

KMU-Stresstest

Wissen statt Hoffen

von Mag. Emanuel Bröderbauer, Prof. Dr. Anton Schmoll

Per Onlinetool können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Österreich jetzt ihre betriebswirtschaftliche Situation analysieren. Simulieren lassen sich damit auch Krisenszenarien. Die Sparkassen nutzen das Instrument, um mit Firmenchefs ins Gespräch zu kommen und konkrete Hilfe anzubieten.



Kein Bangen und Hoffen mehr: Der KMU-Stresstest liefert detaillierte Unternehmensdaten und Zukunftsszenarien.

(fotolia)

Die Unternehmerlandschaft in Österreich ist geprägt von einer Vielzahl kleinerer Unternehmen. Bei knapp über 90 Prozent aller Betriebe liegt der Firmenumsatz unter zwei Millionen Euro. Die Zahl der Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten liegt bei über 83 Prozent. Von ihrer Struktur handelt es sich dabei um kleinere Gewerbebetreibende, Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe sowie um Einzelhandelsunternehmen. Wichtigstes Merkmal dieser Betriebe ist, dass sie von einem selbstständigen Unternehmer geführt werden, der Leitung und Kapital in einer Hand vereint (Eigentümer-Unternehmer). Er trägt die umfassende Verantwortung und auch das unternehmerische Risiko. Sein Unternehmen ist für ihn und seine Familie meistens die Hauptidealverbergsquelle, das heißt die wirtschaftliche Existenzgrundlage.

Der Unternehmer trifft alle unternehmensrelevanten Entscheidungen oder beeinflusst sie zumindest wesentlich. Meistens ist er überwiegend technisch ausgebildet und mit der Lösung von Problemen aus dem Produktions- und Verkaufsbereich in so hohem Maß ausgelastet, dass die eigentlichen Führungsaufgaben zu kurz kommen. Ebenso wie die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung wird auch der Bereich „finanzielle Führung“ eher an der Peripherie des Betriebsgeschehens angesiedelt.

Schwierigere wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Seit 2008 ist in der Finanzwirtschaft bekanntlich kein Stein auf dem anderen geblieben. Die Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen wie Banken und Sparkassen nachhaltig verändert. Die Staatsschuldenkrise in einigen Ländern sowie politische Instabilitäten (z. B. Ukraine) haben zusätzlich zu einer allgemeinen Verunsicherung geführt. Verschärft wird diese Situation noch durch eine bereits seit einigen Jahren andauernde Konjunkturabschwächung.

Durch die Volatilität der Rahmenbedingungen ist es für die Unternehmer immer schwieriger, langfristig zu planen. Ständige Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld erfordern ein immer rascheres Reagieren auf neue Marktbedingungen. Das Tempo in der Wirtschaft hat sich spürbar erhöht und Entscheidungen müssen immer kurzfristiger getroffen werden. So gilt es, die Flexibilität des eigenen Unternehmens zu erhöhen, um längere Zahlungsziele zu überbrücken und auf technologische Entwicklungen schneller reagieren zu können. Das erfordert eine fundierte Informationsbasis als Entscheidungsgrundlage. In diesem Zusammenhang müssen sich Unternehmer unter anderem folgende Fragen stellen:

- › Welche Trends zeichnen sich in der Branche ab?
- › Wie und in welchem Ausmaß ist das Unternehmen vom Konjunkturabschwung betroffen?
- › Muss mit einem Umsatzrückgang gerechnet werden?
- › Wie wirken sich steigende Personalkosten oder höhere Finanzierungskosten auf das Betriebsergebnis aus?
- › Wie wirken sich Änderungen im Zahlungsverhalten der Kunden aus?
- › Welche Strategien können entwickelt werden, um einem Umsatzrückgang zu begegnen?

Für die Kreditinstitute bedeuten veränderte aufsichtsrechtliche Anforderungen (Stichwort Basel III) unter anderem höhere Eigenkapital- und Liquiditätserfordernisse. Diese geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die verschärften regulatorischen Anforderungen führen zwangsläufig zu einer erhöhten Risikosensibilität und zu einer selektiveren Kreditvergabe. Gerade für kleinere Betriebe wird es derzeit immer schwieriger einen Bankkredit zu bekommen. Jene Unternehmen, die bereits in den Jahren der Hochkonjunktur schlechte Unternehmensergebnisse hatten, werden nun in der Abschwungphase mit erhöhten Kreditkonditionen bzw. erhöhten Sicherheitenanforderungen rechnen müssen.

In diesem Zusammenhang wird in den Medien oftmals von einer „Kreditklemme“ berichtet – was allerdings nicht immer den Tatsachen entspricht. Häufig werden aufgrund unsicherer Zukunftsaussichten auch notwendige Ersatz- bzw. Neuinvestitionen aufgeschoben, wodurch Finanzierungsanfragen bei Banken und Sparkassen zurückgehen. Die großen österreichischen Kreditinstitute sind nach wie vor in der Lage, der Wirtschaft genügend finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Allerdings haben sich die Bonitätsanforderungen spürbar verändert. Verlangt werden aussagekräftige Unterlagen, durchdachte Finanzpläne sowie die Vorlage betriebswirtschaftlicher Risikoszenarien.

Das ist vor allem für Kleinbetriebe oftmals eine spürbare Herausforderung. Je kleiner der Betrieb, desto schwieriger ist es oft, das Zusammenspiel betriebswirtschaftlicher Faktoren richtig zu erfassen und zu bewerten. Eine aussagekräftige Investitions- und Kapitalbedarfsplanung sowie eine fundierte Liquiditäts- und Finanzplanung sind daher bei Kleinbetrieben eher selten anzutreffen.

Fitness-Check für KMU

In wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist es somit doppelt wichtig, einen Überblick über die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens zu bekommen. Versäumnisse bei der Unternehmens- und Liquiditätsplanung haben erfahrungsgemäß schwerwiegende Auswirkungen, die unter Umständen bis zur Existenzgefährdung führen können. Die Auseinandersetzung mit dem finanziellen Status darf keinesfalls bei der Analyse der Vergangenheit stehen bleiben. Vielmehr gilt es, den Blick auf strategische Fragen zu richten.

Für viele Kleinbetriebe ist es aber schwierig und aufwendig, sich einen professionellen Überblick über die eigene betriebswirtschaftliche Situation zu verschaffen oder verschiedene Planungsszenarien zu simulieren. Gleichzeitig haben aber auch viele Unternehmen Vorbehalte, sich zu öffnen und externe Hilfe hinzuzuziehen. Die Bank wird in dieser Phase selten als ein dermaßen vertrauenswürdiger Gesprächspartner wahrgenommen, dass man offen über die aktuelle wirtschaftliche Situation und diesbezügliche Erwartungen für die Zukunft spricht.

Aus diesem Grund haben die Erste Bank und Sparkasse, die Wirtschaftskammer Wien und das WIFI Unternehmerservice der WKÖ mit Unterstützung des österreichischen Bundeswirtschaftsministeriums einen kostenlosen und anonymen KMU-Stresstest entwickelt. Er soll dem Unternehmer entscheidende Informationen über die individuelle betriebswirtschaftliche Situation und mögliche Entwicklungen geben.

So wie es in der Medizin einen „Gesundheits-Check“ gibt handelt es sich hier um einen betriebswirtschaftlichen „Fitness-Check“. Um gesund zu bleiben, ist es notwendig vorzusorgen: Menschen, die sich gesund ernähren, Sport machen und regelmäßig zur Gesundheitsvorsorge gehen, bleiben länger fit. Ähnlich verhält es sich im Geschäftsleben: Ein Unternehmen, das einen vernünftigen Business-Plan hat und sich regelmäßig einen Überblick über seine Liquiditätssituation verschafft sowie künftige Entwicklungen abschätzen kann, wird auch in turbulenten Zeiten eher seine Marktposition halten können.

Das neue, erstmals in Österreich entwickelte Instrument ist für Bilanzierer und Einnahmen-Ausgaben-Rechner gleichermaßen interessant. Mit diesem Tool soll die wirtschaftliche Führung des Unternehmens erleichtert werden. Das Ziel des Stresstests besteht somit darin:

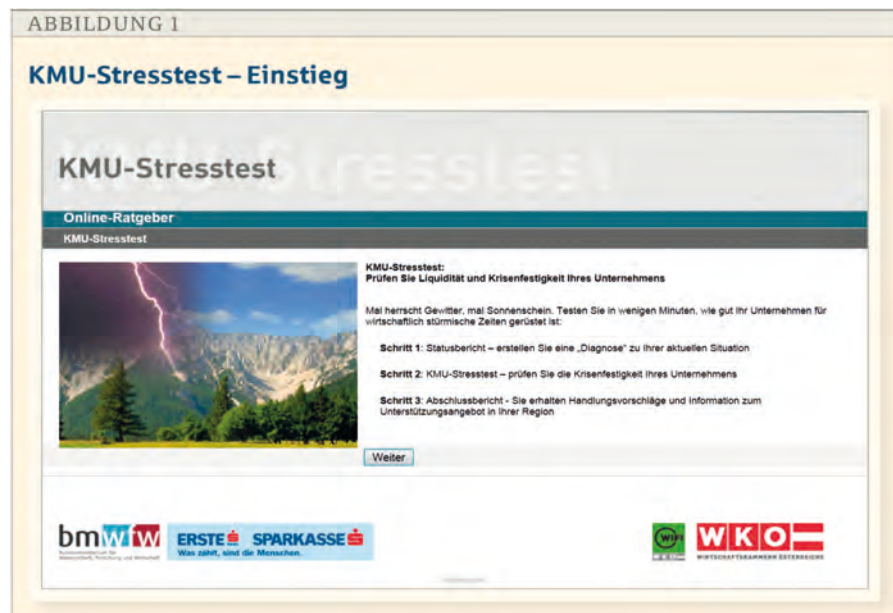
- > verständliche Aufbereitung der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens
- > Simulation der Krisenfestigkeit des Unternehmens durch verschiedene betriebswirtschaftliche Szenarien.

Der KMU-Stresstest ist bewusst einfach gehalten, damit er vor allem in kleineren Unternehmen problemlos eingesetzt werden kann.

Ablauf und Phasen des KMU-Stresstests

Schritt 1: Statusbericht – Diagnose der aktuellen Situation erstellen

Der erste Schritt dient der Erhebung der aktuellen Ist-Situation (s. Abb. 1). Dazu gibt der Unternehmer anonym einige betriebswirtschaftliche Jahreswerte für Umsatz, Wareneinsatz, Personal-, Betriebs- und Finanzierungskosten ein. Um ihn bei der Eingabe zu unterstützen, werden „Mouseover-Effekte“ eingesetzt, die Hilfetexte für zu befüllende Felder anzeigen. Die eingegebenen Informationen werden nicht gespeichert, sondern stehen nur dem Unternehmer im Zuge des KMU-Stresstests zur Verfügung.



(BBL)

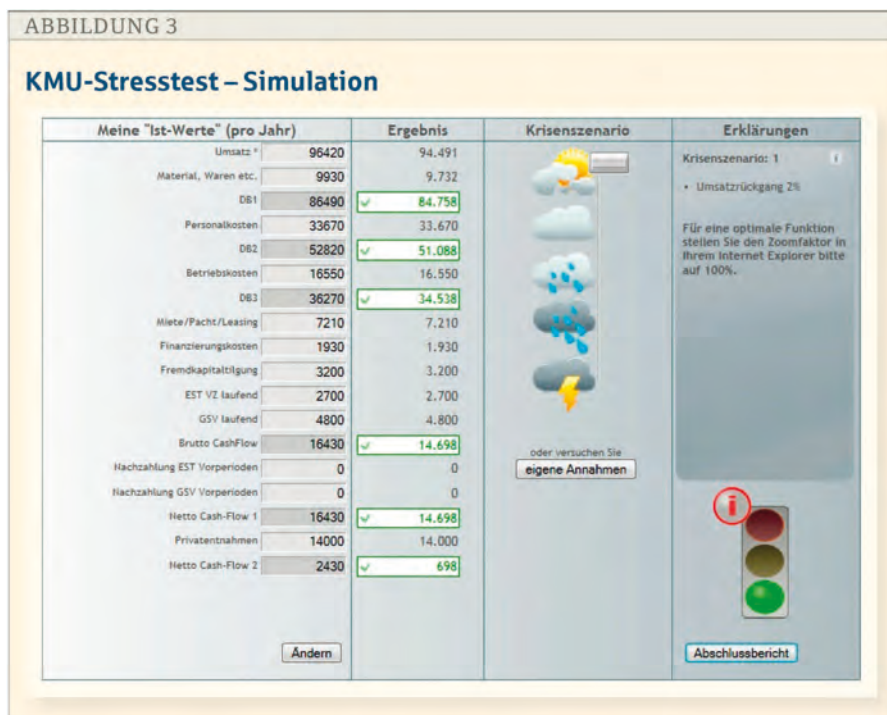


(BBL)

Das Programm erstellt daraufhin eine betriebswirtschaftliche Diagnose der aktuellen Situation und berechnet die Deckungsbeiträge bis hin zum Netto-Cashflow nach den Privatentnahmen (s. Abb. 2). Ein Mouseover-Effekt liefert dem Unternehmer schließlich noch eine Interpretation der aktuellen Unternehmenssituation (z. B.: „Kein schlechtes Ergebnis, aber doch nicht ungetrübte Freude: Die Kosten der privaten Lebensführung bleiben ganz oder teilweise ungedeckt.“).

Schritt 2: KMU-Stresstest – Krisenfestigkeit prüfen

In einem zweiten Schritt werden wirtschaftlich stürmischere Zeiten durch betriebswirtschaftlich relevante Veränderungen wie Umsatzrückgang, höhere Personalkosten oder eine höhere Kreditrate simuliert. Dadurch erhält der Unternehmer ein realistisches Bild möglicher Auswirkungen inklusive drohender Liquiditätsengpässe, wenn keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Veränderungen können einfach per Schieberegler vorgenommen werden. Dabei werden unterschiedliche Krisenszenarien simuliert, die von einem Umsatzrückgang in Höhe von zwei Prozent, bis hin zu Umsatzeinbrüchen von 20 Prozent und Verteuerungen des Einkaufs (3 Prozent), Erhöhung der Personalkosten (5 Prozent) sowie der Betriebskosten (3 Prozent) reichen.



(BBL)

Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sieht der Unternehmer sowohl in den Deckungsbeitrags- und Cashflow-Ergebnissen, der mitgelieferten Interpretation des Ergebnisses (Mouseover) als auch visualisiert durch das Umspringen der Ampel. Alternativ zu den Krisenszenarien können auch eigene Annahmen zur verschärften wirtschaftlichen Situation vorgenommen werden (s. Abb. 3 bis 6).

Schritt 3: Abschlussbericht

Im letzten Schritt erhält der Unternehmer einen Abschlussbericht mit konkreten Handlungsvorschlägen, wie eine Verschlechterung der finanziellen Situation abgewendet werden kann. Österreichweit gibt es unterschiedlich geförderte Beratungsleistungen durch die Wirtschaftskammer und natürlich ein Beratungsangebot durch einen Betreuer der Erste Bank oder Sparkasse. Über eine Landkarte kann hier der Kontakt zu den regionalen Ansprechpartnern aufgenommen werden.

KMU-Stresstest für Beratungen nutzbar



(BBL)

Der KMU-Stresstest ermöglicht eine Belastungsprobe des Unternehmens und soll Anstöße für betriebliche Verbesserungen liefern. Über einen spielerischen Zugang soll eine Sensibilisierung des Unternehmers auf die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge erreicht werden. Kommen durch den KMU-Stresstest schließlich Gefährdungen zum Vorschein und erkennt der Unternehmer hier die Notwendigkeit von steuernden Eingriffen, so stehen ihm persönliche Beratungsleistungen der Projektpartner zur Verfügung.

ABBILDUNG 6

KMU-Stresstest – eigene Annahmen

Meine "Ist-Werte" (pro Jahr)	Ergebnis	Meine Annahmen	Erklärungen
Umsatz *	96.420	+ - 0 %	<p>Treffen Sie eigene Annahmen und erfahren Sie die Ergebnisse davon.</p> <p>oder probieren Sie verschiedene Krisen-Szenarien durch</p> 
Material, Waren etc.	9.930	+ - 0 %	
DB1	86.490 ✓		
Personalkosten	33.670	+ - 0 %	
DB2	52.820 ✓		
Betriebskosten	16.550	+ - 0 %	
DB3	36.270 ✓		
Miete/Pacht/Leasing	7.210	+ - 0 %	
Finanzierungskosten	1.930	+ - 0 %	
Fremdkapitaltilgung	3.200	+ - 0 %	
EST 1/2 laufend	2.700	+ - 0 %	
GSV laufend	-4.800	+ - 0 %	
Brutto CashFlow	16.430 ✓		
Nachzahlung EST Vorperioden	0	+ - 0 %	
Nachzahlung GSV Vorperioden	0	+ - 0 %	
Netto Cash-Flow 1	16.430 ✓		
Privatentnahmen	14.000	+ - 0 %	
Netto Cash-Flow 2	2.430 ✓		

(BBL)

Die Nutzer des Stresstests können etwa eine geförderte Unternehmensberatung des WIFI Wien in Anspruch nehmen. Ein kostenloses Erstgespräch mit externen, unabhängigen Experten soll den Unternehmern die Möglichkeit geben, die Auswirkungen der verschiedenen Szenarien des Stresstests zu besprechen. Daneben wird aber auch eine entsprechende Beratung durch die Erste Bank und Sparkassen angeboten.

Denn gerade in einer angespannten Wirtschaftslage brauchen die Unternehmer einen Finanzpartner, auf den sie sich verlassen können und der das erarbeitete Finanzierungskonzept auch mitträgt. Umfassende finanzwirtschaftliche Beratung ist somit mehr als bloßer Geldverleih. Daher müssen jetzt die Gespräche mit den Unternehmern intensiviert werden, um ihnen in unsicheren Zeiten Unterstützung zu bieten. Gemeinsam mit dem Unternehmer sollten daher die Ergebnisse des Stresstests sowie seine Absichten und Maßnahmen erörtert werden. Im Vordergrund der Finanzberatung stehen naturgemäß Tipps zur Aufrechterhaltung der Liquidität und die Vermeidung von Liquiditätsengpässen. Wie die Praxis zeigt, können gerade bei kleineren Gewerbebetrieben bereits einfache Anregungen zu wertvollen Verbesserungen führen.

Fazit

Mit dem KMU-Stresstest können Firmenchefs sehr einfach testen, wie belastungsfähig ihr eigenes Unternehmen ist. Das Onlinetool liefert Statusinformationen und bietet betriebswirtschaftliche Simulationsmöglichkeiten. Damit bekommt der Unternehmer auf einfachem Weg einen Überblick über die Liquiditätssituation und Krisenfestigkeit seines Unternehmens. Dadurch soll die Basis geschaffen werden, um rechtzeitig Vorkehrungen für verschärfte wirtschaftliche Rahmenbedingungen treffen zu können.

Die Sparkassen müssen in diesem Umfeld ihre finanzwirtschaftliche Beratung verstärken. Dabei gilt es, die gemeinsamen Ziele deutlich herauszustreichen: Das Informationsbedürfnis von Unternehmer und kreditgewährender Bank stimmen ja im Kern überein. Beide benötigen fundierte Grundlagen, um die künftige Entwicklung des Unternehmens abschätzen zu können. Gerade in schwierigen Zeiten spielt die Qualität der Kundenbetreuung eine zentrale Rolle – und bietet die Chance zum Aufbau einer nachhaltigen Qualitätsführerschaft.

08.10.14

Bis Ende August 2014 ist der Onlineratgeber „KMU-Stresstest“ mehr als 33 000 Mal aufgerufen worden. 91 Prozent der Benutzer waren zufrieden und haben den Ratgeber mit „hat mir geholfen“ beurteilt.

Autoren

Mag. Emanuel Bröderbauer ist Leiter Gründer & Kooperationen Kommerz der Erste Bank der österreichischen Sparkassen in Wien sowie Geschäftsführer von i2b.

Prof. Dr. Anton Schmoll ist Berater der Erste Bank, Dozent an der FH für Bank- und Finanzwirtschaft sowie Bankentrainer und Fachbuchautor in Wien.