

KAMPF GEGEN DIE KRISE

Wenig Kapital, begrenztes Sortiment: Die aktuellen Krisen treffen KMU stärker als viele große Unternehmen. Doch es gibt auch Rezepte gegen das drohende Tief.

VON ARNE JOHANNSEN UND LINDA BENKÖ



PRODUKTION AM PRÜFSTAND. Um die hohen Stromkosten zu senken, hat der Kärntner Snowboard-Hersteller Capita alle Abläufe unter die Lupe genommen. Ergebnis: bis zu 30 Prozent Einsparung bei Druckluft.

Mal Burger, mal Biomasse – eine Pleitewelle rollt durchs Land. Die Produktpalette der Problemfälle ist breit: Mit der Polytechnik GmbH in Niederösterreich hat es einen Hersteller von Biomasseheizkesseln erwischt, mit Burgerista eine Restaurantkette mit acht Standorten. Erst ein Umsatzrückgang von bis zu 75 Prozent während der Pandemie, dann stark gestiegene Einkaufs- und Energiekosten – das war für die Burger-Lokale nicht zu verkraften, so Geschäftsführer Thomas Burscheidt.

Das sind keine Einzelfälle: Allein in den ersten sechs Monaten dieses Jahres hat es über 2.400 Unternehmen erwischt, meldet der Gläubigerschutzverband Creditreform. Das sind mehr als doppelt so viele wie im ersten Halbjahr 2021. Auch der KSV 1870 geht in einer Hochrechnung von einer Verdoppelung der Insolvenzen für die erste neun Monate dieses Jahres aus. Das sind zwar weniger als im Vor-Corona-Jahr 2019, aber die Aussichten sind düster. Betroffen sind vor allem Klein- und Mittelbetriebe. „Wir erleben gerade eine multiple Krise. Viele Betriebe können steigende Preise bei Energie sowie bei Materialien und Vorprodukten nicht eins zu eins an ihre Kunden weitergeben, zusätzlich gibt es Lieferkettenprobleme“, analysiert Creditreform-Chef Gerhard Weinhofer, „das alles drückt auf die Erträge.“ Verschärft wird die Situation dadurch, dass die Corona-Hilfen ausgelaufen sind. „In Summe ergibt das einen tödlichen Cocktail“, so Weinhofer (siehe Interview Seite 68).

Laut Studie der KMU-Forschung Austria musste bereits vor Corona jedes vierte KMU Verluste hinnehmen. 18 Prozent waren sogar überschuldet, da die Verbindlichkeiten das Gesamtvermögen überstiegen. Und jetzt steigt der Druck, weil die Kosten für Energie und Vorprodukte in die Höhe schießen und gleichzeitig den Konsumenten die Lust am Kaufen vergeht – oder schlicht das Geld fehlt. Und obwohl die Eigenkapitalquote der KMU seit Jahren kontinuierlich steigt, sind viele kleine und mittlere Betriebe unterkapitalisiert und haben wenig Reserven. Zudem haben sie im

Gegensatz zu großen Unternehmen ein überschaubares Sortiment an Produkten und Dienstleistungen, können also nicht so leicht kompensieren, wenn es irgendwo nicht läuft. Und schon gar nicht auf eine Produktionsstätte in einem anderen Land ausweichen, wo Energie billiger ist. Doch Schwarzsehen war noch nie ein gutes Konzept für die Zukunft. Und zahlreiche Beispiele zeigen, dass die Kleinen widerstandsfähiger sind, als man glaubt.

SPAREN BEI DER DRUCKLUFT. Bedrohlich für Unternehmen sind jetzt vor allem die extrem gestiegenen Energiepreise. Da profitiert, wer rechtzeitig auf „Grün“ gesetzt hat. Wie der Kärntner Snowboard-Hersteller Capita. Die 120 Beschäftigten fertigen in Feistritz an der Gail mehr als 100.000 Bretter jährlich. Schon vor sieben Jahren hat das Unternehmen in eine Wasser-Wärme-Pumpe investiert. Seitdem werden Prozesswärme und -kälte sowie die Heizung für die Gebäude aus dem Wasser der Gail gewonnen. Zusätzlich gibt es auf dem Dach eine Photovoltaik-Anlage. „Da-

durch können wir CO₂-frei produzieren“, betont Geschäftsführer Wilhelm Ebner.

Allerdings hängt Capita auch sonst stark am Strom: Rund 3,6 Millionen Kilowattstunden werden pro Jahr für die Produktion benötigt. „Energie ist ein wesentlicher Kostenfaktor für uns“, betont Ebner, „trotz eigener Photovoltaikanlage.“ Um diese Kosten zu senken, ließ Ebner gemeinsam mit einem Berater aller Produktionsschritte genau durchleuchten – Not macht nicht nur erfinderisch, sondern auch genau. Fündig wurde man schließlich bei der Druckluft. Durch den Einbau einer Druckluftsteuerung mittels Airleader und eines genauen Energiemonitorings konnte eine Energieeinsparung von 20 bis 30 Prozent erzielt werden, berichtet Ebner. Investitionskosten: Rund 80.000 Euro. Der Vorteil der Kärntner: Mit Verkaufspreisen zwischen 500 und 1.400 Euro sind die Captiva-Snowboards deutlich im Hochpreis-Segment angesiedelt, wo der Kunde weniger preissensibel ist und notwendige Teuerungen bereitwilliger schluckt. ▶



„Wir müssen uns von der Vollkaskomentalität verabschieden.“

PETER VOITHOFER
KMU-EXPERTE



Rechtsanwalt

Martin Schiefer

Neue Ideen für eine neue Zeit

Ein Abo für Kinderkleidung, eine Waschmaschine mieten – die Rekordinflationsrate, die dramatisch steigenden Preise und der Klimawandel zwingen uns, vieles zu überdenken. Muss ich alles wirklich kaufen, oder kann ich es etwa nutzen und teilen?

Welche Rolle spielt Eigentum im 21. Jahrhundert in einem Zeitalter der Veränderung? Die Frage ist nicht so simpel zu beantworten. Was allerdings klar ist: Es braucht neue Modelle, unkonventionelle Modelle, die unsere gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Routinen der letzten Jahrzehnte auf den Kopf stellen. Der Handlungsdruck, den wir spüren, ist groß. Aber das kann durchaus etwas Positives bewirken. Krisen fördern die Kreativität. Denn neue Zeiten fordern neue Ideen!

[schiefer.at](https://www.schiefer.at)

Werbung | © belle&sass

„Tödlicher Cocktail“

Creditreform-Chef **GERHARD WEINHOFER** sieht stürmische Zeiten für KMU heraufziehen. Die Insolvenzwelle wird weitergehen, Stagflation nicht ausgeschlossen.

TREND: Die Zahl der Firmeninsolvenzen schießt gerade in die Höhe. Woran liegt das?

GERHARD WEINHOFER: Wir erleben multiple Krisen, die die Unternehmen belasten und auf die Konjunktur drücken. Viele Betriebe können steigende Preise bei Energie sowie bei Materialien und Vorprodukten nicht eins zu eins an ihre Kunden weitergeben. Zusätzlich gibt es Lieferkettenprobleme. Zudem ist der Arbeitskräftemangel ein großes Problem, das auch zu höheren Lohnkosten führt. Das alles drückt auf die Erträge. Außerdem sind die staatlichen Hilfen ausgelaufen, öffentliche Gläubiger wie Finanz und Krankenkassen stellen vermehrt Insolvenzanträge – das alles ergibt in Summe einen tödlichen Cocktail.

Die Insolvenzwelle trifft vor allem Klein- und Kleinstbetriebe. Warum? Ja, das stimmt leider. In vielen Fällen kann nicht einmal ein ordentliches Insolvenzverfahren eröffnet werden, weil die notwendigen 4.000 Euro Kostenvorschuss nicht aufgebracht werden können. Diese Betriebe sind echt „abgebrannt“, das ist wirklich dramatisch. Es zeigt sich immer wieder, dass viele KMU über zu wenig Eigenkapital verfügen und auch in ihrem Geschäftsmodell nicht sehr flexibel sind, weil sie nur ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten. Und es zeigt sich auch sehr deutlich, dass zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe die vergangenen zwei Jahre nur aufgrund der Corona-Hilfen überlebt haben. Jetzt fallen diese weg, und dann müsse die aufgeben.

Creditreform erhebt ja auch die Stimmungslage speziell bei den KMU. Was ist das Ergebnis? Wir haben heuer im Frühjahr rund 1.400 Klein- und Mittelunternehmen nach der aktuellen Wirtschafts-

ZUR PERSON. Gerhard Weinhofer, 45, ist Jurist und seit 2011 Geschäftsführer des Gläubigerschutzverbandes Creditreform.



lage und den Ausblicken für die kommenden sechs Monate befragt. Die Geschäftslage wurde insgesamt als positiv beurteilt, allerdings ist die Zuversicht deutlich gesunken.

Umgekehrt klagen viele Betriebe, dass sie die vielen Aufträge gar nicht abarbeiten können. Das stimmt, noch sind die Auftragsbücher gut gefüllt. Aber wenn die abgearbeitet sind, sieht es düster aus. Die Betriebe erwarten angesichts der

„Die Zeichen stehen auf Sturm. Noch nie gab es so viele Krisen gleichzeitig.“

zahlreiche Konjunktursicherheiten in den kommenden Monaten kaum eine Belegung bei den Aufträgen. Wifo-Chef Felbermayr hat ja zu Recht die „Vollkasko-Mentalität“ in Österreich kritisiert. Und auch wenn es keiner offen ausspricht, ist doch vielen Menschen klar, dass der Staat nicht alles auffangen und nicht alle Kosten ausgleichen kann. Das führt natürlich zu Unsicherheiten, und das merken die Betriebe. Der Binnenkonsum wird leiden, das ist ja schon zu spüren, weil die Konsumenten und Konsumentinnen verunsichert sind.

Was kommt auf die Betriebe noch zu?

Die Zeichen stehen auf Sturm, das ist gar keine Frage. Die Unternehmen waren noch nie mit so vielen gleichzeitig hereinströmenden Risiken konfrontiert. Gerade KMU sind von der Teuerungswelle massiv betroffen. Und die Erwartung der Unternehmen, dass die Kosten für Energie und Materialien weiter steigen, war seit zehn Jahren nicht mehr so groß wie jetzt. Die im Juli von der EZB eingeleitete Zinswende wird zudem zu vermehrten Problemen bei der Kreditaufnahme und Refinanzierung führen. Je nachdem, wie die Kollektivvertragsverhandlungen im Herbst verlaufen, wird man sehen, ob Österreich in den Strudel der Stagflation gerät, also steigender Preise bei gleichzeitig mäßiger Konjunktur.

Ist diese Einschätzung auch dadurch beeinflusst, dass Sie als Gläubigerschützer beruflich tendenziell eher ein Mahner und Schwarzseher sind? Nein, überhaupt nicht. Je besser es den Unternehmen geht, desto mehr neue Geschäftspartner sie haben, desto stärker die Nachfrage nach Informationen und unseren Dienstleistungen.

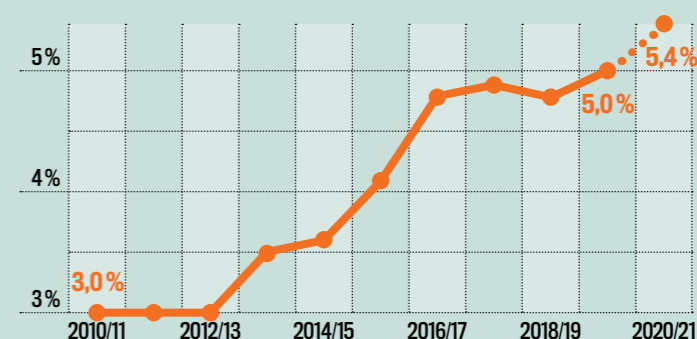
► Wer strategisch frühzeitig auf erneuerbare Energie gesetzt hat, kann die aktuellen Entwicklungen etwas entspannter sehen. Auch Theresa Mai, Geschäftsführerin der WW Wohnwagen GmbH, profitiert von rechtzeitigen Investitionen in grüne Energie. Dank Hackschnitzelheizung in der Werkstatt und eigenem Wasserkraftwerk hat sie mit den Energiekosten wenig Probleme. Zudem hat Mai auf die richtigen Themen gesetzt: Wohnen zu kalkulier- und leistbarem Preis sowie Autarkie und erneuerbare Energie spielen dem Hersteller von Mikroheimen auf Rädern in die Hände. Mittlerweile baut der vor rund zehn Jahren gegründete, im niederösterreichischen Gutenstein beheimatete Betrieb auch Modulholzhäuser in der Größe von 40 bis 120 Quadratmetern.

REGIONALE PARTNER, FAIRE PREISE.

Worauf sich Wohnwagen in der Krise stützen kann: „Die langen Vorbestellzeiten bedingen gute Planbarkeit. Zudem arbeiten wir mit regionalen Partnern zu fairen Preisen zusammen, sodass wir von Lieferproblemen oder Preissteigerungen weitgehend verschont sind“, sagt Mai. Letztere können im überschaubaren Bereich weitergereicht werden – eventuelle Mehrkosten bekommen Kunden mit Abstrichen bei Ausstattung oder Auftragsumfang wieder runter.

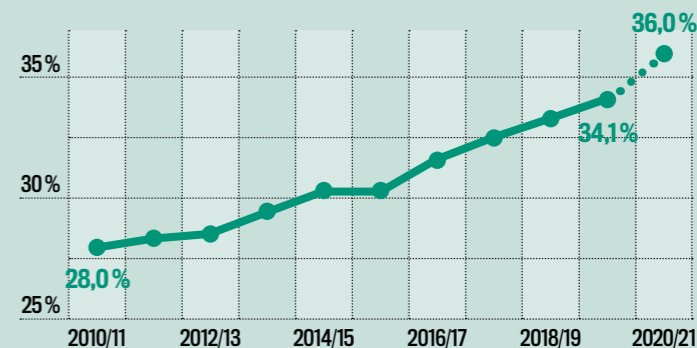
Das Thema Weitergabe der rasant gestiegenen Kosten an Kunden ist nur eines der aktuellen Probleme der knapp 360.000 Klein- und Mittelunternehmen in Österreich, weiß Wirtschaftsforscher und KMU-Experte Peter Voithofer. Er sieht derzeit drei große Herausforderungen für

Umsatzrentabilität heimischer KMU: mühsamer Anstieg



MEHR ERTRAG. Die Ergebnisse vor Steuern in Relation zum Umsatz verbessern sich langsam. Aber jedes vierte KMU machte schon vor Corona Verluste.

Eigenkapitalquote: Die Reserven werden langsamer größer



GEPOLSTERT. KMU haben ihr finanzielles Polster deutlich gesteigert. 30 Prozent Eigenkapital gelten als Untergrenze. Doch auch mehr kann in längeren Krisenphasen zu wenig sein.

KMU. Zunächst müssten die Unternehmer lernen, mit verschiedenen gleichzeitig auftretenden Risiken umzugehen. „Viele Dinge sind hier zu Lande immer noch vergleichsweise stabil. Seit zweieinhalb Jahren aber befinden wir uns in einer Ausnahme-situation. Wir müssen uns von der derzeit diskutierten Vollkasko-Mentalität verabschieden“, so Voithofer, „Unterstützungsmaßnahmen können nicht alle wirtschaftlichen Auswirkungen auffangen.“ Unternehmen bräuchten größere Sicherheitspuffer als bisher. Stolpersteine können

sein, dass Zahlungen nicht zum entsprechenden Zeitpunkt rausgehen oder dass man viel mehr Material und Handelsware – zu viel höheren Einkaufspreisen – bestellt, was zu höherem Liquiditätsbedarf und mitunter auch zu Lagerhaltungsproblemen führt.

Je mehr man in der Vergangenheit Abläufe, Prozesse, Geldflüsse optimiert hat, umso weniger kann man nun überraschend eintretende andersartige Szenarien flexibel abfedern. „Just in Time“ beispielsweise ist ein Modell, das aus ►



FOTO: INGO FOLIE

Die Wirtschaft kann eine ziemlich Achterbahn sein. Deshalb ist es wichtig, einen starken Partner an der Seite zu haben. Für alle **Trend-Leser und Leserinnen** gibt es jetzt ein **exklusives Notfallangebot**: Kein Mitgliedsbeitrag für 2022 & 2023.

Einzulösen mit dem Code „TREND22“ auf www.ksv.at/online-beitritt.

KSV. IST IMMER FÜR SIE DA.

KSV1870

► jetziger Perspektive in vielen Bereichen der Vergangenheit angehört“, so der Experte.

Drittes Thema: Die enormen Kostensteigerungen bei Energie und Vorprodukten erfordern heute eine umgehende Reaktion. Voithofer: „Die Kalkulationen und Stundensätze müssen in kürzeren Intervallen als früher angepasst und laufend überprüft werden, integrierte Unternehmensplanungen dazu wären hilfreiche Grundlagen dafür.“ Zudem müssen neue Sätze und Preise mit guter Argumentation unterfüttert sein – denn der Geschäftspartner steht ja ebenso unter Druck.

Bezüglich der Preisgestaltung ist der Dornbirner Unternehmer Dieter Feurstein eher entspannt. Der Dachdecker, Glaser und Spengler ist in einem aktuell besonders gefragten Marktsegment tätig: Er macht Verglasungen in allen Variationen, hauptsächlich für Privatkunden. Die Auftragsbücher seiner Firma Glaswerk sind voll. „Offenbar stecken viele ihr Geld seit der Corona-Pandemie und jetzt erst recht in Haus und Garten“, sagt er. Zwar ist Glas seit Januar um mindestens 30 Prozent teurer geworden, für Feurstein aber kein großes Problem. Die Nachfrage ist so groß, dass er Preissteigerungen fast zur Gänze weiter verrechnen kann. Problemfelder sind schon eher Lieferprobleme und die damit verbundenen Wartezeiten.

CHANCEN MIT FLEXIBILITÄT UND REGIONALITÄT. Materialverknappung ist auch bei der Leco GmbH, das große Thema. Der Spezialist für kundenspezifische Netzteile ist zwar nicht von den Energiepreisen betroffen – das gesamte Dach der Produktions- und Lagerhallen wurde bereits vor rund einem Jahr mit PV-Anlagen bestückt. Zu schaffen machen dem Betrieb mit Standorten in Ennsdorf und Wien aber die Lieferprobleme und damit verbunden steigende Einkaufspreise sowie die Transportverzögerungen und -vertierungen. Viele Lieferanten mussten Ware aus China importieren. Die häufigen Lockdowns dort und damit verbundene Unsicherheiten belasten das Unternehmen.

„Andererseits sind die Abnehmer froh, überhaupt Ware zu bekommen, beziehungsweise haben sie die Vorzüge lokaler Lieferanten wieder entdeckt“, ortet Geschäftsführer Harald Weinmeier Chancen für flexible, kleine Unternehmen. „Bei unseren Produkten werden zwischen 300 und 1.000 Einzelteile verbaut. Fehlende

**KREATIVITÄT
GEFRAGT.** Weil die Lieferketten stocken, ersetzt Leco-Chef Harald Weinmeier fehlende Teile durch alternatives Material.



Bestandteile versuchen wir, mit hochqualitativen Alternativmaterialien zu ersetzen. Es gelingt uns, die Ergebnisse stabil zu halten, zumal die Auftragslage hervorragend ist.“ Produktivitäts- und Kostensenkungsmaßnahmen können die gestiegenen Preise nicht zur Gänze kompensieren, daher würden diese teils an die Kunden weitergegeben.

Preissteigerungen beschäftigen auch Roland Barth, Geschäftsführer der GBM Kunststofftechnik & Formenbau in Matighofen. Zwar ist das Unternehmen vom Reizthema Gas nicht direkt betroffen, da man im Vorjahr glücklicherweise einen mehrjährigen Vertrag mit einem Versorger abgeschlossen hat. Allerdings sind die für den Spritzgussbetrieb nötigen Kunststoffe in den vergangenen zwei Jahren – abhängig von den Typen – um 40 bis 100

Prozent teurer geworden. Die Preise für die Granulate lassen sich den Kunden gegenüber transparent darstellen, erklärt Barth. Bei den Materialgemeinkosten, bei Verpackung, Qualitätssicherung etc. finde das Kundenverständnis aber rasch ein Ende.

An der Stellschraube Personal könne man wegen der überwiegend hochautomatisierten Prozesse nicht drehen. „Die ‚Chefsache Kalkulation‘ mit Datenpflege, Aufrechnung von Restmaterialbeständen, Gesprächen mit Kunden und so weiter ist mittlerweile ein extrem ressourcenfressender Prozess geworden“, klagt Barth, „wir werden überstehen, aber es wird sehr schwierig.“

Auf schwierige Zeiten stellt sich auch Franz Wachter, Gründer der Wachter Bau- und Kunstschlosserei mit Sitz in



**STARK DURCH
NÄHE.** Wohnwagen-Chefin Theresa Mai setzt auf regionale Partner und faire Preise auch in guten Zeiten. Das hilft jetzt.

berichtet Wachter. Die Kriegskasse der Schlosserei sei zwar gut gefüllt, einen Gewinnbruch im Winter schließt der Chef aber nicht aus. Der Notfallplan: Abbau von Mitarbeitern.

KRITIK AM SOZIALSTAAT. Was fast alle KMU eint, ist die verzweifelte Suche nach Mitarbeitenden – inklusive Kritik am Sozialstaat. „Es ist schlicht unmöglich, qualifizierte Leute zu bekommen“, klagt Glaser Feurstein. Der Sozialstaat sei „offenbar so gut, dass viele nicht müssen und

wollen“, kritisiert Schlosserei-Chef Franz Wachter. Jungen Menschen sei die Work-Life-Balance wichtiger geworden als ein sehr gutes Gehalt. Eines der Probleme: Die Zahl der Lehrlinge sinkt aufgrund der geburtschwachen Jahrgänge, zudem sind Jus oder Medizin prestigeträchtigere Studien als Elektrotechnik oder Maschinenbau. Die Antworten der Betriebe: Leco-Chef Weinmeier versucht, mit gutem Gehalt und „äußerst flexiblen Arbeitszeiten“ gegenzusteuern und Mitarbeiter bereits während ihres Studiums ans Unternehmen zu binden.

Und manchmal gehen die Dinge ja auch gut aus. Die überschuldete niederösterreichische Polytechnik kann ihre Biomasse-Verbrennungsanlagen dank eines Investors weiter aufstellen, es gibt einen Sanierungsplan. Und die insolvente Burger-Kette Burgerista hat der Grieskirchner Gastronom Thomas Altendorfer übernommen. Und der ist zuversichtlich: „Grade in einer Krise sind Fast-Food-Lokale normalerweise die Gewinner, weil sie billiger sind als der Besuch eines Restaurants.“

Kennen Sie das staatliche Gütezeichen für mehr Familienfreundlichkeit?

Unternehmen und Institutionen, die auf eine familienfreundliche Personalpolitik setzen, werden mit dem **staatlichen Gütezeichen berufundfamilie** von der Familienministerin ausgezeichnet.

Mehr als **660 Unternehmen, Institutionen und Gesundheitseinrichtungen** haben bereits die Zertifizierung berufundfamilie absolviert. Über 500.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden damit erreicht.

Unternehmen waren und sind dazu veranlasst, Lösungsansätze zu finden, um den neuen Arbeitsalltag flexibel und doch strukturiert meistern zu können. Führungskräfte mussten sich an den Anforderungen der neuen Arbeitsgegebenheiten orientieren.

Familie & Beruf unterstützt mit dem **Schwerpunkt „Mobiles Arbeiten“** im Rahmen der Zertifizierung berufundfamilie Spielregeln, Vereinbarungen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die sich für alle Beteiligten im Unternehmen positiv auswirken.



Mehr unter www.familieundberuf.at oder [f](https://www.facebook.com/familieundberufat) [in](https://www.linkedin.com/company/familieundberufat) [@familieundberufat](https://www.instagram.com/familieundberufat)

Soll und Haben

Analyse: die Stärken und Schwächen der heimischen KMU im internationalen Vergleich

PLUS

→ **INNOVATIONEN:** 61 Prozent der KMU könne als innovationsaktiv betrachtet werden. EU-weit sind es nur 49 Prozent

→ **NACHHALTIGKEIT:** Fast die Hälfte der heimischen KMU (45 Prozent) haben die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens erkannt und verfügen über einen entsprechenden Aktionsplan. In der EU sind es nur 34 Prozent.

→ **KLIMASCHUTZ:** 44 Prozent der KMU bieten ökologische Produkte und Dienstleistungen an. Ein Topwert, nur die Niederlande erreichen im EU-Ranking einen höheren Wert.

MINUS

→ **F&E:** Nur jeder fünfte Klein- und Mittelbetrieb betreibt aktiv Forschung und Entwicklung. Im EU-Vergleich bedeutet das nur Mittelfeld. Zu wenig.

→ **DIGITALISIERUNG:** Bei der digitalen Intensität und den E-Commerce-Aktivitäten kommen Österreichs KMU über Durchschnittswerte nicht hinaus. Es besteht Aufholbedarf, um vorne mit dabei zu sein.

→ **BIG DATA:** Die Nutzung von Daten ist für die absolute Mehrheit der KMU noch ein fremdes Land. Nur acht Prozent sammeln und analysieren Daten, EU-weit sind es fast doppelt so viele. Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz und Cloudlösungen erreicht Österreich immerhin EU-Durchschnitt.

Quelle: KMU Forschung 2021/ Wirtschaftsministerium

FOTOS: MICHAEL RAUSCH-SCHOTT, WOHNWAGON; BRUNO MEIER SURSEE, WOHNWAGON