

**FLEXIBLE LÖSUNG.** Als dem Hotel Sans Souci in Wien der Küchenchef abhanden kam, übernahm das Team um Managerin Andrea Fuchs (Mitte) dessen Aufgaben gemeinsam. New Work am Herd.

FOTO: SEBASTIAN REICH

# KMU KÖNNEN KRITIK

**Sie sind flexibel und denken unternehmerisch, sind aber Weiterbildungsmuffel und leiden an zu wenig Eigenkapital: ein Report über Stärken und Schwächen von KMU. Und warum Wirtschaftsprüfer krisenresistenter sind als Hoteliers.**



**A**m Anfang war ein Abschied. Vor einem Jahr kann dem Wiener Hotel Sans Souci der Küchenchef abhanden. In der von Personalmangel geprägten Tourismusbranche ist das ein eindeutiges Krisenszenario. Doch für Hotelmanagerin Andrea Fuchs war es ein willkommener Anlass, über neue Strukturen nachzudenken. „Wir hätten schon einen neuen Küchenchef gefunden“, sagt sie, „aber die Situation bot auch die Chance, die Mitarbeitenden in der Küche stärker zu involvieren, sie zu ermutigen, eigene Ideen einzubringen, und so ihre Freude an der Arbeit zu steigern.“ Gedacht, getan: Andrea Fuchs startete einen Prozess, an dessen Ende es den „Chef de Cuisine“ als Person nicht mehr gibt, sondern seine Aufgaben vom Küchenteam selber wahrgenommen werden. New Work am Herd.

Einfach war dieser Prozess nicht. Als Erstes mussten die Aufgaben des Küchenchefs genau definiert werden, eine Inventur der Verantwortlichkeiten. Gut kochen, Ideen für Speisen haben, mit Lieferanten verhandeln, Mitarbeiter führen, Dienstpläne aufstellen, auf Sauberkeit achten, die Speisekarte gestalten – „da kamen ziemlich viele Aufgaben zusammen“, erinnert sich Fuchs. Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Aufgaben auf die 13 Mitarbeitenden verteilt. Wer traut sich was zu – und sieht das Team das auch so?

**HIER KOCHT KEIN CHEF.** Seit sechs Monaten funktioniert die Küche in dem Hotel in der Wiener Burggasse ohne Chef, wird dort mit Eigenverantwortung und -initiative als wichtigsten Zutaten gekocht, ist Hierarchie von der Karte gestrichen. „Die Zusammenarbeit ist toll, es gibt kaum Fluktuation“, zieht Andrea Fuchs zufrieden Bilanz.

Diese Hotel-Erzählung ist mehr als eine nette Anekdote. Sie illustriert, wie flexibel Klein- und Mittelbetriebe – das Hotel Sans Souci hat 73 Beschäftigte – auf Krisen reagieren. Und sie illustriert anschaulich, was die Experten des Wirtschaftsforschungsinstituts Economica in ihrer Studie zur Resilienz von KMU als einen wesentlichen Stärkefaktor sehen: einen partizipativen Führungsstil. „Freiräume für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, selbst zu entscheiden, und die Förderung eigenverantwortlichen Handelns wirken

## Was KMU stark macht

Eine Checkliste für den Weg zu mehr Resilienz. Und wo Soll und Ist besonders auseinanderklaffen.

→ **HOHE BEGEISTERUNG** für die Arbeit als Unternehmer und für das Unternehmen.

→ **REGELMÄSSIGE AUS- UND WEITERBILDUNGEN.** Aber: Jeder dritte Eigentümer oder Geschäftsführer eines KMU hat in den vergangenen drei Jahren keinerlei Weiterbildung absolviert.

→ **EINBEZIEHEN DER MITARBEITENDEN** in die Unternehmenspläne und -strategien.

→ **EIN PARTIZIPATIVER FÜHRUNGSSTIL** mit Freiräumen für die Beschäftigten zum eigenverantwortlichen Handeln. Aber: Weniger als die Hälfte der Betriebe setzen auf einen partizipativen Führungsstil.

→ **DIE FLEXIBILITÄT,** Mitarbeitende im Unternehmen für unterschiedliche Aufgaben einzusetzen.

→ **DIE MÖGLICHKEIT** der Fortführung des Unternehmens (zumindest eine Zeit lang) auch bei einem Ausfall der Eigentümer. Aber: Drei von vier Betrieben würden einen Ausfall von Eigentümerin oder Eigentümer nicht verkraften.

→ **KERNKOMPETENZEN,** die für (direkte) Mitbewerber schwer nachzumachen sind.

→ **MEHRERE WIRTSCHAFTLICHE STANDBEINE** im Unternehmen. Aber: Sieben von zehn Betrieben stehen wirtschaftlich nur auf einem Bein.

→ **ÜBERDURCHSCHNITTLICHE** betriebswirtschaftliche Performance am Markt.

→ **EINE HOHE** Eigenkapitalausstattung.

→ **DIE FÄHIGKEIT,** in Krisen Kosten schnell abbauen zu können. Aber: 78 Prozent können ihre variablen Kosten nicht schnell verringern, 90 Prozent ihre Fixkosten nicht reduzieren.

→ **EINE GERINGE ABHÄNGIGKEIT** von internationalen Lieferanten und hoher Anteil an regionalen Lieferpartnern. Aber: Für mehr als die Hälfte der KMU spielen ausländische Lieferanten eine große Rolle.

→ **EIN HOHER** Stammkundenanteil.

→ **DER VERSTÄRKTE EINSATZ** von Digitalisierung im Unternehmen.

Quelle: Economica

sich positiv auf den Unternehmenserfolg und die Resilienz von KMU aus“, sagt Mitautor Peter Voithofer (siehe auch Interview rechts und Grafiken Seite 66).

**VON FÜNF AUF 1.000.** Eigenverantwortlich zu handeln – das ist im KMU-Kontext offensichtlich deutlich einfacher als im Konzernumfeld, wo viele mitreden und Absicherungsstrategien eine große Rolle spielen. Was Eigenverantwortung bedeuten kann, zeigt das Beispiel von Elektro Mayerhofer aus Oberwaltersdorf. Der 47-Mitarbeiter-Betrieb, gerade von der Tageszeitung „Presse“ als bestes Familienunternehmen Niederösterreichs ausgezeichnet, war drei Generationen lang auf Elektroinstallationen in der Industrie spezialisiert – bis die vierte Generation vor 15 Jahren die Photovoltaik als Zukunftstechnologie entdeckte. „Damals hat sich absolut niemand für dieses Thema interessiert“, erinnert sich Geschäftsführer Karl Mayerhofer. Genau fünf Anlagen installierte er im ersten Jahr.

Doch das war nicht der einzige Sonderweg von Karl Mayerhofer. Als altmodisch belächelt, legte sich der Unternehmer tatsächlich ein Lager an, obwohl das doch nur Kapital bindet. „Es gab immer wieder Engpässe bei PV-Anlagen, mal fehlte es an Modulen, dann gab es keine Wechselrichter“, sagt Mayerhofer, „deshalb haben wir uns für mehrere Monate Material auf Lager gelegt.“ Während andere auf Anlagen warten, die sich leider gerade in Containern im Hafen von Shanghai stauen, können Mayerhofer und sein Team die Kundenaufträge weiter abarbeiten – und entgehen damit auch der Falle, teuer gewordene PV-Anlagen zu niedrig kalkulierten Angebotspreisen montieren zu müssen. Und die nächsten Themen warten auf den Betrieb schon: „Wartungsverträge und die ganze E-Mobilität“, so Karl Mayerhofer. Und auch da will er wieder vorne mit dabei sein.

Doch das war nicht der einzige Sonderweg von Karl Mayerhofer. Als altmodisch belächelt, legte sich der Unternehmer tatsächlich ein Lager an, obwohl das doch nur Kapital bindet. „Es gab immer wieder Engpässe bei PV-Anlagen, mal fehlte es an Modulen, dann gab es keine Wechselrichter“, sagt Mayerhofer, „deshalb haben wir uns für mehrere Monate Material auf Lager gelegt.“ Während andere auf Anlagen warten, die sich leider gerade in Containern im Hafen von Shanghai stauen, können Mayerhofer und sein Team die Kundenaufträge weiter abarbeiten – und entgehen damit auch der Falle, teuer gewordene PV-Anlagen zu niedrig kalkulierten Angebotspreisen montieren zu müssen. Und die nächsten Themen warten auf den Betrieb schon: „Wartungsverträge und die ganze E-Mobilität“, so Karl Mayerhofer. Und auch da will er wieder vorne mit dabei sein.

**ERFOLGSREZEPT STURHEIT.** Ist also eine gewisse Sturschädeligkeit gepaart mit Flexibilität ein Resilienzfaktor? „Viele Faktoren spielen eine Rolle, ob

# „Resilienz gehört stärker auf die Agenda“

Wirtschaftsforscher **PETER VOITHOFER** über Krisenanfälligkeit von KMU, schwarze Schwäne und fehlende Patentrezepte.

**TREND: Sie haben in Ihrer Studie die Widerstandsfähigkeit von KMU in Krisensituationen untersucht. Was ist das Ergebnis?**

**PETER VOITHOFER:** Für Unternehmen zeigt sich Resilienz in der Widerstandsfähigkeit in Krisen. Das bedeutet einerseits, wie sehr sie von der Situation betroffen sind, andererseits ihre Anpassungsfähigkeit an diese Situation. Beides hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie dem Geschäftsmodell, der Qualifikation der Mitarbeiter, dem Eigenkapital, der Anfälligkeit der Lieferkette, um nur einige zu nennen. Aus diesen verschiedenen Resilienz-Dimensionen haben wir erstmals einen Index entwickelt, der Aussagen zur Resilienz ermöglicht.

**Und wie schneiden die KMU in Bezug auf ihre Krisenresilienz ab?** 40 Prozent der Betriebe liegen über dem Mittelwert von 50, die Mehrheit also darunter.

**Ist das Ergebnis Anlass zur Sorge?** Es zeigt deutlich, dass das Thema Resilienz bei vielen Unternehmen bisher keine

hohe Priorität hatte. Wenige haben sich gefragt, wie zukunftssicher ihr Geschäftsmodell ist und wo die Risiken liegen. Das Auftauchen mehrerer „schwarzer Schwäne“, also äußerst unwahrscheinlicher Ereignisse wie der weltweiten Pandemie und des Ukraine-Kriegs, haben das sicher geändert. Die Schwierigkeit ist, dass sich die Parameter ändern: Grundsätzlich ist eine hohe Exportquote ein Erfolgsfaktor. Aber wenn die globalen Lieferketten zusammenbrechen, hat ein Unternehmen mit einem starken Heimmarkt Vorteile.

**Was zeichnet resiliente Betriebe aus?** Unternehmen mit einem hohen Indexwert zeichnen sich insbesondere aus durch laufende Aus- und Weiterbildungen, einen partizipativen Führungsstil, tragfähige Geschäftsmodelle, sehr gute

betriebswirtschaftliche Performance sowie geringe Abhängigkeit von internationalen Lieferanten und einen überdurchschnittlich hohen Stammkundenanteil. Die Betroffenheit durch die Krise nimmt tendenziell ab, wenn Betriebe wertmäßig mehr als 80 Prozent der notwendigen Waren von heimischen Lieferanten beziehen.

**„Ein partizipativer Führungsstil, regelmäßige Weiterbildungen und viele Stammkunden tragen zur Resilienz bei.“**

**PETER VOITHOFER**  
ECONOMICA

**Welche Branchen sind besonders widerstandsfähig, welche eher krisenanfällig?** Unsere Studie zeigt deutliche Branchenunterschiede. Hohe Indexwerte erzielen

Berufsgruppen wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie IT-Dienstleister. Geringere Resilienz-Werte haben der Bau und der Tourismus. Was sich auch gezeigt hat: Je größer ein KMU, desto mehr nimmt die Krisenanfälligkeit ab.

**Oft ist die Eigenkapitalausstattung bei KMU eher gering. Ist das ein Risikofaktor?** Es stimmt, dass Großunternehmen in der Regel eine überdurchschnittlich hohe Eigenkapitalquote und mehr liquide Mittel haben, was sie krisenfester macht. Allerdings holen die KMU auf. Mittlerweile haben vier von zehn Unternehmen bereits eine Eigenkapitalquote über 40 Prozent, das ist eine sehr positive Entwicklung.

**Gibt es ein Patentrezept für Resilienz?** Nein, dafür sind Unternehmen und Branchen zu unterschiedlich und es spielen zu viele Faktoren eine Rolle. Was man generell sagen kann: Das Thema Resilienz gehört stärker auf die Agenda von Betrieben. Wie sicher ist mein Geschäftsmodell? Was sind die größten Risikofaktoren? Das sind Fragen, die sich jeder Unternehmer, jede Unternehmerin stellen sollte. Und dabei darf man sich nicht auf nur einen Aspekt fokussieren, sondern muss alle Faktoren betrachten.



### ZUR PERSON

**Peter Voithofer** ist Bereichsleiter des Economica Instituts für Wirtschaftsforschung sowie Unternehmensberater. Gemeinsam mit Anna Kleissner und Ernst Gittenberger hat er 2021 für das Wirtschaftsministerium die Studie „Resilienz und Relokalisierung – wie KMU Krisen besser bewältigen können“ erstellt. Dafür wurden 500 Betriebe mit zehn bis 249 Beschäftigten telefonisch sowie 1.200 Kleinbetriebe (weniger als zehn Beschäftigte) online befragt.





**FRÜHER START UND TEURES LAGER.** Der Elektronenunternehmer Karl Mayerhofer setzte frühzeitig auf den Trend zu Photovoltaikanlagen und scheute sich nicht vor hohen Lagerkosten. Dadurch betreffen ihn Engpässe in der Lieferkette und Preissteigerungen jetzt nicht. Seine Monteure können arbeiten.

► Unternehmen krisenfest sind oder nicht“, sagt Experte Voithofer, „ein Patentrezept gibt es nicht, dafür sind Branchen und Unternehmen zu unterschiedlich.“

Für ihre Studie haben Voithofer und seine Mitautoren Anna Kleissner und Ernst Gittenberger einerseits untersucht, wie sehr Betriebe von Krisen betroffen sind, sowie andererseits Erfolgsfaktoren für Resilienz. Befragt haben sie dafür 500 Klein- und Mittelbetriebe (zehn bis 249 Beschäftigte). Das Ergebnis haben sie in einen Resilienz-Index gegossen, mit

100 Punkten als Spitzenwert. Das Resultat: 40 Prozent der KMU liegen über dem Mittelwert von 50 Punkten, 60 Prozent darunter. Ist das ein Anlass zur Sorge? „Die Studie zeigt deutlich, dass das Thema Resilienz bei vielen Unternehmen bisher keine hohe Priorität hatte“, antwortet Voithofer, „wenige Unternehmer haben sich bisher offensichtlich gefragt, wie zukunftssicher ihr Geschäftsmodell ist und wo die Risiken liegen.“

Deutlich zeigt die Studie jedenfalls, worauf es ankommt, wenn man Krisen

gut überstehen will. Experte Voithofer: „Unternehmen mit einer hohen Resilienz zeichnen sich insbesondere durch laufende Aus- und Weiterbildungen, einen partizipativen Führungsstil, tragfähige Geschäftsmodelle, sehr gute betriebswirtschaftliche Performance sowie einen überdurchschnittlich hohen Stammkundenanteil aus.“

**NÄHE BRINGT VORTEILE.** Ein hohes Risiko, das hat die Coronapandemie mehr als deutlich gezeigt, sind internationale Liefer-

**GROSSE INVESTITION UND FLEXIBLES TEAM.** Holzbauunternehmer Harald Aichinger investierte mitten in der Coronakrise in einen neuen Standort, an dem effizienter gearbeitet werden kann. Auf Großaufträge ist er nicht angewiesen, „dann bauen wir halt Carports. Eine Lösung findet sich immer.“



FOTOS: BEIGESTELLT (2), THOMAS GOBAUER (2), GEORG WILKE



**„Generelle Preiserhöhungen, steigende Rohstoffpreise und die Inflation drücken die Stimmung der Unternehmen.“**

**RICARDO-JOSÉ VYBIRAL**  
KSV 1870

ketten. Und auch die Economica-Studie belegt, dass die Betroffenheit durch eine Krise tendenziell abnimmt, wenn wertmäßig mehr als 80 Prozent der notwendigen Materialien von heimischen Lieferanten bezogen werden (siehe auch Checkliste „Was KMU stark macht“, Seite 62).

Dass Nähe Vorteile bringt, beweist der Vorarlberger Flachdachspezialist Amann. „Der von uns am weitesten entfernte Lieferant sitzt in Baden bei Wien“, erläutert



**„Der Fachkräftemangel wird die Kleinen stärker treffen als die Großen. Sie haben weniger Reputation am Arbeitsmarkt.“**

**THOMAS OBERHOLZNER**  
KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Geschäftsführer Marius Amann, „das hat uns in der Krise sehr geholfen.“ Vor 35 Jahren von seinem Vater als Einmannbetrieb gestartet, beschäftigt Amann mittlerweile 19 Mitarbeitende, die Dachbahnen verlegen. Auch die Kunden kommen aus den umliegenden Regionen, neben Österreich sind das Süddeutschland und die Schweiz. Das Erfolgsrezept des Betriebs ist, kurioserweise, die Konzentration in der Branche. „Die Großen kaufen

immer mehr Mitbewerber auf und werden dadurch langsamer und unflexibler – und genau das ist unser Vorteil“, betont Marius Amann.

Durchaus pointiert drückt sich das auch in dem Slogan „Am Dach sind wir per Du“ aus. „Wir sind dicht am Kunden und können auf individuelle Wünsche flexibel eingehen“, so Amann. Beim Preis kann der in Hard ansässige Betrieb mit den großen Anbietern nicht mithalten, „dafür bieten wir Service und Beratung“.

Die Vorarlberger Dachspezialisten sind da eher eine Ausnahme. Zwei Drittel der KMU geben zu, dass zahlreiche Mitbewerber ähnliche Produkte und Services anbieten wie sie – von Unverwechselbarkeit keine Rede. Das Selbstbewusstsein, nicht austauschbar zu sein, demonstriert auch der vollständige Firmenname: Amann – die DachMarke.

**OPTIMISMUS SINKT.** Wie widerstandsfähig KMU auch im Vergleich mit großen Unternehmen sind, darüber gehen die Meinungen der Experten durchaus auseinander. Erst Corona, jetzt Krieg in ►

## Ihr Weg aus der Filterblase.

DER STANDARD bildet die Basis für umfangreiche Information und vielfältige Meinungsbildung. Jetzt Abo abschließen:  
DER STANDARD Klassik, Kompakt, ePaper oder derStandard.at PUR

Mehr auf [abo.derStandard.at](http://abo.derStandard.at)

Der Haltung gewidmet.

DERSTANDARD





**STABILE NÄHE.** Lieferanten und Kunden des Vorarlberger Dachspezialisten Marius Amann kommen aus Österreich und den angrenzenden Ländern.

**Resilienz-Faktor Alleinstellung am Markt** Anteil der Unternehmen in %

Wir haben zahlreiche Mitbewerber, die ähnliche Produkte bzw. Services anbieten	67%
Wir müssen uns bei der Preisfestsetzung stark am Wettbewerb orientieren	53%
Unsere Kernkompetenzen sind für unseren Wettbewerb schwer nachzumachen	36%
Wir stecken sehr viel Energie bzw. Zeit bzw. Geld in die Akquisition von neuen Kunden	33%
Wir haben mehrere Standbeine bzw. Geschäftsfelder in unterschiedlichen Branchen	31%
Wenn ein Standbein wegbricht, können wir rasch die weiteren Geschäftsfelder ausbauen	21%

Quelle: Economica

**HOHE QUOTE ME TOO.** Risiko Austauschbarkeit: Zwei von drei Unternehmen geben zu, dass Mitbewerber ähnliche Produkte und Services anbieten.

**Resilienz-Faktor Team und Organisation** Anteil der Unternehmen in %

Mitarbeiter*innen mit einer so großen Erfahrung/Expertise (wie unsere Mitarbeiter*innen) wären sehr schwer am Arbeitsmarkt zu finden	75%
Wir können unsere Mitarbeiter*innen flexibel in mehreren Aufgabenbereichen einsetzen	56%
Alle unsere Mitarbeiter*innen kennen unsere Pläne für die nächsten Jahre	52%
Es wäre möglich, das Unternehmen auch eine Zeit lang ohne die/den Eigentümer*in bzw. die/den Geschäftsführer*in erfolgreich weiterzuführen	26%

Quelle: Economica

**FLEXIBEL, ABER CHEFABHÄNGIG.** Mehr als die Hälfte der Betriebe können ihre Mitarbeitenden auch für andere Aufgaben einsetzen. Fällt der Eigentümer aus, überlebt nur ein Viertel.

► Europa – nach zwei Jahren im Dauerkrisenmodus verschlechtert sich die Stimmung in Österreichs Wirtschaft zunehmend. Das zeigt der aktuelle „Austrian Business Check 2022“ des Kreditschutzverbandes KSV1870. Hatten im August des vergangenen Jahres noch 65 Prozent der befragten Unternehmen ihre Geschäftslage mit „gut“ oder „sehr gut“ bewertet, waren es zuletzt nur noch 55 Prozent – immer noch mehr als die Hälfte, aber ein Minus von zehn Prozentpunkten.

„Als Hauptgründe werden generelle Preiserhöhungen, steigende Rohstoffpreise und die Inflation genannt“, so KSV-Chef Ricardo-José Vybiral. Besonders problematisch: Vier von fünf befragten Unternehmen können mittel- und langfristig einen Liquiditätsengpass nicht ausschließen. „Die Coronakrise hat in den Finanzbüchern der heimischen Unternehmen Spuren hinterlassen“, analysiert Vybiral, „und das trifft KMU stärker, weil ihre Kapitalausstattung oft schlechter ist.“

**NOTFALL FACHARBEITER.** Ein anderer großer Nachteil droht beim Megathema Fachkräftemangel. „Das wird die Kleinen stärker treffen als die Großen“, fürchtet Thomas Oberholzner, Leiter der KMU Forschung Austria, „sie haben generell weniger Reputation am Arbeitsmarkt und können auch weniger Benefits bieten.“ Tatsächlich haben drei von vier

FOTOS: BEGESTELLT, DARKO TODOROVIC

der für die Resilienz-Studie befragten Unternehmen Sorge, am Arbeitsmarkt nur schwer gleich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Umgekehrt ist mehr als die Hälfte überzeugt, die eigenen Beschäftigten flexibel auch für andere Aufgaben einsetzen zu können – ein großes Beweglichkeits-Plus.

Große Chancen könnte der Trend zur Kreislaufwirtschaft bringen, „auch wenn die Green Transition durch konkrete Auflagen den Druck auf die Lieferketten auch für KMU erhöht“, so Oberholzner, „dazu kommt noch der enorme formale Aufwand durch die Berichtspflichten“. Aber: „KMU können auch auf diesem Gebiet Pioniere sein, weil sie schneller und flexibler sind.“

Was am Ende zählt, das zeigen alle Beispiele und Studien, sind Mut zum Unternehmertum und Flexibilität. Mitten in die Krise hinein hat der Holzbauexperte Harald Aichinger im ecoplus-Wirtschaftspark in Wiener Neustadt einen neuen Produktionsstandort errichtet. Die Halle mit großem Portalkran ist rund 1.000 Quadratmeter groß, natürlich in

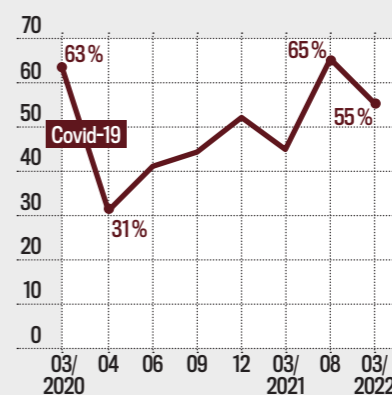
Niedrigenergie-Holzbauweise errichtet, inklusive Photovoltaikanlage, Holzreste werden als Pellets verheizt. Die Investition von zwei bis drei Millionen Euro ist für einen Elf-Mitarbeiter-Betrieb plus drei Lehrlinge keine Kleinigkeit. Sicher, mit nachhaltigem Bauen sitzt Firmen-

gründer Harald Aichinger auf dem richtigen Thema. „Wir haben eine gute Auftragslage, denn die Menschen legen wieder mehr Wert auf Qualität“, sagt Aichinger.

**50 PROZENT PREISSTEIGERUNG.** In der Phase der größten Unternehmensinvestition erwischte ihn allerdings die Explosion der Holzpreise. Im Vergleich zu vor Corona liege der Holzpreis um 50 Prozent höher, zudem machen lange Lieferzeiten immer wieder Probleme. „Viele Kunden sind wegen der steigenden Preise ängstlich und wollen eine Preisgarantie“, so der Firmenchef. Für ihn bedeutet das wieder mehr Lagerhaltung, „was von den Kosten her ein Wahnsinn ist, weil ich die Ware ja fünf bis sechs Monate vorfinanzieren muss“.

Aber, so Harald Aichinger, anders ginge es nun mal nicht: „Und wenn größere Projekte doch storniert werden, dann bauen wir halt wieder mehr Pergolen und Carports. Es findet sich immer eine Lösung.“ Das klingt, ganz unaufgeregt, nach Erfolgsgeheimnis. **T**

**Stimmung wird schlechter**



**UMFRAGE.** Zwar schätzen immer noch mehr als die Hälfte der Betriebe die Geschäftslage positiv ein, aber es werden weniger.



**Das war Sales Leadership ...**

Am 12.05. ging im kaiserlichen Ambiente des Wiener Imperial das Schwester-Event von Sales Excellence über die Bühne. Die Veranstaltung zeigte sich in kleinerem Setting, trumpfte aber mit inhaltlicher Dichte. Der Intensivtag lieferte gebündelte Informationen rund um Führungsthemen im Vertrieb mit Vorträgen von Thomas Scheriau (ELK), Christian Klement (epunkt), Britta Ruisz-Schiansky (Henkel CEE) und vielen mehr. Neben klassischen Fragestellungen der Vertriebssteuerung standen Pricing und Gehaltsmodelle, der Aufbau von Vertriebspersonal, Besonderheiten des B2C Vertriebs oder der Blick auf CRM als Transformationstreiber, am Programm. Für alle Interessierten gibt es gute Neuigkeiten. Bereits am 18. November findet der nächste Sales Excellence im Meliá Vienna statt. Nähere Informationen sind in Kürze unter [www.sales-excellence.at](http://www.sales-excellence.at) nachzulesen.

**Save the date \* Sales Excellence**



SALES EXCELLENCE | Kongress für Vertrieb und Führung  
18.11.2022 | Meliá Vienna // [www.sales-excellence.at](http://www.sales-excellence.at)