

Gute Zeiten – schlechte Zeiten

Wie Unternehmer verhindern, dass sie in die Krise schlittern und was sie tun sollten, wenn es trotzdem passiert. Es diskutieren Baumeister Richard Lugner, Franz Kronsteiner, Vorsitzender des Vorstands bei Rechtsschutzversicherer D.A.S. und Helmut Ofner, Rechtswissenschaftler und Professor an der Uni Wien.

Als wir im April dieses Thema geplant haben, war noch nicht abzusehen, dass wir im Herbst einer veritablen Wirtschaftskrise ins Auge schauen müssen. In wenigen Wochen wurde aus der angespannten Situation an den Börsen eine Gefahr für die Realwirtschaft. Die Angst geht um. Ist die Krise bereits beim Konsumenten angekommen? Kommen bereits jetzt weniger Menschen in Ihr Einkaufszentrum, Herr Baumeister? Richard Lugner verneint und stellt klar, dass er „seine Krisen“ immer mit einer Vorwärtsstrategie bewältigt habe: „Während österreichweit Einkaufszentren über einen Umsatzrückgang klagen, weist die Lugner City fünf Prozent Wachstum auf. Das liegt ganz klar an längeren Öffnungszeiten, besserem Kundenservice und offensivem Marketing.“ Der Baumeister weigert sich ganz einfach zu jammern und nennt die erfolgreichen offenen Sonntage während der Fußball-EM als Beleg: „Ich bin halt ein bisschen ein Rebell. Wenn man sich was traut, eine Vorwärtsstrategie hat und gute Werbung macht, funktioniert so etwas.“

Soweit so LugnerCity, aber die Baubranche hat Mörtel wohl in all den Jahren so manche herzhaftes Flaute beschert. Wie hat er da reagiert?

Kein Häschen in der Baugrube

„Wir waren ein Bauunternehmen, das mit Qualität, Termintreue und großem Spezialwissen im Reparaturbereich das Geschäft gemacht hat und nicht nur auf herkömmliche Bauaufträge gesetzt hat. Dafür haben die Kunden durchaus mehr bezahlt und das ist auch noch heute so.“

Wie stark die aktuelle Finanzkrise die Bauwirtschaft treffen wird, wagt auch

Lugner nicht zu prognostizieren. Rechtsschutzversicherer Franz Kronsteiner ist jedoch überzeugt, die Auswirkungen der Krise in der Realwirtschaft schon sehr bald zu merken: „Wir sind aber sicher, dass neben Risiken auch Chancen bestehen.“ Die Risiken liegen darin, dass etwa die Insolvenzquote in Österreich so stark steigt, wie sie das in Deutschland bereits jetzt tut. Kronsteiner: „Wir wissen aus Erfahrung, dass in wirtschaftlich schwierigen Situationen der Bedarf der Kunden nach Unterstützung, Beratung und Hilfestellung steigt. Die Lösung lautet Risikomanagement, das Erkennen der Gefahren und Nutzen der Chancen.“

Die Kurve kratzen

Was aber wenn es ernst wird? Universitätsprofessor Helmut Ofner: „Im Zeitpunkt der Zahlungsunfähigkeit muss der Unternehmer einen Antrag auf Konkursöffnung stellen, um nicht in die persönliche Haftung zu geraten. Davor gibt es die Möglichkeit eines Regulierungsverfahrens. Dabei wird unter Aufsicht versucht, das Unternehmen wieder in den Gewinn zu bringen.“ Ofner ergänzt aber, dass dieses Verfahren seit 1995 überhaupt erst zweimal in Anspruch genommen wurde, weil es zu kompliziert sei und jede Menge Gutachterkosten verursache. „Der Unternehmer muss“, so der Jurist, „selbst schauen, wie er aus der Krise wieder rauskommt.“

Wie das geht, weiß der honorige Baumeister: „Es war 1997. Der Bau steckte in der Krise. Nach der Reduzierung der Mitarbeiter auf den Baustellen wurden leider die Verwaltungskosten nicht im selben Maße angepasst. Das ist sehr ins Geld

gegangen und hat dazu geführt, dass ich sagte, ich höre mit dem Bauunternehmen auf. Ich habe die laufenden Baustellen fertig gemacht. Es gab auch Konkursanträge gegen mich. Ich habe aber das Risiko auf mich genommen, nicht alle gleich zu behandeln, sondern versucht, mich mit den Gläubigern individuell zu einigen. So konnte ich sowohl Ausgleich als auch Konkurs noch vermeiden.“ Lugner räumt aber auch Managementfehler ein, vor allem beim Verhandeln der Zahlungsziele in den Verträgen.

Her mit der Marie!

Bei Außenständen ist Kulanz nicht angebracht. Sie sind der schwarze Unternehmertod. Franz Kronsteiner ortet aufgrund der Finanzkrise im Forderungsmanagement ein aktuelles Top-Thema: „Heimische KMU müssen in den nächsten Wochen und Monaten mehr denn je darauf achten, dass Rechnungen promptly gelegt, in Evidenz gehalten und ohne Verzug eingetrieben werden. Darin liegt der Schlüssel für viele Probleme der Zukunft“, so der D.A.S. Vorstand.

Präventive Beratung kann hier Schlimmeres verhindern, denn nicht jeder Unternehmer hat die Gabe, einen Konkurs „frei nach Lugner“ auf eigene Faust abzuwenden. „Wir haben Frühwarnsysteme“, erklärt Kronsteiner: „Wir erkennen aus der Art der Probleme, mit denen Kunden an uns herantreten, wohin die Reise geht und wie kritisch die Situation ist. Da spielt präventive Beratung sowie schnelle und effiziente Hilfe eine große Rolle.“

Helmut Ofner will vom Versicherer wissen, ob sich eine akute Krise dahingehend äußert, dass Versicherungsnehmer



Helmut Ofner, Universitätsprofessor am Juridicum in Wien

Franz Kronsteiner, Vorsitzender des Vorstandes bei D.A.S. Rechtsschutz

Richard Lugner, Unternehmer

verstärkt auf zeitnahe Einbringung von Außenständen pochen. „Nur dann, Herr Professor, wenn sich die Kunden der kritischen Situation bewusst sind“, antwortet Kronsteiner, der das Problem jedoch darin sieht, dass ohne Beratung genau dieses Bewusstsein manchmal fehlt. Lugner schaltet sich ein: „Wenn das Zahlungsziel überzogen wurde, muss man dem Kunden auf die Zehen steigen, so zeigt sich die Situation in schwarz-weiß gezeichnet. In der Praxis schaut das aber anders aus meine Herren! Wenn man einen großen Kunden klagt, ist er bald Kunde gewesen. Bei meinen Mietern in der LugnerCity ist das ähnlich. Ich muss mir schon sehr genau überlegen, wann ich jemandem eine Mahnung vom Rechtsanwalt schicke.“

Killerkunde

„Toller Hinweis Herr Baumeister“, gibt Kronsteiner zurück, „da bin ich voll bei Ihnen! Man kann aber auch einen Unterschied in der Vorgehensweise machen. Natürlich, die Klage ist eine Kriegserklärung, für manche reicht sogar die Anwaltsmahnung. Umso wichtiger ist es, wenn eine Vorschaltstelle aktiv werden kann. Alle außergerichtlichen Interventions- und Ausgleichsmöglichkeiten müssen ausgeschöpft werden, bevor es zu Gericht geht. Egal ob man am Ende mit Kanonen schießt, oder in die Mediation geht: Das Wichtigste ist das Problembewusstsein.“

Eine Untersuchung der Europäischen Kommission bestätigt: 50 Prozent der

Konkurse in Europa gehen darauf zurück, dass die Zahlungen der Kunden verspätet, oder gar nicht eingehen! Die EU hat mit dem Hinaufsetzen der gesetzlichen Verzugszinsen reagiert. Das hat sich leider als Papiertiger erwiesen, denn die Richtlinie lässt sich mit einer simplen Klausel im Vertrag umgehen, und das machen fast alle, und sogar staatliche Auftraggeber.

Richard Lugner schickt erneut Grüße aus dem wirklichen Leben: „Die Leute zahlen einfach schlampert. Ich hab als Vermieter laufend an die zwei Millionen Außenstände. Wenn sich ein Mieter erklären kann, ist man nachsichtig, aber wenn der Verzug System hat, muss man ihm auf die Zehen steigen. Das ist individuell zu sehen.“



Helmut Ofner

„Der Einzelunternehmer muss sich sklavisch an die Gesetze halten, um nicht sein Privatvermögen zu verlieren.“

Andere Gefahr

Es gibt auch andere Anlässe, die ein Unternehmen wirtschaftlich ins Schleudern bringen können, etwa bei der Unfallhaftung oder bei der Gewährleistung. Lugner kann ein Lied davon singen. Im Baubereich wird bei der Abnahme um jeden Haarriss im Verputz gefeilscht: „Es gibt hundert Einwände, um nicht zu zahlen. Dann kommen Klagen, Sachverständige, Anwälte und Schiedsgerichte diskutieren endlos lang. Das kostet Länge mal Breite. Die Kosten übersteigen den Streitwert im Nu.“

Der Jurist sieht das naturgemäß etwas anders. Helmut Ofner: „Die Erfahrungen

gerade mit Schiedsgerichten sind im Allgemeinen ganz gut, weil sie schneller gehen. Es hängt natürlich von der Güte der Schiedsrichter ab.“ Franz Kronsteiner ergänzt: „Das Baugewerbe ist eine sehr beratungsintensive Kundengruppe. Wir haben in diesem Bereich mit außergerichtlichen Lösungen ausgesprochen positive Erfahrungen gemacht. Anwälte sind viel besser als ihr Ruf und können, so sie Branchenerfahrung haben, sehr viel außergerichtlich erledigen. Wenn ein Richter gebraucht wird ist eine gründliche Vorbereitung besonders wichtig, denn der billigste Prozess ist immer noch der gewonnene.“

Unternehmerische Blauäugigkeit kann jedenfalls schlimme Konsequenzen haben. Der Gesetzgeber geht davon aus, dass sich ein Unternehmer informiert und über wirtschaftliche Grundkenntnisse verfügt. „Vom Unternehmer wird verlangt, dass er alles weiß und das entspricht leider nicht der Realität. Gerade kleine Unternehmen haben wenig Kenntnis über drohende wirtschaftliche und rechtliche Probleme“, so der Universitätsprofessor.

Wenn die Pleite droht

Womit wir beim Worst-Case-Szenario wären. Im schlimmsten Fall geht das Unternehmen in Konkurs und bei schlechter Absicherung geht das Privatvermögen flöten, zum Beispiel wenn keine GmbH gemacht wurde. Am Ende kann sogar ein

„Jeder Unternehmer muss sich systematisch überlegen, wie er wirtschaftliche und rechtliche Probleme vermeiden kann.“

Franz Kronsteiner



Strafverfahren ins Haus stehen. Die sind jedoch in letzter Zeit weniger geworden. Helmut Ofner: „Wir haben einen deutlichen Rückgang bei den strafrechtlichen Kridaverfahren. Nicht bei den vorsätzlichen, wohl aber bei der fahrlässigen Krida. Das liegt an der geringeren Neigung der Staatsanwaltschaft, das geltend zu machen.“

Je enger sich die Schlinge zuzieht, desto schwieriger wird es, den Hals aus selbiger wieder herauszubekommen. Last-

Minute-Schenkungen an Angehörige zur Rettung des Vermögens sind im Zweifelsfall rechtlich unwirksam. Die größte Sicherheit bietet eine GmbH, allerdings ist auch hier Sorglosigkeit fehl am Platz. Wenn man mit dem Antrag auf Konkurs vor Gericht zu spät dran ist, haftet man auch als GmbH-Geschäftsführer. Zahlungsunfähigkeit muss sofort gemeldet werden und das wird auch nachträglich geprüft. Rechtsschutzversicherer Franz Kronsteiner warnt eindringlich: „Weil ja auch strafrechtliche Verantwortung droht, ist es umso wichtiger, nicht zu warten, sondern sofort rechtliche Hilfe und Vertretung in Anspruch zu nehmen. Das Ermittlungsverfahren bietet noch die Chance, die Hauptverhandlung mit allen drohenden Konsequenzen zu vermeiden, gerade weil es Ermessensspielräume bei Sachverständigen gibt.“

Den Hals retten

Hier schaltet sich nochmals der Baumeister ein: „Mir ist es gelungen, mich aus dem Ganzen herauszuwurschteln. Ich habe an die Stiftungen Geld geborgt gehabt, 60 Millionen Schilling. Die Banken waren nicht bereit, mir das Geld zu geben, um es in die Baufirma zu stecken. Dann habe ich aber eine Bank gefunden, die das unter gewissen Auflagen gemacht hat. Die Baufirma war keine GmbH, sondern in meinem persönlichen Privatbesitz. Das war schon gefährlich.“

Professor Ofner bestätigt Lugner, dass

das Geld in den Stiftungen letztlich sicher war. „Ja, schon“, so Lugner, „wenn ich aber gleich das Handtuch geworfen hätte, um nur ja einer strafrechtlichen Verfolgung zu entgehen, dann wäre heute nichts mehr da.“

„Das, was Sie gemacht haben“, erwidert Ofner, „sich mit Ihren Gläubigern individuell auszugleichen, kann man trotzdem einem Einzelkaufmann nicht wirklich raten. Das ist zu gefährlich. Wir dürfen das dem kleinen Unternehmer hier nicht empfehlen, denn dazu braucht man ein gewisses Standing.“ Und man brauche vor allem gute Nerven, wie Richard Lugner ergänzt.

Konkurs oder Ausgleich?

Im „Normalfall“ spielt sich die unternehmerische Katastrophe so ab: Man geht in den Konkurs und hat im Konkurs die Möglichkeit, zum Zwangsausgleich zu kommen. Da muss man aber zumindest 20 Prozent der Forderungen abdecken können und man braucht die Zustimmung des Großteils der Gläubiger. Die zweite Möglichkeit ist das Anmelden des Ausgleiches. Da muss man aber noch relativ viel Geld haben, denn hier sind 40 Prozent der Forderungen zu schaffen. Der Ausgleich hat generell den Vorteil, dass einem noch eine gewisse Kontrolle über das Unternehmen bleibt, denn beim Konkurs regiert der Masseverwalter.

Damit es gar nicht erst so weit kommt, offeriert der krisenerprobte Baumeis-

ter noch folgende Ratschläge in seinem Schlusswort: „Man braucht ein gutes Controlling, um zu wissen, wo die Firma steht. Man muss das Geld eintreiben, um nicht Zinsen für Außenstände zu zahlen und man muss wissen, ob man überhaupt etwas verdient. Dazu ist besonders wichtig die Strukturkosten im Griff zu haben. Meine Strategie war, vor allem dann wenn es kritisch war, eine Vorwärtsstrategie.“

„Ich habe versucht, mich mit den Gläubigern individuell zu einigen. So konnte ich den Konkurs noch vermeiden.“

Richard Lugner



PRAXISTIPPS

Risikomanagement einführen

Prävention und Kontrolle sind die Zutaten zu einem brauchbaren Frühwarnsystem und sollten in jedem KMU eine Selbstverständlichkeit sein. Gemeinsam mit einem guten Controller sollten Sie nicht nur die Umsatztabellen anstarren, sondern einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen werfen.

Kontrollsysteme etablieren

Damit das Geld des Unternehmens keine Beine bekommt: Setzen Sie die Einhaltung festgelegter Budgets durch und kontrollieren Sie diese. Legen Sie Konsequenzen für den Fall der Nichteinhaltung fest.

Finger in die Wunde legen

Gehen Sie mit Ihrem Controller die bekannten wirtschaftlichen Schwachstellen der Firma durch und entwickeln Sie präventive Maßnahmen. Entfernen Sie in guten Zeiten die Leichen aus dem Keller und sanieren Sie zeitgerecht die Grundmauern.

Geld eintreiben

Machen Sie es nicht wie 50 Prozent der insolventen Betriebe in Europa: Lassen Sie nicht zu, dass Ihre Firma an schleppend bezahlten Außenständen zugrunde geht. Ziehen Sie alle Register, modernen Inkassomanagements.

Forderungen aufrechnen

Viel zu selten nutzen Firmen die Möglichkeit, Forderungen von Lieferanten gegen Außenstände aufzurechnen. Die Forderungen müssen sich nur einmal fällig gegenübergestellt haben. Im Normalfall reicht dann eine simple schriftliche Erklärung nach dem Schema „hiermit rechne ich Ihre Forderung gegen meine offene Forderung auf“.

Personalstand laufend prüfen

Vor allem bei Produktionsbetrieben sollte eine herannahende Krise früh zu Maßnahmen beim Personal führen. Leiharbeit kann eine gute Möglichkeit sein, durchzutauchen

Strukturkosten beachten

Müssen Sie in der Produktion Leute entlassen, muss auch der Verwaltungsapparat entsprechend schrumpfen, sonst explodieren die Umlagen. So ist das Leben.

Betriebsrat einbinden

Nur auf der Titanic war die Stimmung bis zum Ende prächtig. Im Unternehmen ist es umgekehrt: Die Gerüchteküche brodelt bereits beim kleinsten Anlass. Binden Sie den Betriebsrat ein, und kommunizieren Sie besonders in schwierigen Zeiten mit den Mitarbeitern. Sie danken es und krepeln die Ärmel hoch.

Versicherungen prüfen

Kann Sie die Verunfallung eines Kunden die Existenz kosten? Sind Sie dafür ausreichend versichert? Und wie sieht es mit Rechtsschutz aus? Checken Sie die Achillesfersen des Unternehmens.

Strafrechtliche Haftung absichern

Ein guter Rechtsberater kann Sie vor bösen Überraschungen bewahren. Das geflügelte Wort, nach dem man als Unternehmer ohnehin „mit einem Bein im Kriminal steht“, sollte in die Kiste mit doofen alten Sprichwörtern.

Fristen einhalten

Ganz wichtig: Im Ernstfall, also im Fall der Zahlungsunfähigkeit, muss sofort der Konkurs beantragt werden. Tun Sie das nicht, können Sie alles verlieren. Wer meint, in dieser Phase noch taktieren zu können, fällt kräftig auf die Schnauze.

Zum Anwalt gehen

Und zwar so früh wie möglich! Warten Sie nicht, wenn Sie Hilfe brauchen. Rechtsschutzversicherer und Anwälte können, sofern sie früh genug involviert werden, eine Menge Probleme ohne Richter lösen.