



Gewerbeförderung Ukraine

Unternehmer in Kriegszeiten

Wenn der bisherige Rohstofflieferant von heute auf morgen nicht mehr liefert. Wenn der Strom nur noch wenige Stunden am Tag verfügbar ist. Wenn die Mitarbeiter aus Angst vor dem Einzug in die Armee nicht mehr auf die Strassen gehen und nicht zur Arbeit erscheinen – dann wird es herausfordernd, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Unternehmer in der Ukraine stehen vor dieser Herausforderung.

Martin Kurz

Bäckerei bleibt flexibel

In der Ecke der Backstube steht die Teigmaschine und knetet langsam den Teig. Feine, knusprige Brote werden in ein paar Stunden aus dem grossen Backofen gezogen und an die Verkaufsstellen ausgeliefert. Ein normaler Bäckerei-Alltag. Doch so normal ist der Alltag nicht. Denn die Backstube befindet sich in Lviv, im Westen der Ukraine.

Als Marks Vater Mischa die Bäckerei 2008 mit der Gewerbeunterstützung von LIO eröffnet, konzentriert er sich auf die Herstellung von verschiedenen Broten. Heute backen Vater und Sohn neben Brot auch Feingebäcke wie Donuts. Dadurch konnten sie in den vergangenen Jahren neue Kundensegmente erschliessen. Bis vor drei Jahren ist die Rohstoffbeschaffung kein Problem. Doch mit der russischen Invasion im Februar 2022 verändert sich dies innert weniger Stunden. Lieferanten aus dem Osten des Landes stellen ihre Tätigkeit ein. Mark muss neue Lieferanten finden. Die Rohstoffe sind verfügbar, doch nach Kriegsausbruch verteuern sie sich um bis zu 45%. Das wirkt sich auf die Verkaufspreise der Backwaren aus. Für viele Konsumenten sind die hohen Preise nicht mehr bezahlbar.

Ein weiterer grosser Kostenfaktor sind die steigenden Energiekosten. Die Energieinfrastruktur ist auch im Westen der Ukraine stark beschädigt. Das Vater-Sohn-Gespann beweist seinen Unternehmertegeist und seine Flexibilität. Die Backöfen können wahlweise mit Gas, Holzpellets oder mit dem Generator betrieben werden, je nach Verfügbarkeit und Preis der Energiequelle. Fällt der Strom ganz oder teilweise aus, springt der grosse Diesellgenerator an und produziert den notwendigen Strom.

Doch was nützen die verschiedenen Energiequellen und Rohstoffe, wenn keine Mitarbeiter die Produkte herstellen. «Es ist schwierig, fähige Mitarbeiter zu finden, die das Handwerk verstehen. Viele Ukrainer sind geflohen oder ausgewandert, wurden von der Armee eingezogen oder sind im Krieg gefallen. Zudem trauen sich viele Männer im dienstpflichtigen Alter nicht auf die Strasse, aus Angst, in die Armee einberufen zu werden.» Die Selbstversorgung ist häufig die sparsamste Lebensform. Die landwirtschaftliche Fläche wird so gut wie möglich bewirtschaftet, damit über das ganze Jahr Gemüse zur Verfügung steht.

Neuanfang nach dem Raketenangriff

Wie geht es wohl Unternehmen, welche in anderen Gebieten der Ukraine angesiedelt sind? Ein Beispiel ist der Unternehmer Roman. Nachdem der junge Mann ein Hostel aufgebaut hatte, eröffnete er 2019 eine Deko- und Holzspielzeug-Fabrikation in Irpin, nahe Kiew. Das Unternehmen floriert. Schon bald sind über 60 Mitarbeiter beschäftigt. Der Gewerbeunterstützungskredit von Licht im Osten bezahlt Roman sogar frühzeitig zurück.

Sein Geschäftsmodell ist einfach. Er produziert verschiedenste Kindermöbel, Accessoires und Dekoartikel, meist aus Holz. Sein vielseitiges Sortiment ist auf seiner Webseite ersichtlich. Die Kunden können die Holzartikel online bestellen und auf Wunsch personalisieren lassen. Romans Team verschickt die Bestellungen auch ausserhalb der Ukraine. Seine Produkte stossen auf grosses Interesse!

Der Unternehmer produziert auch 2022 nach den ersten Bombenangriffen in der Region Irpin weiter. Doch dann trifft eine Rakete seine Produktionsräume. Ist jetzt alles vorbei? Lohnt sich das unternehmerische Risiko, an einem anderen Ort nochmals neu zu beginnen?

Diese Fragen beschäftigen Roman sehr. Seine Entscheidung: Ja, das Risiko lohnt sich! In Lviv, über 500 Kilometer von seinem ursprünglichen Standort entfernt, baut der innovative Mann eine neue Produktion auf. Die intakten Maschinen nimmt er mit nach Lviv und startet erneut. Mit dem Investitionskredit vom LIO-Gewerbeunterstützungskredit ersetzt Roman die Geräte, die beim Angriff beschädigt wurden. Auch diesen Kredit kann der Geschäftsmann innert vorgegebener Zeit zurückbezahlen.

Es wirkt, als könne nichts den Unternehmertegeist von Roman stoppen. Nicht mal der Krieg. Doch auch Roman hat mit Herausforderungen zu kämpfen. Die neue Manufaktur muss klar geführt werden, weshalb sich Roman von seinem bisherigen Leiter trennen muss. Neben personellen Umstrukturierungen entwickelt er sein Produktportfolio weiter. Die Qualität des verarbeiteten Holzes wird verbessert. Neue Möbel und Kinderartikel entstehen.

Unternehmer sein in der kriegsgeplagten Ukraine ist nicht einfach. Doch die Beispiele von Mark und Roman machen Mut, dass dies trotz den tragischen Kriegsumständen möglich ist. ●