haben wir ermittelt, dass respektable 36 % der WU-Studenten das Ziel haben, sich selbständig zu machen. Pragmatisierter Beamter nach dem Studienabschluss zu werden, lag in diesem Ranking als Zielwunsch an letzter Stelle.

Mir ist wichtig zu betonen, dass Unternehmertum eine Geisteshaltung ist und auch von Angestellten gelebt werden kann und sollte. Natürlich bedarf es dafür auch in den Unternehmen entsprechender Strukturen. Der Gründungsakt als solcher ist nicht unbedingt relevant. Das sieht man beispielsweise in den oftmals publizierten, stark steigenden Selbständigenquoten. Es ist erfreulich, dass sie steigen und sicherlich spiegeln sie auch einen positiven Trend wieder. Aber wenn man ehrlich ist, muss man sagen, dass von den jährlichen 30.000 Neugründungen vermutlich 95 % wenig volkswirtschaftliche Relevanz haben, weil sie nicht innovativ und wachstumsorientiert sind. Als relevantere Zahl sehe ich die Anzahl jener Unternehmer, die Neues entwickeln und umsetzen wollen. Sich in technologienahen Bereichen selbständig zu machen, ist aber nach wie vor nicht besonders populär in Österreich, und speziell bei den Wirtschaftswissenschaftern gibt es viele Berührungsängste. Ressentiments zwischen den Disziplinen müssen abgebaut werden, denn in der Vernetzung und in der Kombination von unterschiedlichen Wissensbereichen und Talenten liegt ein enorm großes Erfolgspotenzial, das die Wahrscheinlichkeit zu scheitern verringert, wie empirische Untersuchungen immer wieder belegen. Deshalb initiiere und unterstütze ich die diversen Kooperationen der

WU mit technischen und naturwissenschaftlichen Universitäten, allen voran das gemeinsame Entrepreneurship Center mit der TU, wo wir sogar schon einen gemeinsamen MBA zu Entrepreneurship und Innovation haben. Gemeinsames Arbeiten schafft Verständnis und Anerkennung.

PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT IST SCHLÜSSELQUALIFIKATION

Es sollte nicht das Ziel sein, Scheitern um jeden Preis zu verhindern. Was nicht passend für den Markt ist, sollte nicht durchgetragen, sondern beendet werden, und die Energie sollte besser für andere bzw. neue Aktivitäten verwendet werden. Die Austrian School of Economics hat dafür das Schlagwort vom „Markt als Entdeckungsverfahren“ geprägt. Dafür ist es natürlich auch notwendig, das Scheitern zu entstigmatisieren. Was brauchen wir dafür? Öffentlichkeit, Diskussion, Vorbilder – hier sind sicher auch die Medien und Journalisten gefordert. Wir brauchen neue Finanzierungsformen, wir brauchen weniger juristische Regeln – Liberalisierung macht in diesem Bereich Sinn, denn der Geist „Unternehmer zu zügeln“ ist schon noch vielfach erkennbar. Wir brauchen aber vor allem neue Ansätze und Unterrichtsformen im Bildungssystem. Weg vom Auswendiglernen hin zum Ausprobieren! Und das bereits ab dem Kindergarten und nicht erst im Studium. Nicht die Wissenden sind die Erfolgreichsten, sondern jene mit hoher Problemlösungsfähigkeit. An US-Schulen wird kreatives Problemlösen bereits als Unterrichtsfach angeboten – es auch an Österreichs Schulen einzuführen, hielte ich für sehr wichtig.

DR. HANS-GEORG KANTNER, KSV

GEGEN KONKURS GIBT ES KEINE IMPFUNG

Fleißig und anständig zu sein, reicht in der heutigen Zeit nicht mehr aus, um auf lange Sicht ein erfolgreicher Unternehmer zu sein. Man muss ständig zumindest zur besseren Hälfte der Branche gehören, um nicht abzurutschen; man muss innovativ sein. Aber Innovation birgt natürlich auch Risiko. So braucht man für Innovationen häufig viel Geld. Geld, das im Unternehmen oft nicht vorhanden ist. Kredite bekommen aber erfahrungsgemäß am leichtesten jene, die fremdes Geld scheinbar gar nicht brauchen. Also präsentieren sich viele Unternehmer so, als ginge es ihnen finanziell ohnedies prächtig. Oft so lange, bis sie es selbst glauben, auch wenn es dem Unternehmen finanziell ganz und gar nicht (mehr) gut geht.

Es stellt sich daher die Frage: Wie lange darf ein Unternehmer diesen Schein der Normalität aufrechterhalten, um das Unternehmen und den Glauben daran zu erhalten? Ich vergleiche das gerne mit einem Autofahrer, der plötzlich in den Nebel kommt: Eine Vollbremsung ist wegen der nachfolgenden Fahrzeuge sehr gefährlich, aber mit ungebremster Geschwindigkeit weiter zu fahren ebenso. Wichtig ist in solchen Momenten: Nerven behalten, Geschwindigkeit reduzieren, aber mit voller Aufmerksamkeit weiterfahren. Zumindest so weit, um in geregelter Form und bewusst an der passenden Stelle anzuhalten.

Und das gilt auch für ein Unternehmen, das sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Der Unternehmer muss sich also fragen: Wie lange ist es noch vertretbar weiterzumachen?

Man muss für den Erfolg als Unternehmer heute sicher mehr Risiko eingehen als früher. Aber dafür fehlt in der Gesellschaft oft das Verständnis und auch der Mut. Das hat mit unserer eigenen Geschichte zu tun. Österreich hat ja keine wirkliche Vergangenheit als „kapitalistischer Markt“ - unsere Tradition bestand bis in die jüngere Vergangenheit zu einem großen Teil aus Bauern- und Beamtentum. Beides keine Tätigkeitsfelder, in denen viel mit Risiko gearbeitet werden muss. Und was man nicht kennt, macht einem Angst. Das ist in allen Bereichen so – gerade auch hinsichtlich kapitalistischer Zugänge.

Bis vor recht kurzer Zeit wurden Unternehmer, die in Konkurs gegangen sind, von der Gewerbeordnung (§ 13 GewO) mit Betrügern, Schmugglern und Steuerhinterziehern in einem Satz genannt und somit gewissermaßen gleichgestellt. Da bleibt selbst noch Jahre nach Aufhebung dieser gesetzlichen Regelung (die Änderung erfolgte im Jahr 2000) das Vorurteil in den Köpfen: „Der ist in Konkurs gegangen? Das kann kein Guter sein!“. Dabei sind unter den Unternehmern, die in Konkurs gehen, nur rund 5 % betrügerisch unterwegs. Leider hat diese geringe Anzahl aber extrem schlechte Auswirkungen auf das Image der überwiegenden Mehrheit von 95 % „redlicher“ Konkurse. Solange die schwarzen Schafe von den weißen nicht getrennt worden sind, erscheinen alle irgendwie grau. Diese 5 % zu finden und zu bestrafen, halte ich deshalb für ganz wichtig.

KONKURS NICHT KRIMINALISIEREN – RECHTSBEWUSSTSEIN GENERELL ABER SCHÄRFEN

Gleichzeitig ist es aus meiner Sicht unbedingt notwendig, das Rechtsbewusstsein in Österreich zu stärken. Noch allzu oft erlebe ich einen sehr lockeren, selektiven Umgang mit der Rechtsordnung. Vieles gilt unter der Bevölkerung als Kava-

liersdelikt und gar nicht als Rechtsbruch – wichtig wäre es hier meines Erachtens, sensibler mit der Wahrheit umgehen.

Dann könnten wir im Wirtschaftsleben generell leichter vertrauen. Und es würde einem Unternehmer auch leichter das „redliche Scheitern" geglaubt – und nicht sofort unterstellt, er habe „sich's gerichtet" –, wenn die Leute nicht mehr vom möglicherweise eigenen sehr freizügigen Umgang mit dem Gesetz auf andere schließen.

ZWANGSAUSGLEICH POPULÄRER MACHEN

Wichtig ist mir zu betonen, dass der Konkurs nicht automatisch der Tod eines Unternehmens sein muss. Gegen Konkurs gibt es keine Impfung, er ist ja auch keine Krankheit. Aber kein Unternehmer ist wirklich davor gefeit. Es gilt: Keine Furcht, sondern positiver Blick nach vorne. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist ein Stopp von Verlustproduktion sicher früher als später sinnvoll bzw. auch ein Zwangsausgleich, der eine sehr hilfreiche Sache sein kann, aber offenbar immer noch zu wenig bekannt ist. Über einen Zwangsausgleich können derzeit bereits ca. 33 % der in Konkurs gegangenen Unternehmen weitermachen oder zumindest entschuldet werden. Das ist eine Quote, die ich in keinem anderen Land der Welt beobachtet habe. Das unternehmerische Scheitern wird also von der Rechtsordnung wesentlich weniger stigmatisiert, als von den Köpfen und Herzen der Bevölkerung.

GESCHEITERT! GESCHEITER!!

DIE GESCHICHTE EINES MANNES, DER GESCHEITERT IST UND DARAUS GELERNT HAT.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE CHRISTIAN STÜGER, SAP BUSINESS SCHOOL VIENNA, PRÄSIDENT DER GRUPPE1031, 2003-2007

Karl P. war vor zehn Jahren für ein weltweites Speditionsunternehmen tätig und drauf und dran Karriere zu machen. Er hatte allerdings ein massives Drogenproblem und wurde deswegen gekündigt. Dieser Rausschmiss kam einem beruflichen, gesellschaftlichen, sozialen und somit auch privaten Scheitern gleich.

Seit zehn Jahren ist Karl P. nun erfolgreich von den Drogen weg und als Geschäftsführer eines eigenen Speditionsunternehmens mit etlichen Mitarbeitern und guten wirtschaftlichen Ergebnissen auch geschäftlich erfolgreich.

WIE IST ES IHNEN NACH DEM RAUSSCHMISS GEGANGEN?

Es ging mir mit meiner Situation unmittelbar nach dem Rausschmiss gar nicht schlecht, weil ich nicht unglücklich darüber war, einen Job zu verlieren, der mir ohnedies nicht gefiel. Und heute kann ich sagen: Das Ganze hatte wirklich nur Positives zur Folge, denn ich wurde zu einem Neustart gezwungen! Das heißt, der Rausschmiss hat es mir ermöglicht, mein Drogenproblem ernsthaft anzugehen. Im Job hätte ich aus Zeit- und Erklärungsnotstand keine Möglichkeit gehabt, an meinem Problem zu arbeiten.

WIE WÜRDEN SIE DAHER AUS IHRER EIGENEN HISTORIE HERAUS „GESCHEITERT SEIN“ DEFINIEREN?

Gescheitert ist man dann, wenn man ein Ziel, das man unbedingt erreichen will, verfehlt UND daran innerlich zerbricht! Sofern man aus Fehlern lernt, ist man nicht gescheitert – ganz im Gegenteil, man ist gescheiter!

WIE HAT IHRE UMWELT AUF DEN RAUSSCHMISS REAGIERT?

Die Situation hat sich nach dem Rausschmiss erst richtig zugespitzt. Ich habe mich noch mehr gehen lassen und war vor dem totalen Absturz. Irgendwann bin ich an dem Punkt angekommen, an dem ich mein noch intaktes Umfeld an mich herangelassen habe. Ich konnte und wollte nicht noch mehr aufs Spiel setzen und habe erstmals fremde Hilfe zugelassen und bin mit eisernem Willen mein Drogenproblem angegangen. Ich hatte erkannt, dass es meine Orientierungslosigkeit war, die mich in die Sucht getrieben hatte. Ich habe mich auf die Suche nach mir selbst begeben und habe mir mein eigenes Ich geschaffen und Fremdbilder nicht mehr unkritisch zu Eigenbildern gemacht.

WAS HABEN SIE DAMALS BESONDERS NEGATIV WAHRGENOMMEN?

Mein Umfeld hat mir zaghaft positiv Mut zugesprochen, aber eigentlich haben damals alle schwarz für mich gesehen. Leider konnte mir keiner die Wahrheit ins Gesicht sagen, aber etliche haben es mich spüren lassen, mich abgeschrieben und sich abgewandt.

WAS HAT SICH FÜR SIE DURCH DIESES ERLEBNIS VERÄNDERT?

Man muss Scheitern als Chance sehen. Jeder hat eine neue Chance verdient – ich würde über niemanden voreilig den Stab brechen. Auch sogenannte gescheiterte Existenzen finden in meinem Unternehmen grundsätzlich einen Platz. Sicher müssen sie gute Arbeit leisten, sonst sind sie draußen, denn eine geschützte Werkstätte bin auch ich nicht.

LINKS UND LITERATUR

WEBSITES ZUM THEMENKOMPLEX „SCHEITERN“:

www.unternehmer-in-not.at
www.scheitern.de
www.krisennavigator.de
www.politik-poker.de/was-kostet-das-stigma-des-scheiterns.php
www.restrukturierung.at

LITERATUR ZUM THEMENKOMPLEX „SCHEITERN“:

FRÜHERKENNUNG VON UNTERNEHMENSKRISEN UND INSOLVENZGEFAHR

Dr. Guido Leidig/Dr. André Jordan/Joachim Merzbach
Verleger-Ausschuss; Börsenverein des Deutschen Buchhandels

DIE 2. CHANCE – LEITFADEN FÜR RESTARTER

Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung mbH

ANGST VOR FEHLERN? SCHWERER FEHLER!

Karin Kreutzer, Leykam

KRISENMANAGEMENT

Birgit Feldbauer-Durstmüller, Josef Schlager (Hrsg.), Linde Verlag

MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES „GESCHEITER(T)?“ DER GRUPPE1031

KARIN KREUTZER	**konzept pr (Arbeitskreis-Leitung)**
MARTIN BESTE	**Intern. Versicherungsmakler Kiefhaber GmbH**
GERNOT ESSL	**Palmers Immobilien Gruppe**
CHRISTOPH HEIMERL	**HS-Steuerberatung**
DORIS HIRT	**Industriellenvereinigung**
DIETMAR MÜLLER	**Berndorf Hueck GmbH**
INES C.M. PASKA	**Austria Wirtschaftsservice GmbH**
JOHANNA SCHWETZ-WÜRTH	**blaufeuer - Beratungsagentur für Führungskompetenz**
CHRISTIAN STÜGER	**SAP Business School Vienna**
ROMANA WIESER	**Bezirksgericht Liesing**
ALEXANDER ZERKOWITZ	**Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG**
JOACHIM ZIMMEL	**RHI AG**

Die gruppe1031 ist ein österreichisches Netzwerk junger Unternehmer und Führungskräfte und versteht sich als Plattform und Diskussionsforum für wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragestellungen.

Die gruppe1031 ist Mitglied der YES – Young Entrepreneurs for Europe, der größten europäischen Dachorganisation junger Unternehmer.

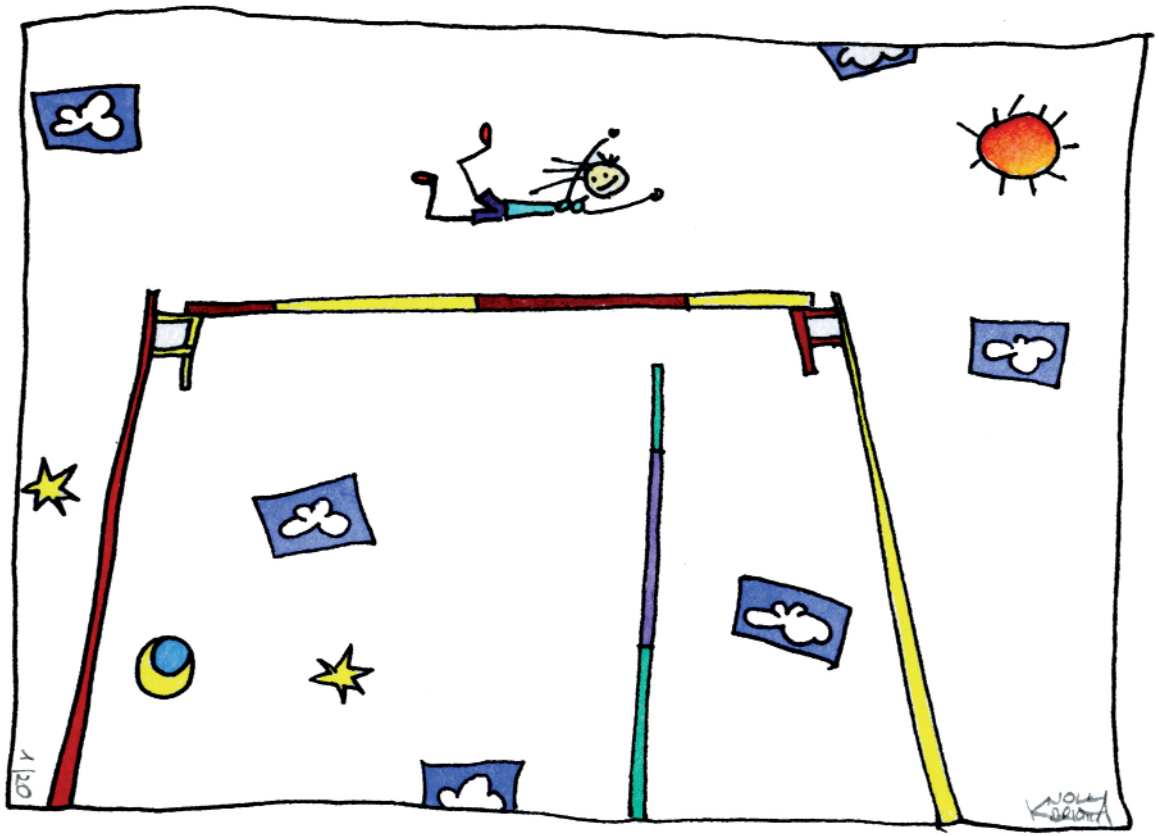
www.gruppe1031.at

EXPERTEN UND INTERVIEWPARTNER

UNIV.-PROF. DR. NIKOLAUS FRANKE	**Wirtschaftsuniversität Wien, Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation** **Gast in der Arbeitskreis-Sitzung vom 17.4.2007**
DR. HANS-GEORG KANTNER	**KSV - Kreditschutzverband von 1870, Leiter KSV Insolvenz** **Gast in der Arbeitskreis-Sitzung vom 15.5.2007**
VEIT SCHMID-SCHMIDSFELDEN	**Rupert Fertinger GmbH, Geschäftsführer** **Präsident der gruppe1031, 1992-1996** **Gast in der Arbeitskreis-Sitzung vom 30.1.2007**

NOTIZEN

NOTIZEN



DER MUT ZU SCHEITERN