

# Start-ups als Treiber für neue Geschäftsmodelle

Ein Gastbeitrag von **JANINE MROHS**

Mehr als 400 Gäste, überwiegend aus Deutschland und Österreich sowie vereinzelt aus Holland, Polen und Ungarn haben sich beim **7. Internationalen Symposium Restrukturierung** am 12. Oktober 2018 an der Fachhochschule Kufstein über erfolgreiche Start-up-Strategien ausgetauscht. Unterhaltsam und informativ setzte der grenzüberschreitende interdisziplinäre Dialog einen starken Akzent in Richtung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle.

Gute Tradition hat der Eröffnungsvortrag mit etwas Besonderem. Gastgeber, **PROF. DR. MARKUS W. EXLER**, der mit pointierter Moderation durch den Tag begleitete, hatte den in Österreich bekannten Unternehmer **DAMIAN IZDEBSKI** (DiTech Gründer und Vorstand der Techbold Technology Group AG, Wien) als Eröffnungredner zu Gast, der vom Aufstieg, Fall und Wiederaufstieg aus erster Hand berichtete.

Mit Anfang 20 gründete Damian Izdebski die DiTech GmbH, eine Fachhandelskette für Elektronikartikel, die 2012 in der Spitze mit 125 Mio. Jahresumsatz und 350 Mitarbeitern zu den größeren Unternehmen in Österreich gehörte. Positive bzw. überschwängliche Medienberichte lobten den „Mustereinwanderer“ aus Polen, kürten ihn mit Awards bevor nach einer gescheiterten Sanierung und der Insolvenzeröffnung 2014 sich Bankenvertreter, Kreditversicherer sowie Wegbegleiter und „Freunde“ von ihm abwendeten.

Sein Resümee, welches er auch in seinem Buch „Meine besten Fehler“ veröffentlicht hat war: „In den 15 Monaten nach der Insolvenz habe ich mehr über das Business gelernt, als in den 15 erfolgreichen Jahren zuvor.“ Die Teilnehmenden erlebten einen Vortragenden, der es verstand mit einer Mischung aus Demut und einer erfrischender Portion Selbstironie zu begeistern. Nach anhaltendem Applaus antwortete Damian Izdebski auf die von Prof. Exler gestellte Frage was er jungen Unternehmensgründern auf den Weg geben könne, dass in Kontinentaleuropa die Kritiker in der Mehrheit sind und sich junge Leute nicht von ihrem Weg abhalten lassen sollten.

Gerade einmal zwei Tage alt war die Veröffentlichung der „ESUG Evaluierung“ der vom BMJV in Auftrag gegebenen Studie des Forscherteams Jacoby, Madaus, Sack, Schmidt und Thole. Wahrscheinlich präsentierte der Praktiker **PROF. DR. GEORG STREIT** (Heuking Kühn Lüer Wojtek, München) als einer der ersten einem größeren Publikum die wichtigsten Erkenntnisse des 353 Seiten umfassenden Gesamtberichts.

Die Praxis hat die durch das ESUG eingeführten Änderungen weitgehend positiv angenommen, die Erwartungen wurden erfüllt. Eine Rückkehr zum früheren Recht ist nicht veranlasst und die vorgeschlagenen Korrekturen betreffen Einzelfragen, wenn auch teils nicht unbedeutende. Streit schließt seinen Vortrag mit der Erkenntnis, dass für eine moderne und dialogorientierte Sanierungskultur das ESUG steht, welche weit über die durch das Reformgesetz geregelten Bereiche hinaus wirkt. Erfahrungen aus der Praxis zeigen Vorteile, aber auch Nachteile der durch das ESUG gestärkten Eigenverwaltung. Nach wie vor gelingt eine Sanierung am besten im Konsens der Verfahrensbeteiligten.

Im Anschluss berichtete **DR. BERNHARD SCHATZ** (bvp Hügler Rechtsanwälte GmbH, Baden bei Wien), angestoßen über die Neufassung der Europäischen Insolvenzverordnung (EuInsVO) über das österreichische Insolvenzrechtsänderungsgesetz (IRÄG), welches seit November 2017 in Kraft ist, insbesondere über die Erweiterung des Konzerninsolvenzrechts, wenn die Vermögensgegenstände einer Unternehmensgruppe in mehreren Ländern liegen.



Prof. Dr. Markus W. Exler – Foto: FH Kufstein

Ein für die Kufsteiner Restrukturierungskonferenz maßgeschneidertes Thema war das Insolvenzverfahren der österreichischen NIKI Luftfahrt GmbH, insbesondere im Zusammenhang mit der Frage der internationalen Zuständigkeit, gem. Art 3, Abs. 1 EUnInsVO sowie des internationalen M&A-Prozesses.

Unter dem Titel „Lessons learned, eine deutsch-österreichische Notlandung aus insolvenzrechtlicher Sicht“ stellte der charismatische Anwalt, **DR. STEFAN SAX** (Clifford Chance Deutschland LLP, Frankfurt) in seinem Impulsvortrag die Begründung des Amtsgerichtes Berlin Charlottenburg für die Eröffnung eines Hauptverfahrens in Deutschland, insbesondere mit dem Sitz der Hauptverwaltung, dem Durchführen des operativen Geschäfts sowie der Tatsache, dass der Großteil der Flugzeuge dort stationiert ist vor. Das nach der Beschwerde eines Gläubigers eröffnete österreichische Hauptverfahren am Konkursgericht in Kornneuburg wurde mit der Betriebsgenehmigung der österreichischen Luftfahrtsaufsicht, den Arbeitsverträgen nach österreichischen Recht sowie der öffentlichen Wahrnehmung als österreichisches Unternehmen begründet.

In dem anschließenden Panel, fachgerecht moderiert von Gastgeber Prof. Exler diskutierten die Protagonisten **DR. ULLA REISCH** (Urbanek Schmied Reisch Rechtsanwälte OG, Wien), **ANDREA METZ** (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Frankfurt), **DR. BERNHARD SCHATZ** (bvp Hügel Rechtsanwälte GmbH, Baden bei Wien) sowie Stefan Sax sehr lebendig die aufkommenden Fragestellungen im Zusammenhang um die so genannte „Beschwerdeentscheidung“, dass in Österreich ein Hauptverfahren und in Deutschland ein Sekundärverfahren eröffnet wurde, ohne die BGH-Entscheidung über die Rechtsgültigkeit der Gläubigerbeschwerde abzuwarten.

Am Ende waren sich die Diskutanten einig, dass zwar die Gerichte keine Glanzleistung bzgl. einer grenzüberschreitenden Koordination abgegeben haben, der erzielte Kaufpreis mit der Lauda Motion GmbH aber am Ende dann doch eine zufriedenstellende Lösung brachte.

Der am Nachmittag stattfindende Managementdialog wurde mit einem Blick ins Epizentrum der Start-up Szene, dem Silicon Valley eröffnet. **INGRID THOMA** (STP Informationstechnologie AG, Karlsruhe) erstattete Bericht von ihrem dreimonatigem Aufenthalt in Palo Alto. Dass die Verzahnung Stanford University, Finanzierer und talentierte Gründer die digitale Transformation begründen, zeigen die Unternehmen apple, facebook, ebay und netflix sehr deutlich. Als die Erkenntnis für ein legitimes Scheitern unternehmerischer Aktivitäten von der Referentin eingebracht wurde, zeigte sich die Schwäche unserer kontinentaleuropäischen Mentalität, welche auch am Vormittag im Eröffnungsvortrag von Damian Izdebski herausgearbeitet worden war.

**BERNHARD LEHNER** (startup300 AG, Linz) startete seinen Vortrag mit der These, dass sich Start-ups in einem permanenten Restrukturierungsprozess befinden, was in seinem Umfeld aber „pivotieren“ genannt wird. Start-ups sind Unternehmen jünger als 10 Jahre, hochgradig innovativ und technologiegetrieben sowie auf ein Geschäftsmodell ausgerichtet, welches

international ausroll- und skalierbar ist. Gründer sind im deutschsprachigen Raum Anfang 30 und haben in der Regel einen Hochschulabschluss. Start-ups beschäftigen durchschnittlich 13,2 Mitarbeiter und erwarten von der Politik mehr Phantasie in Bezug auf die Kapitalbeschaffung. Die Gründerzentren in Kontinentaleuropa sind neben Berlin die Städte Paris und Stockholm. Da mittels Finanzierung mit Eigenkapital keine Gläubiger geschädigt werden, werden Startups nicht saniert. Für die Konferenzteilnehmer sehr ernüchternd war die Tatsache, dass die finanziellen Budgets in den USA und in Israel ein Vielfaches vom dem in Deutschland betragen.

Neue Technologien, neue Geschäftsfelder und neue Zielgruppen müssen von den Unternehmen als Herausforderungen angenommen werden. **PHILIPPE THILTGES** (WhatAVenture GmbH, Wien) akzentuierte in seinem Vortrag den fehlenden Kundenfokus sowie die zu geringe Konzentration in Bezug auf das Entwickeln von Innovationen in Unternehmen. Das Etablieren eines Innovations-Managers und das Gestatten Fehler machen, zu prüfen, zu probieren und wieder neu zu versuchen sind Maßnahmen, um tragfähige Geschäftsmodelle und Kommerzialisierungsstrategien im Unternehmen zu entwickeln.

Mit dem Appell, den Raum als strategische Ressource zu definieren gelang es **MARC NICOLAISEN** (Steelcase AG, München) als Schlussvortragender die Gäste für sich einzunehmen. Mitarbeiter sind leistungsfähiger, wenn sie in agilen Unternehmensräumen arbeiten. Mit vielen Beispielen zeigte Nicolaisen wie dynamische Arbeitsumgebungen gestaltet werden könnten, um eine Kreativität fördernde Unternehmenskultur zu schaffen. So mancher der Teilnehmenden wird das Präsentierte mit seinem eigenen Büroalltag verglichen haben.

Die Anwesenden verabschiedeten sich beim Veranstalter mit einem „bis zum nächsten Jahr“ und resümierten, dass jeder Referent die Botschaften mit einem hohen Maß an emotionalem Engagement dargeboten hat. **Das 8. Internationale Symposium Restrukturierung findet am 25.10.2019 statt.**



Ingrid Thoma – Foto: FH Kufstein