



Der Mittelstand im Blickpunkt

Gesundes Wachstum bei Unternehmen mittlerer Größe

Die mittelständischen Unternehmen* gelten – zu Recht – als Aushängeschild der österreichischen und insbesondere der oberösterreichischen Wirtschaft. Innovative Produkte in erfolgversprechenden Nischenmärkten, Technologievorsprung durch exzellentes Knowhow, hohe Exportquoten, dynamisches Agieren durch bewegliche Organisationsstrukturen u.v.a.m. zählen zu den wesentlichen Wettbewerbsvorteilen, mit denen diese Unternehmen reüssieren. Damit sie auch weiterhin erfolgreich bleiben, gilt es, einige Herausforderungen in der Unternehmensentwicklung zu meistern. Das Hauptaugenmerk dieses Artikels liegt auf der Frage: Worauf ist bei starkem Wachstum zu achten?

Mag. Klaus Theuretzbacher



Mag. Klaus Theuretzbacher

Für viele mittelständische Unternehmen ist Wachstum fast ein Muss. Doch

was heißt schon Wachstum? Welche Art von Wachstum ist gemeint?

Spätestens seit der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise haben viele unserer Kunden den Fokus auf „gesundes“ und „nachhaltiges“ Wachstum verstärkt. Und auch da gehen die Definitionen schnell auseinander. Kann „gesundes Wachstum“ quantitativ eingegrenzt werden? Gibt es so etwas wie einen kritischen Schwellenwert? Kann man etwa sagen: Es ist ungesund, wenn ein Unternehmen mehr als x % in einem Jahr

wächst? Wohl kaum. Das Kriterium für gesundes Wachsen ist offensichtlich der mittel- bis längerfristige Erfolg. Quartalsergebnisse, ja selbst Jahresabschlüsse können da sehr trügerisch sein.

Wie kann gesundes und nachhaltiges Wachsen gelingen? Wodurch kann diese Art von Wachstum erreicht werden? Was ist dabei zu beachten? Gibt es Stoppschilder, Fallstricke und Stolpersteine? Worauf gilt es dabei zu achten?

* Als Mittlere Unternehmen gelten, laut Europäischer Kommission, Unternehmen bis 250 MA bzw. bis 50 Mio. Euro Umsatz. Wir erlauben uns, diese Grenze etwas nach oben zu verschieben und betrachten hier Unternehmen zumindest bis 500 MA.

Zu diesen Fragen sprach Klaus Theuretzbacher mit Mag. Maria Vrba, Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin und Mag. Elisabeth Preßlmayer, Steuerberaterin, beide von der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH.

Es ist solide Strategiearbeit zu leisten, Potenziale und Chancen genauso wie Risiken abzuschätzen.

Auf diese Strategiearbeit setzt nun die Planung auf: vor dem Wachsen schon die passenden Rahmenbedingungen schaf-

adäquates Management Reporting muss schon vor dem Wachsen definiert werden: Welche Art von Wachstum will ich? Welche Daten brauche ich, um abzuklären, ob ich auf dem richtigen Weg bin? Es geht also um Planwerte

Im Gespräch – Die Komplexität des Wachstums

inoVato:

Sie beraten mittelständische Unternehmen in allen steuerlichen Belangen und sind auch als Wirtschaftsprüfer konfrontiert mit Wachstumsprozessen. Beginnen wir mit den kritischen Aspekten: Was kann schiefgehen bei Wachstum und warum?

Mag. Vrba:

Wenn Unternehmen aufgrund falschen Wachstums in die finanzielle Bredouille kommen, liegt das zumeist an einer Kombination aus kritischen Faktoren: keine oder die falsche Strategie, massive Fehler in der Planung, bloßes Reagieren statt proaktives Agieren, dabei auf wesentliche Aspekte vergessen. Das führt wiederum oft zu einem drastischen Liquiditätsproblem. Nicht zu vergessen auf zahlreiche Kulturthemen,



Mag. Klaus Theuretzbacher, Mag. Maria Vrba und Mag. Elisabeth Preßlmayer

fen. Das betrifft Personelles, Prozesse wie auch die Entscheidungsstrukturen.

Mag. Preßlmayer:

Gerade bei Wachstum durch Zukauf ist es notwendig, in die Prozesse wie Controlling, Finanzen, Planung zu investieren. Das passiert jedoch v. a. bei Eigentümerdominierten Unternehmen kaum, weil es ja oft heißt: „Verwaltung darf

zu Umsatz und Kosten und in welchen Märkten, welchen Geschäftsfeldern, welchen Projekten das Geschäft erfolgen soll. Wachstum braucht definitiv ein strategisches Controlling bzw. bei M&A (Mergers and Acquisitions) ein professionelles Beteiligungscontrolling.

Mag. Vrba:

Das ist definitiv ein Feld, wo mittelständische von den Erfahrungen der größeren Unternehmen lernen und profitieren können. Größere Unternehmen wickeln M&A-Prozesse zumeist in standardisierter und gut durchstrukturierter Weise ab. Mittlere Unternehmen gehen M&A öfter unstrukturiert an, haben dabei bloß ihr Target im Visier und verzichten auf fundierte Risikoanalysen. Damit wird jedoch viel vom zukünftigen Erfolg vorweggenommen bzw. liegen gelassen. Die Erfahrung zeigt: Wenn der M&A-Prozess nicht gut aufgesetzt ist, müssen Unternehmen in weiterer Folge enorm viel Geld in die Hand nehmen.

Mag. Preßlmayer:

Wenn Wachstum, egal ob Zukauf oder neue Märkte, in Form eines Sprungs

>> Gesundes Wachstum braucht eine gezielte strategische Ausrichtung. <<

wie z. B. das Festhalten an gewohnten Entscheidungsstrukturen.

inoVato:

Beginnen wir bei der Strategie. Worauf kommt es da an?

Mag. Vrba:

Gesundes Wachstum braucht eine Vision, also eine gezielte strategische Ausrichtung. Basierend auf einer soliden, realistischen Einschätzung der wesentlichen Faktoren: Markt, erzielbare Preise, die Kalkulation der Kosten, Wettbewerb.

nichts kosten“. Gesundes Wachsen kann nie nur vertriebsseitig erfolgen. Stets ist auch auf administrativer Seite ein Investment in Planung und Ressourcen nötig. Besonders problematisch erweist sich ein ausschließlich reaktives Controlling.

inoVato:

Also nur Reporting im Nachhinein?

Mag. Preßlmayer:

Ja, genau. Da kann vieles übersehen werden bzw. zu spät erfolgen. Für ein

ins Ausland erfolgt, ist auch Vorsicht geboten. Dieser Sprung kann ein sehr großer sein. Oft trifft man auf andere Voraussetzungen und Gepflogenheiten, etwa steuerlich. Dies wird oft unterschätzt. Selbst in Deutschland ticken die Uhren in mancherlei Hinsicht anders. Auch der Schritt von einem Land in ein anderes kann sehr groß sein, selbst bei Nachbarländern. So sind etwa Rumänien und Bulgarien

externen Leistungen zugekauft werden kann, etwa im Projektgeschäft, können auch Umsatze sprünge von plus 50 % okay sein. Bei Industrieunternehmen sind derartige Zuwächse nicht so leicht darstellbar.

Mag. Vrba:

Für Wachstum ist zweierlei vonnöten: Risikokapital und Liquidität. Grundvoraussetzung ist wiederum eine mittel-

binden, z. B. durch einen Verzicht auf Gewinnausschüttung oder durch das Zur-Verfügung-Stellen von langfristigen Gesellschafterdarlehen. Wenn man nur Fremdkapital zur Finanzierung heranzieht, wird der Spielraum für Unternehmen wesentlich kleiner.

inoVato:

Was ist beim Thema Liquidität zu beachten?

Mag. Preßlmayer:

Die Rückflüsse decken nicht sofort die Investitionen, das wird oft bei der Planung von Expansion übersehen. Die Regel lautet also: Für Wachstum Liquidität einplanen! Gewinn und Cashflow können massiv auseinanderklaffen. Gerade kleinere Unternehmen orientieren sich sehr stark am Jahresüberschuss und vergessen dabei die Bedeutung des Cashflows. Damit sind sie der Gefahr eines starken Liquiditätsproblems ausgesetzt. Wenn etwa eine größere Forderung ausfällt oder sich zeitlich stark verzögert, kann es schon knapp werden.

inoVato:

Wenden wir uns nun der kulturellen Dimension zu. Was zeichnet mittelstän-

>> Für Wachstum ist zweierlei vonnöten: Risikokapital und Liquidität. <<

recht unterschiedlich. Die Unternehmen rechnen nicht mit der Komplexität, mit diversen Überraschungen, mit diversen Abgaben, die wiederum die Margen tlw. enorm reduzieren.

Mag. Vrba:

Jedenfalls gilt: Gerade für Zukäufe braucht es eigene Management-Kapazitäten, um das Wachstum voranzutreiben. Etwa um die Führung im übernommenen Unternehmen wahrzunehmen und um den Corporate Spirit in das neue Mitglied der Unternehmensgruppe einzubringen. Steuerung hat dabei eine große Bedeutung. Sie muss mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein, Entscheidungen müssen transparent erfolgen. Mitarbeiter und Kunden sind in Übernahmephase äußerst sensibel. Wenn sie wesentliche Entscheidungen als nicht kongruent empfinden, springen sie ab.

inoVato:

Bevor wir uns der kulturellen Dimension widmen, betrachten wir noch die Hard Facts. Sie haben das Thema Liquidität angesprochen. Gibt es beim Thema Wachstum Faustregeln, an denen sich Unternehmen orientieren können?

Mag. Preßlmayer:

Es wäre unprofessionell, einen Prozentwert für gesundes Wachstum zu benennen. Bei Unternehmen, wo viel an

bis langfristige Planung, die Bewegungsfreiheit gibt. Dazu gehört eine realistische Einschätzung des Risikos sowie der Mut, das unternehmerische Risiko zu nehmen. Eine hohe Eigenkapitalquote erleichtert es, Risiko nehmen zu können. Ab ca. 30 % Eigenkapital ist ein Unternehmen in der Regel kapitalmäßig gut aufgestellt.

Mag. Preßlmayer:

Risikokapital bedeutet, dass die Eigentümer bereit sind, eigenes Kapital auch langfristig ans Unternehmen zu

Anleitung zum ungesunden Wachsen

- >> Gehe ohne strategische Zielsetzung vor – nütze jede Chance, dein Unternehmen zu erweitern! Bzw. wechsele deine Strategie laufend so, wie der Wind sich dreht. So bist du jederzeit auf der sicheren Seite ...
- >> Egal wie und wo, Hauptsache das Unternehmen wächst. Fokussiere dich am besten auf rasches, rein quantitatives Immer-mehr!
- >> Setze auf ein Pferd – es reicht, wenn du ein tolles Produkt, einen gewinnträchtigen Markt, genau ein Ass im Ärmel hast!
- >> Veränderungsnotwendigkeiten strategischer und struktureller Art ignorierst du am besten getrost – „Never change a winning strategy!“ Alles, was bisher funktioniert hat, wird sicher auch weiterhin passen.
- >> Kümmere dich nicht um die Menschen um dich, um ihre Ressourcen und Kompetenzen. Schaffe Tatsachen und vertraue darauf, dass sich die schon von selbst anpassen werden!
- >> Veränderungen passieren sowieso, versuche gar nicht erst sie professionell zu steuern!

dische Unternehmen in Oberösterreich aus? Welche typischen unternehmenskulturellen Herausforderungen nehmen Sie wahr?

nehmen tun sich schwer, das Scheitern einzugestehen. Da heißt es, einen Schritt zurück, um dann in einer nächsten Phase wieder durchzustarten.

fen natürlich in Form einer Due Dilligence, insbesondere der Financial oder Tax Due Diligence. Dabei werden die Risikofelder des Targets abgesteckt.

>> So fehlt es gerade den visionären Eigentümern oft am Zutrauen in die anderen, am Loslassen-Können. <<<

Mag. Vrba:

Die KMU sind zumeist eigentümergeleitet. In Oberösterreich gibt es zudem sehr viele visionäre Unternehmen, wobei das visionäre Element sehr häufig durch die Person des Eigentümers gegeben ist. Das ist gerade für Wachstum enorm wichtig, bringt jedoch auch manche Herausforderung mit sich. So fehlt es gerade den visionären Eigentümern oft am Zutrauen in die anderen, am Loslassen-Können. Von der eigenen Visionskraft geblendet, agieren sie gegenüber ihren Mitarbeitern nach dem Motto: „Ich sage, wo vorne ist. Ihr könnt mitkommen oder ihr lasst es bleiben.“ So werden Entscheidungsstrukturen aufrecht erhalten, die gerade bei stärkerem Wachstum nicht mehr passen. Und letzten Endes wird dabei viel Geld verbrannt. Es braucht dann einen kulturellen Wandel und eine Veränderung der Entscheidungsstruktur. Nicht alles muss über den Schreibtisch des Eigentümers gehen.

Mag. Preßlmayer:

Es ist gar nicht so leicht für den Eigentümer einzugestehen, dass er die gesamte Komplexität nicht alleine überblicken kann. Es kann auch mal notwendig sein, einen bereits gemachten Schritt der Expansion, der sich als falsch erweist, wieder zurückzunehmen.

inoVato:

Mit anderen Worten: immer wieder mal innehalten und die Strategie regelmäßig überprüfen. Sind wir richtig unterwegs, passt die Richtung noch?

Mag. Vrba:

Ja. Gerade erfolgsverwöhnte Unter-

inoVato:

Wenn Sie zum Abschluss vielleicht noch von einem Erfolgsbeispiel gelungenen Wachstums berichten wollen ...



Mag. Elisabeth Preßlmayer und Mag. Maria Vrba

Mag. Preßlmayer:

Ein oberösterreichisches Industrieunternehmen mit starker Exportorientierung und etwas mehr als 100 Mitarbeitern hat das stetige und steile Wachstum gut gemeistert und den dafür nötigen Kulturwandel ebenso erfolgreich hingekriegt. Als Familienunternehmen mit langer Tradition lassen sie nun auch familienfremde Personen in die Geschäftsführung und in die Gesellschafterstruktur. Sie haben die internen Prozesse und Strukturen gut weiter entwickelt. Mit kräftigen jährlichen Umsatzzuwächsen können sie auch den Mitarbeiterstand um fast 10 % pro Jahr anheben.

inoVato:

Inwiefern können Sie als Steuerberater zum Gelingen des Wachstums beitragen?

Mag. Vrba:

Wichtig ist, dass wir möglichst bald ins Spiel kommen (schmunzelt). Bei Zukäu-

Wir unterstützen die Unternehmensplanung mittels einer Plausibilitätsbeurteilung und hinterfragen und gestalten Prozesse und Strukturen, etwa beim Aufbau eines Controllings. Wir geben kritische Hinweise auf besonders wichtige Faktoren und unterstützen so proaktives Agieren. Gleiches gilt für die Steuerberatung. Wir haben die Kompetenz zur Begleitung der Mandanten auf die Weltmärkte, bei Auslandsentsendungen von Personal, bei Verrechnungspreisen und beim Schutz vor Quellensteuern und Umsatzsteuerfallen. Ziel ist, den Mandanten vor negativen Überraschungen zu schützen.

inoVato:

Was ist das wichtigste Erfolgsrezept für gelungenes und gesundes Unternehmenswachstum?

Mag. Preßlmayer:

Will man erfolgreich und gesund wachsen, heißt es: sich vergegenwärtigen, dass Wachstum ein komplexer, vielschichtiger Prozess ist, der Zeit und Geld erfordert, bevor etwas herauschaut.

inoVato:

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

In einer der folgenden Ausgaben des inoVators werden wir uns noch intensiver mit dieser zuletzt genannten kulturellen Dimension des Wachstums auseinandersetzen. Unter anderem wenn es darum geht, wertvolle Schlüsselkräfte zu Enden und ans Unternehmen zu binden, sowie die Nachfolge in der Unternehmensführung zu meistern.