

Absturz von Fluglinien und Höhenflug von Start-ups

Kufstein. Am 12.10.2018 veranstaltete die Fachhochschule Kufstein das alljährliche und nunmehr 7. Internationale Symposium Restrukturierung, das wie stets mit 400 Teilnehmenden gut besucht und seit Langem ausgebucht war. Am Vorabend fand ein Workshop von TMA NOW statt (Bericht auf S. 92). Der Vormittag war insolvenzrechtlichen Aspekten gewidmet und beschäftigte sich mit der ESUG-Evaluation, dem österreichischen IRÄG und den grenzüberschreitenden Insolvenzverfahren von Air Berlin und Niki. Ein Fokus lag auf dem COMI-Streit und seinen Auswirkungen auf die Abwicklung der Verfahren. Der Management-Dialog des Nachmittags bestand aus vier Vorträgen rund um das Thema Start-ups, die wertvolle und verblüffende Einblicke in die Labore mutiger Jungunternehmer boten.

Text: Regierungsdirektor Dr. Johannes Holzer

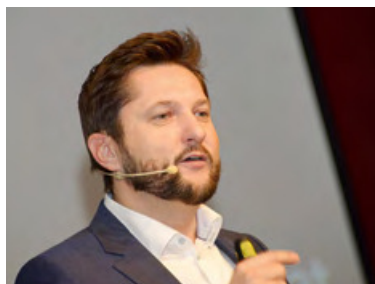
In seinen Worten zur Eröffnung des 7. Internationalen Symposiums Restrukturierung konnte der Veranstalter des Symposiums, Prof. Dr. Markus W. Exler, nicht nur Gäste aus Deutschland und Österreich, sondern auch aus den Niederlanden, Polen und Ungarn begrüßen. Die Gästestruktur, so Exler, der durch den Tag moderierte, sei ebenso regional differenziert wie branchenübergreifend. Etwa ein Drittel der Gäste seien Insolvenzverwalter und Vertreter von Kreditinstituten, ein weiteres Drittel Restrukturierer und Interim Manager. Das letzte Drittel der Gäste entfalle, wie der Moderator verschmitzt konstatierte, auf ganz »normale« Menschen wie Vertreter der Wirtschaft oder Privatpersonen. Obwohl 80% der Teilnehmer das Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung bekannt sei, stellte der Moderator dieses im Anschluss mit seinem neuntägigen Zertifikatslehrgang und dem jüngst im Hinblick auf neue Themen wie Digitalisierung und Transformation umgestalteten Masterstudiengang Unternehmensrestrukturierung und -sanierung kurz vor und dankte den Firmen, die im Rahmen von Studienreisen mit allerlei Fragen »gequält« worden seien.

Der fulminante Eröffnungsvortrag von Damian Izdebski hatte dessen bemerkenswerten unternehmerischen Aufstieg, Fall und Restart zum Gegenstand. Izdebski führte aus, dass er 1976 in Polen geboren sei und in seiner Kindheit in den Kleinunternehmen seines Vaters erste Einblicke in wirtschaftliche Vorgänge erhalten habe. Als 15-Jähriger sei er nach Wien gekommen, habe eine Handelsschule besucht und sich mehr und mehr für Computer interessiert. Erste finanzielle »Erfolge« hätten das Hacken und der Verkauf der Daten seiner Schule gebracht. Nach dem Abschluss habe er als Programmierer gearbeitet und schließlich die DiTech GmbH gegründet. Zunächst habe man Hardware verkauft, dann für »Geizhals.at« – Österreichs größte Vergleichsplattform für Preise – Software entwickelt. Der Aufstieg des Unternehmens sei kompetent gewesen – 350 Arbeitnehmer mit 23 Fachmärkten österreichweit. In Wien habe sich ein Logistikcenter für die Koordination der Auslieferungen befunden, wobei Onlinebestel-

lungen ein Drittel des Volumens ausgemacht hätten. Der Jahresumsatz habe in Spitzenzeiten 350 Mio. Euro betragen, wobei die besondere Herausforderung die Verbindung von Onlinebestellungen und stationärem Handel gewesen sei. Hierfür habe es kein Vorbild und keine Software gegeben, man habe alles selbst entwickeln müssen. Izdebski sei als perfektes Beispiel für Integration hochgelobt und mit Auszeichnungen überschüttet worden – u. a. trotz polnischen Passes (!) als »Österreicher des Jahres«. Im Laufe der Zeit sei die Konkurrenz der Saturn-Media-Gruppe übermächtig geworden, die pro Tag 700.000 Euro für Werbung ausgeben (gegenüber 5000 Euro der DiTech) und damit einen Bekanntheitsgrad von 80% erreicht habe. Die Handelsspannen der DiTech seien mit meist 3 bis 4% nur gering gewesen, wobei ein riesiges Volumen habe bewegt werden müssen. Investitionen in Logistik und Software sowie das rasche Wachstum der DiTech seien nur mit einer 90%igen Fremdfinanzierung möglich gewesen, wobei eine Hälfte der Kredite von Banken und die andere von Kunden und Kreditversicherern gestammt habe. Die Finanzierung sei anfangs leicht gewesen. Dies habe sich im Sommer 2013 geändert: Ein Kreditversicherer habe das Kreditvolumen um etwa 7 Mio. Euro gekürzt. Über Nacht seien 40 Hauptlieferanten abgesprungen, sodass das Unternehmen trotz starker Kundennachfrage keine Ware bekommen habe. Sofort hätten Gespräche mit Banken und die Suche nach Investoren begonnen, wobei eine Zwischenfinanzierung von 4,5 Mio. Euro gelungen sei. Nachdem weitere Kreditversicherer abgesprungen seien, habe das Unternehmen nur noch zwei Monate überleben können. 15 Jahre und ein Tag nach Gründung der DiTech sei das Insolvenzverfahren eröffnet und das Unternehmen schließlich abgewickelt worden. Izdebski habe daraus gelernt, wie sich Banken, Kreditversicherer und Arbeitnehmer in der Insolvenz verhielten, welche Auswirkungen die Insolvenz auf das private Umfeld des Unternehmers habe (Verlust des Arbeitsplatzes auch für Verwandte, Verlust des Privatvermögens, Fälligkeit von Bürgschaften) und welche emotionalen Folgen daraus entstünden. Es seien Freundschaften und die



Gastgeber Prof. Dr. Markus W. Exler



Damian Izdebski



RA Prof. Dr. Georg Streit

Familie zerbrochen und Loyalitätskonflikte entstanden. Von vielen Freunden seien nur noch wenige geblieben. Hinzugekommen sei starker Gegenwind der Medien. Die Presse sei fair gewesen, die Onlineforen hingegen nicht. Es habe Beleidigungen und Ausländerhass gegeben, Izdebski habe sich als Freiwillig gefühlt, aber auf Klarstellungen verzichtet. Letztlich sei viel Zeit zum Nachdenken geblieben. Traurig sei, dass in Österreich bei einer Insolvenz die vorherige Leistung ausgeblendet werde. In den USA sei dies anders, hier wäre Scheitern ganz normal. Dies habe ihm nach Erscheinen seines Buchs den Mut gegeben, neu anzufangen, und zur Gründung der Techbold Technology Group AG geführt. Nach einer ersten Unternehmenskrise habe es Hilfe von der Austrian Angels Association gegeben, die Kontakt zu Investoren vermittelt habe. Mit diesen und Crowdfunding sei es gelungen, den Gegenstand des Unternehmens auf IT-Dienstleistungen zu richten. Derzeit habe die Gesellschaft über 12 Mio. Euro Jahresumsatz, 42 Mitarbeiter, 13 Aktionäre und 2,5 Mio. Euro Eigenkapital. Dies alles ohne Finanzierung und mit zufriedenen Kunden. Als Fazit führte Izdebski aus, dass die Selbstständigkeit von der österreichischen Gesellschaft nicht geschätzt, sondern als »Notfallplan« angesehen werde. In den USA sei ein insolventer Unternehmer hingegen der »Superheld«, der allseits unterstützt werde.

Österreich hat das Konzerninsolvenzrecht neu geregelt

Der Tagungsblock zu insolvenzrechtlichen Aspekten begann mit einer Einführung von RA Prof. Dr. Georg Streit (Heuking Kühn Lüer Wojtek) zur Vorgeschichte des ESUG. Der Gesetzgeber habe bei Erlass des ESUG nach fünf Jahren eine Evaluation erlangt, die das BMJV am 10.10.2018 veröffentlicht hat. Der von Jacoby, Madaus, Sack, Schmidt und Thole erstellte Bericht habe dort seit April 2018 gelegen. Nachdem das BMJV für den 15.10.2018 eine Vorstellung des Berichts angekündigt habe (die mittlerweile stattgefunden hat) und die Verfasser diesen im November 2018 selbst vorstellen wollten, der Bericht aber nicht dem Deutschen Bundestag zugeleitet worden sei, habe es deutliche Worte aus den Reihen der Union von MdB Heribert Hirte gegeben (»grobe Missachtung der Rechte des Parlaments«). Methodisch sei das empirische Material für die Erstellung des 353 Seiten starken Berichts mittels Fragebögen erhoben worden. Dann

stellte Streit die wesentlichen Ergebnisse der Studie vor (s. dazu auch die Berichterstattung in dieser Ausgabe) und hob u.a. hervor, dass laut Studie das Schutzschirmverfahren die Erwartungen nicht erfüllt habe und weniger häufig genutzt werde als die vorläufige Eigenverwaltung. Die Berichtverfasser seien daher skeptisch, ob das Schutzschirmverfahren zu früheren Antragstellungen geführt habe. Dies hänge auch damit zusammen, dass das Stigma der Insolvenz nur leicht abgeschwächt sei und die Schutzschirmbescheinigung eher keine taugliche Verfahrensgrundlage darstelle. Die skeptische Gesamtbewertung des ESUG habe ihre Ursache auch darin, dass Eigenverwaltungen bei dafür ungeeigneten Schuldnern angeordnet worden seien.



Nach diesem Ausflug in das deutsche Insolvenzrecht informierte RA Dr. Bernhard Schatz (bvp Hugel Rechtsanwälte GmbH, Baden bei Wien) über die Neuerungen des Insolvenzrechtsänderungsgesetzes (IRÄG) 2017. Das Konzerninsolvenzrecht sei nun auch in Österreich gesetzlich geregelt worden, wobei § 180b IO auf die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Gerichten bzw. Verwaltern nach den Art. 56 bis 60 EuInsVO 2015 und die Koordinierung nach den Art. 61 bis 77 EuInsVO 2015 verweise. § 180c IO sehe für bestimmte Anträge und Handlungen – etwa den Antrag auf Eröffnung eines Gruppen-Koordinationsverfahrens nach Art. 61 EuInsVO 2015 – die Genehmigung des Gläubigerausschusses vor. Anwendbar sei das neue Konzerninsolvenzrecht auf Gruppen, von denen sich zwei Mitglieder in



(v. li.) RA Dr. Stefan Sax, RAin Dr. Ulla Reisch, RAin Andrea Metz, RA Dr. Bernhard Schatz, Moderator Prof. Dr. Markus W. Exler

Österreich oder zwei Mitglieder in Österreich und eines in einem Drittstaat befinden müssten. Die Definition der Gruppe orientiere sich an den Vorgaben des Art. 2 EuInsVO und stelle auf eine unmittelbare oder mittelbare Kontrolle ab. Zulässig seien ein Koordinationsplan und die Einsetzung eines Koordinationsverwalters, die Übertragung von Aufgaben auf den Verwalter eines Gruppenmitglieds sowie eine Aufgabenverteilung zwischen den Verwaltern über das Vermögen von Gruppenmitgliedern. Die Grenze derartiger Maßnahmen sei stets bei der Beeinträchtigung wesentlicher Interessen des Verfahrens über das Vermögen des betroffenen Gruppenmitglieds zu ziehen.

Niki: COMI-Streit Berlin ./.. Korneuburg und Lösungen der Praktiker

Die Vorstellung neuerer Entwicklungen im deutschen und österreichischen Insolvenzrecht bildete einen idealen Einstieg für die mit einem Impulsvortrag von RA Dr. Stefan Sax (Clifford Chance Deutschland LLP) eingeleitete Diskussion um einen der größten deutsch-österreichischen Insolvenzfälle der letzten Jahre. Sax skizzierte zunächst die zeitliche Entwicklung der beiden Insolvenzverfahren. Am 13.12.2017 sei das vorläufige Insolvenzverfahren über die Niki Luftfahrt GmbH (»Niki«) eingeleitet worden und RA Prof. Dr. Lucas Flöther als vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt worden. Das AG Berlin-Charlottenburg habe seine internationale Zuständigkeit nach Art. 3 EuInsVO 2015 bejaht, indem es die Bestimmung im Licht der EuGH-Rechtsprechung (»Eurofood, Parmalat, Interdil«) ausgelegt habe. Das AG sei der Meinung gewesen, dass die Vermutung der internationalen Zuständigkeit in Österreich (Satzungssitz) widerlegt sei, weil sich der Mittelpunkt der hauptsächlichen Interessen in Berlin befunden habe. Hierfür habe gesprochen, dass Niki ein

operativer Teil der Air-Berlin-Unternehmensgruppe gewesen sei, die zentrale Steuerung aus dem Verwaltungsgebäude in Berlin erfolgt sei, Air Berlin der einzige Kunde von Niki gewesen sei, Flugplanung, Streckenanalyse, Preisgestaltung und Flugbetreuung von Berlin aus gesteuert worden seien und man in Berlin alle strategischen Entscheidungen getroffen habe. Von insgesamt 21 Flugzeugen seien drei bis sechs in Österreich, zwei in der Schweiz und 13 bis 16 in Deutschland stationiert gewesen. Zudem seien von 176 Flugverbindungen wöchentlich 20 aus Österreich und 156 aus Deutschland erfolgt. Die EU-Kommission als zuständige Kartellbehörde habe dann am 12.12.2017 mitgeteilt, dass Lufthansa Niki nicht übernehmen dürfe. Lufthansa sei danach vom Kaufvertrag zurückgetreten und es sei ein internationaler M&A-Prozess gestartet worden, als dessen Ergebnis am 29.12.2017 ein Kaufvertrag mit IAG geschlossen worden sei, der unter der aufschiebenden Bedingung der Zustimmung des Gläubigerausschusses und des Insolvenzverwalters nach Verfahrenseröffnung gestanden habe. Ein Antrag auf Aussetzung des Vollzugsverbots bei der EU-Kommission sei gestellt worden, eine Verlängerung der vorläufigen Betriebsgenehmigung durch das österreichische Verkehrsministerium erfolgt und die Slot-Koordinatoren seien informiert worden. Der erfolgreiche Bieter habe ferner eine Zwischenfinanzierung gewährt. Am 02.01.2018 habe ein opponierender Gläubiger Beschwerde gegen den Beschluss des AG Berlin-Charlottenburg eingelegt, dessen internationale Zuständigkeit gerügt und Insolvenzantrag beim Landesgericht Korneuburg gestellt. Dies alles habe zu einer erheblichen Destabilisierung des deutschen Verfahrens und des abgeschlossenen M&A-Prozesses geführt. Der deutsche vorläufige Insolvenzverwalter sei von dem österreichischen Gericht angehört worden und habe am 10.01.2018 Antrag auf Eröffnung eines Sekundärinsolvenzverfahrens in Österreich sowie die Umwandlung des dortigen Verfahrens in ein solches gestellt. Das LG Berlin habe aber bereits am 08.01.2018

den Beschluss des AG Berlin-Charlottenburg aufgehoben, da ein COMI in Deutschland nicht feststellbar gewesen sei und die Anknüpfungstatsachen kein einheitliches Bild ergeben hätten. Die Rechtsbeschwerde sei zugelassen und eingelegt worden. Das Landesgericht Korneuburg habe am 12.01.2018 das österreichische Hauptinsolvenzverfahren eröffnet und RAin Dr. Ulla Reisch (Urbanek Schmied Reisch Rechtsanwälte OG) zur Insolvenzverwalterin bestellt. Das Gericht sei der Auffassung gewesen, dass Art. 19 EuInsVO 2015 der Eröffnung des österreichischen Hauptinsolvenzverfahrens nicht entgegengestanden habe. Hierfür bedürfe es einer wirksamen Entscheidung in einem anderen Mitgliedstaat der EU, was nur gegeben sei, wenn und soweit die Entscheidung rechtliche Wirkungen entfalte. § 6 Abs. 3 InsO sei



vorliegend nicht anwendbar, sodass der Beschluss des LG Berlin sofort wirksam und das deutsche Hauptinsolvenzverfahren mit der Folge aufgehoben sei, dass ein Hauptinsolvenzverfahren in Österreich eröffnet werden könne. Im Rahmen der Gesamtbeurteilung liege der COMI von Niki in Österreich mit der Folge, dass der deutsche vorläufige Insolvenzverwalter sämtliche Aktiva an die österreichische Insolvenzverwalterin zu übergeben habe. Diese Lage habe weitere Unsicherheiten gebracht: Die Fortführung der Rechtsbeschwerde hätte die Verfahren in Deutschland und Österreich verzögert, ebenso ein Rekurs gegen die Entscheidung des LG Korneuburg. Ein neuer österreichischer Verkaufsprozess habe im Konflikt mit dem bereits erzielten Vertragsabschluss in Deutschland gestanden. Man habe sich daher entschlossen, keine Rechtsmittel einzulegen, sondern die Verfahren zu stabilisieren durch Umwandlung des ehemaligen deutschen Hauptinsolvenzverfahrens in ein Sekundärinsolvenzverfahren, Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den beiden

Insolvenzverwaltern und Gläubigerausschüssen, Abschluss einer internen Kooperationsvereinbarung zwischen den Insolvenzverwaltern über die Verteilung des Kaufpreises auf die beiden Insolvenzmassen und Durchführung eines neuen, beschleunigten Verkaufsprozesses unter Nutzung der Vorarbeiten aus dem deutschen Insolvenzverfahren. Als Fazit aus diesem Verfahren lasse sich festhalten, dass tatsächliche Umstände und deren Bewertung bei der Bestimmung des COMI nach Art. 3 EuInsVO 2015 Angriffspunkte für opponierende Gläubiger eröffneten und das Kriterium der »Erkennbarkeit für Dritte« bei der Bewertung der Anknüpfungspunkte des COMI nicht überbewertet werden dürfe. An die Widerlegung der Vermutung für den COMI am satzungsmäßigen Sitz der Gesellschaft seien hohe Anforderungen zu stellen. Letztlich beeinflusse die Möglichkeit der Eröffnung von Haupt- und Sekundärinsolvenzverfahren die Prozessstabilität und erhöhe die Komplexität der Verfahren. Konflikte hierbei sollten möglichst auf dem Verhandlungsweg beigelegt werden.

Reisch betonte anschließend, dass jedenfalls für die Kunden der Außenauftritt von Niki in Österreich stattgefunden habe. Alle Ansprüche seien jedoch in Deutschland geltend zu machen und ihr als Hauptinsolvenzverwalterin würden die notwendigen Informationen weitgehend fehlen. Ein deutscher Hauptinsolvenzverwalter hätte diese Probleme nicht gehabt. Dies zeige, wie problematisch das Abstellen auf den Außenauftritt der Gesellschaft bei Bestimmung des COMI sei. Man habe nicht beabsichtigt, das Verfahren nach Österreich zu ziehen, jedoch Sorge gehabt, der BGH könne den COMI in Deutschland verneinen. Auch gebe es eine Tendenz in der Literatur, nach der die Umwandlung eines Sekundärinsolvenzverfahrens in ein Hauptinsolvenzverfahren nicht möglich sei, wohl aber umgekehrt. Der in Österreich gestellte Antrag habe daher die Sicherheit der Verfahren erhöht, zumal die Betriebsgenehmigungen dort erteilt worden seien. Tatsächlich sei die Frage, ob nach § 6 InsO eine aufschiebende Wirkung bestehe, streitig. Insgesamt stelle sich die deutsche vorläufige Insolvenzverwaltung aus österreichischer Sicht als Mysterium dar. Hätte der Fall von Anfang an in Österreich gespielt, wäre das Insolvenzverfahren sofort eröffnet worden. Das Unternehmen hätte umgehend verkauft werden können und alles wäre völlig anders verlaufen. Klar sei jedoch gewesen, dass man keinesfalls bis zu einer Entscheidung des BGH habe warten können. Schatz meinte, aus österreichischer Sicht sei die Rechtslage hinsichtlich der Wirksamkeit des Beschlusses des LG Berlin schwer abzuschätzen gewesen. Dies müsse in Deutschland besser geregelt werden. In Österreich stehe bei M&A-Prozessen das Interesse der Gläubiger an erster Stelle, sodass deutlich höhere Angebote berücksichtigt werden



Philippe Thiltges



Bernhard Lehner

müssten. Bei ähnlichen Geboten könnten jedoch Soft Facts einfließen. Sax vertritt die Auffassung, dass es für die Frage der Wirkung der Entscheidung des LG Berlin nicht auf den Rechtsgrund der Beschwerde – hier die internationale Zuständigkeit – ankommen könne. Die Bestimmung des COMI sei teilweise Glückssache, wobei die Aufspaltung einer operativ tätigen Gesellschaft in mehrere Verfahren ungünstig sei. Die Assets würden hier stets das Hauptverfahren anziehen. RAin Andrea Metz (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft) meinte, dass eine pragmatische Abstimmung der Verwalter des Haupt- und Sekundärinsolvenzverfahrens sinnvoll sei. Einen Schutz der Käufer vor einem ausländischen Verfahren gebe es nicht. Es bleibe nur, das finanzielle Risiko eines Kaufs abzusichern und die Kosten der Teilnahme im Bieterverfahren zu senken. In M&A-Prozessen sei der Kaufpreis das wichtigste Kriterium, allerdings könne auch die Transaktionsunsicherheit sowie die Fortführung des Unternehmens durch den Käufer berücksichtigt werden.

Start-ups: Es gibt nichts zu verlieren, aber viel zu gewinnen

Im Management-Dialog des Nachmittags drehte sich alles rund um das Thema Start-ups. Gastgeber Exler führte zunächst in die Thematik ein: Bei Start-ups handle es sich um Unternehmen, die typischerweise jünger als zehn Jahre, hochgradig technikgetrieben, mit Innovationszentren verbunden und an Standorten wie Berlin, Paris oder Stockholm anzutreffen seien. Ihre Gründer seien maximal Anfang 30 und hätten einen Hochschulabschluss. Wie sagt man Zukunft voraus? Und warum ist dies im Geschäftsleben notwendig? Ganz einfach, meinte Ingrid Thoma (STP Informationstechnologie AG, Karlsruhe): Ballungszentren besuchen, die in der Entwicklung weiter sind. Dann könnten auch Geschäftsmodelle gemeistert werden, die in kürzerer Zeit funktionieren als früher. Die Referentin habe sich deshalb in der Bay Area umgesehen und dort zunächst mit ganz praktischen Problemen gekämpft – dörflicher Charakter, unzureichende Infrastruktur, Verkehrsprobleme, sehr lange Anfahrt zum Arbeitsplatz. Dies alles sei nur mit Onlinekontakten zu erreichen, für die ein digitales Netzwerk erforderlich sei. Kaum jemand schreibe mehr E-Mails oder telefoniere. Und wenn, würden in E-Mails stets die Links auf soziale Netzwerke wie LinkedIn angegeben. Die Kontaktpflege erfolge fast ausschließlich über soziale Netzwerke, bei denen man sich Nebensächlichkeiten wie Höflichkeitsfloskeln sparen und gleich zur Sache kommen kön-

ne. Ein Chat komme nur zustande, wenn man ausreichend Kontakte habe. Alle Unternehmen benötigten »likes« und »follower« für ihre digitale Identität. Auch sensible Daten würden ausschließlich in der Cloud gespeichert und seien daher stets mobil verfügbar. Die Universitäten hätten auf Start-ups großen Einfluss, denn die Betreuung durch die Lehrenden sei sehr intensiv und die Studenten würden lernen, »aus dem Stand heraus« zu denken. Zudem bestehe ein intensiver Austausch mit der Wirtschaft, sodass in Kalifornien jedes dritte Start-up-Unternehmen seine Wurzeln in Stanford habe. Abgesehen davon sei in den USA die »Kultur des Scheiterns« etabliert: Wir in Europa hätten im Geschäftsverkehr Angst vor Fehlern. Gescheiterte Unternehmer bekämen sogar bessere Positionen, weil sie aus ihren Fehlern lernen konnten. Zudem gebe es wegen des dortigen Arbeitsrechts keine Sicherheit, bei etablierten Unternehmen längere Zeit arbeiten zu können. Die Arbeit in Start-ups sei deshalb ebenso sicher oder unsicher wie bei ersteren, sodass die letzteren leichter Personal gewinnen könnten. Bedeutend für Start-ups sei vor allem, die Geschäftsidee in kurzer Zeit gut präsentieren zu können. Hierzu trage das an den Universitäten erworbene Design Thinking bei. Wichtig dabei sei die Erkenntnis, dass nicht die erste Idee zum Erfolg führe. Erfolgreiche Ideen müssten aus einem Pool von Ideen »gefishcht« werden. Innovationskraft bedeute vor allem Kultur, Strategie, Talente und sei ohne Geld nicht umzusetzen.

Wie solche Innovationskraft von der »Wiege bis zur Bahre« eines Start-up-Unternehmens umgesetzt werden kann, erläuterte in der Folge Bernhard Lehner (startup 300 AG, Linz), der bereits zehn Start-ups begleitet hat und in noch mehr Gründerteams tätig gewesen ist. Der Referent führte aus, dass sich Start-ups in einem permanenten Restrukturierungsprozess befänden und sich stets selbst neu erfinden müssten, wobei es vor allem um neue Finanzierungen und Märkte gehe (Pivot). Notwendig sei ein kompromissloses, am Kunden orientiertes Vorgehen (build-measure-learn). Für Start-ups in Österreich sei daher typisch, dass die Kunden unbekannt seien, die Produkte unfertig seien und das Geld Mangelware sei. Typisch sei auch, dass keines der bisher betreuten Start-ups mit der Ursprungsidee erfolgreich gewesen sei. In Österreich seien derzeit 1534 Start-ups am Markt aktiv, in Deutschland hingegen 1817, in Israel 6500 und in den USA alleine in den Hot-spots wie Silicon Valley, Los Angeles, New York und Seattle über 400.000. Die Entwicklung der österreichischen Start-ups lasse sich typischerweise in folgende Phasen einteilen: Seed-Phase (Konzeptentwicklung ohne Umsätze bzw. Nutzer), Start-up-Phase (marktfähiges Produkt bereits vorhanden, erste



Marc Nicolaisen



Ingrid Thoma

Umsätze bzw. Nutzer), Growth (starkes Umsatz- bzw. Nutzerwachstum), Later Stage (Start-up ist am Markt etabliert, ein Verkauf oder Börsengang ist eingeleitet oder geplant) und Steady Stage (Unternehmensentwicklung stagniert, es gibt kein wesentliches Wachstum mehr und es stellt sich letztlich die Frage des bestmöglichen Exits). Diese Entwicklung sei keineswegs linear, sondern großen Schwankungen unterworfen, bei denen manchmal mehrfach das »Tal des Todes« durchschritten werden müsse. 50% der Start-ups hätten keinen nennenswerten Umsatz, während 25% der Unternehmen jährliche Umsätze bis 300.000 Euro erreichten. Nur 0,9% der Start-ups hätten Umsätze von mehr als 25 Mio. Euro. Die Finanzierung der Start-ups sei in der Growth-Phase am schwierigsten, da hier oft die öffentliche Förderung auslaufe. Venture Capital oder Fundraising finde sich in Deutschland selten als Finanzierungsquelle, in Österreich fast gar nicht. Als Exit-Strategie habe sich bisher nur die Veräußerung der Start-ups bewährt, wobei als Gründe für deren Scheitern in 90% der Fälle die falsche Zusammensetzung des Teams anzuführen seien, ferner eine am Markt vorbeigehende Idee und fehlende Finanzmittel.

Innovationsteams in Unternehmen mehr belohnen

Ob vor diesem Hintergrund Start-up-Kollaborationen überhaupt sinnvoll sind, beleuchtete anschließend Philippe Thiltges (WhatAVenture GmbH, Wien). Auch wenn es auf den ersten Blick nicht so aussehe, hätten Start-ups diverse Vorteile aufzuweisen, von denen etablierte Unternehmen durchaus profitieren könnten. Start-ups hätten eine günstigere Kostenstruktur und könnten leichter Kunden gewinnen. Heute habe die Lebensspanne großer Unternehmen deutlich abgenommen, sodass diese von der innovativen Kraft der Start-ups profitieren könnten. Zudem bestünden in etablierten Unternehmen wegen ihrer manchmal bürokratischen Struktur, einer oft fehlenden Kundenorientierung und der zu starken Gewinnfixierung erhebliche Innovationsbarrieren. Da etablierte Unternehmen Innovationen oft nicht als Wachstumstreiber sehen würden, könne von Start-ups gelernt werden. Dieser Prozess sei schwierig, da das Tagesgeschäft in manchen Fällen die Beschäftigung mit Innovationen verdränge und auch sonst hierfür wenig Motivation bestehe. Dem könne entgegengewirkt werden, indem die Unternehmen das Engagement ihrer Innovationsteams belohnen – beispiels-

weise durch Präsentation ihrer Erfolge, Zugang zur Führungsebene und Verwaltung von Budgets in Eigenverantwortung. Bei Start-ups sei das alles selbstverständlich: Sie lernten rasch, die Teams seien jung und allen sei klar, dass es ohne Fehler keine Innovationen gebe. Fehlende Hierarchien und die Erkenntnis, dass es nichts zu verlieren, aber viel zu gewinnen gebe, trieben diese jungen Unternehmen an. Bei erfolgreichen Projekten würden alle im Team gewinnen und die Gehälter würden rascher steigen als bei etablierten Unternehmen, die gut daran tun würden, Innovationen mit dem operativen Geschäft zu verknüpfen. Hierzu könnten spezielle Innovationsmanager eingesetzt werden, die die Schaffung klarer Strukturen für die Einbindung der Innovationsprozesse unterstützen könnten.

Zur Schaffung von Innovationen sei auch eine zeitgemäße Arbeitsumgebung erforderlich, meinte Marc Nicolaisen (Steelcase AG, München). Die Erkenntnis, dass die Arbeitsumgebung für die Erbringung von Leistungen immer wichtiger werde (»Raum prägt Verhalten«), führe zu einer Renaissance des Büros. Statt zu Hause vor dem Telearbeitsplatz zu vereinsamen, könnten optimal und mit modernsten Mitteln gestaltete Bürolandschaften Anreize für Arbeitnehmer bieten, wieder zusammen mit Kollegen im Büro zu arbeiten. Unkommunikative und laute Einzelbüros ohne Begegnungsstätten gehörten heute der Vergangenheit an. Zeitgemäß sei eine räumliche Transformation des »klassischen« Büros in flexible Arbeitsstätten mit einer Vielzahl von Arbeitsangeboten, Begegnungsstätten, Besprechungsräumen und Ruhe-zonen. Nach heutiger Erkenntnis stehe das Engagement der Mitarbeiter in direktem Zusammenhang mit ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Dabei sei es wichtig, dass sich die Mitarbeiter frei entscheiden könnten, wo und wie sie arbeiten. Das Büro sei als eine Art Ökosystem anzusehen, in dem den Mitarbeitern ausreichend Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten für ihre jeweilige Tätigkeit angeboten werden müssten. Besonders wichtig in diesem Konzept sei auch die Gerätevielfalt, die die Arbeit vereinfache und im Vergleich zum häuslichen Telearbeitsplatz interessanter mache. Dies alles führe dazu, die Potenziale von Mitarbeitern freizusetzen sowie emotionales Wohlbefinden zu fördern, und komme auch den Unternehmen zugute.

Als Abschluss bedankte sich Moderator Exler bei allen Referenten für eine »wunderbare Reise durch verschiedene Themen«. Dem Veranstalter ist damit abermals eine hervorragende Tagung mit einer ausgewogenen Mischung überaus interessanter und aktueller Themen aus Wissenschaft und Praxis, Recht und Wirtschaft gelungen. <<