

## B. Ein erster Einblick in die betriebswirtschaftliche Gedankenwelt

### 1. Herr Rossi versucht sein Glück: Chronik eines Untergangs

#### **1. Akt: Aufbruch und Hoffnung**

Herrn Rossi geht es gut. Er ist 35 Jahre alt, erfreut sich bester Gesundheit, ist stolzer Vater zweier Töchter, bewohnt eine 100 m<sup>2</sup> große Eigentumswohnung und hat eine ausgezeichnete Ausbildung als Kellner und Koch. Als Kellner arbeitet er schon zehn Jahre im „Stadtkeller“, einem alteingesessenen Stadtheurigen. Bald wird es ihm – so hofft er – noch besser gehen: Mit Ende des Jahres werden die betagten Besitzer das Lokal an ihn übergeben.

Auf diesen Tag wartet Herr Rossi schon sehnsüchtig. Jahrelang verzichtete er auf Urlaub, teure Hobbys und sonstigen Luxus, um sich seinen Traum finanzieren zu können: endlich sein eigener Chef sein, eigene Ideen umsetzen und im Geld schwimmen. Denn er zweifelt nicht eine Sekunde lang, dass er aus dem Lokal in kürzester Zeit eine wahre Goldgrube machen wird.

#### **2. Akt: Hochmut**

Herr Rossi hat schon genaue Pläne, wie er das Unternehmen angehen wird. 20 Jahre Branchenerfahrung kann ihm keiner mehr wegnehmen. Deshalb braucht er auch keinen Berater, der ihm für praxisferne Unternehmenskonzepte einen Haufen Geld abknöpft. (F 1)

Am 1. Jänner übernimmt er das Lokal. Die Eigentümer bieten ihm

an, gegen eine Umsatzbeteiligung auf einen fixen Pachtzins zu verzichten. Dies lehnt Herr Rossi allerdings fast entrüstet ab: Andere an seinem programmierten Erfolg teilhaben lassen? – Nie im Leben! Er vereinbart stattdessen einen monatlichen Pachtzins von € 4.000,-. (F 2)

Aus demselben Grund denkt er nicht im Traum daran, auch nur irgend jemanden an seinem Unternehmen zu beteiligen. Diesbezügliche Anfragen seiner zwei Kellnerkollegen – sie wären bereit gewesen, gegen eine Beteiligung zu einem geringen Fixgehalt zu arbeiten – und seines betriebswirtschaftlich geschulten Schwagers, der anbot, € 80.000,- in das Unternehmen einzubringen, lehnt er selbstbewusst ab. (F3) Er will es alleine, als eigenständiger, ehrlicher Einzelunternehmer versuchen und sich von niemandem in seine Entscheidungen etwas dreinreden lassen. Andere Konstruktionen, die ihm sein Schwager rät, wie die Gründung einer GmbH, OG oder KG, sind ihm suspekt, undurchschaubar und zu teuer. Angeblich kostet alleine die Gründung einer GmbH schon fast € 5.000,- (Rechtsanwalts-, Notariats-, Vertragserichtungskosten etc.). Dieses Geld steckt er lieber in die Renovierung des Lokals. (F 4)

Sein Unternehmenskonzept ist klar: Er möchte aus einem ganz nor-

malen Stadtheurigen einen modernen Nobelheurigen machen, der ausgezeichnete Weine und eine kleine, aber feine Auswahl an warmen Schmankerln bietet. Dies soll ihm neue, gehobene Gästegruppen bringen, die bereit sind, für Qualität entsprechende Preise zu zahlen. Das dafür nötige Ambiente möchte er mit dezenter Jazzmusik – statt der üblichen Heurigenmusik – schaffen. Das liegt voll im Trend und soll dazu beitragen, dass die bisherigen Stammgäste des Lokals – vorwiegend Pensionisten, die Stunden bei einem Viertel Wein und einem halben Liter Soda zubringen – nicht weiter die Plätze vermissen. Da er tagsüber kaum mit Heurigen Gästen rechnet, wird er das Lokal erst gegen 18.00 Uhr aufsperrt. (F 5)

Das Lokal muss er vollständig umbauen und modernisieren: bestehende Wände müssen abgerissen, neue eingezogen werden. Die Einrichtung wird vollkommen neu gestaltet, und ein computerunterstütztes Schanksystem, das es seinem Personal unmöglich machen soll, ihn zu hintergehen, wird installiert. Dazu benötigt er nach eigenen Berechnungen € 200.000,-. Eigenes Kapital hat er in Höhe von € 40.000,- erspart, d.h. es fehlen für die Anfangsinvestitionen € 160.000,-. Dieses Geld bekommt er von seiner Hausbank, die ihm – da er seine Eigentumswohnung als Sicherstellung anbietet – sehr schnell einen Kredit gewährt. Sie verlangt dafür eine 10%ige Verzinsung. (F 6)

Sein Finanzplan hat folgendes Aussehen: Er rechnet täglich mit 200

Gästen, die im Schnitt € 12,- ausgeben werden. Das ergibt einen Tagesumsatz von € 2.400,-. Dem stehen Ausgaben für Personal, Waren und Betriebskosten von € 2.000,- gegenüber. Damit beträgt der tägliche Gewinn € 400,-. In einem Monat (mit 25 Öffnungstagen) erwirtschaftet er folglich einen Gewinn von € 10.000,-. Herr Rossi ist glücklich.

Das Lokal möchte er so schnell wie möglich umbauen. Jeder verlorene Tag bedeutet entgangenen Gewinn und ist somit kostbar. Spätestens am 1. März sollen die ersten Gäste sein Lokal stürmen.

### 3. Der tiefe Fall

Alles ist auf den 1. März ausgerichtet. Er lässt sich von einem bekannten Innenarchitekten einen Entwurf für das Lokal zeichnen. Der Entwurf ist zwar originell, aber leider viel zu teuer. 300.000 Euro würde die Umsetzung kosten. Er einigt sich mit dem Innenarchitekten auf eine Sparvariante, die der verärgerte Architekt allerdings erst mit einiger Verspätung – Mitte Februar – liefert. Die Verhandlungen mit den Handwerkern – Baumeister, Tischler, Elektriker, Schlosser, Installateur etc. – verlaufen äußerst mühsam. Die derzeitige Hochkonjunktur bedeutet für sie volle Auftragsbücher und eine ausgesprochen gute Verhandlungsposition. Diese kosten sie auch genüsslich aus: Überhöhte Preise, Zuschläge für prompte Erledigung und hohe Anzahlungen sind nur einige der Konditionen, die Herr Rossi aufgrund des Zeitdruckes wohl oder übel schlucken muss.

*Behördengänge, die Bewältigung der Formularflut etc. kosten nicht nur Nerven, sondern auch viel Zeit. Zeit, die ihm bei der Überwachung des Baufortschrittes fehlt. Dementsprechend sieht auch das Lokal am 1. März aus – wie eine Baustelle. Mit der Eröffnung kann er frühestens Anfang Juli rechnen. Das bedeutet allerdings, dass er die zwei Kellner, die er schon ab 1. Jänner mit übernommen hat, noch weitere drei Monate aus der eigenen Tasche bezahlen muss – genauso wie den Spitzenkoch, den er gegen entsprechende Bezahlung einem anderen Lokal abwerben konnte. Ihm ist nun auch klar geworden, was es mit den Lohnnebenkosten auf sich hat: € 7.500,- Bruttogehalt für alle drei zusammen bedeutet, dass er noch zusätzlich ca. € 2.000,- auslegen muss. Somit hat sein Personal bis Ende Juni bereits € 57.000,- an Kosten verursacht, ohne dafür einen einzigen Finger zu rühren. Er kann jedoch kaum auf sie verzichten, da er weiß, dass viele Gäste wegen des stadtbekanntesten Personals kommen werden.*

*Genauso pünktlich wie die Beschäftigten ihren Lohn fordern die Eigentümer des Lokals ihre Pacht und die Bank ihre Zinszahlungen ein. Insgesamt – und da wird es Herrn Rossi zum ersten Mal ein bisschen bang ums Herz – hat er für diese Zahlungen € 110.000,- ausgegeben, noch bevor ein einziger Gast sein Lokal betreten hat.*

*Die Verhandlungen mit den Lieferanten hat er sich auch einfacher vorgestellt. Er war der Meinung, dass*

*diese Schlange stehen würden, um ihm etwas verkaufen zu können. Allerdings ist das bei jenen Weinbauern und Fleischhauern, die Qualitätsware anbieten und sich einen hervorragenden Namen gemacht haben, ganz und gar nicht der Fall. Im Gegenteil: horrenden Preise und unverschämte Liefer- sowie Zahlungskonditionen sind für diese eine Selbstverständlichkeit. Das will Herr Rossi nicht akzeptieren und greift deshalb auf weniger bekannte Lieferanten zurück.*

*Schließlich finden die Bauarbeiten Mitte Juni ein Ende. Das Lokal glänzt in einem modernen Outfit. Es hat allerdings seinen ehemals gemütlichen Charakter vollends verloren. Das entgeht sogar Herrn Rossi nicht, auch wenn er es sich nicht eingestehen will. Die Bau- und sonstigen Kosten belaufen sich mittlerweile auf 330.000 Euro. Sein Budget ist daher schon deutlich überschritten. Mit einigen Handwerkern kann er einen Zahlungsaufschub und Ratenzahlung vereinbaren. Hier kommt ihm entgegen, dass er nicht die Rechtsform einer GmbH gewählt hat. Andere wollen das Geld jedoch sofort sehen. Somit ist er gezwungen, noch einmal den Gang zur Bank anzutreten und um einen weiteren Kredit in Höhe von € 100.000,- anzusuchen. Etwas zögernder als zuletzt willigt die Bank ein, sichert sich allerdings das Pfandrecht auf das von seiner Tante geerbte Grundstück, das Herr Rossi stets als letzte Reserve für schlechtere Zeiten betrachtet hat. Am 30. Juni, einen Tag vor der Lokaleröffnung, hat er Schulden in Höhe von € 390.000,- bei der Bank, diversen Handwerkern*

und Lieferanten. Seine Frau wird zu-  
sehends nervös und gereizt.

Herr Rossi hingegen ist noch immer guter Dinge, denn morgen ist sein Tag: Sein Lokal wird eröffnet. Auf eine ursprünglich geplante Werbeaktion hat er verzichtet, nachdem er die Inseratenpreise der Zeitungen studiert hat („Eine Viertelseite nicht unter € 3.000,-, und wer liest schon so ein Inserat?“). Er verlässt sich also lieber auf seinen großen Bekanntenkreis und die Mundpropaganda. Um diese möglichst positiv zu stimmen, gibt es die erste Woche alle Getränke und Speisen zum halben Preis. Dementsprechend gut besucht ist das Lokal, allerdings vorwiegend von alten Freunden, die sich weder bei der Konsumation noch bei der lautstarken Forderung nach Gratis-Lokalrunden zurückhalten.

Der Besuch geht sprunghaft zurück, als er in der folgenden Woche reguläre Preise verlangt. Seine befreundeten Gäste haben ihre Durst- und Hungergefühle plötzlich vollkommen unter Kontrolle und begnügen sich den ganzen Abend mit einem Viertel Wein und Brötchen. Ab und zu lassen sie durchklingen, dass sie das Preisniveau als etwas hoch empfinden. Da Herr Rossi diese leise Kritik immer seltener mit Lokalrunden kontert, werden auch ihre Besuche spärlicher. Bei seinem Vorhaben, die ehemaligen Stammkunden zu vertreiben, ist er erfolgreich. Sie meiden das Lokal, das ihnen zu unbequem und zu grell ist. Nur selten ist das Lokal gut gefüllt. Zu allem Überdross erscheint auch noch ein Artikel in der Zeitung mit der Über-

schrift: „Was hat man bloß unserem guten, alten Stadtkeller angetan?“

Die Folge ist gähnende Leere. Anstatt der erwarteten 200 Gäste täglich, die durchschnittlich € 12,- pro Person ausgeben, sind es nur 50, die um durchschnittlich € 8,- konsumieren. Während also die Einnahmen mit € 400,- täglich deutlich unter den Erwartungen bleiben, übersteigen die Kosten die kühnsten Befürchtungen. Bereits in den ersten Monaten fallen erstaunlich viele Instandhaltungs- und Reparaturkosten an. So muss schon bald der schöne, aber leider auch sehr empfindliche Parkettboden geschliffen werden, da er – durch Zigarettenstummel und zertretene Glasscherben malträtiert – unansehnlich geworden ist.

Nachdem Herr Rossi seine Abneigung gegen das „Zettelwerk“ überwunden hat, bringt er etwas Ordnung in seine Belege und Rechnungen, die er bisher lediglich lose in eine Schachtel geworfen hat. (F7) Bei einer Gegenüberstellung der Einnahmen mit den Ausgaben muss er erkennen, dass er Tag für Tag € 1.600,- verliert.

So kann es nicht weitergehen. Deshalb beschließt er, noch einen Anlauf zu nehmen und die Strategie zu ändern. Er verkauft zu einem Bruchteil des Kaufpreises die ungemütlichen Sessel sowie die Neonlampen und tauscht sie gegen gemütlichere Einrichtungsgegenstände aus. Finanziert hat er diesen Kauf mit einem weiteren Kredit bei der Bank, die dafür allerdings die Bürgschaft seiner Eltern fordert. Mit

*deutlich reduzierten Preisen möchte er wieder mehr Gäste in sein Lokal locken.*

#### **4. Akt: Das Ende**

*Noch ehe seine Maßnahmen so richtig greifen können, nähert sich in riesigen Schritten der programmierte Untergang. Der Baumeister, dem er immer noch € 60.000,- schuldet, verliert – nachdem er diesen Betrag schon mehrmals schriftlich und mündlich eingemahnt hat – die Geduld. Er übergibt den Fall seinem Rechtsanwalt, der daraufhin seine Routineübungen beginnt: Letzte Mahnung mit der Drohung, sonst den ausständigen Betrag gerichtlich einzuklagen. Herrn Rossis Versuch, die Bank für einen weiteren Kredit zu gewinnen, scheitert, und infolgedessen nimmt alles seinen Lauf: Die Klage auf Zahlung langt bei Gericht ein, welches umgehend alle Gläubiger informiert. Rossis Antrag auf ein Sanierungsverfahren wird von diesen zurückgewiesen, und somit ist die zwingende Folge der Konkurs.*

*Mit der Konkurseröffnung beginnt Herrn Rossis totale Demütigung: Sein gesamtes Hab und Gut – von der Einrichtung des Lokals bis hin zu Privatauto und Stereoanlage – zieht in kürzester Zeit ein „Kuckuck“. Kurz darauf wird es abgeholt und im Rahmen einer öffentlichen Versteigerung an den Bestbieter verkauft. Die*

*Käufer können sich freuen, ein neues Auto um € 6.000,-, eine Stereoanlage um € 100,- etc. erstanden zu haben. Aus dem mageren Erlös wird nur ein Bruchteil der Verbindlichkeiten bei Lieferanten und Handwerkern beglichen. Die ausstehenden Schulden – sie belaufen sich auf € 220.000,- – wird Herr Rossi wohl noch viele Jahre seines Lebens abstottern müssen. Die „Taschenpfändung“ lässt ihm Monat für Monat gerade noch einige hundert Euro seines Einkommens. Den geringsten Schaden hat die Bank: Sie hat ihre Pfandrechte wahrgenommen, also die Eigentumswohnung und das Grundstück versteigern lassen. Den zuletzt aufgenommenen Kredit hat sie von Herrn Rossis Eltern (die dafür gebürgt haben) eingefordert.*

*Herr Rossi führt heute ein ruhiges und beschauliches Leben. Er bewohnt alleine – seine Frau hat sich von ihm scheiden lassen – eine kleine Mietwohnung und arbeitet wieder als Kellner in seinem ehemaligen Lokal. Hier kann er sein offizielles Gehalt, das bis auf das Existenzminimum gepfändet wird, durch Trinkgelder etwas auffetten. Als Lebenskünstler denkt er nur mehr selten an sein Abenteuer als Unternehmer zurück. Dabei sagt er sich jedes Mal: „Heute würde ich alles ganz anders machen.“*

**Der Vorhang fällt.**

## 2. Eine erste betriebswirtschaftliche Analyse

Die Aussage von Herrn Rossi: „Heute würde ich alles ganz anders machen“ wollen wir zum Anlass nehmen, um die Gründe seines Untergangs betriebswirtschaftlich zu analysieren und seine Fehler aufzulisten (diese sind im Dramentext jeweils mit F1, F2 etc. bezeichnet).

**Fehler 1:** „... 20 Jahre Branchenerfahrung kann ihm keiner wegnehmen. Herr Rossi braucht keinen Unternehmensberater.“

Selbstvertrauen ist wichtig, wenn man ein Unternehmen gründet; doch sollte man nicht vergessen, dass es dazu nicht nur der jeweiligen Branchenkenntnisse, sondern auch des **betriebswirtschaftlichen Know-hows** bedarf.

**Fehler 2, 3:** „... schlägt die Angebote einer Umsatzbeteiligung statt eines fixen Pachtzinses und das Beteiligungsangebot seiner zwei Kellnerkollegen und des Schwagers aus.“

und **Fehler 6:** „... nimmt, obwohl er nur über € 40.000,- an eigenem Kapital verfügt, einen Kredit in Höhe von € 160.000,- auf.“

Solche Entscheidungen führen zu einer extrem hohen Belastung mit **Fixkosten**. Diese haben die unangenehme Eigenschaft, auch dann regelmäßig anzufallen, wenn sich der **Unternehmenserfolg** nicht gleich einstellen sollte oder ein **Umsatzeinbruch** erfolgt. Das bedeutet dann in weiterer Folge: Die **Ausgaben** können von den geringen **Einnahmen** nicht gedeckt werden, und das Unternehmen muss von seiner **Substanz** zehren.

Dies kann bei einer geringen **Eigenkapitalausstattung** (bei Herrn Rossi lediglich 20 %) sehr schnell zu einem **Liquiditätsengpass** führen. Kann dieser nicht überwunden werden, ist der **Konkurs** des Unternehmens vorprogrammiert. Die geringe Eigenkapitalausstattung ist ein Hauptgrund für das frühe Scheitern von an sich **rentablen** und hoffnungsvollen Unternehmen.

**Fehler 4:** „Herr Rossi möchte es als Einzelunternehmer versuchen. Eine GmbH ist ihm suspekt.“

Die Rechtsform „**Einzelunternehmen**“ hat viele Vorteile – allen voran, dass man den erwirtschafteten **Gewinn** nicht mit anderen teilen muss und alleine die Entscheidungen trifft. Sie hat aber auch einen entscheidenden Nachteil, und zwar die **persönliche Haftung** des Unternehmers, was Folgendes bedeutet: Scheitert das Unternehmen, verliert er nicht nur das Geld, das in das Unternehmen investiert wurde, sondern auch sein persönliches Hab und Gut (z.B. Privatauto, Haus) und seine Zukunft. Bei der **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** kann die persönliche Haftung im Vorhinein erheblich vermindert werden.

**Fehler 5:** „... Pensionisten sind unerwünscht, und das Lokal wird erst um 18.00 Uhr geöffnet.“

Das Lokal erst so spät aufzusperren, vernachlässigt ein Grundprinzip, das man – salopp ausgedrückt – mit „auch Kleinvieh macht Mist“ beschreiben könnte. Etwas wissenschaftlicher formuliert: **Deckungsbeitrags**-Überlegungen wurden vernachlässigt.

**Fehler 7:** „*Abneigung gegen das Zettelwerk.*“

Auch wenn es lästig ist: Das Sammeln sämtlicher **Rechnungen** und **Belege**, das **Führen von Büchern** sowie die Zusammenfassung der Daten im Rahmen von **Bilanz** und **Gewinn-und-Verlustrechnung** (oder zumindest einer **Einnahmen/Ausgaben-Rechnung**) sind nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern unabdingbar, um den Überblick über den Geschäftsgang zu bewahren und richtige Entscheidungen treffen zu können.

### **Fast wie im richtigen Leben**

All diese Fehlentscheidungen haben zum Untergang geführt. Wäre die Geschichte nicht erfunden, würde sich dieses Unternehmen in eine Reihe mit Tausenden anderen stellen, die in Österreich alljährlich in große – oft nicht überwindbare – Schwierigkeiten geraten. Viele dieser Unternehmen sind nicht älter als zwei Jahre geworden. Der Grund des Scheiterns liegt in mehr als drei Viertel aller Fälle im mangelnden Verständnis all jener betriebswirtschaftlichen Begriffe und Zusammenhänge, die in der Folge erläutert werden.