

**Marktanalyse:**  
**Entwicklung und Bedarf ausgewählter Klein- und Mittelbetriebe in Wien**  
**„Gemeinsam Chancen nutzen“**

März 2010

Wirtschaftskammer Wien  
in Zusammenarbeit mit der Agentur **DIE**Entwicklungspartner ©

## EINLEITUNG & GLIEDERUNG

Die aktuelle Studie soll mittelständischen Unternehmern, Banken und Förderstellen sowie der Wirtschaftskammer und dem Wirtschaftsförderungsinstitut zukünftige Chancen schaffen, mit den turbulenten wirtschaftlichen Verhältnissen – manchmal als Krise tituliert – besser umzugehen, sich stärker miteinander zu vernetzen und gemeinsam eine für uns alle gute Zukunft zu gestalten.

Das Wertvolle an dieser Studie sind die konkreten Empfehlungen an die unterschiedlichen Akteure im Wirtschaftsraum Wien.

Wir wünschen diesen und anderen Neugierigen bei der Lektüre nicht nur viel Interesse sondern vielmehr eine praktische Umsetzung und damit die intensive Nutzung so mancher Studienergebnisse.

Für die weitere Diskussion und intensive Unterstützung steht Ihnen Wirtschaftskammer und WIFI sehr gerne zur Verfügung.

Dr. Wolfgang Pettighofer

Bernhard Weiser

Mag. Christian Starzer

# GLIEDERUNG:

<b>KURZDARSTELLUNG DER STUDIE UND DER ERGEBNISSE</b>	<b>3</b>
I. STUDIENZIELE UND INTENTION DER WIRTSCHAFTSKAMMER	3
II. THEMEN DER UNTERSUCHUNG	3
III. HIGHLIGHTS	3
IV. EMPFEHLUNGEN	4
<b>DIE STUDIE IM DETAIL</b>	<b>5</b>
KAPITEL 0: STUDIENZIELE UND STUDIENDESIGN	5
KAPITEL 1: DIE KRISE, IHRE HAUPTURSACHEN UND SPONTANE REAKTIONEN DER UNTERNEHMEN	8
KAPITEL 2: EINSCHÄTZUNG UND ERHÖHUNG DER UNTERNEHMERISCHEN FITNESS	11
FITNESS DER ORGANISATION	11
FINANZKRAFT	12
MARKTPOSITION	13
QUALITÄT & KUNDENZUFRIEDENHEIT	14
KAPITEL 3: UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMEN	16
GENERELLE UNTERSTÜTZUNG	16
UNTERSTÜTZUNG DURCH DAS WIFI UND SEINE BERATER	17
UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE BANKEN	20
UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE FÖRDERSTELLEN	23
UNTERSTÜTZUNG DURCH WEITERE PERSONEN UND INSTITUTIONEN	25
KAPITEL 4: UNTERNEHMERISCHE ZUKUNFT	27
UNTERSTÜTZUNG IN DER ZUKUNFT	30
ANLAGE 1: SELEKTION DER STUDIENTEILNEHMER	32
ANLAGE 2: THEMENBEREICHE, FRAGESTELLUNGEN & PROZENTWERTE	33
ANLAGE 3: ERGÄNZENDE STUDIEN UND FORSCHUNGSERGEBNISSE	37
ANLAGE 4: EMPFEHLUNGEN	39

# KURZDARSTELLUNG DER STUDIE UND DER ERGEBNISSE

## I. STUDIENZIELE UND INTENTION DER WIRTSCHAFTSKAMMER:

Im Herbst 2009 beschloss die Wirtschaftskammer Wien eine Befragung kleiner und mittelständischer Unternehmen in Wien unter dem Titel „**Gemeinsam Chancen nützen**“ vorzunehmen. Betriebe, die alle bereits Erfahrungen mit der geförderten Beratung des Wirtschaftsförderungsinstitutes gemacht hatten, gaben in einem persönlichen und strukturierten Interview darüber Auskunft, wie sie mit dem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld umgehen und was sie von der Zukunft erwarten. Die Wirtschaftskammer, die die mittelständischen Unternehmen und die Banken gleichermaßen vertritt, wird die Studienergebnisse zur ständigen Verbesserung ihrer Unterstützungsleistungen verwenden. Gleichzeitig unterstreicht die Studie die primäre Verantwortung der Unternehmer für eine gesunde zukünftige Entwicklung Ihrer Betriebe.

## II. THEMEN DER UNTERSUCHUNG:

In einem extra ausgearbeiteten Fragekatalog (Anlage 2) wurden folgende Themen untersucht:

- 1. Die Krise, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen**
- 2. Die Fitness des Unternehmens**
- 3. Die Unterstützung**
- 4. Die Einschätzung der Zukunft**

## III. HIGHLIGHTS:

Die Antworten lassen sich in folgenden Punkten grob zusammenfassen:

1. Kleine und mittlere Unternehmen sind von der Krise stark betroffen, haben aber bereits vielfältige Gegenmaßnahmen eingeleitet.
2. Eine gute Geschäfts- und Unternehmensentwicklung, besonders in Krisenzeiten, hängt verstärkt von einem klaren und in die Zukunft gerichteten Geschäftsmodell ab. Einzelmaßnahmen verpuffen und führen kaum zur nachhaltigen wirtschaftlichen Stabilität.
3. Die Konzentration gilt v. a. einer aktuellen Marktposition, d. h. Ausrichtung auf eindeutig definierte Zielkunden, der innerbetrieblichen Produktivität inkl. Kostenmanagement und der abgesicherten Qualität gegenüber den Kunden.
4. Kleinere Unternehmen benötigen verstärkt die Kooperation bzw. Vernetzung mit anderen Betrieben, um Synergien und Marktzugänge nutzen zu können.
5. Von der WKO wird erwartet, dass sie das vielfältige Serviceangebot strukturiert und spezifisch den KMUs – als zentrale Anlaufstelle - zur Verfügung stellt und damit den Nutzungsgrad erhöht.
6. Unterstützungsleistungen von Seiten der WIFI-Berater sind vor allem in einer angespannten wirtschaftlichen Gesamtsituation verstärkt und frühzeitig – d. h. nicht erst im Krisenfall - in Anspruch zu nehmen.
7. Banken und Förderstellen sind aufgerufen, mittelständische Unternehmen – als die wichtigsten Akteure im Wiener Wirtschaftsraum – verstärkt zu unterstützen und vor allem in kritischen Phasen zu begleiten.
8. Es wird befürchtet, dass sich die Krise wahrscheinlich noch ausweiten wird. Trotzdem denken die meisten Unternehmer durchaus positiv und kämpfen weiter.

9. Der besondere Stellenwert der kleinen und mittelständischen Betriebe für den Wirtschafts- und Lebensraum in Wien muss in starkem Ausmaß gefestigt und unter Beteiligung aller unterstützt werden.
10. Der direkte und inhaltliche Dialog zwischen den Unternehmern und den unterstützenden Stellen – so wie die aktuelle Studie beweist - bringt allen aktuellste Erkenntnisse und muss zur Förderung einer guten zukünftigen Entwicklung unbedingt intensiviert werden.

#### IV. EMPFEHLUNGEN:

Vorrangiges Ziel dieser Marktanalyse ist es, mit den einzelnen betroffenen Unternehmen bzw. den KMUs generell in einen fruchtbringenden Dialog einzutreten. Hierzu sollen auch die daraus ableitbaren und zusammengefassten Empfehlungen an die KMUs dienen. Einen raschen Überblick gewährleistet die Anlage 4 am Ende dieser Marktstudie.

# DIE STUDIE IM DETAIL

## KAPITEL 0:

### STUDIENZIELE UND STUDIENDESIGN

Unter dem Titel „gemeinsam Chancen nutzen“ wurden 31 kleine bzw. mittlere Wiener Unternehmen unterschiedlichster Branchen (Anlage 1) ausgewählt, die mittels strukturierter und persönlicher Befragung über die Krise, deren Auswirkungen und konkreter Gegenstrategien Auskunft gaben.

#### **Wichtige Auswahlkriterien waren:**

- a) der Kontakt des Unternehmers mit der Ombudsstelle der Wiener Wirtschaftskammer sowie
- b) eine bereits abgeschlossene geförderte Unternehmensberatung durch das Wirtschaftsförderungsinstitut,

um einerseits **Aufschlüsse zur Verbesserung der geförderten Beratung** zu erhalten und andererseits ganz **konkrete Krisenabwehrmaßnahmen** feststellen zu können.

Von den ausgewählten und persönlich eingeladenen Unternehmen nahmen **87 %** teil, was auch das große Interesse an der zukünftigen Entwicklung aufzeigt.

Die gegenständliche Marktanalyse basiert auf Befragungen ausgewählter mittelständischer und kleiner Unternehmen und ist, auch wenn die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen auf Grund der Auswahlkriterien und des Zeitaufwandes für die persönlich geführten Interviews eher gering war, generell auch **für andere Betriebe dieser Größenordnung relevant und nützlich**.

Die genannten **Prozent-Ziffern** sind in der Anlage 2 enthalten und beziehen sich ausschließlich auf die befragten Unternehmen.

Nachfolgend formulierte **Empfehlungen** richten sich daher an alle von der Wirtschaftskammer Wien vertretenen Gruppierungen wie Unternehmen, Banken und Förderstellen sowie die Unternehmensberater und dienen **der Verbesserung der zukünftigen unternehmerischen Entwicklung und deren Unterstützung**.

Die Erhebung erfolgte ausschließlich durch **persönliche Befragung** des/der Eigentümers/in und/oder des/der Geschäftsführers/in und nicht telefonisch oder durch Zusendung eines Fragebogens. Durch den damit entstandenen Dialog wurden wesentlich detailliertere Informationen gewonnen, die auch gegenüber rein empirischen Untersuchungen konkretere Schlussfolgerungen zulassen.

#### **Der spezielle, entwickelte Fragenkatalog (Anlage 2) umfasst 4 Themen:**

1. Die Krise, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen
2. Die Fitness des Unternehmens
3. Die Unterstützung
4. Die Einschätzung der Zukunft

## **Folgende Interessensgebiete standen damit im Zentrum der Analyse:**

- a) Unternehmenssituation vor der Krise und bis dahin gesetzte Maßnahmen
- b) Einwirkung des wirtschaftlichen Umfeldes auf die Unternehmen
- c) Unternehmerische Fitness hinsichtlich Marktposition, Organisation und Finanzkraft
- d) Unterstützungsgrad der Banken, Förderstellen und Steuerberater
- e) Auswirkungen der Unterstützung des WIFI-Unternehmensberaters
- f) Einschätzung der zukünftigen unternehmerischen Entwicklung
- g) Erwartungen an eine zukünftige Unterstützung

Als Ergebnis der persönlich geführten Gespräche ergab sich ein **Stimmungsbild der Wiener Betriebe**, das für den weiteren Dialog zwischen Wirtschaftskammer und Unternehmen wichtig ist:

Viele der UnternehmerInnen bzw. GeschäftsführerInnen zeigten sich – trotz sehr guter Vorankündigung - zu Beginn des Interviews skeptisch in Bezug auf Ziel und Nutzen. Durch eine klar strukturierte Gesprächsführung und Konzentration auf die Sachthemen wurde den Gesprächspartnern sehr schnell die Intention der Wirtschaftskammer, die Leistungen zu verbessern und der Nutzen für das eigene Unternehmen bewusst.

Am Schluss des jeweiligen Gespräches wurde dem Interviewer vom Unternehmer mehrheitlich ein sehr positives Feed-back gegeben. Äußerungen wie

- „Das war jetzt sowohl für mich als auch für mein Unternehmen sehr interessant“
- „Aus diesem Gespräch kann ich auch für mein Unternehmen sehr wertvolle Details mitnehmen“ oder
- „So ein Gespräch hätte ich mir mit meinen Beratern auch gewünscht“

verstärkten diesen positiven Eindruck.

Es kann daher festgehalten werden, dass die ursprüngliche Absicht der WKO, an Stelle eines Telefoninterviews oder eines Fragebogens einen Dialog zu führen, erfolgreich war.

Der nun gestartete und so positiv verlaufene Dialog muss weiter gehen, was auch einer großen Erwartung der Unternehmer entspricht.

Einige Gesprächspartner äußerten aber auch Bedenken in Bezug auf die Weiterverwendung dieser Studie, den Veränderungswillen und die Durchsetzungskraft der Wirtschaftskammer und deren politischen Vertreter.

In vielen Fällen war deutlich der Mut der Unternehmer zu spüren, „schwierige Themen“ wieder neu aufzugreifen, um das eigene Unternehmen nach vorne zu bringen.

## **Um der Erwartung der Studienteilnehmer nach *Weiterverwendung* der Studienergebnisse zu entsprechen, sind folgende Aktionen angedacht:**

- Stärkere Ausrichtung der Ombudsstelle der Wirtschaftskammer Wien in Richtung der frühzeitigen und effektiven Soforthilfe für kleine und mittlere Unternehmen.
- Identifikation und Umsetzung neuer Schwerpunkte durch die WIFI-Unternehmensberatung mit dem Ziel der nachhaltigen Umsetzung der Beratungsergebnisse.
- Präsentation der Ergebnisse vor den Vertriebs- und Firmenkundenverantwortlichen aller Banken mit dem Ziel der aktiven Begleitung der Unternehmen.
- Übermittlung der Ergebnisse an Förder- und Haftungsstellen für eine eventuelle Ergänzung oder Neustrukturierung der bestehenden Angebotspalette.
- Weitergabe der Studienergebnisse an die teilnehmenden Unternehmen mit dem Ziel der Umsetzung und ggf. einer weiteren Unterstützung durch die WIFI-Unternehmensberater.
- Veröffentlichung der Hauptstudienergebnisse im Rahmen der laufenden Informationskampagnen der Wirtschaftskammer Wien mit dem Ziel, alle mittelständischen und kleinen Unternehmen zu erreichen.

## **Untersuchungen und Befragungen gab und gibt es viele, weshalb nachstehend auf die Verknüpfung mit anderen Studien (Anlage 3) der letzten Zeit verwiesen wird.**

Ziel ist es, ein möglichst scharfes und vollständiges Bild der Situation der mittelständischen Betriebe und der abgeleiteten Handlungsempfehlungen zu erhalten. Die aktuelle Studie der WKO bestätigt – vor allem durch den persönlichen Zugang und Detaillierungsgrad - viele Ergebnisse anderer Studien und konkretisiert vor allem hilfreiche Empfehlungen für den Weg aus der Krise. Als methodischer Ansatz wurde hier absichtlich das persönliche Strukturinterview gewählt, denn nur so geben Unternehmer auch Einblick in die für die Krisenbewältigung unabdingbare „emotionale“ Gefühlswelt.

# KAPITEL 1:

## DIE KRISE, IHRE HAUPTURSACHEN UND SPONTANE REAKTIONEN DER UNTERNEHMEN.

*FRAGENBLOCK 1: Wie sehen die Betriebe die generelle wirtschaftliche Entwicklung der letzten zwölf Monate, welche Auswirkungen hatte diese auf die Unternehmen und wie wurde reagiert?*

- ➔ **52 %** der befragten Betriebe sehen die **wirtschaftliche Entwicklung** der letzten 12 Monate als negativ bzw. als katastrophal mit teils dramatischen Auswirkungen auf die Unternehmen. **41 %** sehen die Situation neutral, haben die Krise aber auch im Unternehmen gespürt. **7 %** beurteilen die wirtschaftliche Entwicklung positiv.
- ➔ Als **Krisenverursacher bzw. Krisenverstärker** wurden Faktoren wie *Arbeitsmarkt, fehlende Unterstützung der KMUs durch Politik und Hausbanken, Verschlechterung der Ausschreibungsbedingungen für kleinere Anbieter, Vernichtung von Kapital, großer Druck auf ganze Branchen, mangelnde Investitionsbereitschaft der öffentlichen Institutionen und der Industrie, allgemeine Unsicherheit, hausgemachte Rezession, Vertrauenskrise der Banken, Globalisierung mit Auswirkung auf Österreich, Spekulationen, Fehlplanungen durch Unternehmer und andere Institutionen, der befürchtete Übergang von einer Rezession in eine Depression, die abgehobene Finanzwirtschaft, Verschlechterung der allgemeinen Stimmung und zu spätes Reagieren* genannt.

### **Schlussfolgerung & Empfehlungen:**

Die **KMUs** stehen manchen globalen Entwicklungen, die vor allem die Absatzmärkte betreffen, ohnmächtig gegenüber. Da diese zum Teil massiven Beeinträchtigungen der Umsatzsituation mittelfristig bestehen bleiben und einzelne Maßnahmen nur geringe Lösungschancen bieten, *empfiehlt sich*

#### **für die KMUs:**

1. eine generelle Überarbeitung des Geschäftsmodells,
2. das Ausweichen in Nischen und andere Märkte und auch
3. eine komplette massive Strategieänderung.

Da Krisen immer gesamte Branchen betreffen, empfiehlt sich **für die WKO**, den KMUs branchenspezifische „To-Do“-Listen (Krisenhandbuch der WKO) mit dem Ziel einer aktiven Krisenbewältigung zur Verfügung zu stellen.

- ➔ Die Krise hat folgende, teilweise große **Auswirkungen** auf die Unternehmen und deren Leistungskraft: *Umsatzeinbruch durch Wegfall oder Destabilisierung der Hauptabnehmer sowie Kaufkraftabfluss, Verschlechterung der Liquidität, Mehrarbeit durch den Eigentümer, Einbringung von Eigenmittel durch die Eigentümer, Investitionsstop, höhere Finanzierungskosten, unrealistische Langfristplanung, Aufbrauchen der Finanzreserven, Zahlungsunfähigkeit, Standortschließung, Entlassungen, Unfinanzierbarkeit von Innovationen.*

- Einige Unternehmer berichteten auch von **emotionalen Auswirkungen** wie *Existenzängste, persönliche Planlosigkeit, Verunsicherung und gesundheitliche Beeinträchtigungen*.

### **Schlussfolgerung & Empfehlung:**

Hier ist die Motivation der mittelständischen Unternehmer, einen Betrieb aufzubauen, zu führen und manchmal auch mit aller Kraft zu sanieren, in Gefahr. Unternehmerische Risiken, die bei jeder dramatischen Umfeldverschlechterung enorm ansteigen, rauben dem Unternehmer die Motivation und viele stellen sich durchaus die Grundsatzfrage einer Fortführung des Betriebes. Interessant war, dass bei den meisten Ansprechpartnern anstatt von Resignation eine kämpferische Einstellung und ein erhöhtes Engagement feststellbar waren.

*Die Berater des WIFIs sind zukünftig verstärkt als Gesprächs- und Sparringpartner gefordert; sie sind nicht erst im Krisenfall sondern frühzeitig in Anspruch zu nehmen.*

- **Unternehmerisches Handeln drückt sich durch Engagement und konkrete Maßnahmen aus.** So haben fast alle Unternehmen bereits bei Beginn der Krise frühzeitig etliche Maßnahmen gesetzt, wobei nicht alle die negative Unternehmensentwicklung abwenden konnten. Hier die wichtigsten Aktionen gegen die Krise:

1. Starke Konzentration auf die Stammkunden
2. Schärfung und Präsentation des eigenen Leistungsprofils (z. B. Nutzung des Internets)
3. Aktives Hereinholen von Weiterempfehlungen bei Stammkunden
4. Aktiver Verkauf, auch bei Neukunden
5. Wechsel der Hausbank-Verbindung
6. Ausdünnung der Hauptlieferanten
7. Einsparungen im kleinsten Detail, Sachkostensenkung
8. Überarbeitung des Marketingkonzeptes
9. Neue Absatzmärkte (z. B. Internationalisierung)
10. Netzwerke mit anderen Unternehmen zur Marktbearbeitung und Synergienutzung
11. Ressourcennutzung im Familienverband
12. Kurzarbeit
13. Aufbau eines Nachfolgers
14. Lehrlingsaufnahme als zusätzliche Ressource
15. Ausbildung v. a. in der Praxis
16. Investitionen in neue Standorte, Innovationen und neue Technologien (z. B. Maschinen, Internet)
17. Anpassung des Warensortiments

### **Schlussfolgerung & Empfehlung:**

Die gesetzten Maßnahmen zeigen eine klare Struktur; **KMUs** konzentrieren sich zuerst auf die Stammkunden, erst dann auf die Bearbeitung neuer Märkte. Vernetzung spielt eine große Rolle in Bezug auf Marktbearbeitung und Nutzung von Synergien. Eine permanente Bedeutung haben Kostenmanagement und die Absicherung der Liquidität.

Lehrlinge und Nachwuchs sind gute und auch effiziente Ressourcen; es kommt auf die Qualität, den Ehrgeiz und die Praxisorientierung an, was aber generell von der Weiterentwicklung unseres **Bildungssystems** abhängt.

Das Thema Nachfolge kommt immer dann verstärkt zur Sprache, wenn die Arbeitsbelastung in Krisenzeiten ansteigt bzw. wenn die unternehmerische Perspektive, die Vision, unter Druck gerät. Etliche Unternehmer stehen vor dem Problem, die Kinder nicht mehr motivieren bzw. keinen geeigneten externen Nachfolger integrieren zu können.

Hier sind spezielle **WIFI-Programme** zur Planung, Vorbereitung und Umsetzung von Nachfolgelösungen – in Bezug auf interne und externe Varianten – empfehlenswert und das mit einer Vorlaufzeit von zwei Jahren.

## **ZUSAMMENFASSUNG: KRISE ALS CHANCE?**

Die Krise hat frühzeitig viele KMUs erreicht und zeigt bis heute starke Auswirkungen auf deren Leistungskraft. Auch wenn viele ihre Kraftanstrengungen deutlich vergrößert haben und etliche Verbesserungsinitiativen gestartet wurden, sind die negativen Auswirkungen auch aktuell noch deutlich spürbar. Durch den großen Überraschungseffekt in Bezug auf die Stärke der wirtschaftlichen Turbulenzen sind viele Maßnahmen und Unterstützungsangebote zu spät und zu zaghaft ausgefallen.

Nur wenige Betriebe in Branchen mit ungebrochen hohem Kaufverhalten der Konsumenten, z. B. Immobilien, Handel, konnten von der Krise profitieren. Trotz dieses temporären Rückhalts durch die Kaufkraft müssen die „unternehmerischen Hausaufgaben“ (siehe Kapitel 2) erfüllt werden.

# KAPITEL 2:

## EINSCHÄTZUNG UND ERHÖHUNG DER UNTERNEHMERISCHEN FITNESS

*FRAGENBLOCK 2: Was unternehmen die Betriebe, um ihre Leistungskraft in den Bereichen Organisation, Finanzkraft, Marktposition und Qualität zu steigern und damit mit den geänderten Rahmenbedingungen fertig zu werden?*

### FITNESS DER ORGANISATION

➡ Generell beurteilen **74 % der Unternehmen ihre Fitness als sehr gut oder gut**, wobei durch die schwierigen Rahmenbedingungen bereits teils massive organisatorische Verbesserungen umgesetzt worden sind.

➡ Zur Optimierung der **Organisation und der betrieblichen Abläufe** wurden interessante und wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen:

1. Produktivitätssteigerung durch
  - a) Mehrarbeit des Unternehmers bzw. seiner Familie
  - b) Konzentration auf Ertragskunden
  - c) Verstärkung des Kostenbewusstseins
2. Neugestaltung der Produktionseinrichtungen
3. Ausweitung der Kundenbedienungsräume
4. Einführung und Straffung des Projektmanagements
5. Erhöhung der Personalflexibilität
6. Verstärkung der Forschung und Entwicklung
7. Schulungen im Bereich Marketing und Vertrieb
8. Aufbau neuer Filialen und Standorte
9. Nachfolger-Integration
10. Serviceerweiterung und technische Innovationen
11. Ersatz der fix Angestellten durch freie Dienstnehmer
12. Ausweichen auf andere Branchen
13. Mitarbeitergespräche

#### **Schlussfolgerung & Empfehlung:**

*Auch hier ergibt sich für KMUs eine gewisse Reihenfolge auf dem Weg zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation: Produktivitätssteigerung und Kostenmanagement, Konzentration auf das Kerngeschäft und die Stammkunden sowie die Serviceerweiterung gegenüber den Kunden.*

Besonders interessant ist, dass so manche Unternehmer in schwierigen Zeiten ihre besten Mitarbeiter und deren Ideen verstärkt nutzen und dies zum System machen, *d. h. für KMUs die Bildung und Umsetzung einer klaren Personalstrategie.*

Die Bedeutung einer aktiven Unternehmens- und Mitarbeiterführung nimmt zu, wobei auf der anderen Seite viele kleine Unternehmer unter massiver, operativer Mehrarbeit leiden. *Durch Delegation und aktive Einbindung der ausgewählten Mitarbeiter kann gegengesteuert werden.*

*Organisatorische Klarheit (z. B. in Form eines Handbuchs oder einer klaren Geschäftsordnung) hilft den Unternehmen - gemeinsam mit einer effektiven Kommunikation - die Abläufe effizient zu halten und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.*

## FINANZKRAFT:

- **66 % der Unternehmen bezeichnen ihre Kostenstruktur** als im Griff und haben bereits vor allem im Detailbereich Kosteneinsparungen vollzogen.
- Bei **59 % ist die Ertragskraft im kritischen Bereich**, d. h. aus dem Kerngeschäft kann keine ausreichende Wertschöpfung zur Abdeckung der laufenden betrieblichen Aufwendungen und der Investitionen erzielt werden.
- **82 % bezeichnen ihre Liquidität** als unzureichend oder absolut kritisch.
- Als **Gründe** für diese sehr bedenkliche Situation werden *Anfangs- und Verlustphasen, hohe Investitionen, Vorlaufkosten bei Kundenprojekten, Dropout-Quoten bei Entwicklungen, preiskritische Kunden, mangelnde Unterstützung bei Förderungen und die von den meisten Betrieben genannte restriktive Kreditvergabe durch die Banken* genannt.
- **Zur Stabilisierung** der finanziellen Situation werden folgende Maßnahmen ergriffen, wobei vor allem der Kampf um die liquiden Mittel im Vordergrund steht:

- 1) Wechsel der Hausbank
- 2) Frühzeitige, ehrliche Bankgespräche
- 3) Umsatzsteigerung, v. a. bei Stammkunden
- 4) Kostenmanagement
- 5) Lagerreduktion
- 6) Abbau der Fixkosten bzw. Ersatz durch variable Kosten
- 7) Kostensynergien (-teilung) durch Partnernetzwerke
- 8) Überarbeitung der Zahlungsziele (geringes Potenzial)
- 9) verstärkte Inanspruchnahme von Fördermitteln (z. B. AWS-Kredit)
- 10) kostengünstigerer Standort mit besserer Infrastruktur
- 11) Einbringung von Privatmitteln
- 12) steuerliche Optimierung
- 13) Einkaufsoptimierung (geringes Potenzial)

### Schlussfolgerung & Empfehlung:

Vielen Unternehmen ist – durch die Krise verstärkt – die finanzielle zukünftige Grundlage entzogen oder in Gefahr.

*Überprüfung der Bilanz- und Finanzierungsstruktur sowie der Finanzplanung stehen für die **KMUs** absolut im Vordergrund.*

*Der Experte des **WIFIs** sollte verstärkt zur Vorbereitung und Begleitung der Bankengespräche zur Verfügung stehen.*

*Der Auftrag an den Unternehmer, seinen Steuerberater und an den **WIFI**-Berater ist nicht nur die finanzielle Situation zu analysieren, sondern einen Maßnahmenplan zu erstellen und diesen auch bei der finanzierenden Bank zu präsentieren. Damit werden für den Unternehmer einerseits Lerneffekte (siehe auch EDV-Programm der WKW: „Zahlen im Griff“) bzw. spezifische Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt und andererseits die finanzielle Stabilität kurzfristig behandelt.*

## MARKTPPOSITION:

- Generell sind die Unternehmen von ihrer **guten Positionierung gegenüber den Kunden** überzeugt und verstärken diese in der Krise noch um einiges. Kritisch ist, dass es in etlichen Fällen scheinbar nicht ausreicht, beim Kunden gut verankert zu sein.
- Die Unternehmen behaupten sich in ihren Märkten **durch positive Merkmale** wie *österreichische Produkte, Forschungsaktivitäten und Innovationsleistungen, besondere Flexibilität, Schnelligkeit, gehobenes Niveau, individuelle Behandlung der Stammkunden, neue Geschäftszweige, besondere Qualität der Dienstleistungen, Durchforstung der Angebotspalette, moderner Auftritt und enge Beziehung zu den Kunden.*
- **85 % der Unternehmer beurteilen ihre aktuelle Marktposition** auch unter den schwierigen Rahmenbedingungen als gut bzw. ausreichend entwickelt.
- Den Unternehmen ist sehr bewusst, dass die Position gegenüber den Kunden und die positive Unterscheidung zum Wettbewerb wichtige Erfolgsfaktoren darstellen. Sie haben diesbezüglich bereits viele **Maßnahmen** gesetzt:

- 1) Stammkundenpflege
- 2) aktive Nutzung von Empfehlungen
- 3) Steigerung des Bekanntheitsgrades
- 4) Qualitätsoffensive gegen „Geiz ist geil“-Mentalität
- 5) regionales Bewusstsein „Kauf im Land“
- 6) Mobilisierung des Vertriebes
- 7) Gesamtlösungen und Gesamtpakete
- 8) Kundenorientierungsschulung der Mitarbeiter
- 9) Marketing
- 10) Eroberung neuer Märkte und neuer Standorte
- 11) Gründung von Netzwerken mit gemeinsamem Auftritt
- 12) verstärkter Internetauftritt
- 13) Zusatznutzen und Mehrwert

### Schlussfolgerungen & Empfehlung:

Die Nähe zum Kunden und die richtige Marktpositionierung stehen hier an den ersten Stellen. *Im Grunde geht es bei vielen Unternehmen verstärkt um aktive Kundenansprache und um eine Analyse, bei welchem Geschäft sie Geld verdienen bzw. verlieren, sowie um das tägliche Handeln ständig danach auszurichten. **Mittelständische und kleine Unternehmen** sind aufgerufen, sich verstärkt in Nischen zu betätigen, d. h. sich sehr genau zu überlegen, mit welchen Leistungen bzw. Zusatzleistungen kann ich bei welchem Kunden Geld verdienen.* Dass dazu eine genaue Kenntnis des Wettbewerbs erforderlich ist, soll hier noch extra betont werden.

*Die **WKO** kann hier mit dem in ihren Sektionen angesiedelten spezifischen Know-how wertvolle Hilfe für die Unternehmen leisten, wie z. B. Markt-, Kaufkraft- und Branchenentwicklungen.*

## QUALITÄT & KUNDENZUFRIEDENHEIT:

- Als Basis für eine zukünftig **hervorragende Marktposition** gilt es die Kundenzufriedenheit zu stärken.
- **73 % der Betriebe schätzen die Zufriedenheit ihrer Kunden als gut bzw. 23 % als herausragend ein.** Gründe für diese überdurchschnittliche Qualität – oder besser gesagt – Gründe für die Begeisterung der eigenen Kunden werden folgendermaßen beschrieben: *persönliche Betreuung, Beziehungsmanagement, Rundumservice, Flexibilität, gemütliches Ambiente, moderne technische Ausstattung, spezielle Chefbetreuung, alles aus einer Hand, Gesamtlösungen, eigenproduziertes Design, Beschäftigung von anerkannten Experten, Problemlösungen in jeder Situation, Freundlichkeit des Personals, attraktive Preise, technisch führende Lösungen, familiäre Atmosphäre, hohe Servicebereitschaft.*
- Trotz dieser überaus positiven Einschätzung setzten die Unternehmen weitere **Maßnahmen, um die Kundenzufriedenheit weiter auszubauen:**

- 1) Weitere Zusatzleistungen und Kundenzusatznutzen
- 2) Schaffung zusätzlicher Standbeine durch Einsatz der eigenen Stärken
- 3) Entwicklung einzigartiger Geschäftsmodelle
- 4) Service durch sehr motivierte Mitarbeiter
- 5) Attraktivität des Markennamens
- 6) Entwicklungen direkt beim Kunden
- 7) Garantierter Mehrwert für den Kunden (RoI)
- 8) Kunden-Rundumbetreuung
- 9) Kreatives und überraschendes Zusatzservice
- 10) Vermittlung der WERTE des eigenen Unternehmens an die Kunden

### **Schlussfolgerungen & Empfehlung:**

Kreativität und Wissen um die zusätzlichen Bedürfnisse der Kunden führen zu Mehrwerten, mit denen sich das Unternehmen von anderen Mitbewerbern positiv unterscheidet. *Ein enger und kontinuierlicher Dialog des Unternehmens mit den wichtigsten Kunden, um die Zufriedenheit und weitere Bedürfnisse zu erforschen, ist unverzichtbar.*

Innovationen stellen die Ertragsbringer der Zukunft gerade für **KMUs** dar. *Die WKO ist dabei wichtiger Impulsgeber und aktiver Begleiter der KMUs sowie ganzer Branchen der Zukunft.*

## ZUSAMMENFASSUNG: UNTERNEHMERISCHE FITNESS

Generell sind sich die mittelständischen Unternehmen bewusst, dass die Krise mit großen Anstrengungen in Richtung Organisationsentwicklungen, Marktorientierung und Kundenzufriedenheit überwunden oder zumindest negative Auswirkungen abgefedert werden können.

Im Vordergrund der gesetzten Maßnahmen stehen sicher die Erhöhung der innerbetrieblichen Leistungskraft und da vor allem ein striktes Kostenmanagement. Verstärkte Anstrengungen der Zukunft gelten der hervorragenden Kundenbetreuung und der Schulung der Mitarbeiter, vor allem was aktives Verkaufsverhalten und Kundenorientierung betrifft.

Jegliche Unterstützungsleistung muss daher die Stärkung der betrieblichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit, wie Steigerung der Produktivität, die Stärkung der Marktposition oder die Umsetzung innovativer Kundenbetreuungskonzepte zum Ziel haben.

Eine große Herausforderung stellt die Absicherung der für den Geschäftsgang wesentlichen Liquidität dar. Diese kann nicht nur durch zusätzliche Finanzmittel (Banken und Eigenmittel) geschaffen werden, sondern sollte im verstärkten Ausmaß durch die Ertragskraft im Unternehmen gesichert werden. Hohe Erträge sind immer auch Ergebnis eines gut durchdachten Geschäftsmodells sowie einer konsequent umgesetzten Unternehmensstrategie.

*Die WKO und ihre Abteilungen sowie die WIFI-Berater sind aufgerufen, ein konkretes zusätzliches Unterstützungsangebot zu formulieren, das v. a. die strategische Ausrichtung und die Unternehmensfitness zum Ziel hat.*

# KAPITEL 3:

## UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMEN

### GENERELLE UNTERSTÜTZUNG:

*FRAGEBLOCK 3.1.: Wie gut fühlen Sie sich generell in der aktuellen wirtschaftlichen Situation unterstützt?*

- **48 %** der Betriebe sehen sich generell **sehr gut** bzw. **gut** in ihrem wirtschaftlichen Umfeld unterstützt; weitere **26 %** nur **ungenügend** sowie ebenfalls **26 % gar nicht** unterstützt.
- Diese generelle Beurteilung muss, um konkrete Schlussfolgerungen ableiten zu können, differenziert betrachtet werden. So schneiden die WIFI- und die Steuerberater sowie die Förderstellen in der Bewertung tendenziell besser ab als die Banken.
- Als Antwort auf obige Frage wurden weitere interessante Informationen gegeben: *Das Vertrauen der KMUs in den Wirtschaftsstandort Österreich ist nach wie vor hoch. Dazu tragen u. a. die grundsätzlich gegebene Konsensfähigkeit zwischen Wirtschaft und Politik bei. Der soziale Friede ist für diese Einschätzung ein weiterer wesentlicher Eckpfeiler. Die traditionell guten Beziehungen zu den Reformstaaten werden als Vorteil für die Wirtschaft gesehen (z. B. Einkaufstourismus in Wien und Umgebung). Die Politik ist daher aufgefordert, dieses Wirtschaftssegment aktiv zu unterstützen bzw. den Wirtschaftsstandort Österreich generell mit Blickrichtung Reformstaaten attraktiv zu halten.*

## UNTERSTÜTZUNG DURCH DAS WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT UND SEINE BERATER

*FRAGEBLOCK 3.2.: Wie wirkte sich die Beratung durch den WIFI-Unternehmensberater auf das Unternehmen aus und welche Punkte konnten konkret umgesetzt werden?*

- **67 %** der Betriebe stuft die Auswirkung der Beratung durch den WIFI-Unternehmensberater als **sehr gut** bzw. **gut** ein. Allerdings benoten auch **34 %** diese Auswirkungen nur mit **ungenügend** bzw. **gar nicht**. Hier spielt sehr stark die Beurteilung der Unternehmer in Bezug auf die Kompetenz der WIFI-Berater bei der Begleitung in den Anliegen des jeweiligen KMUs herein.
- Als **Ergebnis des Beratungsauftrages** wurden folgende wichtigen Themen des Unternehmers umgesetzt:

1. *Personalkosten-Straffung*
2. *Schulung für Bankgespräche*
3. *Ausarbeitung von Kreditanträgen*
4. *Ausarbeitung von Förderanträgen*
5. *Maßnahmen für die Erlangung eines besseren KSV- und Banken-Ratings*
6. *Berechnung der Mindestkapital-Erfordernisse*
7. *Erhebung der Selbstfinanzierungskraft – aus dem Cash-flow*
8. *Hilfestellung für Umschuldung*

### **Schlussfolgerung & Empfehlung:**

Zufriedenheit und Ergebnis der Beratung sind abhängig von

- a) einem klaren Auftrag an den WIFI -Berater
- b) der Auswahl des richtigen Beraters
- c) der Abklärung wesentlicher Details vor Beginn der Beratung (z. B. Sinn, Beratungsziele, Umfang) durch den WIFI-Berater
- d) dem Vergleich der Unternehmererwartungen mit den Ergebnissen der Beratung
- e) der Kontinuität der Umsetzungsmaßnahmen und des begleitenden Controllings

*Der **WIFI-Berater** hat am Beginn jedes Einsatzes zu überlegen, ob die 24 h-Beratung ausreicht oder ob eine darüber hinausgehende Begleitung erforderlich ist.*

FRAGEBLOCK 3.3.: Wie schätzen Sie die Kompetenz des WIFI-Unternehmensberaters nach den Kriterien **unternehmerisches Einfühlungsvermögen, Engagement für das Unternehmen** und **Lösungsorientierung** ein; inwieweit wurden **Umfang und Intensität der Beratung** geklärt und bestehen **zusätzliche Erwartungen** an den WIFI-Berater.

- Das **unternehmerische Einfühlungsvermögen** wurde in **72 %** der Fälle **als gut bzw. sehr gut beurteilt**. Das **Engagements für das Unternehmen** wurde in **64 % als gut oder sehr gut beurteilt** und die **Lösungsorientiertheit** fiel in **60 % der Beurteilungen als sehr gut und gut** aus.
- Die **Vorabklärung des Beratungsumfanges und der Beratungsintensität** wurde in **50 %** als ausreichend beschrieben.
- Die **Erwartungshaltung der Unternehmer** hinsichtlich **weiterer Unterstützungen** durch den WIFI-Berater waren gering. Hauptgrund dafür ist die oft fehlende Detailkenntnis über mögliche weitere Förderungen.
- Ergänzend zur Bewertung der WIFI-Berater haben die Unternehmer etliche Hinweise und Erwartungshaltungen, die teilweise erfüllt aber auch teilweise nicht erfüllt sind, mitgeteilt, die ihnen für eine erfolgreiche **Umsetzung des Beratungsauftrages** wichtig sind:

#### **Tendenziell erfüllt:**

1. Generelles Engagement für das Unternehmen
2. Vorbereitung für Bank- und / oder Gespräche mit Förderstellen
3. Unterstützung bei
  - a) allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fragen wie Marketing-Themen
  - b) Unterstützung bei Umschuldungen
4. Mittelfristige Gesprächspartner für Controlling und Maßnahmensetzung

#### **Tendenziell nicht erfüllt:**

1. Fehlendes Engagement zu den vom Unternehmer vorgelegten Themen (Liquiditätsstärkung bzw. -beschaffung, An-der-Hand-Nehmen im Zusammenhang mit Förderanträgen, detto generell bei Bankgesprächen)
2. die Chemie zwischen den Gesprächspartnern stimmt nicht
3. keine Begleitung zu den Förderstellen
4. kein Kämpfen für das Unternehmen bei Kredit- und Förderungs-Gesprächen
5. zu geringes Interesse, einen diffizileren Förder- oder Kreditantrag für den Kunden durchzubringen
6. fehlende Professionalität bei der Erfüllung des Beratungsauftrages
7. Bekanntes Zahlenwerk wird aufbereitet, daraus keine neuen Impulse

### **Schlussfolgerung & Empfehlung:**

Der Erfolg des **WIFI-Beraters** steht und fällt mit der Chemie zwischen dem Unternehmer und seinem Berater, die in einem großen Ausmaß von der Vorbereitungsphase der Beratung abhängt. Bedingt durch das breite Spektrum, das der Unternehmer von dem ihm zugewiesenen WIFI-Berater erwartet, ergeben sich Divergenzen bei der Bearbeitung des Auftrages.

Die ständige Weiterentwicklung der Beraterqualität in Bezug auf **unternehmerisches Einfühlungsvermögen, Engagement für das Unternehmen** und vor **allem Lösungsorientiertheit** sind für die zukünftige Qualität der WIFI-Beratung ausschlaggebend. *Dem WIFI wird hier eine ständige Qualitätssicherung und ggf. Berater-Weiterentwicklung empfohlen.*

**Umfang und Intensität der Beratung** hängen vom konkreten Auftrag ab. In jedem Falle erwartet sich der Unternehmer ein konkretes, umsetzbares Ergebnis, das nach einer gewissen Zeit auf den definitiven Umsetzungsgrad zu prüfen ist. *Dem WIFI ist ein verbindlicher Evaluierungsprozess zu empfehlen.*

Die kontinuierliche **Begleitung** ist i. d. R. überall dort ein besonderes Thema, wo der Unternehmer professionellen Marktteilnehmern gegenübersteht (z. B. Banken, Förderstellen) und deshalb ein spezifisches Know-how erforderlich ist. *Diese Begleitung ist vielfach erwünscht und sollte vom WIFI intensiviert werden.*

Die **Auswirkung der Beratung** wird von den Unternehmern allgemein als gut empfunden, wenngleich die Effizienz in Richtung **Lösungsorientiertheit** verbessert werden sollte. *Dieses Service der WKO sollte noch stärker in Richtung FÖRDERUNGSBERATUNG, HILFE BEI LIQUIDITÄTSPROBLEMEN, BEGLEITUNG BEI BANKENGESPRÄCHEN ausgebaut werden.*

*Die Unternehmen empfinden die breite Prospektwerbung durchaus als interessant aber nicht wirklich hilfreich. Hier ist die WKO aufgerufen, der individuellen Unterstützung den Vorrang zu geben.*

*Die Unterstützung durch WIFI-Berater muss nicht nur den schon kritischen Unternehmen sondern auch frühzeitig allen Betrieben als ausgezeichnete Hilfestellung bewusst gemacht werden.*

## UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE BANKEN

*FRAGENBLOCK 3.4.: Wie zufrieden sind die Betriebe generell mit der Beratung, Betreuung und Begleitung durch ihre Bank und wie beurteilen sie die Kompetenz ihrer Bankberater/Innen bei der Hausbank? Wie wichtig ist ihnen der Bankbetreuer / die Bankbetreuerin generell?*

- Das Ergebnis: **8 %** der Unternehmer gaben ein **sehr gut**, **8 %** ein **gut**, **27 %** ein **ungenügend** und **57 %** ein **gar nicht zufrieden**.
- Diese Benotung durch die einzelnen Unternehmer unterstreicht klar den Handlungsbedarf für die Banken. Die Negativ-Noten wurden vor allem wegen der breiten Verärgerung im Zusammenhang mit der oftmaligen Verweigerung der erforderlichen Liquiditätshilfe gegeben.
- Folgende **Ergebnisse** wurden von den Unternehmen auf Grund der Bankberatung als positiv umsetzbar bzw. negativ bewertet:

### **Positive Ergebnisse:**

1. Rating-Verbesserung nach Vorarbeit mit dem WIFI-Berater.
2. gute Impulse aus Informationsveranstaltungen
3. Exportoffensive
4. kurzfristige Überbrückungshilfe
5. Finanzierung gegen volle Besicherung
6. Bearbeitung Förderungsantrag

### **Negative Ergebnisse:**

1. Kürzung der Liquidität (bzw. Aufrechterhaltung nur bei zusätzlichen Eigenmitteln) ohne Rücksichtnahme auf die Konsequenzen für die Unternehmensfortführung
2. rasche Rahmenkürzungen
3. generell wenig Verständnis für die finanziellen Probleme der Kunden
4. junge Unternehmen haben es besonders schwer, die erforderliche Liquidität zu bekommen
5. vorhandene bilanzmäßige „Einmal-Effekte“ (a. o.-Bereiche) werden kaum bis gar nicht in die Betrachtungen mit einbezogen;
6. mangelhafte Begleitung bei Förderanträgen
  - a) keine Einbringung von Erfahrungswerten der Bank
  - b) keine Kontaktnahmen zu den Förderstellen
7. Ablehnung von Sonderkreditanträgen aus Gründen der „geringeren Margen“
8. mangelnde Begründung der Ablehnungen von Förderanträgen
7. ein generelles „An-der-Hand-Nehmen“ des Kunden wird kaum praktiziert

### **Schlussfolgerung & Empfehlungen:**

Mittelständische Betriebe brauchen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten verlässliche Finanzpartner mit unternehmerischem Verständnis und grundsätzlichem Interesse, das jeweilige Unternehmen auch in Krisen zu begleiten.

*KMUs sind daher aufgerufen,*

- ⇒ *sich sehr gut - auch mit Hilfe des WIFI-Beraters - auf Bankgespräche vorzubereiten*
- ⇒ *bei Ablehnung eine exakt Begründung einzufordern und*
- ⇒ *die aktive und kontinuierliche Begleitung einzufordern.*

*Die **Banken** sind aufgerufen,*

- ⇒ *auch kleine Unternehmen aktiv zu betreuen und durch Krisen zu begleiten*
- ⇒ *jede Ablehnung bzw. Verschlechterung der finanziellen Unterstützung klar zu begründen und an unternehmerische Maßnahmen zu koppeln*
- ⇒ *den/die FirmenkundenbetreuerIn als Partner des Kunden und nicht als Vollzugsorgan des Risikomanagements auftreten zu lassen*
- ⇒ *als wesentlicher Partner die Zukunft des Unternehmens mit Engagement und Lösungsorientiertheit mitzugestalten.*

***WKO** und WIFI-Berater achten bei allen Kontakten mit Banken auf die Einhaltung oben angeführter Forderungen der KMUs.*

➡ **Die Kompetenz** des Bankberaters/-Beraterin in Bezug auf **unternehmerisches Einfühlungsvermögen, ehrliches Engagement** und **Lösungsorientiertheit** wurden wie folgt beurteilt:

1. Das **unternehmerische Einfühlungsvermögen** wurde mit **63 %** mehrheitlich als ungenügend beurteilt; es herrscht wenig Interesse an der strategischen Position des Unternehmens vor.
2. Das **Engagement** für das Unternehmen wird in **71 %** der Fälle als mangelhaft gesehen, wobei sehr wohl ein Bemühen des Betreuers festgestellt wird, das aber durch die Risikopolitik und durch ständige Betreuerwechsel zunichte gemacht wird.
3. Die **Lösungsorientiertheit** ist auch durch die vielen negativen Kreditentscheidungen nur in Ausnahmefällen, bei **33 %** der Fälle, vorhanden.

➡ Folgende **Erwartungen** an die FirmenkundenbetreuerInnen wurden genannt:

1. Der Bankbetreuer sollte Partner des Unternehmers sein
2. verstärkte Lösungsorientierung
3. objektive Beurteilung der Kreditunterlagenlangfristige, aktive Kundenbegleitung (Kunden an der Hand nehmen)
4. Entscheidungskompetenz und Durchsetzungskraft des Betreuers vor Ort
5. aktive Kundenbetreuung
6. Termintreue
7. Unterstützung bei der Geschäftsanbahnung
8. nachvollziehbare Entscheidungen
9. Kompetenz und Engagement auch gegenüber dem Kleinkunden
10. Branchenwissen und Tips
11. weniger Focus auf die materiellen Sicherheiten, stärkere Bewertung der Soft-facts

### **Schlussfolgerungen & Empfehlungen:**

Die **Kompetenz** des/der **Firmenkundenbetreuers/In** leidet in den letzten 12 Monaten massiv unter bankinterner Regelungen, durch die sich der Firmenkundenbetreuer in erster Linie nicht mit den realen Marktchancen der KMUs auseinandersetzt, sondern sich primär den Vorgaben der Risikomanagers zu beugen hat. Dadurch kommt die „Begleitung“ bzw. das „An-der-Hand-Nehmen“ des Kunden ganz entscheidend unter Druck.

*Im Sinne des Hausbankprinzips muss der **Firmenkundenbetreuer** wieder die Rolle des unternehmerischen Partners der KMUs und des primären Entscheiders übernehmen. Das heißt, das Unternehmen muss sich auf die Entscheidung des/der Firmenkundenbetreuers/In hundertprozentig verlassen können.*

*Die **WKO** und die **WIFI-Berater** achten darauf, dass das Engagement, das unternehmerische Einfühlungsvermögen und die Lösungsorientierung wieder in den Vordergrund gerückt werden.*

## UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE FÖRDERSTELLEN

### FRAGENBLOCK 3.5.: Wie zufrieden sind die Betriebe mit den Förderstellen und den Fördermöglichkeiten?

- Als beanspruchte Förderstellen wurden u. a. genannt
  - die Förderstelle des Bundes - Austria Wirtschaftsservice / AWS
  - Stadt Wien
  - gemeinsame Kreditaktion der Wirtschaftskammer Wien und der Stadt Wien
  - NÖBEG
  - Jungunternehmerfonds
- Die Zufriedenheit mit der Abwicklung und der Unterstützung der Förderstellen wurde mit **55 %** als **sehr** bzw. **zufriedenstellend** und mit **45 %** als **nicht zufriedenstellend** bewertet.
- Für folgende Vorhaben wurden Förderungen genehmigt aber auch abgelehnt:

Genehmigt	abgelehnt
AMS-Förderung für Maschinen bzw. maschinelle Ausstattungen	Innovationsassistent
Haftungsübernahmen für Bankkredite	Innovationsförderung
Förderung für künstlerische Infrastruktur	
F & E-Projekte	Kooperationspartnerschaften
Internationalisierung	Nahversorger
Soft loans	Projektfinanzierung NÖBEG
Betriebsübernahme	
Forschungsförderung (FFG)	
Tourismusförderung	
Mikrokredite (Stadt Wien)	
Kleinkredit für Anlagen und Maschinen	
Wirtschaftsförderung der Stadt Wien	
Jungunternehmerförderung	

➤ Hinsichtlich der **Erwartungshaltung der Unternehmer** in Bezug auf eventuelle **weitere Unterstützungen** wurden folgende Antworten gegeben:

1. Förderung der Umschulung älterer Mitarbeiter
2. Verkürzung der Zeitspanne zwischen zwei Förderanträgen
3. Erleichterung des Zugangs zu Start-up-Finanzierungen und Venture Capital.
4. WKO-Seminare hinsichtlich möglicher Förderungen
5. keine bombastische Werbung sondern tatsächliche Förderung
6. mehr Interesse an den zu fördernden Projekten
7. mehr Transparenz über Fördertöpfe
8. Entbürokratisierung
9. Nachvollziehbarkeit bei Ablehnung
10. Internationalisierung

### **Schlussfolgerungen & Empfehlungen:**

Die KMUs sind grundsätzlich an Fördermöglichkeiten sehr interessiert, haben aber auf Grund der Vielfalt keine ausreichende Transparenz über die Nutzungsmöglichkeiten.

Die Zufriedenheit der KMUs mit den Förderinstitutionen ist durchaus hoch, bemängelt wird aber der Trend zu mehr Bürokratismus.

*Eine wesentlich aktivere und lösungsorientiertere Begleitung durch die **Banken** und auch durch den WIFI – Berater ist hier anzuraten.*

*Das Know-how der Banken, Fördermittel effizient zu beantragen, ist verstärkt einzusetzen und zu nutzen, um den KMUs eine hohe Genehmigungsquote zu garantieren.*

*Der Zugang zu Fördermitteln muss unbürokratisch, transparent und aktiv gestalten werden. Es ist nicht zumutbar, dass sich KMUs mit den Regeln bzw. den Besonderheiten der Förderlichtlinien herumschlagen müssen.*

*Ablehnungen sind auch hier durch die Förderstellen den KMUs gegenüber nachvollziehbar zu dokumentieren.*

## UNTERSTÜTZUNG DURCH WEITERE PERSONEN UND INSTITUTIONEN

- Als weitere Unterstützung der Unternehmer wurden hauptsächlich die Steuerberater genannt.
- **70 %** der befragten Unternehmen zeigen sich mit der Beratung **zufrieden** oder **sehr zufrieden**.
- Nicht beim WIFI gelistete Unternehmensberater spielen bei den befragten Unternehmen keine große Rolle.
- Als weitere Erwartungen an die Steuerberater wurden folgende Punkte genannt:

1. aktive Betreuung und nicht nur Reaktion bei Anfragen
2. aktuelle Tips
3. Kontinuität
4. unternehmerische Sichtweisen
5. Begleitung bei der Unternehmensentwicklung
6. Betreuung des Betriebes und des Unternehmers persönlich
7. Einhaltung der Kernkompetenz (z. B. keine Veranlagungsgeschäfte)

### **Schlussfolgerung & Empfehlungen:**

Steuerberater sind wichtige Partner des Unternehmers und deshalb in der Krise besonders gefordert. *Neben dem bereits als gut eingestuften Service durch den Steuerberater spielt zukünftig die aktive Begleitung eine wesentliche Rolle; dies nicht nur im steuerlichen Fach sondern auch in den Disziplinen strategische Ausrichtung, Unternehmensentwicklung und Controlling.*

*Den **KMUs** wird empfohlen, die aktive „unternehmerische“ Begleitung einzufordern.*

## ZUSAMMENFASSUNG: UNTERSTÜTZUNG

Die hohe Unzufriedenheit der mittelständischen Unternehmer mit der generellen Unterstützung muss allen Beteiligten zu denken geben.

Eine Verbesserung der Unterstützung der KMUs benötigt keine hohen finanziellen Mittel, sondern vorrangig die Bereitschaft aller Unterstützungsgeber, den KMUs ein Service anzubieten, das schon allein mit dem Begriff „unternehmerisches Einfühlungsvermögen“ weitgehend beschrieben ist .

Die **WKO** und die **WIFI-Berater** bieten den KMUs verstärkt Unterstützung an, deren konkrete Ergebnisse die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen. Das heißt, jegliche „ergebnisorientierte“ Unterstützung muss strategisch und kontinuierlich ausgerichtet sein.

Es ist verständlich, dass Banken in Krisenzeiten ihre Risikopolitik und die Bonitätsprüfung verschärfen bzw. die Kreditvergaben strenger prüfen. Dadurch aber erhalten KMUs lebensnotwendige Finanzmittel oft nicht in dem Ausmaß, das eine gesunde Unternehmensentwicklung sicherstellen würde. Betriebswirtschaftlich begründete Kreditlehnungen sollten bei den KMUs in jedem Fall Impulse für notwendige unternehmerische Veränderungen auslösen.

**Banken** müssen daher wieder ihre angestammte „Versorgungs- und Unterstützungsfunktion“ gegenüber den kleinen und mittleren Unternehmen verstärken. Das heißt, die FirmenkundenbetreuerInnen beweisen dies durch ihr unternehmerisches Einfühlungsvermögen, das Engagement für die KMUs und ihre Lösungsorientiertheit.

**Förderstellen** haben in Krisenzeiten eine besonders wichtige Funktion. Sie sind einerseits Impulsgeber für Innovationen, Investitionen und in die Zukunft gerichtete Vorhaben und andererseits auch verstärkt Überbrückungsgeber bei Liquiditäts- und Finanzierungsengpässen.



# KAPITEL 4:

## UNTERNEHMERISCHE ZUKUNFT

**FRAGENBLOCK 4.1.:** Wie schätzen Unternehmen die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung in Österreich und in ihren Absatzmärkten sowie ihre eigenen Chancen ein und welche Visionen und Ziele werden dabei verfolgt?

- ➔ **59 %** der Betriebe schätzen die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung in Österreich und in ihren Absatzmärkten als **ungewiss** oder **kritisch** ein.
- ➔ Trotz dieser eher pessimistischen Prognose glauben doch **56 %** an **gute** oder sogar **sehr gute Entwicklungschancen** für ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren.
- ➔ **Optimismus bzw. Pessimismus** werden wie folgt argumentiert:

	
Guter Start ins Jahr 2010	Banken geben Kapital teilweise nicht weiter
Verbesserung der Wirtschaft auf niedrigem Niveau	Finanzpolitik nicht einschätzbar
Erfolgspotenziale rechtzeitig erkennen	Schuldenabbau des Staates
Firmenpleiten nur in geringem Ausmaß und wenn, dann als Bereinigung	Zunahme der Firmenpleiten
Arbeitslosigkeit wird nicht schlimm und die Kaufkraft bleibt bestehen	Arbeitslosigkeit gravierend
wir sind Kämpfer und gut „aufgestellt“, wir halten wir noch drei Jahre durch	eine weitere Krise wird viel schlimmer und wir werden echte Probleme haben
positiv denken	Geldverschwendung v. a. von Steuergeldern
internationale Hoffnungsmärkte	Systeme in Österreich funktionieren nicht mehr
2011 wieder Aufschwung, Investitionen werden wieder getätigt	weiterer Rückgang der Wirtschaft
Motivation auch in schwierigen Zeiten	Probleme in manchen Branchen
es hängt vom eigenen Engagement ab	Überkapazitäten
nicht raunzen sondern anpacken	Auftragsvergaben in Österreich unsicher
	zu wenig Eigenkapital
	Lobbying unverzichtbar
	geringe Planbarkeit
	Überbelastung des Unternehmers
	in fünf Jahren die nächste Krise
	Angst vor Stagnation

**Schlussfolgerungen & Empfehlungen:**

Die Zukunft wird durchaus skeptisch aber nicht hoffnungslos beurteilt. Hier sind nicht die üblichen Durchhalteparolen sondern Fakten hilfreich.

*Durch spezielle, gemeinsame Veranstaltungen der **Wirtschaftskammer und der Banken** lernen auch kleinere und mittlere Unternehmen verstärkt mit sehr kritischen Marktverhältnissen umzugehen und pflegen untereinander einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch (z. B. „Grätzlentwicklung“, Branchentreffen, EPU-Workshops).*

- Durch die Antworten auf die Frage nach der **UNTERNEHMENSVISION** ergibt sich ein zweigeteiltes Bild. Einerseits gibt es Unternehmer, die auch in schwierigen Zeiten mit großem Engagement und Enthusiasmus agieren, aber genau so viele sind mutlos und formulieren keine längerfristigen oder konkreten Ziele.
- Im Vordergrund des unternehmerischen Handelns stehen **operative Maßnahmen und eher kurzfristige Initiativen**, die bereits im Kapitel Fitness beschrieben sind und hier nochmals zusammengefasst sind.

VISIONEN > 3 Jahre	INITIATIVEN < 1 Jahr
Geschäft muss sich selbst tragen	Liquidität
kontinuierliches Wachstum	Konzentration auf Stammkunden, mehr Kontakt
Internationalisierung	gezielte Unternehmensentwicklung
5 % Wachstum p.a.	Ausweitung Inlandsumsätze
Verbesserung der Kunden- und Marktanteile	Qualitätssteigerung
Stabilisierung der Unternehmenssituation	Serviceverbesserungen
Bekanntheit als Qualitätsmarke und einzigartiges Geschäftskonzept	aktiver Verkauf
Unternehmensverdoppelung	Zuführung von privaten Mitteln
Expansion in Europa	neuer Markt
Nischenstrategien	Fördermittel
	Schuldentilgung
	Gezielte Werbung
	Netzwerksynergien
	Präsenz in neuen und bestehenden Märkten.
	Neue Partner rekrutieren
	Verstärkung der Führungsleistung



### **Schlussfolgerung & Empfehlung:**

*Die unternehmerische Vision sollte vor allem im Rahmen der **WIFI-Beratung** festgestellt, geprüft und diskutiert werden.*

*Auch **kleinere Betriebe** sollten klare Vorstellungen von ihrer wirtschaftlichen Zukunft haben. Die Erarbeitung einer **Vision** und deren **tourlicher Adaptierung** schützt vor lebensbedrohlichen, wirtschaftlichen Rückschlägen, d. h., die Unternehmen sind krisenresistenter.*

*Auch wenn in der Krise eher kurzfristige Maßnahmen gesetzt werden, müssen die **KMUs** langfristige Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen. Dabei sind als Begleiter die **WKO** und die **WIFI-Berater** – eventuell in einem noch zu schaffenden weiteren Modul – einzubinden.*

# UNTERSTÜTZUNG IN DER ZUKUNFT

*FRAGENBLOCK 4.2.: Von welchen Institutionen und übergeordneten Stellen erwarten sich mittelständische und kleine Betriebe in Zukunft noch konkrete Unterstützung?*

## **WKO / WIFI:**

- mehr Individualförderung
- weniger intransparente Werbeaussendungen
- mehr an aktiver und regelmäßiger Betreuung
- tatkräftiges Mitwirken bei der Umsetzung von Forderungen an die Politik
- Fortsetzung des aktuellen Dialoges
- individuellere Veranstaltungen
- Förderung des Erfahrungsaustausches

## **POLITIK, REGIERUNG:**

- Breites Engagement der politischen Vertreter in Bezirk, Stadt und Gemeinde gegenüber den Betrieben – weit über Lippenbekenntnisse hinaus.
- Verbesserung der Startbedingungen für mittelständische Unternehmen
- Verhinderung krimineller Konkurse bei den GmbHs
- gesichteter Zugang zu Start-up-Finanzierungen
- Verwaltungsvereinfachung unter dem Hauptakteur WKO
- Streichung der staatl. Kreditvertragsgebühr
- Einführung einer Kapital-Transaktionssteuer
- massive Steuersenkungen für Betriebe
- massive Verbesserung der Effektivität und Qualität des Arbeitsmarktservices
- massive Verbesserung der Schul- und Lehrlingsausbildung
- Umdenken in der Gesellschaft dringend notwendig; Leistung muss sich auszahlen; die kleinen Betriebe erhalten die Wirtschaft
- Unterstützung statt Strafe durch die Sozialversicherungen und öffentlichen Träger
- soziale Absicherung der Selbstständigen
- Modelle zur Absicherung gegen Betriebs- und Unternehmersausfälle
- Stärkung von „Grätzlentwicklung“

- Kooperation und nicht Konkurrenzierung zwischen Fachhochschulen und Betrieben
- EU-Plattformen zur Nutzung von Synergien und Lobbying
- Kooperation mit Schulen zur Personalvermittlung
- Kooperationen auch mit den osteuropäischen mittelständischen Unternehmen

### **Schlussfolgerungen & Empfehlungen:**

Es ist offensichtlich, dass die mittelständischen Betriebe in turbulenten Zeiten **vielfältige und effektive Unterstützung** erhalten müssen, auch wenn etliche Unternehmer keine diesbezüglichen Erwartungen geäußert bzw. wenig Zuversicht haben, vor allem in Bezug auf die Veränderungschance der Strukturen in Politik, öffentlichen Institutionen und Gesellschaft.

*Die **Politik** und die **öffentlichen Institutionen** müssen sich den vielfältigen und aktuellen Erwartungen der KMUs stellen und weiterführende Diskussionen zur Wahrung und Förderung einer realen Umsetzungschance in der Zukunft forcieren.*

*Spezielle KMU-Förderprogramme sind laufend auszubauen und aktiv anzubieten.*

Zusammengefasst muss hier der **Stellenwert der KMUs** in der Gesellschaft erhöht werden. Bei den KMUs und neuerdings EPU's handelt es sich sowohl um eine für den Arbeitsmarkt als auch für die Gesellschaft sehr wichtige Gruppe.

*Auch die **WKO** ist mit ihren Fachgruppen aufgerufen, Branchentrends zu analysieren, Zukunftsszenarien zu entwickeln, diese auf Expertenebene zu diskutieren sowie dann aktiv und gezielt den mittelständischen Betrieben zur Verfügung zu stellen.*

## *ANLAGE 1:*

### *GENERELLE SELEKTION DER AN DER STUDIE TEILNEHMENDEN BETRIEBE:*

- 27 Unternehmen – Kleinbetriebe bzw. Mittelbetriebe mit Firmensitz in Wien
- EPU (Einpersonunternehmen) bis 35 Mitarbeiter
- Umsatzvolumen bis zu € 10,0 Mio.
- Ansuchen um Unterstützung durch die Wirtschaftskammer-Ombudsstelle
- Abgeschlossene 24 Stunden-Beratung durch die Unternehmensberatung des WIFI Wien
- Auswirkung der Wirtschaftskrise speziell auf diese Unternehmen
- Probleme und Ablehnungen von Finanzierungsansuchen bei Wiener Banken

### **Verteilung nach Branche und Gesellschaftsform:**

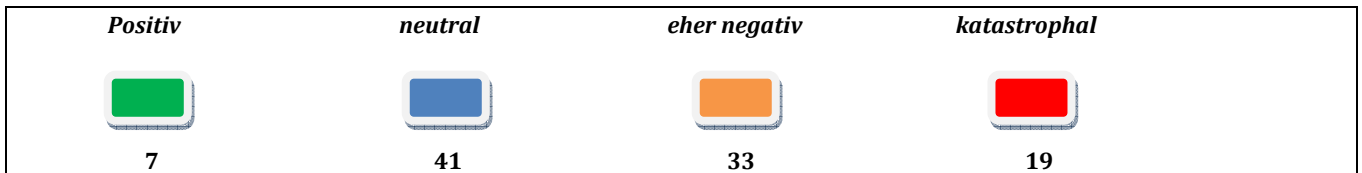
- 37 % Einzel- und Großhandelsunternehmen
- 30 % Gewerbe- und Handwerksunternehmen
- 15 % Tourismus- und Freizeitunternehmen; Gast- und Restaurationsunternehmen, Hotel
- 18 % Informations- und Consultingunternehmen

ANLAGE 2:

THEMENBEREICHE & FRAGESTELLUNGEN SOWIE PROZENTWERTE AUS DEN INTERVIEWS

**1. Die Krise:**

- 1.1. Wie sehen Sie Ihre wirtschaftliche Entwicklung der letzten zehn Monate generell?
- 1.2. Welche 3 Hauptursachen sind für die wirtschaftlichen Probleme aus Ihrer Sicht verantwortlich?
- 1.3.1. Wie hat sich bzw. wie wirkt sich die Krise auf Ihr Unternehmen und dessen Erfolg aus?

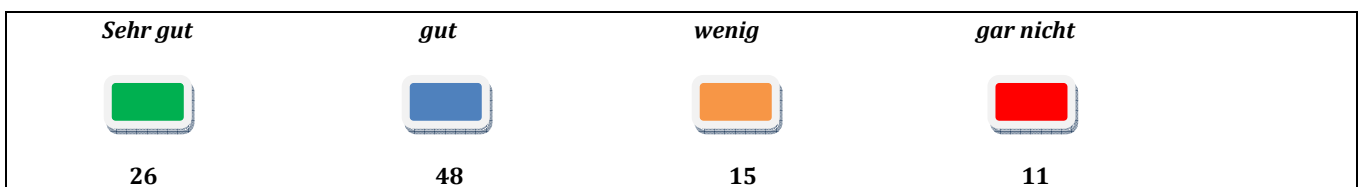


- 1.3.2. Beschreiben Sie 3 konkrete Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?
- 1.4. Was haben Sie unternommen, um die Krise bewältigen zu können? Beschreiben Sie die wichtigsten 3 Gegeninitiativen und deren Zielsetzung?

**2. Unternehmerische Fitness**

**2.1. Organisation (Abläufe im Unternehmen, Aufbaustruktur)**

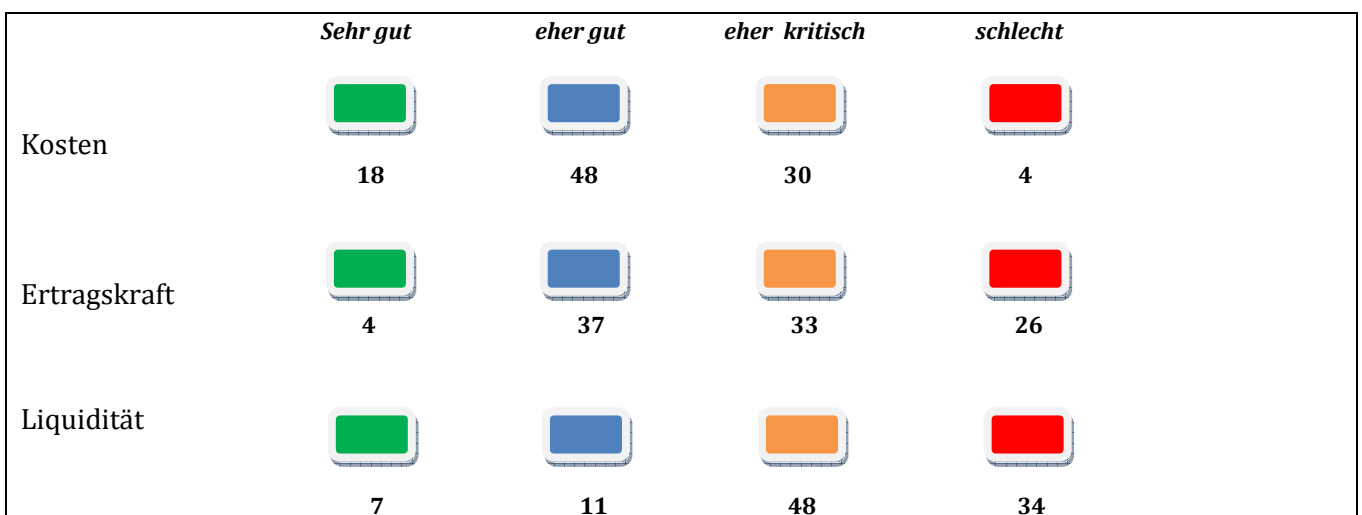
- 2.1.1. Wie gut ist Ihre Organisation auf die durch die Krise veränderten Rahmenbedingungen vorbereitet?



- 2.1.2. Beschreiben Sie an Hand von 3 konkreten Beispielen, was Ihnen organisatorisch besonders wichtig ist.

**2.2. Kosten/Ertragskraft/Finanzielles**

- 2.2.1. Wie entwickeln sich in Anbetracht der Krise Ihre Kosten, Ihre Ertragskraft und Ihre Liquidität?



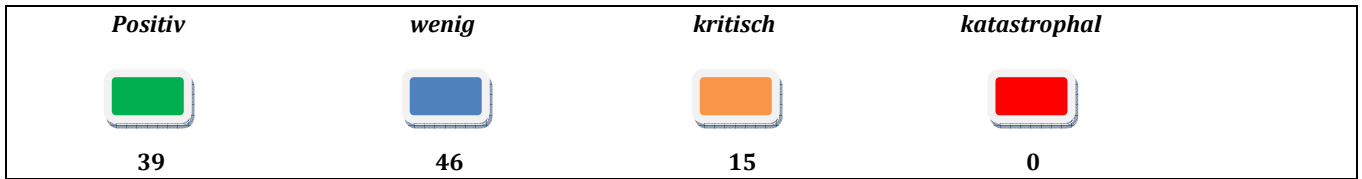
- 2.2.2. Welche sind die Hauptgründe für diese Entwicklung der finanziellen Situation?

2.2.3. Was tun Sie konkret um Ihre finanzielle Situation aufrechtzuerhalten bzw. zu verbessern? Nennen Sie Ihre aktuellsten 3 Hauptmaßnahmen.

**2.3. Marktposition & Kunden**

2.3.1. Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Marktposition auch im Vergleich mit Ihren Mitbewerbern?

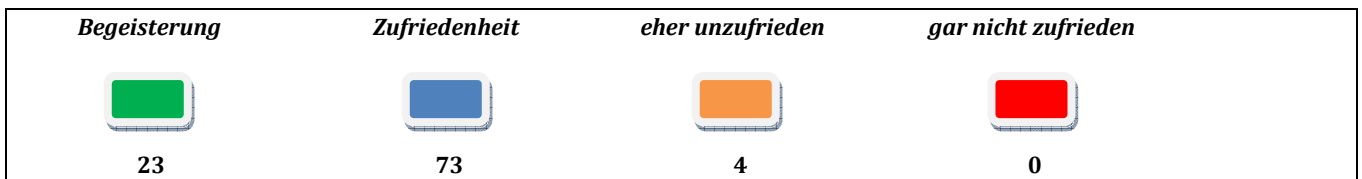
2.3.2. Wie entwickeln sich durch die geänderten Rahmenbedingungen Ihre Marktstellung und Ihr Kundenpotenzial?



2.3.3. Nennen Sie Ihre aktuellsten 3 Maßnahmen zur Geschäfts -Stabilisierung bzw. -Ausweitung.

**2.4. Kundenzufriedenheit und Qualität**

2.4.1. Wie hoch ist in der aktuellen Situation die Zufriedenheit Ihrer Kunden tendenziell?

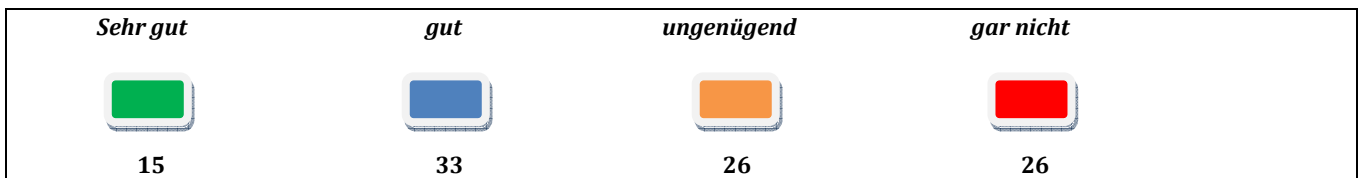


2.4.2. Nennen Sie 2 Hauptgründe für Zufriedenheit und 2 Hauptgründe für Unzufriedenheit bei Ihren Kunden.

2.4.3. Welche Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit ergreifen Sie?

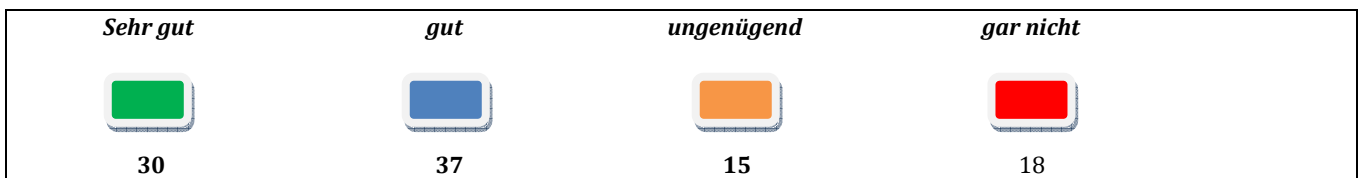
**3. Unterstützung für Ihr Unternehmen**

3.1. Wie gut fühlen Sie sich generell in der aktuellen wirtschaftlichen Situation unterstützt?



**3.2. Durch das Wirtschaftsförderungsinstitut**

3.2.1. Wie wirkte sich die Beratung durch den WIFI-Unternehmensberater konkret für Ihr Unternehmen aus.



3.2.2. Nennen Sie die 3 wichtigsten Punkte, die von Ihnen auch konkret umgesetzt wurden bzw. werden.

3.2.3. Wie beurteilen Sie die Kompetenz Ihres / Ihrer WIFI-UnternehmensberaterIN in Bezug auf:

Unternehmerisches Einfühlungsvermögen: 72 % gut; 28 % schlecht

Engagement für Ihr Unternehmen: 64 % gut; 36 % schlecht

Lösungsorientierung: 60 % gut; 40 % schlecht

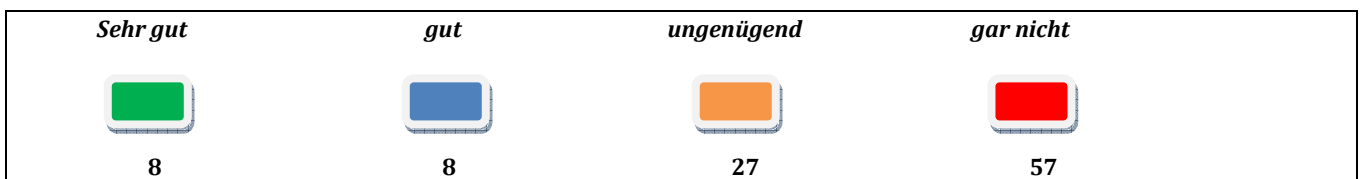
Wurde Ihnen von Anfang an Umfang und Intensität der Beratung deutlich gemacht? 50 % ja.

3.2.4. Welche Unterstützung hätten Sie sich vom WIFI-BeraterIN gerne noch erwartet?

### 3.3. Durch Banken

3.3.1. Von welchen Banken werden Sie hauptsächlich betreut? Welche Bank bezeichnen Sie als Ihre Hausbank? Es steht Ihnen frei uns diese namentlich zu nennen!

3.3.2. Wie zufrieden sind Sie generell mit der Beratung, Betreuung bzw. die Begleitung durch Ihre Bank bzw. Ihre Banken?



3.3.3. Nennen Sie die 3 wichtigsten Ergebnisse, die Ihnen durch die Betreuung Ihrer Hausbank in Ihrem Unternehmen entscheidend geholfen hat.

3.3.4. Wie beurteilen Sie die Kompetenz Ihres / Ihrer Bank-Beraters/In bei der Hausbank in Bezug auf?

Unternehmerisches Einfühlungsvermögen: 37 % gut; 63 % schlecht

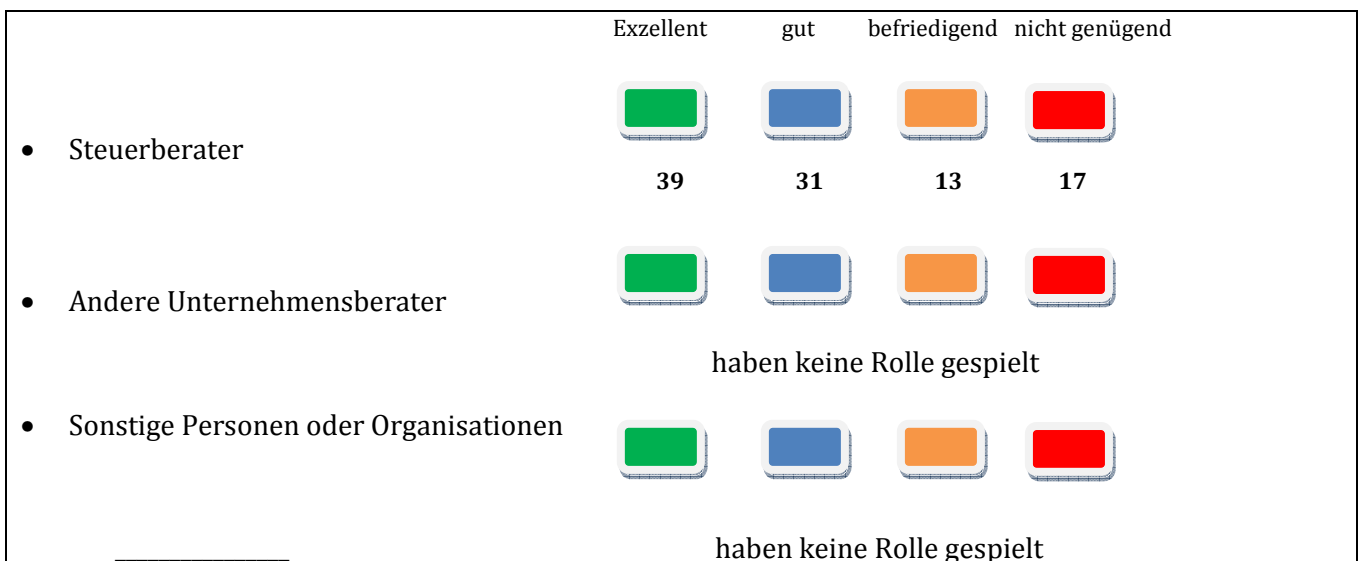
Ehrliches Engagement: 29 % gut; 71 % schlecht

Lösungsorientiertheit: 33 % gut; 67 % schlecht

3.3.5. Wie wichtig ist Ihnen der Bankbetreuer generell und was erwarten Sie sich konkret von ihm/ihr?

### 3.4. Durch sonstige Personen und Organisationen

3.4.1. Von wem werden Sie noch unterstützt und wie gut fühlen Sie sich unterstützt?



3.4.2. Welche 3 wesentlichen Unterstützungsergebnisse, die Sie in Ihrem Unternehmen nutzen konnten, fallen Ihnen spontan ein?

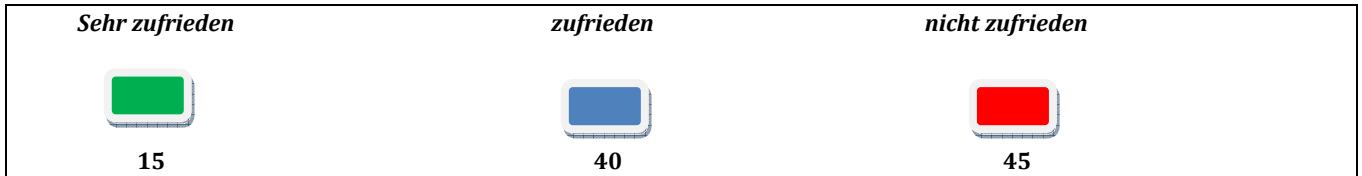
3.4.3. Welche Unterstützung hätten Sie sich gerne noch erwartet? Keine wesentlichen

### 3.5. Durch Förderstellen

3.5.1. Mit welchen Förderstellen hatten Sie bislang zu tun?

3.5.2. Welche Förderungen haben Sie erhalten und welche nicht?

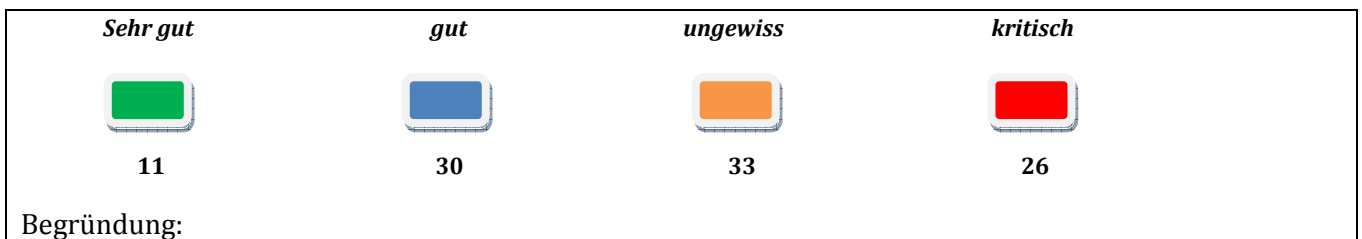
3.5.3. Wie zufrieden waren Sie mit der Abwicklung und der Unterstützung der Förderstellen?



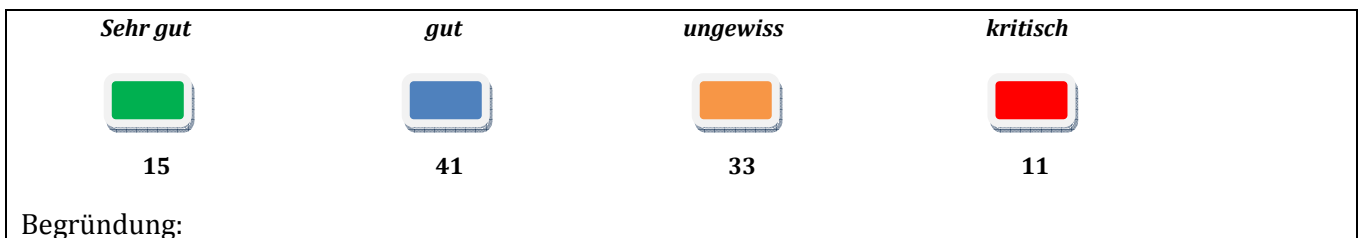
3.5.4. Welche Unterstützung hätten Sie sich noch erwartet?

### 4. Ihre Unternehmerische Zukunft

4.1. Wie schätzen Sie die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung in Österreich und in Ihren Absatzmärkten (bei Ihren Kunden) generell ein?



4.2. Wie schätzen Sie die Entwicklungschancen für Ihr Unternehmen in den nächsten 3 Jahren generell ein?



4.3. Wo wollen Sie mit Ihrem Unternehmen in 3 Jahren stehen? Wie lautet Ihre Vision?

4.4. Welche konkreten Ziele haben Sie sich für diesen Zeitraum gesetzt?

4.5. Welche 3 hauptsächlichen Änderungen werden Sie in Ihrem Unternehmen vornehmen, um diese Ziele zu erreichen?

4.6. Von wem erwarten Sie sich in Zukunft welche konkrete Unterstützung?

WKO / WIFI
Hausbank
Steuerberater
Förderstellen
Unternehmensberater
Sonstige Personen oder Organisationen
Politik, Regierung

## ANLAGE 3:

### ERGÄNZENDE STUDIEN UND FORSCHUNGSERGEBNISSE

#### **MITTELSTANDBAROMETER 2009, Verfasser: Ernst & Young, Feber 2009**

Telefonische Befragung von 900 KMUs in Österreich

##### **Hauptaussagen:**

84 % schätzen ihre Geschäftslage positiv ein, deutlicher Konjunkturoptimismus, Bau- und Dienstleistungssektor noch pessimistisch, Rückgang bei Industrieinvestitionen, Trend zu Mehreinstellungen, 50 sehen keine Auswirkungen der Krise auf das eigene Geschäft, 31 % bewerten das eigene Geschäft als stabil, 40 % überhaupt nicht gefährdet, Fördermaßnahmen und Konjunkturpakete werden mehrheitlich als sinnvoll beurteilt, wenn auch eher langfristig, Kostenoptimierung und Personalabbau stehen im Vordergrund, massive Forderung nach Kreditvergaben und Steuererleichterungen, Wiener Betriebe sind kritisch aber auch optimistisch in der Beurteilung der Wirtschaftslage bzw. der Zukunft, 50% in Wien von der Krise betroffen.

##### **Übereinstimmung:**

Generell ist auch hier von einer positiven Grundstimmung die Rede, wobei in der aktuellen Studie die Stabilität des eigenen Betriebes nicht mehr so hoch eingestuft wird. Standen damals noch Kostenoptimierung im Zentrum des unternehmerischen Handelns gilt heute die Konzentration dem Stammkunden, der Serviceerweiterung und der Mitarbeiter-Qualifikation.

#### **Geförderte Unternehmensberatung, IFES im Auftrag der UBIT vom September 2009**

Empirische Studie, telefonisch, Stichproben

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=505048&DstID=5344#gef\\_rderte\\_Beratungen](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=505048&DstID=5344#gef_rderte_Beratungen)

##### **Hauptaussagen:**

Untersucht wurden u.a. die Zufriedenheit von 150 Unternehmen mit den Unternehmensberatern und die Auswirkungen der Beratung auf die Unternehmen (siehe Punkt 4: beratene Unternehmen). Das WIFI ist mit 71 % der größte geförderte Unternehmensberater, wobei die Tatsache der Förderung der Beratungsleistung für die Beauftragung entscheidend ist. Ein Großteil der Beratungsprojekte behandeln die Themen Vertrieb, Marketing, Verkauf (33 %) und Geschäftsplanung (29 %). Die Zufriedenheit ist mit rund 80 % genauso hoch einzustufen wie der Nutzen aus der Beratung (74 %). Trotzdem wurden hier, so wie in der aktuellen WK-Studie noch etliche Verbesserungsfelder genannt, wie: Umsetzbarkeit der Pläne, mehr Interesse des Beraters und auf die Betriebsgröße nicht abgestimmte Beratung.

##### **Übereinstimmungen:**

Beide Studien bestätigen das große Unterstützungspotenzial der WIFI-Unternehmensberatung für die KMUs, zeigen aber auch den Handlungsbedarf in Richtung eines klareren und engagierteren Beratereinsatzes sowie in der Verstärkung der praktischen Umsetzung auf.

**Hauptaussagen:**

Sehr rasches Erkennen der vor allem im Absatzmarkt teils dramatischen Rückgänge wurden von den Betrieben sehr rasch für Gegenmaßnahmen genutzt. Neben unvermeidbaren und schmerzhaften Personalkürzungen wurden vor allem PR- und Marketing-Aktionen gesetzt und neue Kunden durch aktives Empfehlungsmarketing gewonnen. Die Sicherstellung der Liquidität, die Beiziehung eines Unternehmensberaters und der laufende Kontakt mit der Hausbank sind weitere wesentliche Maßnahmen gegen die Krise. Siehe auch die elf Erfolgsstrategien im Detail.

**Übereinstimmung:**

Hier wird auch – so wie in der vorliegenden Studie - deutlich der Trend zum frühzeitigen und mutigen Handeln bestätigt und es werden ebenfalls sehr detaillierte Empfehlungen abgegeben. **Fit 2010** bündelt die Unterstützungsleistungen der Wirtschaftskammer Wien und lädt zur intensiveren praktischen Nutzung auf, auch ein massives Anliegen der aktuellen Studie der WK-Wien.

## ANLAGE 4:

### ZUSAMMENGEFASSTE EMPFEHLUNGEN AN DIE KLEINEN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN:

*Auch kleinere Betriebe sollten klare Vorstellungen von ihrer wirtschaftlichen Zukunft haben. Die Erarbeitung einer Vision und deren tourlicher Adaptierung schützt vor lebensbedrohlichen wirtschaftlichen Rückschlägen, d. h., die Unternehmen sind krisenresistenter.*

*Auch wenn in der Krise eher kurzfristige Maßnahmen gesetzt werden, müssen die KMUs langfristige Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen.*

*KMUs konzentrieren sich zuerst auf die Stammkunden, erst dann auf die Bearbeitung neuer Märkte. Vernetzung spielt eine große Rolle in Bezug auf Marktbearbeitung und Nutzung von Synergien. Eine permanente Bedeutung haben Kostenmanagement und die Absicherung der Liquidität.*

*Organisatorische Fitness, d. h. die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt durch:*

- ⇒ *Produktivitätssteigerung und Kostenmanagement*
- ⇒ *Konzentration auf das Kerngeschäft und die Stammkunden sowie*
- ⇒ *die Serviceerweiterung gegenüber den Kunden*

*Organisatorische Klarheit (z. B. in Form eines Handbuchs oder einer klaren Geschäftsordnung) hilft den Unternehmen gemeinsam mit einer effektiven Kommunikation die Abläufe effizient zu halten und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.*

*KMUs verstärken die Bildung und Umsetzung einer klaren Personalstrategie.*

*Reduktion der Überbelastung der Unternehmer durch Delegation und aktive Einbindung ausgewählter Mitarbeiter.*

*Überprüfung der Bilanz- und Finanzierungsstruktur sowie der Finanzplanung stehen für die KMUs absolut im Vordergrund.*

*Im Grunde geht es bei vielen Unternehmen verstärkt um aktive Kundenansprache und um eine Analyse, bei welchem Geschäft er Geld verdient bzw. verliert, um das tägliche Handeln ständig danach auszurichten.*

*Mittelständische und kleine Unternehmen sind aufgerufen, sich verstärkt in Nischen zu betätigen, d. h., sich sehr genau zu überlegen, mit welchen Leistungen bzw. Zusatzleistungen kann ich bei welchem Kunden Geld verdienen.*

*KMUs sind aufgerufen,*

- ⇒ *sich sehr gut - auch mit Hilfe des WIFI-Beraters - auf Bankgespräche vorzubereiten*
- ⇒ *bei Ablehnung eine exakt Begründung sowie*
- ⇒ *die aktive und kontinuierliche Begleitung einzufordern*

*Den KMUs wird empfohlen, auch bei ihren Steuerberatern die aktive „unternehmerische“ Begleitung einzufordern.*