

## Plattform-Ökonomie: das Milliardenengeschäft im Internet



**Insolvenz**  
Die jüngste Novelle im Check

**KSV1870 Analytics**  
Wachstumstreiber für Unternehmen



# KUNDENPOTENZIALE ERKENNEN UND NUTZEN

KSV1870 Analytics eröffnet neue Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten. Durch die Anreicherung Ihrer Kundendaten mit Daten des KSV1870 werden Potenziale sichtbar. So können Sie den Markt zielgerichtet und effizient bearbeiten. Infos unter [ksv.at/analytics](https://ksv.at/analytics)

**KSV1870**

# Editorial

Liebe Mitglieder,

mehr als eineinhalb Jahre nach Ausbruch der Covid-19-Krise in Österreich sind wir sie (noch) nicht los. Leider. Umso mehr müssen wir sämtliche Kräfte bündeln und gemeinsam alles daransetzen, den heimischen Wirtschaftsstandort endlich auf die Überholspur zu bringen. Denn Österreich muss dem internationalen Vergleich standhalten können. Viel wurde in den vergangenen Monaten davon gesprochen, mutig zu sein und kreative Ideen zu realisieren. Doch bei all diesen Bemühungen zählt vor allem auch eines: Durchhaltevermögen. Mehr denn je sind jetzt Konsequenz und Hartnäckigkeit gefragt, um nachhaltige Lösungen auf Schiene zu bringen. Dabei hat vor allem ein Satz endgültig ausgedient: „Wir machen das, weil wir es immer schon so gemacht haben.“

Als KSV1870 sind wir 24/7 bemüht, die Faktoren Kreativität und Konsequenz optimal miteinander zu verschränken, damit am Ende des Tages das Beste für Österreichs Unternehmen entstehen kann. Dabei stellen wir uns auch selbst regelmäßig

unangenehme Fragen. Dieser selbstkritische Blick ist nämlich unabdingbar, um vorwärtszukommen. Sei es im Zuge von strategischen Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, oder in kleineren fachspezifischen Projekten. Und wenn auch mal ein Projekt in der berühmten Sackgasse landet, dann braucht es eben Mut und Offenheit, die richtigen Erkenntnisse daraus zu ziehen und für die Zukunft zu lernen. Was dabei zu beachten ist, haben wir für Sie in dieser Ausgabe analysiert. Parallel dazu verraten wir Ihnen, wie wir Ihnen mithilfe von KSV1870 Analytics beim Wachstum Ihres Business tatkräftig unter die Arme greifen können.

Gleichzeitig freuen wir uns über das 29.000. Mitglied, welches wir herzlich willkommen heißen. Das konstante Mitgliederwachstum der vergangenen Jahre ist für uns zugleich eine Bestätigung dafür, als KSV1870 auf dem richtigen Weg zu sein. Gerade in der jüngeren Vergangenheit zeigt sich sehr deutlich, dass Unternehmen unterschiedlichster Branchen den Nutzen einer KSV1870 Mitgliedschaft erkennen – dieses Vertrauen wissen wir sehr zu schätzen.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Herbst und viel Gesundheit.

Ihr Hannes Frech



    **KSVBLOG**

**IMPRESSUM:** Medieninhaber: Kreditschutzverband von 1870, 1120 Wien, Wagenseilgasse 7; [www.ksv.at](http://www.ksv.at);  
Herausgeber: Ricardo-José Vybiral; Verlagsort: Wien; Chefredaktion: Markus Hinterberger; Redaktion:  
Redaktion: Birgit Glanz, Sandra Kienesberger, Michaela Kohlbacher; Autoren dieser Ausgabe: Markus  
Mittermüller, Christina Mothwurf, Stephan Scopetta; Layout: Die Kreation Werbung+Design; Lektorat:  
Johannes Payer. Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wird darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden.  
Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf alle Geschlechter.



Das Österreichische Umweltzeichen  
für Druckerzeugnisse. UZ 24. UW 686  
Ferdinand Berger & Söhne GmbH.

# Inhalt

## COVER

- 6 Plattform-Ökonomie: das Milliardengeschäft im Internet.** Während Amazon, Facebook oder Willhaben auf Synergieeffekte schwören, setzen heimische KMU zu selten darauf – und verlieren dadurch Kunden.
- 10 Interview: Holger Schmidt,** Experte zum Thema Plattform-Ökonomie, spricht über Chancen, die Plattformen bieten, und worauf es bei der Gründung ankommt.

## AKTUELL

- 12 Runter vom toten Pferd.** Unternehmen halten gescheiterte Projekte zu häufig am Leben, anstatt sie abzusatteln. Was tun im Ernstfall?
- 14 Fünf Business-Turbos für Unternehmen.** Die Corona-Krise hat Spuren hinterlassen. Wer keine Lehren aus der Vergangenheit zieht, wird auf der Strecke bleiben.
- 16 Junge Wirtschaft.** „Gemeinsam mutig gestalten“ lautet das Motto der Jungen Wirtschaft der Wirtschaftskammer Wien – gerade jetzt.
- 18 Insolvenz.** Die aktuelle Novelle der heimischen Insolvenzordnung hat viel Neues gebracht. Karl-Heinz Götze erklärt, was auf Unternehmen zukommt.
- 22 Mit (Kr)Ach und Weh?** Egal, ob im Homeoffice oder im Büro: Konflikte können überall auftreten. Wir zeigen, warum ein ordentliches Gewitter reinigend sein kann.
- 24 KSV1870 Analytics.** Vom Risikoprüfer zum Wachstumstreiber: Michael Pavlik und Andreas Rast im Interview über die aktuelle Kooperation.

## NEWS

- 26 KSV.INSIDE.** News vom führenden Gläubigerschutzverband Österreichs.
- 28 KSV1870 SmartRiskService.** Rasche Umsätze und sichere Zahlungen. Um keine Kunden zu verlieren, müssen Unternehmen den goldenen Mittelweg finden.

## RECHTLICHE FRAGEN

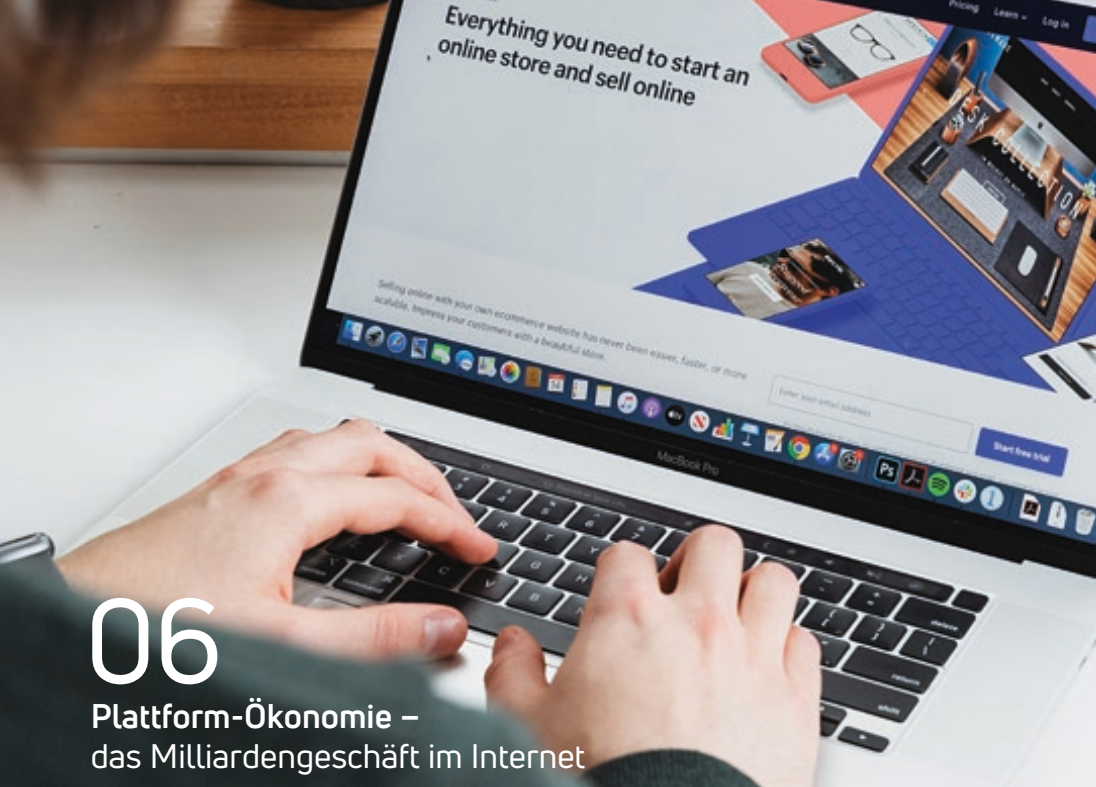
- 30 Rechtsfragen aus der Beratungspraxis.** UGP Rechtsanwälte beantworten häufig gestellte Fragen.

## STEUERTIPPS

- 32 Wichtige Neuigkeiten** und Änderungen im Steuerrecht.

## GLÄUBIGERSCHUTZ

- 33 Aktuelles** aus Rechtsprechung und richterlicher Praxis.
- 34 Helle Köpfe.** KSV1870 Experten schaffen Wissen und sichern Werte.
- 34 Quergelesen.** Neue Fachbücher, die Praxiswissen vermitteln.



06

Plattform-Ökonomie –  
das Milliardengeschäft im Internet

Foto: unsplash.com



Foto: Anna Rauchenberger

18

Insolvenz:  
Die jüngste Novelle im Check



14 Fünf Business-Turbos  
für Unternehmen



Fotos: Shutterstock (2)

12 Runter  
vom toten Pferd



30 Rechtsfragen  
aus der Beratungspraxis

Foto: UGP Ullmann Geiler & Partner Rechtsanwälte



Foto: unsplash.com

# Plattform- Ökonomie: das Milliardengeschäft im Internet

Was haben Uber, Amazon, Facebook, CheckfeliX und Willhaben gemeinsam? Sie setzen auf die Plattformökonomie und sind damit erfolgreich. Dabei wurden viele Möglichkeiten der Plattformökonomie bislang noch kaum genutzt. Auch heimische KMU setzen viel zu selten darauf und verlieren dadurch zahlreiche Kunden. **TEXT:** Stephan Scopetta

**A**m Anfang war das Buch. 1994 gründete der Informatiker Jeff Bezos im Raum Seattle im US-Bundesstaat Washington das Unternehmen Amazon, um online Bücher zu verkaufen. 1995 verkaufte er das erste Buch, „Fluid Concepts and Creative Analogies“ von Douglas R. Hofstadter. So die Information eines täglich millionenfach genutzten Online-Lexikons, das – wie Amazon selbst – seinen Erfolg auf die Plattformökonomie stützt. Amazon beschäftigte 2020 über 1.298.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von 386 Milliarden US-Dollar

(ca. 328,95 Milliarden Euro). Zum Vergleich: Österreichs Staatseinnahmen betragen im selben Zeitraum 184,2 Milliarden Euro. Vor allem in den USA und in China nutzen viele erfolgreiche Online-Unternehmen die Plattformökonomie. Beispiele sind Apple, Google, Alibaba, JD.com, Suning, Facebook, Uber und Netflix. Experten sehen in der Plattformökonomie den Motor der digitalen Transformation.

## **Die Basis erfolgreicher Unternehmen.**

Es sind vorwiegend Online-Handelsriesen aus den USA und aus China, die

es verstehen, die Plattformökonomie erfolgreich zu nutzen – diese ist aber nicht neu und auch keine Erfindung des Internets. Plattformen sind altbewährt, und ihr Prinzip ist einfach zu erklären: Es geht nicht darum, ein bestimmtes Produkt herzustellen oder eine bestimmte Dienstleistung anzubieten. Vielmehr geht es um die Beziehungen zwischen den teilnehmenden Akteuren, etwa um die Beziehungen zwischen Unternehmer untereinander, also Business to Business (B2B). Stehen Beziehungen zwischen Unternehmer und Verbraucher im Fokus, spricht man von Business



**Typisch für Plattformen ist der Netzwerkeffekt:  
Je attraktiver das Angebot ist, desto mehr Interessenten  
zieht die Plattform an. Und je mehr Interessenten die Platt-  
form besuchen, umso attraktiver wird das Angebot.**



to Customer (B2C). Plattformen wie Willhaben managen Beziehungen zwischen Verbrauchern, also Customer to Customer (C2C). Diese drei Bereiche werden dem E-Commerce zugerechnet. Daneben gibt es auch den administrativen Bereich. Dort treffen wir auf Beziehungen zwischen Behörden und Unternehmer (Government to Business, G2B) und zwischen Behörden und Bürger (Government to Customer, G2C). Plattformen sind ein Netzwerk, die Teilnehmer sind die Akteure.

### **Revolution der Wirtschaft.**

Typisch für Plattformen ist der Netzwerkeffekt. Dieser besagt: Je attraktiver das Angebot ist, desto mehr Interessenten zieht die Plattform an. Und je mehr Interessenten die Plattform besuchen, umso attraktiver wird das Angebot. Ein Beispiel: Besucher können sich auf der Plattform einer Messe über neue Produkte informieren, die Preise vergleichen und eine freie Entscheidung treffen. Aussteller profitieren davon, dass sie auf viele Interessenten treffen und wichtige Informationen über deren Bedürfnisse und Wünsche erfahren. Plattformen wie Messen und Ausstellungen haben bereits vor der Erfindung des Computers die Wirtschaft und unser Leben verändert. Auch das war revolutionär. Doch das Internet ist weder zeitlich noch räumlich beschränkt, weshalb die Plattformökonomie in den unendlichen Weiten der Glasfaserkabel auch so erfolgreich ist.

### **Die Plattformökonomie im Internet – so beeinflusst sie unser Leben.**

Doch für die digitale Plattformökonomie braucht es mehr, als eine Messeveranstaltung in die virtuelle Welt zu hieven. Wie kompliziert das ist, hat sich nicht zuletzt am wenig erfolgreichen Bundesprojekt „Kaufhaus Österreich“ gezeigt. Link-Listen von Anbietern ins Netz zu stellen mag zwar 1995 noch cool gewesen sein, doch 2021 war das der falsche Weg. Heute braucht es viel technisches Know-how und ausgefeilte Marketingstrategien. Amazon oder Netflix haben das nahezu perfektioniert und so ganze Wirtschaftszweige verschwinden lassen. Mit der Botschaft, du kannst Filme kaufen und schauen, wann und wo immer du willst, wurden Videotheken quasi vom Markt geräumt. Heute wird bereits völlig anders konsumiert wie noch vor 20 Jahren, und manche Kinder wissen schon nicht mehr, was lineares Fernsehen ist, weil sie ihre Inhalte nur noch streamen.

### **Heute will man Dinge nur noch benutzen, aber nicht mehr besitzen.**

Der Gedanke der Plattformökonomie unterliegt aber auch im Internet einem Wandel. Ging es anfangs um den Konsum, so wird heute das Teilen zum Geschäftsmodell. Bei der sogenannten Sharing Economy geht es nicht mehr darum, Autos und Wohnungen zu besitzen, sondern sie mit anderen Menschen zu teilen. Die Idee ist, Dinge dann

zu nutzen und dafür zu bezahlen, wenn man sie benötigt. Das befreit von Ballast und schont Ressourcen. User haben außerdem das gute Gefühl, ökologisch korrekt zu handeln. Wie erfolgreich solche Plattformen sein können, zeigt zum Beispiel das Online-Portal Airbnb, das mittlerweile den weltweiten Hotelmarkt völlig umgekrempelt hat. Veränderungen gab es auch beim Thema Finanzen. Gab es bis Mitte der 1990er-Jahre für Privatanleger so gut wie keine Alternativen zum Sparbuch, so können sie heute das Angebot an Online-Brokern und deren Finanzprodukte kaum noch überblicken. Die Plattformökonomie im Netz greift immer mehr um sich und erfasst auch sensible Bereiche, wie zum Beispiel Gesundheit und Bildung – und sie wächst unaufhörlich weiter.

### **Österreichs KMU brauchen einen Booster.**

Während Österreichs Behörden seit einigen Jahren die digitale Transformation vollziehen und gut funktionierende Online-Dienste entwickeln, gibt es beim Großteil der heimischen KMU noch großen Nachholbedarf. Viele Dienstleistungen und Waren aus Österreich werden nicht einmal im Internet angeboten, und wenn, dann werden sie schlichtweg nicht gefunden. Laut einer aktuellen Herold-Studie ist der großen Mehrheit heimischer Klein- und Mittelunternehmern die Bedeutung der Suchmaschinenoptimierung



offenbar nicht bewusst. Nur 34 % der 1.400 untersuchten KMU machen sich die Mühe und betreiben Suchmaschinenoptimierung, lediglich 25 % nutzen Werbemaßnahmen wie Google Ads. Für die Studie wurden außerdem 1.000 Verbraucher zu ihrem Konsumverhalten befragt. Das Ergebnis: Rund 71 % der Konsumenten wählen ihren Anbieter auf Basis einer persönlichen Empfehlung. Aber bereits 57 % der Befragten nutzen für die Suche nach einem Anbieter das Internet. 92 % nutzen dazu Google, gefolgt von Branchen-

” **Viele Dienstleistungen und Waren aus Österreich werden nicht einmal im Internet angeboten, und wenn, dann werden sie schlichtweg nicht gefunden.** “

und Themenportalen. Umgekehrt überschätzen laut der Studie KMU die Möglichkeiten von Social Media. Rund 40 % der untersuchten Betriebe haben einen Social-Media-Account. Der Anteil der Unternehmer mit Social-Media-Account

unter 35 Jahren beträgt sogar 63 %. Fragt man Konsumenten nach der Bedeutung von Social Media, macht sich Ernüchterung breit. Lediglich 13 % nutzen Facebook & Co. für die Suche nach einem geeigneten Anbieter. Auch an den Internetauftritten der heimischen KMU gab es Beanstandungen. Die Untersuchung zeigte, dass 70 % der Befragten wegen falscher Angaben zu Öffnungszeiten schon einmal vor verschlossenen Geschäften standen. Für Ärger sorgen auch fehlende Kontaktmöglichkeiten und langsame Ladezeiten der Websites. Komplizierte Bestellverfahren und zu wenige Bezahloptionen sind weitere Kritikpunkte.

#### **Pioniere schlagen sich gut, aber das ist eine breite Bewegung.**

Doch im Schatten der Global Player wie Amazon, Facebook, Alibaba und Co. können auch österreichische Unternehmen reüssieren. Die Tauschplattform Willhaben zum Beispiel kann sich mit monatlich rund 21,5 Millionen Views in Österreich behaupten und bedient vornehmlich den heimischen Markt. Und

auch das Online-Reisevergleichsportale Checkfelix ist mit knapp 700.000 Views pro Monat vorne dabei. Anerkennung verdienen auch die vielen Essenzusteller, die während der Corona-Krise bewiesen haben, wie erfolgreich kleine Restaurants im B2C-Bereich sein können. Der Zug ist also für österreichische Unternehmen noch nicht abgefahren. Zeit, um die Digitalisierung vor sich herzuschieben, bleibt aber keine. Die 328.000 österreichischen KMU bilden das Rückgrat der heimischen Wirtschaft, deshalb ist es umso wichtiger, dass diese die digitale Transformation einleiten. Besonders KMU im Dienstleistungssektor sollten auf das Thema Digitalisierung und Plattformökonomie setzen, andernfalls droht ihnen ein ähnliches Schicksal wie dem stationären Handel nach dem Markteintritt von Amazon und Co. ■



Foto: Shutterstock

**INTERVIEW:**

# „Selbst in Märkten wie dem Online-Handel gibt es noch Platz in der Nische.“

Holger Schmidt, Digital Economist und einer der bekanntesten Experten zum Thema Plattformökonomie in Europa, spricht im Interview über die Chancen, neue Plattformen zu etablieren, die hohen Risiken bei der Gründung und Fairness als wichtigen Grundpfeiler. INTERVIEW: Stephan Scoppetta

**Plattformökonomie ist eines der neuen Zauberworte in der Wirtschaft. Dabei konzentrieren sich Plattformen auf die Interaktionen zwischen Produzenten und Konsumenten. Es gibt bereits zahlreiche Plattformen wie Amazon, Uber & Co – ist hier noch Platz für neue Anbieter?**

**Holger Schmidt:** Aktuell gibt es rund 1.500 Plattformen weltweit, darunter nur gut 100, die als modern oder hochentwickelt gelten. Es gibt also durchaus Platz für neue Plattformen. Märkte wie Gesundheit, Bildung, Mobilität, Immobilien, Energie oder B2B stehen noch ganz am Anfang der Plattformwelle. Und selbst in Märkten wie dem Online-Handel, wo schon einige moderne Plattformen am Start sind, gibt es sicher noch Platz in der Nische. Denn die Annahme des „Winner takes it all“ trifft oft genug nicht zu. Vielfach etabliert sich eine Handvoll Plattformen am Markt, die sich je nach Region auch unterscheiden.

**Wie haben sich die Plattformen in den vergangenen Jahrzehnten verändert?**

Prinzipiell lassen sich bis heute vier Plattformgenerationen unterscheiden: von der ersten Generation, den einfachen Marktplätzen ohne besondere Intelligenz, über die Sharing Economy als zweite Generation hin zur heute üblichen dritten Generation der Plattformen, die sehr intensiv in Ökosysteme investiert haben und

Daten für neue Monetarisierungsoptionen nutzen. Die ganz modernen Plattformen der vierten Generation setzen darüber hinaus künstliche Intelligenz und Datenökonomie in hohem Maße ein und holen als inverse Unternehmen vielfach Innovationen von außen auf die Plattform. Von diesen ganz modernen

„**Aktuell gibt es rund 1.500 Plattformen weltweit, darunter nur gut 100, die als modern oder hochentwickelt gelten. Es gibt also durchaus Platz für neue Plattformen.**“

Plattformen gibt es aber nur eine Handvoll. Amazon, Alibaba oder die TikTok-Muttergesellschaft ByteDance gehören dazu.

**In welchen Bereichen der Plattformökonomie sehen Sie noch großes Potenzial?**

Besonders spannende Plattformmärkte sind aktuell Mobilität und Finanzen. In diese Märkte fließt auch das meiste

Risikokapital. Auch Bildung, Energie und Gesundheit weisen hohes Potenzial auf. B2B wird immer gerne als große Chance für Europa genannt, aber hier haben die Asiaten schon lange die Nase vorne.

**Die operative Marge der Plattformgeschäftsmodele liegt im Durchschnitt bei rund 20 %, während klassische Modelle zwischen 2 % und 8 % liegen. Wie lässt sich das erklären?**

Plattformen investieren seltener in eigene Assets und konzentrieren sich mehr auf ihre Rolle als Interaktionsmanager zwischen Angebot und Nachfrage. Insofern liegt es in der DNA ihres Geschäftsmodells, höhere Margen als klassische Produzenten zu erzielen. Was aber nicht heißt, dass Plattformen nicht selbst investieren. Oft dauern die Investitionsphasen für den Aufbau der Ökosysteme viele Jahre, bevor die Gewinne wirklich sprudeln. Das lässt sich sehr schön an Amazon ablesen. Im Plattformindex zeigt sich die Überlegenheit der Plattformmodelle an den Börsen schon seit fünf Jahren sehr deutlich.

**Plattformen sind sehr komplex im Aufbau. Auch deswegen sind zuletzt viele von ihnen wieder verschwunden. Was sind die Herausforderungen, die es beim Aufbau zu bewältigen gilt?**

Plattformen sind ein komplexes Geschäftsmodell. In der frühen Phase

scheitern sie häufig daran, genügend Traktion und Wachstum zu erreichen. Im weiteren Verlauf fällt der Bau der Ökosysteme zur Erweiterung des Kernmarktes oft schwer. Inzwischen gibt es aber genügend Methoden, um beide kritischen Phasen zu meistern. Und natürlich gehört eine hohe Risikobereitschaft dazu, die langen Anlaufphasen, die mehrere Jahre dauern können, durchzufinanzieren. Diese Bereitschaft ist vor allem in Europa zu selten anzutreffen.

**Klassische Weltmarktführer haben oft Schwierigkeiten, solche Modelle aufzubauen. Sieben von acht Plattformen werden von neuen, branchenfremden Unternehmen ins Leben gerufen. Was ist die Ursache dafür, dass sich etablierte Firmen mit diesem Thema so schwertun?**

Klassische lineare Unternehmen tun sich schwer, ihr „altes“ Geschäftsmodell gegen ein neues einzutauschen. Das ist natürlich ein großer Schritt, dem viele liebevoll gewordene Traditionen zum Opfer fallen (müssen). Aber es gibt Beispiele für erfolgreiche Transformationen: Ping An, der chinesische Versicherer, hat es geschafft. Auch Walmart oder Nike sind auf guten Wegen. In Deutschland geht Otto gerade diesen Weg vom Händler zur Plattform.

**Plattformen werden oft auch dafür kritisiert, dass sie letztendlich – sofern sie zu einer gewissen Marktmacht gekommen sind – einen**

**enormen Preisdruck auf die Produzenten ausüben und damit auch viele in den Ruin treiben. Ist dieser Vorwurf für Sie nachvollziehbar?**

Plattformen versuchen natürlich, einen möglichst großen Teil der Wertschöpfung an sich zu ziehen. Das tut jedes Unternehmen. Wer die preisunelastische Seite des Marktes (in der Regel die Produzenten) aber zu hart anpackt, muss damit rechnen, dass sich diese Produzenten von der Plattform zurückziehen – und damit das Modell gefährden. Viele Plattformen haben aber inzwischen verstanden, dass eine faire Kooperation am Ende das beste Ergebnis für alle Beteiligten bringt.

**Brauchen Plattformen mehr Regulierung, oder gilt hier das freie Spiel der Kräfte?**

Die Regulierung ist weltweit in Gang gekommen – und das ist auch gut so. Intelligente Regulierer zerstören aber nicht die Vorteile des Geschäftsmodells, sondern sorgen für Fairness. Indem sie dafür sorgen, dass Plattformen ihre Positionen nicht ausnutzen, ihre eigenen Produkte nicht bevorzugen oder den

Wettbewerb behindern. Hier sind wir auf einem guten Weg, zum Beispiel mit dem Digital Markets Act in Europa.

**Wie werden Plattformunternehmen die Zukunft verändern?**

Da Plattformen klassischen Unternehmen überlegen sind, werden sich die meisten Märkte nach und nach in diese Richtung verändern. Dies führt zu einer höheren Konzentration und zu einem schärferen Wettbewerb zwischen den besten Plattformmodellen. Wettbewerb und auch Wettbewerbspolitik werden sich dadurch deutlich verschieben. Insgesamt fördern Plattformen das Wachstum, da viele Märkte erst mit einer Plattform in Schwung kommen. Denken Sie an Airbnb. Einen Wohnungsmarkt dieser Art gab es vorher nicht. Heute ist es ein Milliardenmarkt. ■

Holger Schmidt,  
Digital Economist



# Runter vom toten Pferd

In vielen Unternehmen werden längst gescheiterte Projekte zu lange am Leben gehalten. Anstatt „tote Pferde“ zu reiten, sollten sie sofort abgesattelt oder adaptiert werden, um doch noch eine Erfolgsgeschichte daraus zu basteln. Im Ernstfall heißt es: Mut zur Entscheidung. **TEXT:** Markus Mittermüller

Zwei Jahre lang sind wir sprichwörtlich im Matsch herumgestapft und haben zu viele Ressourcen, Zeit und Geld verschwendet.“ Marika Sokol hat langjährige Erfahrungen im Führen von Unternehmen. Dennoch passiert es auch ihr, dass Projekte fortgesetzt werden, obwohl absehbar ist, dass diese nicht das gewünschte Ergebnis bringen. Wie im konkreten Fall, wo es um die Entwicklung einer neuen Software ging. „Die Erwartungshaltung unserer Kunden war groß, wir wollten es für sie umsetzen. Aber der IT-Fortschritt war so schnell, dass wir es nicht schaffen konnten“, erinnert sich Sokol, die heute bei Mind One die Leistungen von Schlüsselkräften und Organisationen optimiert. Trotzdem hat niemand die Reißleine gezogen und das Projekt gestoppt oder modifiziert. „Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab“, lautet eine Weisheit der Dakota-Indianer. Die Realität in heimischen Unternehmen sieht oftmals anders aus. Warum setzen so viele auf das falsche Pferd?

## Frage der Verantwortung.

„Je weiter ein Projekt fortgeschritten ist, desto schwieriger wird es, dieses zu

beenden und das tote Pferd abzusatteln“, erklärt Unternehmensberater Helmut Erler. Denn wer es dann abstellt, muss auch die Verantwortung für sämtliche Ressourcen übernehmen, die bereits im Projekt versickert sind. Ein weiterer Hauptgrund für dieses Phänomen ist für Erler klar: „Das Scheitern ist bei uns kulturell nicht verankert, wir haben keine

selten analysiert. „Das wird einfach unter den Tisch gekehrt. Und das, obwohl insgesamt 95 % aller Start-ups innerhalb der ersten zwei Jahre scheitern“, so Erler.

## Fehlende Ressourcen.

Ein weiterer Grund, warum Projekte im Sand verlaufen, sind fehlende Kapazitäten innerhalb des Unternehmens. „Projekte



**Ich komme aus dem Controlling und habe oft gemerkt, dass zu wenige Informationen da sind, um Exit-Entscheidungen zu fällen.**



Fehlerkultur.“ Als Beispiel dafür nennt Erler Kooperationen zwischen Start-ups und größeren Unternehmen. „Hier entscheidet oft der Eigentümer allein, diese Zusammenarbeit einzugehen. Oft fehlt auf beiden Seiten das Know-how, die Start-ups sind darauf nicht vorbereitet. Das führt zu einer Überforderung, und viele Start-ups lösen sich dann auf“, sagt Erler. Das Scheitern von Start-ups werde jedoch nur

sind oft Zusatzarbeit“, meint Alexander Kainer, Partner bei Deloitte Consulting. Zu Beginn wird nicht geklärt, wie viele Mitarbeiter, wie viel Budget und welches Know-how ein Projekt erfordert. Ein Punkt – und hier sind sich die Experten einig – ist besonders entscheidend: die Frage der Verantwortung. „Erfolgreiche österreichische Unternehmen haben eines gemeinsam: einen kompetenten





Foto: Shutterstock



## „TOTE PFERDE“ ERKENNEN UND VERMEIDEN

### 1. Fehlende Kapazitäten:

Vor Projektstart muss klar sein, ob die Kapazitäten des Unternehmens dafür reichen: Zeit, Budget, Mitarbeiter und Know-how müssen vorhanden sein.

### 2. Verantwortung:

Für strategische Entscheidungen ist die oberste Führungsebene verantwortlich. Sie muss „tote Pferde“ erkennen und absatteln.

### 3. Laufende Kontrolle:

Ziele und Meilensteine müssen klar definiert und regelmäßig überprüft werden.

Vorstand, der auch für seine Entscheidungen geradesteht“, sagt Kainer. Das bedeutet im Klartext: Strategische Entscheidungen müssen immer in der obersten Führungsebene angesiedelt sein. Und diese Führungsebene hat es dann auch in der Hand, erfolglose Projekte und Prozesse abzdrehen.

### Meilensteine sorgen für Kontrolle.

Damit die obersten Entscheidungsträger aber auch den richtigen Zeitpunkt erkennen können, wann ein Pferd zu lahmen beginnt, müssen ausreichend Informationen gesammelt werden. „Ich komme aus dem Controlling und habe oft gemerkt, dass zu wenige Informationen da sind, um Exit-Entscheidungen zu fällen“, meint Erler. Daher ist es notwendig, von Beginn an klare Szenarien, Rahmenbedingungen und Ziele festzulegen. Dazu gehört auch ein eindeutiges Bekenntnis zum Risiko, wie Kainer erklärt. Und Erler ergänzt: „Wenn man Meilensteine definiert, hat man gleich eine Kontrolle auf dem Weg zum Ziel eingerichtet.“ Ist es auch möglich, tote Pferde wieder zum Laufen zu bringen? Marika Sokol hat mit ihrem Software-Projekt gezeigt, wie auch

das funktionieren kann: „Wir haben uns Unterstützung geholt und das Projekt an eine Tochtergesellschaft ausgelagert.“

### Besser mit Diversity-Teams.

Die Konsequenzen aus ihren bisherigen Erfahrungen sind, dass sie Projekte nicht mehr im Alleingang entscheidet, sondern auf Teams setzt, die nach Diversity-Kriterien zusammengestellt sind. „Mit einem Team aus Personen, deren Alter, Ausbildung oder auch sozialer Status unterschiedlich sind, können wir auch ganz andere Zielgruppen erreichen“, sagt Sokol. Eine konsequente Kontrolle von vorab festgelegten Zwischenzielen soll aber nicht nur von einem Team erfolgen, sondern auch digital. „Programme müssen Projekte mitsteuern. Damit kann ich schon sehr früh erkennen: Wie läuft mein Pferd eigentlich?“, meint Sokol. Darüber hinaus rät sie zur direkten Kommunikation mit den Kunden: Bei der Erarbeitung neuer Lösungen überprüfe ich immer auch das Stimmungsbarometer und die Leidenschaft der Kunden. Durch diese Rückkoppelung und direkte Validierung durch die Endkunden bin ich viel schneller, wenn es darum geht, das Produkt oder die Dienstleistung zu adaptieren.“

### Keine Raketenwissenschaft.

Im Grunde ist es keine Raketenwissenschaft, tote Pferde im eigenen Unternehmen zu vermeiden. Risikobereitschaft, klare Zielsetzungen und Kontrolle sowie eine entscheidungsfreudige Führung sind das richtige Futter, um das Pferd am Leben zu halten. Denn damit verhindert man nicht nur das Versickern wertvoller Ressourcen, sondern vermeidet auch eine gefürchtete Konsequenz, wenn tote Pferde ans Tageslicht kommen. „Eine der größten Ängste ist es, die Anerkennung in der eigenen Organisation zu verlieren“, so Erler. ■

# Das schnelle Comeback: Fünf Business-Turbos für KMU

Die Pandemie hat eine tiefe Furche durch das heimische Wirtschaftsleben gezogen. Zwar blieb die große Pleitewelle bislang aus, aber wer heute nicht die Lehren aus der Krise zieht, wird es in Zukunft schwer haben. Jetzt heißt es, von den erfolgreichen Playern der vergangenen Monate zu lernen. **TEXT:** Stephan Scopetta

## 1. Eine neue Unternehmensvision entwickeln.

In der aktuellen Studie „Wirtschaft nach Corona“ ist sich das Zukunftsinstitut sicher: Zukunft entsteht durch Bilder, die wir von ihr im Kopf haben. Wegen der Corona-Krise haben wir uns von den alten Bildern der Zukunft verabschiedet. Jetzt steht die Wirtschaft vor einer großen Weggabelung: Ein Teil der Wirtschaft will möglichst schnell zurück zur alten Normalität, der andere Teil kann oder will nicht mehr zurück und drängt nach vorne. Die Frage, die beantwortet werden muss: Sollen Unternehmen in alten Systemstrukturen weitermachen oder den „Sprung“ in ein neues System wagen? In diesem Spannungsfeld ist viel Platz für Visionen. Derzeit heißt es für viele Unternehmer: sich Zeit nehmen und die eigenen Visionen neu definieren. Darauf aufbauend gilt es, Geschäftsmodelle anzupassen und auf veränderte Präferenzen seitens der Kunden einzugehen.

## 2. An der Resilienz des Unternehmens arbeiten.

Laut Deloitte Resilience Report 2021 sehen 44 % der weltweit befragten Führungskräfte den Klimawandel als eine noch gravierendere Krise als die Covid-19-Pandemie. Unternehmen sollten jetzt reagieren und sich für die Zukunft widerstandsfähig machen. Wichtige Resilienz-Faktoren sind Flexibilität, langfristige strategische Ausrichtung und insbesondere Innovationskraft. Die globale Deloitte-Studie zeigt, dass Unternehmen, die schon vor Covid-19 Maßnahmen für mehr Flexibilität umgesetzt oder zumindest gestartet hatten, auf Veränderungen besser vorbereitet waren und mit den Herausforderungen des

Pandemiejahres deutlich besser zurechtkamen als ihre Mitbewerber. Zu den Maßnahmen gehören Unterstützung für Remote Work (68 %), flexible Arbeitsoptionen (65 %) und auch eine Diversifizierung der Lieferketten (54 %).

## 3. Die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Die Corona-Pandemie hat für den notwendigen Digitalisierungs-Turnaround in Österreich gesorgt. Laut Austrian Business Check des KSV1870 hat aktuell rund jedes zweite Unternehmen eine digitale Agenda fix verankert, zusätzlich digitalisiert rund ein Drittel der Betriebe zumindest vereinzelt. Vorrangig geschieht dies in den Bereichen digitale Kundenbetreuung und Vertriebskanäle, Tools für das „daily business“ und im Schulungsbereich. „Um zu erkennen, welchen Mehrwert die Digitalisierung für ein Unternehmen bietet, hat es in Österreich offensichtlich die größte Wirtschaftskrise seit dem Zweiten Weltkrieg gebraucht“, so Ricardo-José Vybiral, CEO der KSV1870 Holding AG. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die aktuelle EY-Studie „Digitale Transformation im österreichischen Mittelstand



2021“. Bei 30 % der mittelständischen Betriebe spielen digitale Technologien für das eigene Geschäftsmodell eine sehr große Rolle. 2018 war das erst bei 20 % der Fall. Weitere 47 % schreiben der Digitalisierung eine mittelgroße Rolle zu. Nur mehr 3 % (2019: 6 %) klammern die Digitalisierung aus ihrem Geschäftsmodell aus und halten sie für nicht bedeutend. Allerdings steht Österreichs Wirtschaft trotz des Digitalisierungsschubs nach wie vor am digitalen Scheideweg. Die Lücke zwischen großen und kleineren Unternehmen hat sich nach wie vor nicht merklich verringert: Während jedes zweite Unternehmen mit Jahresumsätzen von mehr als 100 Millionen Euro (56 %) digitalen Technologien eine sehr große Rolle für das eigene Geschäftsmodell zuschreibt, ist es bei kleineren Unternehmen (Jahresumsatz unter 30 Millionen Euro) nur jedes vierte (26 %).

## 4. Die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen.

Laut der vom Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort im Jahr 2021 veröffentlichten Studie „Resilienz und Relokalisierung – Wie KMU Krisen besser bewältigen können“ kommt insbesondere den Mitarbeitern beim Überwinden potenziell bedrohlicher Situationen eine zentrale Rolle zu. Widerstandsfähigkeit kann aber nicht „von oben“ angeordnet werden. Resiliente Unternehmen bevorzugen einen partizipativen Führungsstil. 49 % der Unternehmer in heimischen KMU setzen auf Freiräume und eigenverantwortliches Handeln ihrer

Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass diese – im Vergleich zum direkten Wettbewerb überdurchschnittlich häufig – eine bessere Umsatz- und Ergebnisentwicklung erzielen.

## 5. In der Kommunikation auf Sinnhaftigkeit und Authentizität setzen.

Viele Firmen haben wegen der Krise wichtige Kunden verloren. Jetzt beim Kommunikationsbudget zu sparen würde die Abwärtsspirale weiter beschleunigen. Die aktuellen Schlagwörter im Bereich Marketing und Kommunikation sind Sinnhaftigkeit und Authentizität. Unternehmen müssen ihren Daseinszweck nicht nur als Werbebotschaft vermitteln, sondern auch leben. Zudem muss die Interaktion zwischen Marke und Kunde einen „human touch“ haben. Zu dieser neuen Menschlichkeit gehört auch, reale Probleme zu lösen. Dafür muss das Unternehmen wertbasierte Angebote schaffen. ■



# Denn die Zukunft ist jetzt

**„Gemeinsam mutig gestalten“ lautet das Motto der Jungen Wirtschaft der Wirtschaftskammer Wien – gerade jetzt nach dem Höhepunkt der Krise. Sie bietet ihren rund 3.000 Mitgliedern nicht nur beste Vernetzungsmöglichkeiten und Unternehmer-Insights, sondern wird auch nach ihrem 50. Geburtstag nicht müde, interessenpolitisch stark aufzutreten.**

**50** Jahre und kein bisschen träge: Anfang Juli 2021 feierte die Junge Wirtschaft Wien ihren runden Geburtstag und lud namhafte Speaker zu einem pandemiebedingten Online-Event, um gemeinsam auf 50 Jahre junge Interessenvertretung zurückzublicken und gleichzeitig den Blick in die Zukunft zu richten. Und die ist für JungunternehmerInnen und GründerInnen gleichermaßen herausfordernd wie verheißungsvoll, zeigten sich WIFO-Vizechefin Ulrike Famira-Mühlberger und „Investment Punk“ Gerald Hörhan bei der Feier einer Meinung. Innovation, Ageing und Klimawandel werden in den nächsten Jahrzehnten die drei großen Herausforderungen sein, sie bieten zugleich aber auch Chancen für JungunternehmerInnen. In den Bereichen der Digitalisierung, der Umwelt und des Gesundheitswesens wird in den bevorstehenden zehn Jahren stets eine Boom-Phase herrschen.

**„Wir sind mächtig stolz auf unser Jubiläum und machen uns natürlich auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten für die JungunternehmerInnen der Hauptstadt stark.“**

„Wir sind mächtig stolz auf unser Jubiläum und machen uns natürlich auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten für die JungunternehmerInnen der Hauptstadt stark“, so Vorsitzende Barbara Havel anlässlich des Jubiläums der Jungen Wirtschaft Wien. Zum Nachsehen gibt es den Event neben der Website auch unter [facebook.com/jungewirtschaftwien](https://facebook.com/jungewirtschaftwien).

## **Homeoffice absetzen – auch im Wohnzimmer!**

Das war der Slogan der Jungen Wirtschaft Wien für die heurige Aktion. Denn momentan ist es für UnternehmerInnen (obwohl im Regierungsprogramm enthalten) immer noch nicht möglich, mit Homeoffice verbundene Ausgaben als Betriebsausgabe geltend zu machen, wenn sie über kein abgetrenntes Arbeitszimmer verfügen. Davon würde jedoch nicht nur ein Großteil von Wiens 63.000 Ein-Personen-



Barbara Havel (3. v. l.) und ihr Team engagieren sich auch weiterhin tatkräftig und mit Leidenschaft für Wiens JungunternehmerInnen und GründerInnen.

Unternehmen profitieren, sondern auch viele GründerInnen jeglicher Rechtsformen.

Die Junge Wirtschaft Wien hat Mitte Juli dieses Jahres öffentlichkeitswirksam ein temporäres Homeoffice in Gestalt eines Glascontainers auf der Wiener Ringstraße platziert. Dieses Büro wurde auch gleich dazu genutzt, um mit Fachleuten wichtige Aspekte der Arbeit von zu Hause aus zu beleuchten – etwa die Themen Cybersecurity oder die Vereinbarkeit von Beruf & Kids. Die Diskussionen dazu wurden ebenfalls gestreamt und können unter [facebook.com/jungewirtschaftwien](https://facebook.com/jungewirtschaftwien) nachgesehen werden.





Foto: Barbara Lachner

### **Neugründungen auf Vorkrisenniveau & Beteiligungsfreibetrag.**

Die Gründungszahlen in Wien sind wieder auf Vorkrisenniveau. Im ersten Halbjahr 2021 gab es in der Bundeshauptstadt fast 5.000 Neugründungen. Um diese positive Stimmung weiter anzukurbeln und die Unternehmenslandschaft nachhaltig zu stärken, gilt es jetzt, neue Anreize zu schaffen. Ein Beteiligungsfreibetrag soll ein solcher Anreiz sein. Private InvestorInnen, die in der Höhe von 100.000 Euro in österreichische Unternehmen investieren, können dies linear von der Steuerbemessungsgrundlage abschreiben. InvestorenInnen bekommen dadurch Steuererleichterung, eine potenzielle

Gewinnbeteiligung und stärken so regionale Unternehmen aktiv.

### **Online Talks bieten Blick in die Zukunft.**

Ein zentrales Angebot der Jungen Wirtschaft Wien sind auch Online Talks, bei denen Interessierte wertvolle Einblicke und Tipps von ExpertInnen und anderen UnternehmerInnen zu Zukunftsthemen erhalten. Von der Notwendigkeit zukünftiger Innovationen über E-Mobilität, Resilienz, nachhaltige Verpackungen, DLT und Blockchain Technology bis hin zu Cybersecurity und die E-ID ist alles dabei. Natürlich gibt es sämtliche Talks sowie eine Nachschau der Homeoffice-Aktion und des

Geburtstagevents zum Nachsehen unter [www.jungewirtschaft.wien](http://www.jungewirtschaft.wien).

### **Über die Junge Wirtschaft Wien.**

Die Junge Wirtschaft Wien ist das führende Netzwerk für junge Wiener UnternehmerInnen zwischen dem 18. und 40. Lebensjahr. Als respektierte Partnerin der Wiener Wirtschaft und Politik setzt sie sich richtungsweisend für die Forderungen ihrer rund 3.000 Mitglieder ein. Die Anmeldung zum Netzwerk sowie alle Veranstaltungen und Aktivitäten der Jungen Wirtschaft Wien sind kostenlos.



## INTERVIEW:

# Insolvenz: Neues an vielen Ecken und Enden

Das heimische Insolvenzwesen wurde innerhalb kürzester Zeit an zahlreichen Stellen verändert. Karl-Heinz Götze, Leiter KSV1870 Insolvenz, über die jüngsten Entwicklungen.

## Worum geht es bei der Restrukturierungsordnung (ReO), die im Zuge der Umsetzung der Restrukturierungs- und Insolvenz-Richtlinie (RIRL) am 17. Juli 2021 in Kraft getreten ist?

Es soll insolvenzgefährdeten, aber noch nicht zahlungsunfähigen Unternehmen ermöglicht werden, in einem gerichtlichen Restrukturierungsverfahren den

Kopf aus der Schlinge zu ziehen. Manches ist dabei gänzlich neu, manches steht im Widerspruch zu den Grundsätzen des heimischen Insolvenzrechts, etwa was die Gleichbehandlung der Gläubiger betrifft. Denn im Rahmen des Restrukturierungsverfahrens kann der Unternehmer mit von ihm definierten Gläubigern einen Deal über einen Schuldenschnitt ausverhandeln. Dazu braucht es ein Restruk-

turierungskonzept seitens des Unternehmers, das der Zustimmung der vom Schuldner miteinbezogenen Gläubiger bedarf. Wer diese sind, entscheidet der Unternehmer selbst.

## Schuldner suchen sich ihre Gläubiger aus, mit denen sie einen Deal ausverhandeln wollen?

Im Prinzip ja. Die in das Verfahren miteinbezogenen Gläubiger werden in Klassen eingeteilt. An der Spitze stehen die besicherten Gläubiger, gefolgt unter anderem von unbesicherten Gläubigern und Anleihegläubigern – jede Klasse stimmt dabei über den Restrukturierungsplan ab. Im Unterschied zum Sanierungsplan gibt es hier keine Mindestquote. Es müssen je Klasse über 50 % der anwesenden Gläubiger und mehr als 75 % der betroffenen Forderungen für den Plan votieren. Aber: Das Gericht kann unter bestimmten Voraussetzungen dem Restrukturierungs-

“ Im Rahmen des Restrukturierungsverfahrens kann der Unternehmer mit von ihm definierten Gläubigern einen Deal über einen Schuldenschnitt ausverhandeln. “



## Das Schuldenregulierungsverfahren in Österreich

Seit 17. Juli 2021 in Kraft

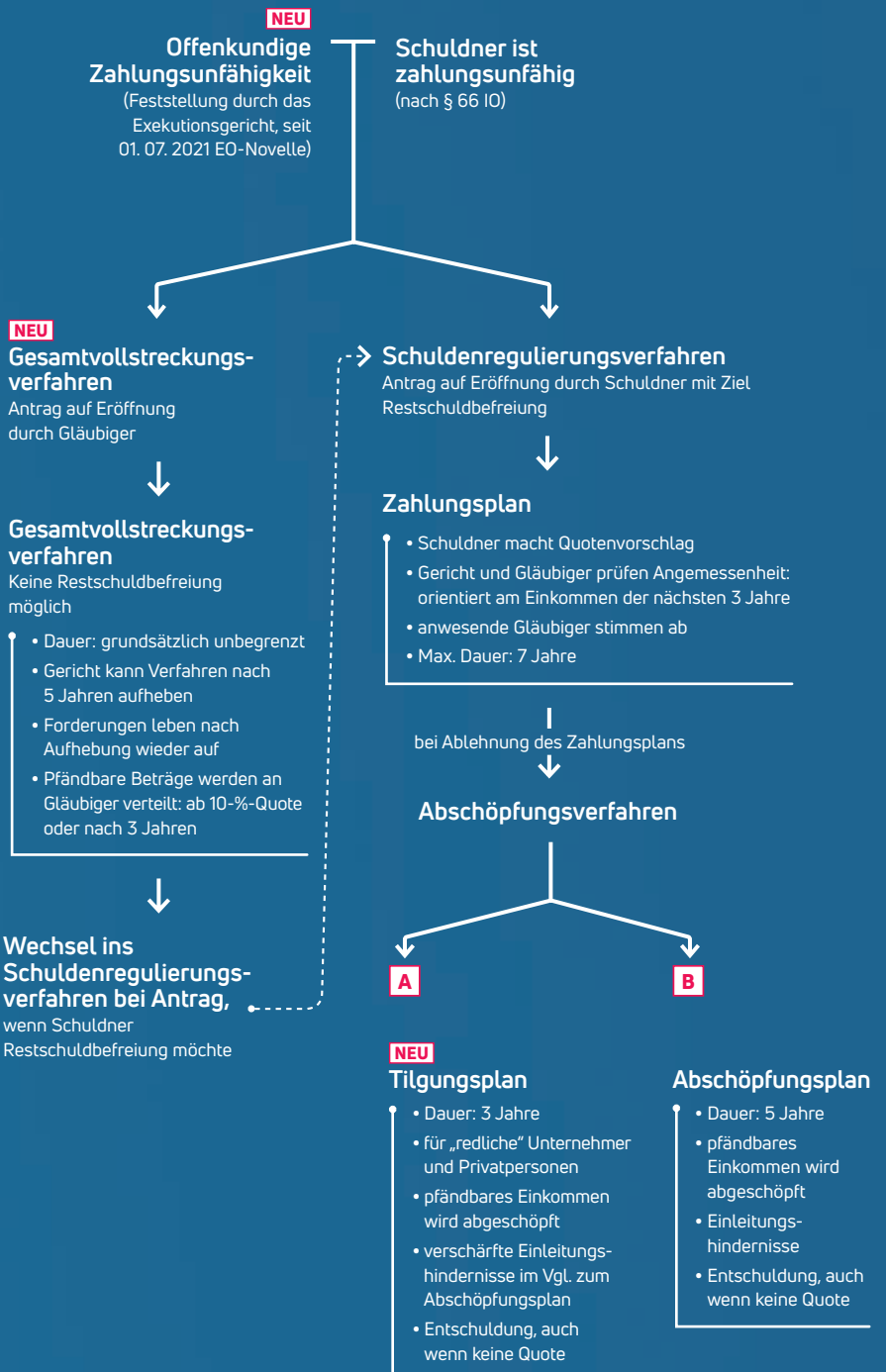
plan auch dann die Bestätigung erteilen, wenn nicht alle Klassen zugestimmt haben. Das hat jedoch eingeschränkte Mitbestimmungsrechte einzelner Gläubigergruppen zur Folge. Die Forderungen der nicht involvierten Gläubiger bleiben vom Verfahren unberührt und müssen in vollem Umfang bezahlt werden.

### Welche Rolle spielt dabei der KSV1870?

Das Restrukturierungsverfahren muss nicht in der Ediktsdatei veröffentlicht werden. Zudem ist eine Verständigung von bevorrechteten Gläubigerschutzverbänden wie dem KSV1870 nicht vorgesehen. Somit erhalten wir nicht automatisch Akteneinsicht, können von Schuldner wie auch Gläubigern jedoch aktiv ins Verfahren geholt werden. Die Konzeption als geheimes Verfahren halten wir für fragwürdig. Vor allem, weil sich das österreichische Modell auch im europäischen Vergleich bewährt hat, worum uns die europäischen Insolvenzexperten beneiden. Aufgrund unserer Expertise wurden Verhandlungsergebnisse erzielt, die rund einem Drittel aller insolventen Unternehmen eine erfolgreiche Sanierung ermöglichen. Und die Gerichte wurden durch unser Mitwirken entlastet.

### Kommen wir zum Privatkonkurs, wo sich ebenfalls einiges getan hat.

Der Privatkonkurs galt lange Zeit als Erfolgsmodell, vor allem, weil er für alle Beteiligten relativ fair war. Trotzdem



wurde das bestehende Modell im Jahr 2017 erstmals reformiert. Eine von sieben auf fünf Jahre verkürzte Rückzahlungsdauer und die Abschaffung der 10%igen Mindestquote waren die Folge. Nun wurde ein weiteres Mal eingegriffen – und das nicht zu knapp. Unsere Kritik bezieht sich auf die neu geschaffene Möglichkeit einer privilegierten Entschuldung im Rahmen des Abschöpfungsverfahrens (Tilgungsplan) auch für Konsumschuldner. Ab sofort ist es für private Schuldner möglich, sich innerhalb von drei Jahren zu entschulden. Insgesamt wird suggeriert, dass es relativ einfach ist, seine privaten Schulden wieder loszuwerden. Diese Entwicklung hat jedenfalls das Potenzial, das verantwortungsbewusste Handeln ins Wanken zu bringen.



Foto: Shutterstock

” Durch diese sinnvollen Gesetzesänderungen wird erreicht, dass die vielen unnötigen, weil vergeblichen Exekutionen vermieden werden. “

**Nun gibt es mit dem Gesamtvollstreckungsverfahren eine weitere Möglichkeit der Entschuldung. Wie läuft diese ab?**

Früher haben die Schuldner zumeist selbst ein Schuldenregulierungsverfahren angestoßen. Im Rahmen der Novelle der Exekutionsordnung kann jetzt auch das Exekutionsgericht die offenkundige Zahlungsunfähigkeit eines Schuldners feststellen. Dies wird voraussichtlich

dann der Fall sein, wenn jahrelange Exekutionen keine nennenswerten Ergebnisse gebracht haben. Gläubiger können dann einen Antrag auf Eröffnung eines Gesamtvollstreckungsverfahrens gegen den Schuldner stellen. Nach Eröffnung müssen Gläubiger ihre Forderungen anmelden. Die Quoten werden verteilt, sobald eine Quote von mindestens 10 % erreicht wird, jedenfalls aber nach drei Jahren. Wenn keine relevanten Beträge bis dahin zusammenkommen, kann das Gericht das Verfahren nach fünf Jahren beenden. Da das jedoch weder im Interesse der Schuldner noch der Gläubiger ist, kann der Schuldner im Rahmen des Gesamtvollstreckungsverfahrens einen Antrag auf Eröffnung eines Schuldenregulierungsverfahrens stellen und einen Zahlungsplan anbieten, um die Restschuldbefreiung zu erlangen.

**Der Schuldner kann also quasi „umsatteln“?**

Mit der Eröffnung eines Gesamtvollstreckungsverfahrens soll der Schuldner dazu bewegt werden, die Zahlungsunfähigkeit einzusehen, um in weiterer Folge eine Entschuldung im Rahmen eines Zahlungsplans oder eines Abschöpfungsverfahrens einzuleiten. Durch diese sinnvollen Gesetzesänderungen wird erreicht, dass die vielen unnötigen, weil vergeblichen Exekutionen vermieden werden.

Mehr Details zu sämtlichen Neuerungen erfahren Sie auch im KSV1870 Webinar. ■



# Der Pandemieeffekt.

Wirtschaftsforscher, Analysten und Versicherungen veröffentlichten Anfang 2020 ihre Insolvenzprognosen. Ein Tsunami schien im Anmarsch. Ein Jahr später wissen wir: Bis heute ist dieser nicht eingetroffen. Trotz einer der größten Wirtschaftskrisen sind Insolvenzen in Österreich so niedrig wie zuletzt vor 30 Jahren. Insolvenzen hängen nicht mehr vom Markt, sondern von den staatlichen Hilfsmaßnahmen ab. Was eben noch klar schien, ist plötzlich höchst widersprüchlich.

## Wirtschaft und Gesellschaft erleben derzeit beides – Widerspruch UND Dynamik.

Einzelne Branchen mit sehr stabilen Perspektiven wie beispielsweise Maschinen- und Fahrzeugbau versus Branchen, die ob der Pandemie und ihrer Folgewirkungen massiv gefährdet sind. „Sowohl-als-auch“ ist das bestimmende Momentum für unternehmerische Entscheidungen. Wir glauben, das Größte überstanden zu haben. Wissen es allerdings nicht. Was jetzt mehr denn je zählt: unternehmerische Handlungsspielräume zu erweitern!

## Professionelles Risikomanagement macht Mut zu handeln.

Auch wenn die Einschätzung unter den Vertreterinnen und Vertretern der heimischen Exportwirtschaft eine vorsichtig optimistische ist, die Pandemie bleibt nicht die einzige Herausforderung. Die entscheidenden Parameter im Rahmen unserer Unternehmensbewertung sind Nachfrage, Profitabilität, Liquidität und das generelle Geschäftsumfeld einer Branche: Stabilität von Lieferketten, Einhaltung von Klimazielen, ESG-Vorgaben, Rohstoffpreise, Energiekosten und natürlich die Digitalisierungskompetenz.

## Digitalisierungskompetenz entscheidend für den Wirtschaftsstandort Österreich.

Digitalisierung wirkt – wenig überraschend – bei der Bewältigung der Covid-19-Pandemie als Hebel. Der jährlich von ACREDIA und Euler Hermes durchgeführte Enabling Digitalization Index (EDI) ergibt, dass die Spitzenreiter Dänemark, Deutschland, USA und vor allem China

bisher wirtschaftlich besser durch die Covid-19-Pandemie gekommen sind als diejenigen Länder, die beim Potenzial für die Digitalisierung hinterherhinken. Österreich zählt punkto Digitalisierung zu den Ländern mit der besten Infrastruktur und einem sehr guten Ökosystem für Wissen und Bildung, hinkt aber bei deren Umsetzung weiter erheblich hinterher. Dadurch erhöhen sich die Gefahren unternehmerischer Risiken.

## Anleitung zum Perspektivenwechsel.

Die Realität bleibt komplex: Unternehmerinnen und Unternehmer müssen sich auf weitere Phasen der Instabilität einstellen. Entscheidend dabei ist, dass die Unternehmen ihre Finanzen genau im Blick behalten, professionelles Risikomanagement betreiben und rechtzeitig strategische Weichen für die Zukunft stellen. Dabei hilft es auch, sich im Perspektivenwechsel zu üben und mithilfe kompetenter Partner beispielsweise aus Sicht professioneller Unternehmensbewertung und Risikoanalyse das eigene Handeln zu reflektieren.

[www.acredia.at](http://www.acredia.at)

**ACREDIA**  
MACHT MUT ZU HANDELN

Gudrun Meierschitz,  
Vorständin ACREDIA Versicherung AG



Foto: Martina Draper

# Mit (Kr)Ach und Weh?

Egal, ob im Homeoffice oder im Büro: Konflikte können immer und überall auftreten. Wir zeigen, warum ein ordentliches Gewitter auch reinigend sein kann und welche Konfliktlösungsstrategien Führungskräfte und Mitarbeiter wieder näher zueinander bringen. **TEXT:** Christina Mothwurf

**D**as vergangene Jahr war für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung. Und ganz egal, ob es um strukturelle Anpassungen oder Homeoffice-Regelungen geht: In der Pandemie ist der Kommunikationsbedarf beträchtlich gestiegen. Was leider oft auf der Strecke bleibt, ist der Blick auf ein wertschätzendes Konfliktmanagement. Als Senior Coach bei Carmann Consulting weiß Hannelore Schott-Mothwurf ganz genau, was es braucht, um Konflikte zu erkennen und zu lösen. Uns erzählt sie, wie man im Unternehmensalltag damit umgeht, wenn die Gewitterwolken aufziehen. So viel sei verraten: Nur weil Mitarbeiter im Homeoffice werkeln, verschwindet das Krachpotenzial nicht hinterm Bildschirm – ganz im Gegenteil.

## Bewusstsein stärken – Klartext reden.

Durch unsere veränderte Arbeitswelt ist nicht nur das „daily business“ ein anderes geworden, sondern auch das Miteinander. Dort, wo Führungskräfte in Zeiten der Krise mit der Strukturierung des Alltagsgeschäfts beschäftigt waren, wurde den Stressfaktoren im Beziehungsgefüge oft zu wenig Beachtung geschenkt. „Unterschiedliche Belastungen der Mitarbeiter, die lange im Homeoffice waren oder noch immer sind, werden jetzt stärker sichtbar“, so Schott-Mothwurf. Das gilt auch für Konflikte, die vielleicht vorher schon vorhanden waren, jetzt aber deutlicher hervortreten, schließlich sind persönliche Befindlichkeiten oder Stimmungen live vor Ort schneller spürbar: „Im Büro entsteht durch die bloße Anwesenheit

Beziehung – im persönlichen Austausch nach einem Meeting, bei der kurzen Plauderei oder durch den Blick zur Kollegin. Wenn man hinter dem Screen alleine vor sich hin arbeitet, fällt vieles davon weg.“ Führungskräfte sollten hier ganz genau hinschauen: Wer verhält sich im Online-Meeting anders als gewohnt? Wer braucht im Homeoffice mehr Kommunikation, wer weniger?

Und vor allem: Wie muss ich im virtuellen Raum kommunizieren? Und was tun, wenn sich ein Konflikt auftut?

## Alles eine Sache der Perspektive.

Um wirklich von einem Konflikt zu sprechen, braucht es drei Zutaten: unterschiedliche Meinungen, Emotionen und letztlich den sogenannten Einigungsdruck, also die Notwendigkeit, sich zu einigen, weil man im Team schließlich auch weiterhin miteinander arbeiten muss. „Im Arbeitsalltag muss ich heraus-

filtern: Bin ich persönlich davon betroffen oder jemand anderer? Darüber hinaus gibt es auch strukturelle Konflikte, die schlicht



**Emotionen in Konflikten sind per se nichts Schlechtes, wesentlich ist, wie ich damit umgehe.**



und einfach nicht lösbar sind.“ Zum Beispiel, wenn verschiedene Unternehmensbereiche unterschiedliche Ziele verfolgen, die Sales-Abteilung ihre Kunden und Abschlüsse im Blick hat, während die abwickelnden Abteilungen auf Standards und Prozesse schauen und Human Resources auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter achtet. „Sehr viele Konflikte in Unternehmen sind strukturelle Konflikte. Hier sind Führungskräfte gefordert, wechselseitiges Verständnis aufzubauen.“ Ganz abgesehen davon ist



für Schott-Mothwurf eine Kategorisierung von Konflikten eher nebensächlich. „Ein Konflikt ist ein Konflikt. Wichtig ist, ihn zu erkennen und nicht wegzuschauen.“ Und ganz egal, ob Führungskraft oder Mitarbeiter – um mit einem Konflikt konstruktiv umgehen zu können, muss man in der Lage sein, sich aus der eigenen Komfortzone zu bewegen. Oder anders gesagt: die Bereitschaft aufbringen, sich in die Situation des Gegenübers hineinzuversetzen. Gar nicht so leicht, wenn Emotionen mit im Spiel sind, oder? „Emotionen in Konflikten sind per se nichts Schlechtes, schließlich heißt das auch, dass jemand mit Leidenschaft bei der Sache ist. Wesentlich ist, wie ich damit umgehe.“

### Neue Wege finden.

„Die meisten Menschen wenden in Konflikten ein oder zwei gelernte Strategien an – das ist letztlich auch Typsache“, ergänzt Schott-Mothwurf. Ein „So bin ich eben“ ist aber in der Praxis nicht immer hinreichend: Neue oder unbekannte Lösungsstrategien können und dürfen im Laufe des Lebens dazugelernt oder ausprobiert werden (siehe Kasten). „Keine der Strategien ist dabei besser oder schlechter, wichtig ist, in unterschiedlichen Situationen die zielführendste Strategie auspacken zu können. Je besser man sich selbst und die verschiedenen Konfliktlösungsstrategien kennt, desto eher ist man imstande, immer

wieder neue Wege in der Lösung von Konflikten auszuprobieren.“ Führungskräfte sollten gerade im Suchen und Finden von Konsens und Kompromiss aufgeschlossen sein. Aber man kann nicht immer alles im Blick haben, oder? Sollte man aber: Auch wenn viele Führungskräfte im stressigen Pandemie-Workflow mit anderen Dingen beschäftigt sind – die Beziehungshygiene im Office zu priorisieren zahlt sich aus. Der informelle Austausch und klare Feedback-Gespräche sorgen dafür, dass auch schwierige Themen einen Platz bekommen. Und wenn das gelingt, braucht's oft gar kein großes Gewitter.

### Reine Chefsache.

Was können Führungskräfte tun, um Konflikte aufzulösen:

- 1. Die Führungskraft-Fühler ausstrecken und Konflikte erkennen** – in Zeiten von Homeoffice ungleich herausfordernder.
- 2. Aus einer unparteiischen Position heraus alle Standpunkte anhören** und auftretenden Emotionen einen Rahmen geben. Worum geht's eigentlich?
- 3. Nicht jeder Konflikt muss von einer Führungskraft gelöst werden.** Entscheiden Sie weise, ob Sie sich einmischen! ■



## 6 ARTEN DER KONFLIKTLÖSUNG

### Vermeidung:

Nicht immer muss man einen Konflikt eingehen. Vermeiden heißt auch: Ich kann priorisieren.

### Kämpfen:

Wer weiß, wofür er einsteht, kann auch Verantwortung übernehmen.

### Nachgeben:

In hierarchisch organisierten Unternehmen muss man sich auch unterordnen können.

### Delegieren:

Oft braucht es einen unabhängigen Dritten, um einen Konflikt zu lösen.

### Kompromiss:

Wenn aus „A“ und „B“ „AB“ wird, gibt es eine schnelle Lösung, aber keine Gewinner. Hier ist Verhandlungsgeschick angesagt.

### Konsens:

Aus „A“ und „B“ wird Lösung „C“. Erfordert Kreativität und Ausdauer, ist dafür die absolute Win-win-Situation für alle Beteiligten.



Foto: Shutterstock

## INTERVIEW:

# „Mehr Chancen durch datenunterstützten Verkauf“

Um neues Vertriebspotenzial zu generieren, setzt „Die Presse“ auf Wirtschaftsinformationen des KSV1870. Im Gespräch blicken KSV1870 Vertriebsleiter Michael Pavlik und Andreas Rast, Geschäftsleiter Die Presse Werbemarkt, hinter die Kulissen der Zusammenarbeit.

**Die Kooperation zwischen dem KSV1870 und der „Presse“ eröffnet dem Qualitätsmedium neue Vertriebsmöglichkeiten. Was steckt dahinter?**

**Andreas Rast:** Wir verfolgen eine klare Wachstumsstrategie und wollen uns im B2B-Bereich auch durch die Erschließung



Michael Pavlik, KSV1870 Vertriebsleiter

neuer Marktpotenziale steigern. Nach umfangreichen Analysen und einer neuen Verkaufsstrategie haben wir uns entschieden, neben den bestehenden Tools auf datenbasierte Verkaufsunterstützung zu setzen. Das Kernstück dabei ist eine eigene Customer Data Platform, die relevante Daten zusammenfasst, strukturiert und auch automatisiert Verkaufschancen generiert. So wird das

gesamte Verkaufsteam durch Technologie bestmöglich unterstützt.

**Michael Pavlik:** Und hier kommt der KSV1870 ins Spiel. Wir haben bonitätsgeprüfte Daten zu mehr als 640.000 österreichischen Unternehmen, die wir topaktuell an die „Die Presse“ liefern. „Die Presse“ wiederum kombiniert unsere Wirtschaftsinformationen mit ihren Vertriebs- und Marktdaten. Dadurch kann sie erfolgversprechendes Marktpotenzial erschließen und ihr Neukundengeschäft noch effizienter gestalten.

**Die heutige Welt wird immer mehr zum datenbasierten Planeten. Spielen persönliche Erfahrung oder das berühmte Bauchgefühl keine Rolle mehr?**

**AR:** Daten sind bekanntlich das Gold der Zukunft. Kombiniert mit der Leidenschaft und dem persönlichen Know-how jedes einzelnen Verkäufers, haben wir die perfekte Synergie für eine erfolgreiche Zukunft im B2B-Geschäft geschaffen. Der Verkäufer kann sich zu 100 % auf den Kunden konzentrieren und wird laufend mit relevanten Daten zu bestehenden Kunden, aber auch zu Neukundenpotenzial versorgt.

**MP:** Durch die Verschmelzung beider Welten wird eine Datenqualität

geschaffen, die es ermöglicht, Kundengespräche auf ein neues Level zu heben. Einerseits kann „Die Presse“ auf objektive KSV1870 Wirtschaftsinformationen mit größten Erfolgsaussichten vertrauen, andererseits stehen ihr alle Marktdaten in strukturierter Form zur Verfügung. Im Gespräch mit den Kunden selbst kommt es aber sehr wohl auch auf die menschliche Komponente an. Denn am Ende des Tages werden Geschäfte immer noch zwischen Menschen und nicht zwischen Datensätzen abgeschlossen.

**Wo liegt für „Die Presse“ der Unterschied zu früher?**

**AR:** Wir hatten seit jeher viele Daten aus unterschiedlichen Quellen zur Verfügung. Die Verknüpfung aller verfügbaren Daten war enorm aufwendig, Analysen konnten immer nur in der Nachbetrachtung erstellt werden. Dadurch ging zu viel Verkaufspotenzial verloren. Mit unserer Customer Data Platform haben wir alle Daten am Kunden strukturiert abgebildet. Durch Machine Learning werden deutlich mehr Verkaufschancen generiert, die wiederum direkt dem Verkäufer zugespielt werden. Wir arbeiten mit Livedaten und verwenden die Unternehmensdaten des KSV1870 als Datenbasis.

**Wie kann man sich das Tool in der Praxis vorstellen?**

**AR:** Unsere Customer Data Platform fungiert als persönlicher Assistent unserer





Foto: Die Presse

Andreas Rast, Geschäftsführer Die Presse Werbemarkt

Verkäufer, bereits bei der Gesprächsvorbereitung hat der Verkäufer auf einen Blick ein umfassendes Bild zum jeweiligen Unternehmen. Handelnde Personen, die Bonität, Veränderungen im Management, die jüngste redaktionelle Berichterstattung oder aktuelle Werbedaten sind dabei nur ein Teil jener Informationen, die per Knopfdruck zur Verfügung stehen. All das hilft, um Anknüpfungspunkte frühzeitig zu erkennen und diese im Gespräch gezielt einzusetzen.

**Ist es mithilfe von KSV1870 Analytics auch möglich, neue Zielgruppen zu erschließen?**

„**Daten sind das Gold der Zukunft. Kombiniert mit der Leidenschaft und dem persönlichen Know-how jedes einzelnen Verkäufers, haben wir die perfekte Synergie für eine erfolgreiche Zukunft im B2B-Geschäft geschaffen.**“



**MP:** So ist es. Die Gesprächsvorbereitung zu Bestandskunden ist ein Teil, der durch die entstandenen Synergieeffekte an Qualität gewinnt. Mindestens genauso wertvoll ist KSV1870 Analytics beim Gewinn neuer Zielgruppen. Dabei werden ähnliche Unternehmens-

merkmale von Stammkunden isoliert, mit dem Gesamtmarkt „gematcht“ und so neue Kundenpotenziale identifiziert. Konkret: Das Vertriebsteam erhält, unterstützt durch entsprechende KI-Modelle, automatisiert Hinweise zu potenziellen Kunden, die ähnliche Merkmale wie Bestandskunden aufweisen. So einfach ist es. Am Ende des Tages geht es vor allem darum, möglichst viele Chancen zu generieren.

**Hat der KSV1870 damit nicht auch ein neues Marktsegment für sich entdeckt?**

**MP:** Ein ganz klares Ja. Für uns ist dieses Projekt sowohl hinsichtlich seiner Dimension als auch der eigenen strate-

gischen Ausrichtung richtungsweisend. Verankert in der Bonitäts- und Risikoprüfung, erweitern wir damit unsere Geschäftsfelder ganz wesentlich. Denn inzwischen zählen auch die Vertriebsunits der Unternehmen zu unseren Kunden, wodurch wir mithilfe von KSV1870 Analytics beim Wachstum maßgeblich unterstützen. Wir werden somit vom Risikoprüfer zum Wachstumstreiber für Unternehmen. ■



## ZUM PRODUKT

KSV1870 Analytics ermöglicht, bestehende wie auch potenzielle Kunden zu analysieren, um diese in weiterer Folge zielgerichtet anzusprechen. Im Zuge der Analyse werden Ihre bestehenden Kundendaten mit Informationen aus den KSV1870 Datenbanken angereichert und ausgewertet. Im Analyseergebnis zeigen sich dann jene Potenziale, die Ihnen im Cross- oder Up-Selling die höchsten Erfolgsaussichten bieten. Mehr Infos unter [www.ksv.at](http://www.ksv.at) oder via QR-Code.



## KSV.INSIDE



## Insolvenzreform 2021: KSV1870 Webinar jetzt anschauen & informieren

Das heimische Insolvenzsystem ist in den vergangenen Monaten an vielen Ecken auf neue Beine gestellt worden. Die Exekutionsordnung und die Restrukturierungsordnung haben für Unternehmer wie auch Privatpersonen zahlreiche Neuerungen mit sich gebracht. Um Licht ins Dunkel zu bringen, hat der KSV1870 im Sommer ein Webinar veranstaltet: Dabei sind Karl-Heinz Götze, KSV1870 Insolvenzleiter, und die beiden KSV1870 Insolvenzexperten Georg Ebner und Jürgen Gebauer „step by step“ auf die wesentlichsten Änderungen eingegangen. Bis dato haben sich rund 700 Interessierte via Webinar informiert, um aus erster Hand zu erfahren, welche Auswirkungen die Novelle für ihr Business bringt. Nutzen auch Sie das kostenlose Angebot unter [www.ksv.at/mitgliederservice/webinare-events](http://www.ksv.at/mitgliederservice/webinare-events) oder scannen Sie auf den QR-Code, um mehr zu erfahren.



## Mitglied Nr. 29.000: niceshops

Was haben eine digitalisierte IT-Bude, der Lebensmittelhändler von nebenan, das international agierende Sportfachgeschäft und ein aufstrebendes E-Commerce-Unternehmen gemeinsam? Sie alle vertrauen auf eine KSV1870 Mitgliedschaft, um nicht nur für den finanziellen Notfall gerüstet zu sein, sondern auch zukünftige und bestehende Geschäftspartner sowie deren wirtschaftliche Entwicklungen laufend im Blick zu haben. Seit Juli dieses Jahres vertraut auch das steirische Online-Handel- und E-Commerce-Unternehmen niceshops auf die vielfältige KSV1870 Produktpalette in den Bereichen Vorsorge, Notfall und Service. Das international tätige Unternehmen mit Hauptsitz in Saaz serviert mehr als eine Million aktive Kunden in 16 Sprachen. „Basis der erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung ist die Tatsache, dass alle für E-Commerce notwendigen Kernkompetenzen, wie die Softwareentwicklung, Performance-Marketing, Logistik und Support, im Unternehmen abgebildet werden können, sowie die außergewöhnlich hohe Mitarbeiterzufriedenheit“, erklärt Firmengründer Roland Fink. Dabei ist es im vergangenen Geschäftsjahr erstmals gelungen, die Umsatzgrenze von 100 Millionen Euro zu überschreiten. „Wenn wir uns die Mitgliederentwicklung der jüngsten Vergangenheit anschauen, zeigt sich, dass die Unternehmen insbesondere in Krisenzeiten den Nutzen einer KSV1870 Mitgliedschaft erkennen“, so Ricardo-José Vybiral, Geschäftsführer des Kreditschutzverband von 1870.



Michael Pavlik, KSV1870 Vertriebsleiter, Roland Fink, Firmengründer niceshops, René Jonke, Leiter KSV1870 Region Süd (v. l. n. r.).

Foto: KSV1870

# Jungunternehmer: Ausfallrisiko während Corona-Krise kaum verschlechtert

Lediglich 35 % der heimischen Jungunternehmer (Betriebe bis maximal vier Jahre) sind mit ihrer aktuellen Geschäftslage zufrieden, gleichzeitig wurde das Eigenkapital von 84 % der Jungen während der Corona-Krise in Mitleidenschaft gezogen. Für den heimischen Unternehmensnachwuchs sind diese Entwicklungen jedoch kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken. Ganz im Gegenteil: Im direkten Vergleich sind sie, was die Zukunftsaussichten betrifft, optimistischer als die Etablierten. Auch, weil ihr Ausfallrisiko unter der Pandemie wenig gelitten hat. „Österreichs Unternehmensnachwuchs hat in den vergangenen Monaten eine bessere Performance abgeliefert als erwartet. Aber auch insgesamt stehen sie besser da, als oft behauptet wird“, erklärt Gerhard Wagner, Geschäftsführer der KSV1870 Information GmbH. Eines bleibt jedoch: Die ersten Jahre nach der Gründung sind eine echte Feuerprobe: 31,9 % der im Jahr 2020 insolventen Betriebe waren jünger als vier Jahre.



Foto: Petra Spölla

# Steiermark: Lange Nacht der Jungen Wirtschaft

Auch in diesem Jahr ist der KSV1870 Partner der Jungen Wirtschaft Steiermark und bei der „Langen Nacht“ am Grazer Schlossberg vertreten. Dabei durfte René Jonke, Leiter KSV1870 Region Süd, unter anderem auch die Bundesvorsitzende der Jungen Wirtschaft, Christiane Holzinger, zu einem Gedankenaustausch begrüßen.



Foto: KSV.Inside\_JW Graz



**WISSEN  
MACHT  
ERFOLG**

Gesamtprogramm unter [ars.at](https://ars.at)

## JETZT DURCHSTARTEN MIT DER ARS AKADEMIE

- Q 20965** Tagung Unternehmensanierung & -restrukturierung  
10.11.21, Wien  
Hon.-Prof. Dr. Mohr u. a.
- Q 22079** Unternehmensfortführung in der Insolvenz  
09.11.21, Wien  
RA/StB MMag. Dr. Piringer u. a.
- Q 11094** Einführung in das Insolvenzrecht  
04.11.21, Wien  
RA Dr. Dallinger | RA Dr. Maschke
- Q 10013** Ausbildung zum zertifizierten Datenschutzbeauftragten  
08.11.–01.12.21, Wien  
MR MMag. Dr. Kotschy u. a.
- Q 10870** Geldwäscherei erkennen & abwehren  
10.11.21, Wien  
Dr. Scherschneva, MA u. a.

**Jetzt anmelden:**

ARS Akademie, 1010 Wien  
[office@ars.at](mailto:office@ars.at) | +43 (1) 713 80 24-0



# Two in one: Schnelle Umsätze und sichere Zahlungen

Zuverlässige Informationen sind in der Wirtschaft gefragter denn je. Dabei müssen Firmen den goldenen Mittelweg zwischen rascher, zuverlässiger Bonitätsprüfung und sicherer Zahlungsart finden, damit ihnen im Online-Geschäft mit Privatpersonen kein Geld durch die Lappen geht.

**W**eltweite Krise, menschenleere Straßen und geschlossene Geschäfte. Ein Szenario, das vor zwei Jahren gänzlich unmöglich schien, wurde im Vorjahr binnen weniger Wochen zur bitteren Realität. Für viele Unternehmen stellte sich bald die Existenzfrage, denn von heute auf morgen brauchte es alternative Einnahmequellen. Der einzige Ausweg: Ein Online-Shop musste her, um die finanzielle Misere zu bewältigen. Doch damit stellte sich auch die Frage nach raschen und zuverlässigen Bonitätsprüfungen, um Kunden einerseits nicht zu verlieren und andererseits gewünschte Zahlungsarten anbieten zu können. Vor allem dort, wo es um durchaus hohe Warenkorb-Werte gehen kann, ein entscheidender Aspekt.

## Wenige Daten, großer Output.

Für den KSV1870 Grund genug, ein modulartiges Tool zu entwickeln, das die Sicherheit im Online-Payment-Bereich deutlich erhöht: KSV1870 SmartRiskService. Dabei wird zwischen dem sogenannten FastCheck und dem KontoCheck auf PSD2-Basis differenziert – die jeweils „stand alone“ oder im Doppelpack zu kaufen sind. Beim FastCheck genügen der Name der Person, das Geburtsdatum sowie die Wohnadresse, um mittels REST-Schnittstelle innerhalb von Sekundenbruchteilen Klarheit zu schaffen. Der Kunde wird via KSV1870 Daten identifiziert und der RiskIndicator zur Einschätzung von Zahlungsauf-



**SCHNELLE UMSÄTZE  
BEI SICHERER ZAHLUNG**

**SmartRiskService: Die neue Highspeed-Lösung im E-Commerce für mehr Geschäftsabschlüsse mit Privatkunden.**

- ✓ Identität geprüft
- ✓ Bonität geprüft
- ✓ Bankkonto mit PSD2 geprüft

[ksv.at/smartriskservice](http://ksv.at/smartriskservice)

fälligkeiten abgerufen. Darauf aufbauend erfolgt die Auswahl möglicher Zahlungsarten, die je nach aktueller Bonität variieren können. Basis dafür sind jene Parameter, welche vorab im Rahmen des Risikomanagements definiert wurden. Werden in der Entscheidungsfindung zusätzliche Informationen benötigt – etwa Inkasso- bzw. Insolvenzfälle oder Negativinformationen von Dritten –, kann das jeweilige IT-System des Unternehmens via SOAP-Schnittstelle unkompliziert mit dem KSV1870 verbunden werden.

## Ein Grenzfall. Was nun?

Das Ergebnis des FastChecks reicht nicht aus, damit das Geschäft tatsächlich über die Bühne gehen kann? Kein Problem. Für Grenzfälle oder jene Unternehmen, die von Haus aus auf ein breiteres Informationsspektrum zurückgreifen wollen,

gibt es den KontoCheck auf PSD2-Basis. Stimmt der Kunde dieser tiefergehenden Überprüfung zu, kann sich das jeweilige Unternehmen unter anderem über dessen Zahlungsmoral oder dessen Liquidität auf Basis bestehender Bankkonto-Bewegungen informieren. Das jeweilige Risiko wird im Anschluss in Ampel-Form dargestellt und bildet die Grundlage, um ganz auf Nummer sicher zu gehen.

Mehr Informationen zu KSV1870 SmartRiskService finden Sie unter [www.ksv.at/smartriskservice](http://www.ksv.at/smartriskservice), via QR-Code, oder Sie schicken ein E-Mail an [info.service@ksv.at](mailto:info.service@ksv.at). ■



**KOMMENTAR:**

# Schema F hat ausgedient

Warum Lösungen im Bereich der Risikoprüfung heutzutage skalierbar sein müssen und die Entscheidungsfreiheit für Kunden ein Muss ist, erklärt Gerhard Wagner, Geschäftsführer der KSV1870 Information GmbH.

**G**ekauft wird immer, nur manchmal auf anderen Wegen. Im vergangenen Jahr hat sich diese Ausweichbewegung wenig überraschend im Handel gezeigt – weg vom POS hin zum Online-Konsum. Für zusätzliches Volumen sorgten nicht ausgegebene Urlaubs- und Weihnachtsgelder. Doch haben Unternehmer vor zwei Jahren noch genau abgewogen, ob E-Commerce überhaupt eine Option darstellt, so ist diese Frage in der Pandemie fast obsolet geworden. Es ging für viele um die Existenz. Und um die Frage, ob die wenigen Handelsgiganten den Kuchen gänzlich unter sich aufteilen oder auch lokale Betriebe profitieren wollen. Viele haben die Chance genutzt. Und das hat die Risikoprüfung von Konsumenten in einem noch nie da gewesenen Ausmaß ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt.

**Kunden wissen, wie sie zahlen wollen.**

Die Interessen von Käufer und Verkäufer sind nicht immer kongruent. Während sich der Handel sichere Zahlungseingänge und keine „Scherereien“ wünscht, zählt bei den Konsumenten der Einkaufskomfort. Gemeint ist ein rascher, hürdenloser Bestellvorgang in Kombination mit einer großen Auswahl an Zahlungsmöglichkeiten. Zumindest sollten jene dabei sein, die individuell bevorzugt werden. Denn die Konsumenten wissen genau, welche Produkte sie wie bezahlen wollen. Es ist eine Art Bauchgefühl, aber auch eine Frage von Wertigkeiten und Vertrauen. Wer das nicht berücksichtigt, sieht sich

schnell mit einer Vielzahl an Bestellabbrüchen konfrontiert und verzichtet letztlich auf Umsätze. Wer hingegen im Spiel bleibt, muss von ausschließlich sicheren

in 300 Millisekunden oder Detailprüfung mittels intelligent analysierter Kontodaten via KontoCheck. Beide Module punkten durch ihre enorme Geschwindigkeit,



**Während sich der Handel sichere Zahlungseingänge und keine 'Scherereien' wünscht, zählt bei den Konsumenten der Einkaufskomfort.**



Zahlungsarten abweichen können. Ein Schritt ins Risiko, das der KSV1870 mit der SmartRiskService-Lösung abfedert.

**Bonitätsprüfung als Baukastensystem.**

Das größte Asset der Lösung ist sicherlich ihre Skalierbarkeit. Jedes beliebige Risiko lässt sich mit dem SmartRiskService so prüfen, dass das Ergebnis auf jeden Fall compliant ist, also den Vorgaben im Unternehmen entspricht. Der KSV1870 Kunde legt fest, wie detailliert die Prüfung in welchen Fällen sein soll. Oft bedeutet das: kleines Risiko, kleine Prüfung – großes Risiko, große Prüfung. In Produkten beschrieben: FastCheck via Schnittstelle

keit, die sich Unternehmen wie auch ihre Kunden heutzutage erwarten. Zudem sind Betriebe mit einer State-of-the-Art-IT innerhalb eines Tages an unsere Datenbank angebunden. Ist also der Bestellbutton gedrückt, dann ist Geduld keine Tugend mehr und beim SmartRiskService auch hinfällig. ■

Gerhard Wagner, Geschäftsführer der KSV1870 Information GmbH



# Rechtsfragen aus der Beratungspraxis

Unternehmen müssen sich derzeit vermehrt mit rechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Planung oder Optimierung der Unternehmensnachfolge befassen. UGP Rechtsanwälte beantworten häufig gestellte Fragen.

## 1

### Ich möchte mein Unternehmen übergeben. Welche Grundsatzentscheidungen sind zu treffen?

In einem ersten Schritt ist – insbesondere bei familiengeführten Unternehmen – festzulegen, ob die Nachfolge familienintern, also unter Beibehaltung bestehender Strukturen und/oder unter weiterer Einbeziehung der bisherigen Unternehmensinhaber in Aufsichts- oder Kontrollgremien an Familienangehörige (insbesondere Nachkommen), erfolgen soll oder ob (unter vollständiger Zurückziehung der bisherigen Unternehmensinhaber aus dem Unternehmen) ein Verkaufsprozess unter Einbindung dritter Interessenten zu initiieren ist. In vielen Fällen ist unter Beibehaltung der Eigentumsverhältnisse (gegebenenfalls nach Durchführung von – im Regelfall steuerneutralen – Umgründungsschritten) auch der bloße Einsatz von externen Geschäftsführern, die von außen in das Unternehmen kommen und gegebenenfalls neue Managementideen einzubringen in der Lage sind, zweckmäßig und ausreichend.

Eine weitere Option kann die Veräußerung oder Teilveräußerung des Unternehmens an das bisherige Management (MBO) sein. In allen Fällen bedarf die Wahl der gebotenen Veräußerungsstruktur einer sorgfältigen Abwägung von Vor- und Nachteilen und einer interdisziplinären Beratung unter Beiziehung von erfahrenen Rechtsanwälten und mit Umgründungsmaßnahmen vertrauten Steuerberatern.

## 2

### Ich möchte mich als Geschäftsführer und Alleingesellschafter meines Unternehmens in zwei Jahren zurückziehen. Ist die Einleitung eines Nachfolgeprozesses derzeit noch verfrüht?

Die Beratungspraxis zeigt, dass die sorgfältige Analyse, Vorbereitung und Abwicklung eines Unternehmensnachfolgeprozesses zumindest mehrere Monate in Anspruch nehmen. Vielfach sind auch gesellschaftsrechtliche und/oder zivilrechtliche Maßnahmen zur Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge erforderlich, die oftmals auch nur zu den jeweiligen Bilanzstichtagen steueroptimal umgesetzt werden können. Mitunter sind nicht betriebsnotwendige Beteiligungen und/oder sonstige Vermögenswerte herauszulösen, Betriebsteile abzuspalten bzw. Vorkehrungen zu treffen, um jahrelang gewachsene, nicht mehr zeitgemäße und möglicherweise verkaufshindernde Strukturen aufzulösen. Nicht zuletzt deshalb und um eine sorgfältig aufbereitete Entscheidungsgrundlage vorzufinden, sollte möglichst frühzeitig mit der Regelung der Nachfolge begonnen werden. Jeglicher nicht notwendige Zeitdruck sollte vermieden werden und ist vorzusehen, dass für diesen Prozess ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

## 3

### Ich bin Gesellschafter einer GmbH, die ein Unternehmen betreibt. Welche Veräußerungsarten gibt es, und was ist zu beachten?

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen einem Verkauf des Unternehmens (Asset Deal) und einem Beteiligungsverkauf (Share Deal).

Als Unternehmensverkauf wird eine Konstellation bezeichnet, bei der aufgrund von vertraglichen Regelungen ein Unternehmen, also die Gesamtheit aller dem Betrieb gewidmeten Vermögenswerte samt allen Sachenrechten, schuldrechtlichen Beziehungen und sonstigen Rechten, vom Verkäufer auf den Käufer übertragen werden soll. Dazu ist der Abschluss eines Unternehmenskaufvertrages und eine faktische Übergabe der betroffenen Vermögenswerte erforderlich. Jeder solcher Vermögenswert muss einzeln übertragen werden (Einzelrechtsnachfolge).

Beim Beteiligungsverkauf werden nicht einzelne Sachen und Rechte übertragen, sondern die Geschäftsanteile an einer Gesellschaft. Bei dieser Konstellation ist es auch möglich, dass lediglich ein Teil des Geschäftsanteils (zB 50 % der Geschäftsanteile) übertragen und (etwa zur Sicherung weiterer Ausschüttungen und/oder des Einflusses auf die weitere Unternehmensführung) gewisse Kontroll- und Aufsichtsrechte zurückbehalten werden.

Bei den Vertragsparteien kann es sich jeweils um natürliche und/oder juristische Personen handeln. Bei beiden Übertragungsformen sind Haftungsbestimmungen (insbesondere § 38 UGB und § 1409 ABGB) zu beachten. Die Frage, welche Verkaufsform gewählt wird, hängt vielfach von steuerlichen Rahmenbedingungen und daraus vorgegebenen Möglichkeiten zur steuerlichen Optimierung ab.

## 4

### Ich habe mehrere Kinder und möchte mein Unternehmen an eines dieser Kinder übertragen. Sind aus rechtlicher Sicht weitere Umstände zu beachten?

Bei Übertragungen an ein oder mehrere pflichtteilsberechtigte Kinder sind neben den zivil- und gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen auch erbrechtliche Rahmenbedingungen mitzuberücksichtigen. Klare vertragliche Regelungen dienen der Streitvermeidung. Die unbedachte und pflichtteilsrechtlich unkoordinierte Übergabe an (nur) ein Kind kann dazu führen, dass dieses aufgrund der Belastungen mit Pflichtteilsansprüchen anderer, nicht ausreichend bedachter Kinder einer wirtschaftlichen Existenzgefährdung ausgesetzt wird.



#### ZUR KANZLEI:

UGP Ullmann Geiler & Partner Rechtsanwälte ([www.ugp.at](http://www.ugp.at)) zählt zu den führenden Wirtschaftskanzleien Westösterreichs. Die Partner Stefan Geiler, Stefan Dorner und Simon Schafferer beraten insbesondere im Allgemeinen Zivil- und Wirtschaftsrecht und haben ihre Schwerpunkte im Gesellschafts- und Insolvenzrecht. Alle Partner sind auch als Insolvenz- und Sanierungsverwalter tätig.

# Steuertipps

## Neuigkeiten und Änderungen im Steuerrecht

### Angleichung der Kündigungsfristen und -termine für Arbeiter wurde neuerlich (vom 1. Juli 2021 auf 1. Oktober 2021) verschoben

Die neuen (längeren) Kündigungsfristen und ebenfalls an die Rechtslage der Angestellten angepassten Kündigungstermine bei der Kündigung von Arbeitern werden nicht schon ab 1. Juli 2021, sondern erst ab 1. Oktober 2021 zu beachten sein. Ausgenommen von der Angleichung sind Branchen mit überwiegend Saisonbetrieben, wobei hier im Einzelfall noch Abklärungsbedarf besteht. Sehen Arbeiterkollektivverträge keine Ausweitung der Quartalskündigung auf weitere Kündigungstermine (15. und Monatsletzter) vor, kann dies durch Einzelvereinbarung vorgesehen werden. Knapp vor dem 1. Juli 2021 wurde die Gesetzgebung der neuerlichen Verschiebung des Inkrafttretens nun abgeschlossen.

Bereits im Herbst 2017 wurde vom Gesetzgeber mit Inkrafttreten 1. Jänner 2021 eine Angleichung der Kündigungsfristen und -termine der Arbeiter an jene der Angestellten beschlossen. Der Zeitpunkt des Inkrafttretens wurde 2020 coronabedingt allerdings auf 1. Juli 2021 verschoben und liegt nun nach einem parlamentarischen Initiativantrag vom 26. Mai 2021 noch um weitere drei Monate später. Die neue Rechtslage gilt demnach für alle Kündigungen, die nach dem 30. September 2021 (statt 30. Juni 2021) ausgesprochen werden.

Bisher waren die Kündigungsfristen und Kündigungstermine der Arbeiter im ABGB, in der Gewerbeordnung 1859 und teilweise mit erheblichen Unterschieden bei Kündigungsfristen und -terminen in den jeweiligen Branchenkollektivverträgen geregelt.

Ab dem 1. Oktober 2021 kann die Arbeitgeberkündigung nur mehr unter Einhaltung der auch für die Angestellten geltenden längeren Kündigungsfristen ausgesprochen werden.

Beschäftigungsdauer	Kündigungsfrist
im 1. und 2. Dienstjahr	6 Wochen
ab dem 3. Dienstjahr	2 Monate
ab dem 6. Dienstjahr	3 Monate
ab dem 16. Dienstjahr	4 Monate
ab dem 26. Dienstjahr	5 Monate

Außerdem bestehen grundsätzlich bei Arbeitgeberkündigung nur noch vier Kündigungstermine (Quartalsende, also 31. März, 30. Juni, 30. September und 31. Dezember), wenn keine Vereinbarung

zusätzlicher Kündigungstermine, wie bei Angestellten üblich, getroffen wurde. Nur mit einer abweichenden Vereinbarung könnte auch zum 15. und Letzten eines Kalendermonats gekündigt werden.

Kollektivvertragliche Abweichungen sind in Saisonbranchen möglich (Branchen, in denen Saisonbetriebe überwiegen), wobei aktuell teilweise umstritten ist, wo das der Fall ist (zB die Branche der Arbeitskräfteüberlassung). Trifft die Saisonbranche-Ausnahme zu, können weiterhin von der neuen Regelung abweichende Kündigungsbestimmungen angewendet werden – soweit der anwendbare Kollektivvertrag dies vorsieht. Aktuell sehen bereits einige Kollektivverträge mit „Saisonklausel“ solche Abweichungen vor, teilweise mit stufenweiser Verlängerung der Kündigungsfristen (zB KV Bewachungsgewerbe).

Bei Arbeitnehmerkündigungen erfolgt ebenfalls eine Angleichung an das Angestelltenrecht: Das Dienstverhältnis kann vom Angestellten ab Inkrafttreten der Änderung grundsätzlich mit dem letzten Tag eines Kalendermonats und unter Einhaltung einer einmonatigen Kündigungsfrist gekündigt werden. Vertraglich könnte auch eine längere Frist (bis zur jeweils nach Beschäftigungsdauer vom Arbeitgeber einzuhaltenden) vereinbart werden, maximal aber sechs Monate.

#### KPMG empfiehlt daher allen betroffenen

**Unternehmen:** Prüfen Sie anhand des anwendbaren Kollektivvertrages, ob die Möglichkeit der Kündigung zum 15. oder Monatsletzten vorgesehen ist. Ist dies nicht der Fall, sollte in die Arbeiter-Dienstverträge eine entsprechende Regelung aufgenommen werden – und zwar sowohl für Neueintritte als auch für bestehende Arbeitsverhältnisse.

Möglich wäre auch, vertraglich eine Verlängerung der Kündigungsfrist für Arbeitnehmerkündigungen festzulegen. Unternehmen in Saisonbranchen sollten zudem genau prüfen, ob weiterhin abweichende Kündigungsregelungen angewendet werden können.

### EuGH: Vermietete Immobilie ohne Personal begründet keine feste Niederlassung für Umsatzsteuerzwecke

Der EuGH beschäftigte sich im Urteil vom 3. Juni 2021, Titanium (Rs C-931/19) mit der Begründung einer festen Niederlassung für Umsatzsteuerzwecke eines ausländischen Unternehmers, welcher eine Immobilie in Österreich vermietet.

Es handelt sich in dieser Rechtssache um einen österreichischen Fall, der vom Bundesfinanzgericht Wien vorgelegt wurde. Die in Jersey ansässige Gesellschaft Titanium vermietete in den Jahren 2009 und 2010 eine Immobilie in Wien steuerpflichtig an zwei österreichische Unternehmer. Titanium beauftragte ein österreichisches Hausverwaltungsunternehmen mit der Verwaltung der Immobilie, behielt aber die Entscheidungsgewalt über die Begründung und Auflösung von Mietverhältnissen, deren Konditionen, Durchführung von Investitionen und Reparaturen sowie deren Finanzierung und die Überwachung der Hausverwaltung. Laut österreichischer Abgabenbehörde begründete Titanium mit der vermieteten Immobilie eine feste Niederlassung in Österreich und schuldete daher Umsatzsteuer für die Vermietungsleistungen. Titanium vertrat die Ansicht, dass mangels Personals keine feste Niederlassung in Österreich vorliegt und die Steuerschuld daher gemäß § 19 Abs 1 2. Satz UStG auf die Leistungsempfänger übergeht.

Der EuGH beschäftigte sich mit der Frage, ob eine in einem Mitgliedsstaat vermietete Immobilie eine feste Niederlassung begründet, wenn der Immobilieneigentümer nicht über eigenes Personal für die Erbringung der Vermietungsleistung verfügt. Der EuGH verneinte diese Frage. Der Begriff „feste Niederlassung“ setzt das ständige Zusammenwirken eines Mindestbestands an Personal- und Sachmitteln voraus, die für die autonome Erbringung der jeweiligen Dienstleistungen erforderlich sind. Bei einer Struktur ohne eigenes Personal liegt keine feste Niederlassung vor. Da Titanium kein eigenes mit der Verwaltung der Immobilie betrautes Personal in Österreich hat, begründet Titanium keine feste Niederlassung in Österreich.

**Anmerkung:** Der EuGH stellte fest, dass bei der Vermietung von Immobilien ohne eigenes Personal keine feste Niederlassung vorliegt. Laut den UStR 2000 sind Unternehmer, die ein Grundstück in Österreich steuerpflichtig vermieten, als inländische Unternehmer zu behandeln und können nicht das Reverse Charge gemäß § 19 Abs 1 2. Satz UStG anwenden (vgl UStR 2000 Rz 2601b). Diese Rechtsansicht kann im Hinblick auf das ergangene EuGH-Urteil in der Rechtssache Titanium wohl nicht mehr aufrechterhalten werden.

Zur Verfügung gestellt von der  
KPMG Austria GmbH.



# Gläubigerschutz

Aktuelles aus Rechtsprechung  
und richterlicher Praxis

## Falsches Vermögensverzeichnis nur bei Verschweigen vorhandenen Vermögens

Zweck eines in einem exekutions- oder insolvenzrechtlichen Verfahren abzugebenden Vermögensverzeichnisses ist, dem Gläubiger oder seinem Interessenwahrer (zB Insolvenzverwalter) einen Überblick über die für die Gläubigerbefriedigung in Betracht kommenden Vermögenswerte zu vermitteln. Tatobjekt des Delikts der Abgabe eines falschen oder unvollständigen Vermögensverzeichnisses ist im Hinblick auf diesen Zweck (nur) das gesamte, im Zeitpunkt der Abgabe des Verzeichnisses vorhandene, wirtschaftlich dem Schuldner gehörende Vermögen, und zwar ohne Rücksicht auf dessen konkrete Verwertbarkeit im Einzelfall. Eine konkrete Gefährdung der Befriedigung zumindest eines Gläubigers ist allerdings dann zu verneinen, wenn der Besitz von Sachen verschwiegen wird, die der Exekution ohnehin entzogen sind, oder wenn die falsche oder unvollständige Angabe eine unpfändbare Forderung betrifft. Tätigt der Schuldner Falschangaben zu (der Zwangsvollstreckung unterworfenem) Vermögen, das im Zeitpunkt der Abgabe des Vermögensverzeichnisses zwar noch vorhanden ist, das er aber bereits davor beiseitegeschafft (oder zum Schein verringert) hat, begründet dies keine Strafbarkeit wegen Abgabe eines falschen Vermögensverzeichnisses, sondern wegen betrügerischer Krida. Wurde (im maßgeblichen Zeitpunkt noch vorhandenes) Vermögen nicht bereits vorher beiseitegeschafft oder sonst zum Schein verringert, sondern wird es (erst) im Zuge der Abgabe eines Vermögensver-

zeichnisses (durch wahrheitswidrige Verneinung oder pflichtwidrige Verschweigung) im Sinne der betrügerischen Krida verheimlicht (vgl. RIS-Justiz RS0094828), ist das solcherart verwirklichte Vergehen der Abgabe eines falschen Vermögensverzeichnisses dem Verbrechen der betrügerischen Krida nach § 156 Abs 1 StGB gegenüber dann (materiell) subsidiär (RIS-Justiz RS0094707), wenn die vom (objektiv) falschen oder unvollständigen Vermögensverzeichnis betroffenen Gläubiger mit den durch die Vermögensverheimlichung geschädigten Gläubigern ident sind (vgl. 11 Os 145/03).

### ZIK 2020/256

OGH 26.8.2020, 11 Os 5/20z

StGB: §§ 156, 292a, EO: § 47 Abs 2, IO: §§ 110a, 185

## Bauträgervertrag und Grundbuchssperre

Einverleibungen und Vormerkungen in den öffentlichen Büchern über unbewegliche Sachen können auch nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens bewilligt und vollzogen werden, wenn sich der Rang der Eintragung nach einem vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens liegenden Tag richtet. Eine vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Liegenschaftseigentümers angemerkte Rangordnung für die beabsichtigte Veräußerung behält ihre Wirksamkeit, wenn ein nachweislich schon vor der Insolvenzeröffnung perfektioniertes Rechtsgeschäft verbüchert werden soll (RIS-Justiz RS0060941; RS0121707; RS0060935).

Beinhaltet der vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Liegenschaftseigentümerin abgeschlossene Bauträgervertrag einen Treuhand-Liegenschafts Kauf, hat die Eröffnung des Konkurses über den Treugeber auf den Abwicklungsmodus des Treuhandverhältnisses nur dann keinen Einfluss (RIS-Justiz RS0016151), wenn entweder kein Rücktrittsrecht mehr besteht oder der Masseverwalter sich für die Erfüllung des Vertrags entscheidet (RIS-Justiz RS0016151 [T1]; RS0010412 [T2]). Bei der Veräußerung einer Liegenschaft ist der Kaufvertrag erfüllt und besteht kein Wahlrecht des Masseverwalters, wenn das Eigentumsrecht des Käufers im Grundbuch einverleibt ist oder wenn der Verkäufer die Liegenschaft tatsächlich übergeben, die zur Eintragung im Grundbuch erforderlichen Erklärungen abgegeben und die erforderlichen Urkunden ausgestellt hat (RIS-Justiz RS0102658 [T1, T3]; RS0016151 [T2]; vgl. auch RIS-Justiz RS0128988). Fehlt (wie im Anlassfall) zur Zeit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens noch die Errichtung einer grundbuchsfähigen Urkunde, ist das der Eigentumsübertragung zugrunde liegende Rechtsgeschäft nicht schon vor Eröffnung perfektioniert.

### ZIK 2020/290

OGH 22.5.2020, 5 Ob 13/20b

IO: §§ 13, 21, GBG: § 56 Abs 3, WEG: § 11 Abs 1, § 12 Abs 1

## Die ZIK Zeitschrift für Insolvenzrecht & Kreditschutz

In der ZIK finden der Rechts- und Unternehmensberater sowie der Unternehmer prägnante Berichte über die aktuelle Rechtslage im Insolvenzrecht und Kreditschutz sowie über wichtige Entwicklungen in Gesetzgebung und Praxis.



Jahresabonnement 2021  
für KSV1870 Mitglieder  
um nur € 272,- (statt 319,-)

Bestellen Sie unter:  
Tel.: (01) 534 52-0  
Fax: (01) 534 52-141  
E-Mail: kundenservice@lexisnexis.at

Jetzt einsteigen: [zik.lexisnexis.at](http://zik.lexisnexis.at)

# Helle Köpfe

## Aliki Bellou und Stephan Kletzmayr,

Leiterin KSV1870 Standort Salzburg und Leiter Regional Sales Österreich, repräsentierten den KSV1870 bei der „6. KIM – Konferenz für Interim Management“ am 4. September 2021 in Salzburg. In den Vorträgen stand dieses Jahr die Entwicklung der Branche – ganz nach dem Motto „INTERIM 2030 – wird alles anders?“ – im Vordergrund. Weiters nutzte Aliki Bellou ihren Besuch des Business Clubbings „Sinn & Tonic“ der Jungen Wirtschaft am 10. September, um mit Salzburgs Jungunternehmern zu netzwerken.



## René Jonke,

Leiter KSV1870 Standort Graz, gab am 29. Juni der Jungen Wirtschaft Österreich ein Live-Interview als Business-Stopp-Partner bei der Veranstaltung für Jungunternehmer zum Thema „Resilienz & Widerstandsfähigkeit“. Fragen wie „Was bringt die Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft?“ oder „Für welche Herausforderungen muss man gewappnet sein?“ standen im Fokus. Am 1. September hielt er einen virtuellen Vortrag über die „Insolvenzentwicklung und Bonitätsbewertung in Krisenzeiten“ für den Bundesverband der Österreichischen Bilanzbuchhalter.



## Elisabeth Eppich,

KSV1870 Standort Salzburg, nahm am 3. September 2021 am businessBREAKFAST der Jungen Wirtschaft Pongau teil. Das Thema der Veranstaltung war „Die Zukunft beginnt Gestern oder womit fahre ich Morgen?“ und thematisierte die aktuelle wirtschaftliche Situation der Autobranche.



## Karl-Heinz Götze,

Leiter KSV1870 Insolvenz, hat, neben dem KSV1870 Webinar zur Insolvenzreform, im vergangenen Juni ein Webinar im Zuge des „Forums für Restrukturierung und Turn-around Management“ gehalten. Zudem war er zweimal am virtuellen Credit-Management-Stammtisch vertreten.



## Webinare

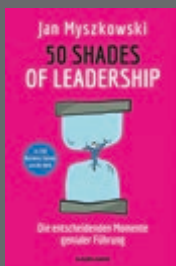
In den vergangenen Monaten haben KSV1870 Experten gemeinsam mit externen Partnern zahlreiche Webinare zu wirtschaftsrelevanten Themen abgehalten, die für große und kleine Unternehmen von Interesse sind und einen entscheidenden Mehrwert liefern. Informieren Sie sich unter [www.ksv.at/mitglieder-service/webinare-events](http://www.ksv.at/mitglieder-service/webinare-events) über bevorstehende Webinare.



# QUER GELESEN

## Panoptikum von Führung

Durch seine Reisen rund um den Erdball erlebt der Autor als Top-Manager oft andere Manager, Macher oder Möchtegerns, die führen wollen, aber an kleinen Fallen, Untiefen und Stolpersteinen scheitern. Diese erlebten Situationen hat er in typisch lebensnahen Cartoons festgehalten. Mit einem klaren Nutzen für den Leser: Wer diese Fallstricke kennt, wird souveräner und trainiert seine persönlichen Leadership-Fähigkeiten.



Jan Myszkowski  
**50 Shades of Leadership**  
Verlag: Murmann Publishers, 2021  
200 Seiten, Hardcover  
Preis: 25,00 Euro  
ISBN: 9783867747011

## Digitalisierung richtig umsetzen

Immer mehr traditionelle Geschäftsmodelle und Prozesse stehen auf dem Prüfstand, der Ruf nach Digitalisierung wird lauter. Der Druck zu schneller Anpassung führt mittlerweile jedoch zu Überforderung, Ängsten und Ablehnung. Das Buch gibt Denk- und Handlungswerkzeuge in die Hand, um Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation zu helfen, das eigene Geschäft zu sichern und langfristig zu überleben.



Stefan Stoll, Sebastian Dörn  
**Digitale Intelligenz**  
Verlag: Springer, 2021  
259 Seiten, eBook/Softcover  
Preis: 22,99 Euro  
ISBN: 978-3-658-32869-6

## Cyberkriminalität – Schutz und Hilfe

Wer im Internet surft, ist vor bösen Überraschungen nicht sicher. Neben großen, bekannten Unternehmen oder Behörden geraten auch private User ins Visier von Hackern und Betrügern. Anhand von Fallbeispielen zeigt das Buch, wie man sich und seine Kinder richtig schützen kann, um vor Schadsoftware, Identitätsdiebstahl oder sogar Erpressung sicher zu sein.



Manfred Lappe, Walter J. Unger  
**Sicher im Netz**  
Verlag: Linde, 2020  
184 Seiten, Hardcover  
Preis: 24,90 Euro  
ISBN: 9783709306697



# SCHNELLE UMSÄTZE BEI SICHERER ZAHLUNG

KSV1870 SmartRiskService ist die neue Highspeed-Lösung im E-Commerce für mehr Geschäftsabschlüsse mit Privatkunden. Die modulare Prüfung umfasst KSV1870 Daten sowie Bankkontodaten. Das Ergebnis ist ein umfassendes Bild über Ihren Kunden. Individuelle Zahlungsarten steigern Ihren Umsatz.

- ✓ Identität geprüft
- ✓ Bonität geprüft
- ✓ Bankkonto mit PSD2 geprüft

Infos unter [ksv.at/smartriskservice](https://ksv.at/smartriskservice)

**IN 300  
MILLISEKUNDEN  
ZUM ERGEBNIS.**

## KSV1870



Für die Geschäfte von morgen  
braucht es Superkräfte –  
und eine Kreditversicherung  
von ACREDIA!

VERSICHERUNG FINDEN

[acredia.at](https://acredia.at)

**ACREDIA**  
MACHT MUT ZU HANDELN