



Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum im Kleinunternehmen

Christian Kobler

Wachsende Unternehmen sind mit einer Reihe neuer Herausforderungen konfrontiert. Um diese zu meistern, ist es wertvoll, sich den Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum bewusst zu werden. Hier eine Übersicht.

Arbeitet man alleine oder in einem kleinen Team, braucht es wenig Organisation. Vieles geschieht auf Zuruf und intuitiv. Wächst die Firma, kommt eine ganze Reihe neuer Herausforderungen auf ein Kleinunternehmen zu. Soll das Wachstum gesund erfolgen, braucht es dazu – wie die Abbildung 06 zeigt – ein gutes Fundament in Form eines Führungsverständnisses, das auf Vertrauen beruht. Darauf erheben sich drei Säulen, die das Wachstum tragen:

- **Säule 1: Organisation und Finanzen.** Die passende Organisation, die richtigen Prozesse und die Rechtsform sorgen für Struktur und Effizienz. Die umsichtige finanzielle Führung mit einer guten Liquiditätsplanung erhöht die Sicherheit und schafft Klarheit beim Wachstum.
- **Säule 2: Kunden und Markt.** Das gute Verständnis des Marktes und der Kunden sorgt dafür, dass diejenigen Produkte und Dienstleistungen entwickelt und angeboten werden, die auch nachgefragt werden.
- **Säule 3: Kompetenzen, Kapazitäten und Kooperation.** Die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen und Kapazitäten, auch in Kooperation mit externen Partnern, ist notwendig, um die für das Wachstum erforderliche Leistung bereitzustellen.

Erfolgsfaktoren – eine Auswahl

Die folgende Übersicht zeigt eine Auswahl an Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum.

Erfolgsfaktor 1: Personelle Risiken absichern.

Wer kennt nicht den Unternehmer, der zwar selbstständig, aber gleichzeitig auch immer selbstständig für alles zuständig ist, an vielen Abenden und Wochenenden arbeitet und keine Zeit für sich und die Familie mehr hat? Dies ist nicht Unternehmertum, sondern Selbstaussbeutung. Es braucht die Möglichkeit zur persönlichen Erholung und die Zeit für Reflexion, Planung und Weiterentwicklung der Firma. Aus diesem Grund ist der Aufbau einer Stellvertretung und eines Teams eine zentrale Aufgabe für ein Kleinunternehmen. Und zwar spätestens dann, wenn es wachsen möchte. Fehlt Ihnen eine gute Stellvertretung, kann ein längerer krankheitsbedingter Ausfall die Zukunft des Geschäfts ernsthaft in Frage stellen. Eine Massagepraxis kommt vielleicht längerfristig ohne Stellvertretung aus, auch wenn sie bei Ausfällen den einen oder anderen Kunden verlieren wird. Ein Treuhandbüro oder ein kleiner Informatikbetrieb hingegen ist in einem solchen Fall früher oder später nicht mehr marktfähig, da die Kunden einen verlässlichen Partner mit breit abgestützten Kenntnissen und hoher Verfügbarkeit verlangen.

Erfolgsfaktor 2: Zweck des Wachstums definieren.

Überlegen Sie sich, aus welchem Grund Sie Ihr Kleinunternehmen wachsen lassen möchten. Wachstum als solches ist weder ein Allheilmittel

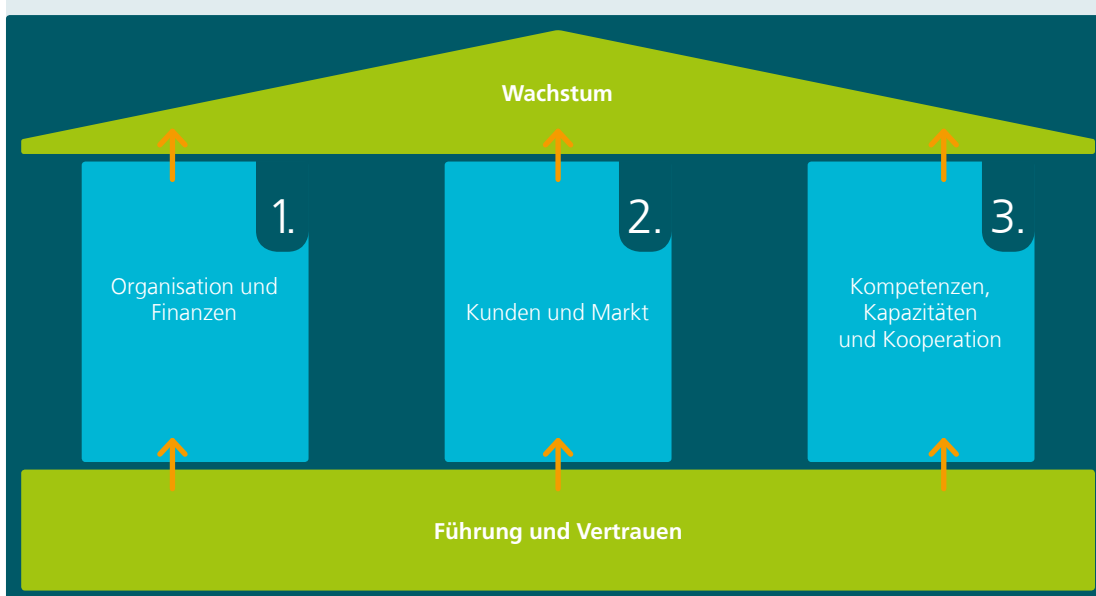
exkurs

Die passende Grösse

↓
Fragen Sie sich, welche Grösse für Ihr Geschäft nötig ist, um die Anforderungen, die Ihre Kunden an Ihr Unternehmen stellen, zu erfüllen. Beachten Sie dabei insbesondere die Verfügbarkeit der Mitarbeitenden und der Kapazitäten sowie die breite Abstützung des Know-hows. Der Arbeitsinsatz und das Stressniveau des ganzen Teams sollten längerfristig auf einem gesunden Niveau bleiben können.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Wachstum auf einem gesunden Fundament



Gesundes Wachstum wird von drei Säulen getragen. Das wichtigste ist aber das Fundament, bestehend aus den Essenzen des Unternehmertums: Führung und Vertrauen.

noch eine Erfolgsgarantie. Es bringt auch grosse Veränderungen und neue Risiken mit sich. Genau so kann jedoch auch der Verzicht auf eine Wachstumsstrategie den Erfolg der Firma verhindern und zum Scheitern führen. Stellen Sie in diesem Zusammenhang unter anderem Überlegungen zur Grösse des Unternehmens an (siehe Exkurs Seite 13).

Erfolgsfaktor 3: Sich selbst mitentwickeln. Um ein gesundes Wachstum bewerkstelligen zu können, werden verschiedene Fähigkeiten benötigt, die man in der Regel nicht alle selbst hat, aber auch nicht haben muss. Die Knacknuss beim Wachstum liegt vielmehr in der Fähigkeit der Unternehmer, ihre eigenen Rollen und Aufgaben in der Firma laufend zu hinterfragen und diese der Unternehmensgrösse anzupassen. Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer verfügen meist sowohl über fachliche Fähigkeiten als auch über soziale Kompetenz. Ein guter Coiffeur ist nicht nur ein Profi beim Haarschneiden, sondern er interessiert sich auch für das Wohl seiner Kunden. Würde sein Salon stark vergrössert, müsste

er sich mehr um administrative und organisatorische Aufgaben kümmern. Dafür käme er immer seltener dazu, selbst Haare zu schneiden, und der Kundenkontakt würde darunter leiden. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Rollen ist also zwingend. Um auch im Wachstum professionell arbeiten zu können, wird ein gewisser **Overhead** erforderlich. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass die Unternehmerin oder der Unternehmer diese Aufgaben nicht unbedingt selbst übernehmen muss (siehe Exkurs).

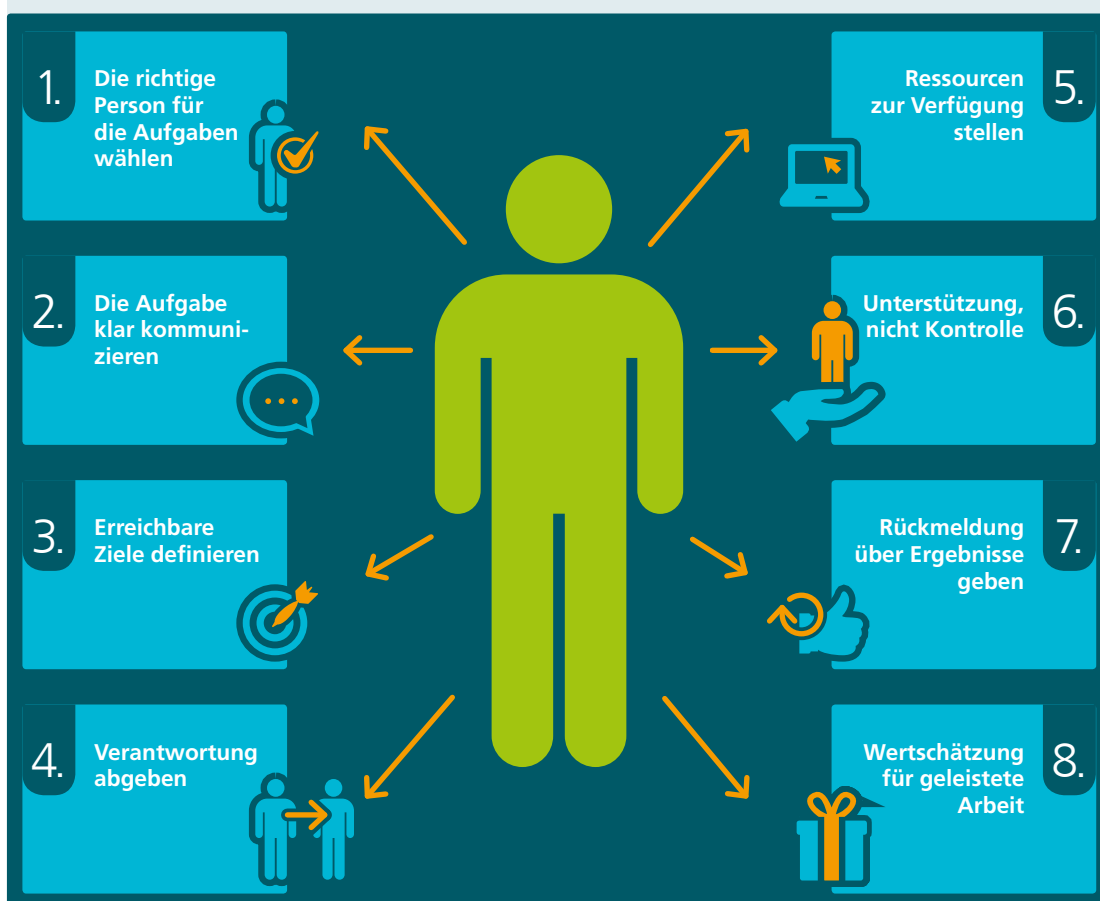
Erfolgsfaktor 4: Delegieren können. Unternehmer, die nicht delegieren und anderen vertrauen können, sind nicht in der Lage, nachhaltiges Wachstum zu fördern. Sie machen sich selbst zum Flaschenhals der Unternehmensentwicklung. In der Start-up-Phase gehört es meistens dazu, dass der Chef enorm viel leistet. Je grösser das Unternehmen aber wird, desto entscheidender ist die geschickte Führung und Organisation des Teams. Jetzt heisst es für die Unternehmerin oder den Unternehmer, die Effizienz und Effektivität der Teamleistung zu steigern – nicht die eigene.

exkurs

Was selber machen – und was delegieren?

↓
Oft ist es sinnvoll, die fachliche Führung, die besondere Art des Kundenservices oder der Kundengewinnung während des Wachstums weiter zu prägen und die organisatorischen Aufgaben intern oder extern zu delegieren. Je einzigartiger der Service, die Akquisition oder der Umgang mit den Kunden ist, desto wichtiger ist es, die entsprechenden Aktivitäten zur Chefsache zu machen.

Abbildung 07 **Erfolgreich delegieren**



Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Firma wachsen lassen, müssen delegieren können. Die Abbildung zeigt acht Punkte für ein erfolgreiches Delegieren auf.

Quelle: zweikern.com/blog/delegieren

Erfolgsfaktor 5: Netzwerk aufbauen. Weiter müssen fehlende Stärken und Kompetenzen durch geeignete Mitarbeitende oder durch externe Partner ergänzt werden. Ein hervorragender Küchenbauer ist nicht automatisch ein guter Finanzchef, eine gute Anwältin nicht immer eine geborene Verkäuferin. Es gilt also, ein funktionierendes und aufeinander abgestimmtes, vernetztes Ökosystem von Kompetenzen innerhalb und ausserhalb der Firma zu entwickeln. Unternehmerinnen und Unternehmer, die dies unterlassen, werden früher oder später beim Umsetzen ihrer Wachstumsstrategie scheitern. Aus Kostengründen scheuen sich Kleinunternehmen zuweilen, externe Partner beizuziehen. Diese Sicht ist aber kurzfristig und hemmt das Wachstum, die Flexibilität und die Professionalität. Typische Beispiele für Aufgaben, die sinnvollerweise delegiert werden können, sind Buchhaltung, Steuern, Administration der Löhne und der Sozialversicherungen, Reinigung sowie Informatik. Dabei geht es nicht immer nur um das Outsourcing der Arbeit, sondern auch um die Nutzung von speziellem Fachwissen, das nur über eine Partnerschaft in die eigene Firma eingebracht werden kann.

Erfolgsfaktor 6: Teamarbeit fördern. Zur Entwicklung dieses Netzwerks braucht es ein ausgezeichnetes Verständnis der eigenen Stärken sowie der Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein guter Hinweis auf eine Stärke ist die Freude an der entsprechenden Tätigkeit. Nur Angestellte, die in ihrer Aufgabe Befriedigung finden, können ihre Stärken ein- und die Firma weiterbringen. Dass die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu ihrer Aufgabe passen, ist wichtig. Überall dort aber, wo eine Leistung gemeinsam erbracht werden muss, ist die Zusammenarbeit der kritische Faktor. Stimmen die Organisation und der Teamgeist, ist die Leistung überdurchschnittlich. Stimmt nur die Organisation, aber das Team arbeitet schlecht zusammen, ergibt sich eine ungenügende Leistung. Umgekehrt kann ein Team, das sehr gut zusammenarbeitet, sogar bei nicht optimaler Organisation gute Leistungen erbringen. Im besten Fall identifiziert das Team die Probleme der Organisation selbst und löst diese, womit eine Idealsituation erreicht wird.

Für die Entwicklung eines schlagkräftigen Teams gibt es keine Standardrezepte, wohl aber ein paar Grundsätze, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit förderlich sind. Dazu gehört an erster Stelle ein wertschätzender Umgang – besonders beim Auftreten von Problemen. Während die Firma wächst, kommen neue Mitarbeitende und externe Partner hinzu, die zu integrieren sind. Es lohnt sich, Schwierigkeiten in der Zusammenar-

beit vor den inhaltlichen Problemen anzugehen. Solange nämlich die Motivation zur Zusammenarbeit schlecht ist, wird auch nicht richtig an den inhaltlichen Problemen gearbeitet.

Erfolgsfaktor 7: Rechtsform anpassen. Kleinunternehmen werden häufig als Einzelfirmen gegründet. Die Rechtsform der Einzelfirma ist sehr praktisch, da die Buchführung vereinfacht ist, keine Revisionen notwendig sind und sich der administrative Aufwand tief halten lässt. Der grosse Nachteil einer Einzelfirma ist jedoch die persönliche Haftung des Unternehmers für alle Verbindlichkeiten der Firma. Mit dem Wachstum einer Firma werden potenzielle Risiken grösser, und damit kann die persönliche Haftung den Unternehmer und seine Familie finanziell massiv schädigen. Stellt ein Kunde beispielsweise Schadenersatzforderungen an die Firma, so haftet nebst dem Firmenvermögen auch das Privatvermögen des Inhabers der Einzelfirma. Deshalb ist eine Kapitalgesellschaft, in erster Linie die GmbH, eventuell auch die Aktiengesellschaft, in den meisten Fällen die beste Rechtsform, auch für Kleinunternehmen. Damit werden die Haftung der Firma auf das Firmenvermögen beschränkt und die persönliche Haftung der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers im Normalfall ausgeschlossen. Der administrative Aufwand kann mit Hilfe eines Treuhänders, der die formellen Aspekte wie Gesellschaftsprotokolle übernimmt, in Grenzen gehalten werden. Zudem führt die Kapitalgesellschaft im Vergleich zur Einzelgesellschaft zu einer klaren Trennung zwischen der Firma und den Mitarbeitenden, inklusive den Unternehmern. Dies fördert die Klarheit des Denkens bei der Weiterentwicklung des Unternehmens.

Erfolgsfaktor 8: Liquidität sichern. Will ein Unternehmen gesund wachsen, gilt es, die richtige Balance zwischen neuen Aufträgen und der Beschaffung von Ressourcen zu finden – und dies je nach Situation. Wächst der Umsatz stark, bevor die Kapazitäten geschaffen werden, gibt es möglicherweise Qualitäts- oder Lieferprobleme. Damit verärgert man Kunden, riskiert seine Reputation und generiert Mehraufwand, den man meist nicht weiterverrechnen kann, da man gegenüber dem Kunden im Reparaturmodus ist. Erhöht man hingegen die Kapazität in Form von Personal, Maschinen oder Räumlichkeiten und bleiben die Umsätze aus, so hat man Mehrkosten ohne Mehrertrag und riskiert, in eine Situation zu geraten, in der die Kosten grösser als der Umsatz sind und Verluste eintreten. Um die perfekte Balance zu finden, ist es sinnvoll, beide Szenarien durchzudenken. In bestimmten Situationen kann man gut zuerst die

tipp

Auch das innere Wachstum fördern



Beim Wachstum geht es nicht nur um ein Grösserwerden, das sich in finanziellen Kennzahlen widerspiegelt. Genauso wichtig, wenn nicht noch wichtiger, ist das innere Wachstum der Firma. Dieses Wachstum manifestiert sich nicht nur in guten, sondern ganz besonders in schwierigen Zeiten. Zentral sind etwa die Fähigkeiten zusammenzuhalten, durchzuhalten, sich zu motivieren und gemeinsam neue Lösungen zu erarbeiten, Geduld und Hartnäckigkeit zu kultivieren und den Mut und das Vertrauen für Neues zu entwickeln. Dieses innere Wachstum kann sich in der nächsten «Vegetationsperiode» in Form von wirtschaftlichem Wachstum wieder entfalten. Darin liegt eine grosse Stärke.

Aufträge akquirieren und dann die Kapazitäten dafür bereitstellen. Wenn ich als Maler einen grösseren Auftrag erhalte und zur Unterstützung auf ein Netzwerk von Malern zugreifen kann, ist dies kein Problem. Und wenn ich mich in einer komfortablen Liquiditätssituation befinde und gute Marktaussichten habe, kann es auch Sinn machen, zuerst Kapazitäten auszubauen und dann die Kundenaufträge zu akquirieren. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn man in verkaufsorientierte Mitarbeitende investiert. Es gibt auch Situationen, bei denen die Investition in die Kapazität zwingend erbracht werden muss, um damit Aufträge zu bekommen. Wenn ein Zahnarzt Füllungen mit Unterstützung eines CAD-Systems anbieten will, kann er dies ohne die Maschine nicht tun und muss zuerst investieren. Wichtig ist zu verstehen, wie schnell und in welchen Stufen die Kapazitäten und die damit zusammenhängenden Kosten erhöht und auch wieder reduziert werden können, falls die Aufträge ausbleiben. Können aufgrund einer zu optimistischen Einschätzung der Auftragsentwicklung die zusätzlichen Kosten nicht abgedeckt werden und in der Folge die Rechnungen nicht mehr bezahlt werden, kann dies zum Konkurs führen. Oder dazu, dass man Überbrückungskredite benötigt, die zu einer Abhängigkeit vom Kreditgeber führen. Deshalb ist eine gute Prognose der Liquiditätsentwicklung von zentraler Bedeutung.

Erfolgsfaktor 9: Auch für Nullwachstum gewappnet sein. Nicht jedes Geschäftsjahr ist gleich gut, nicht jeder Auftrag so rentabel wie er in der Offertphase aussah. Es gibt Rückschläge, Verzögerungen und Enttäuschungen. Dies ist unvermeidlich. Solche Szenarien müssen mit offenen Augen simuliert und geplant werden. Genauso wie ein Kaktus über längere Zeiten bei Trockenheit überleben kann oder sich der Bambus im Sturm biegt und dann wieder aufrichtet, müssen Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Firma auch für Schlechtwetterperioden gestalten. Diese Eigenschaft ist auch als Resilienz bekannt.

Fazit

Es gibt viele gute Gründe für ein Kleinunternehmen zu wachsen. Wichtig ist es, genau zu klären, weshalb man wachsen möchte, und dann die wichtigsten Erfolgsfaktoren zu beachten. Auf diese Weise macht sich das Kleinunternehmen gut gerüstet auf den Wachstumsweg und erhöht damit seine Erfolgchancen.

Checkliste: Erfolgsfaktoren

Beantworten Sie folgende Fragen und finden Sie heraus, ob Sie für das Wachstum Ihres Unternehmens gut vorbereitet sind. Je mehr Kästchen Sie ankreuzen können, desto besser ist die Ausgangssituation.

Erfolgsfaktor 1: Personelle Risiken absichern	
<input type="checkbox"/>	Ich habe eine schlagkräftige Stellvertretung aufgebaut.
Erfolgsfaktor 2: Zweck des Wachstums definieren	
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, aus welchem Grund mein Unternehmen wachsen will oder muss.
<input type="checkbox"/>	Ich kenne die geeignete Grösse für unser Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, wie ich die notwendigen Kunden und Aufträge akquirieren kann.
Erfolgsfaktor 3: Sich selbst mitentwickeln	
<input type="checkbox"/>	Ich bin mir bewusst, dass sich meine Rolle verändern wird.
<input type="checkbox"/>	Ich habe meine Rollen definiert und freue mich, diese zu übernehmen.
Erfolgsfaktor 4: Delegieren können	
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, welche Aufgaben ich als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer selbst übernehmen möchte und welche nicht.
<input type="checkbox"/>	Ich kann delegieren.
Erfolgsfaktor 5: Netzwerk aufbauen	
<input type="checkbox"/>	Ich kenne meine eigenen Stärken und Schwächen.
<input type="checkbox"/>	Ich kenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, welche Aufgaben ich bei welcher Unternehmensgrösse auslagern möchte.
<input type="checkbox"/>	Ich kenne Partner, die die extern zu erbringenden Aufgaben übernehmen können.
Erfolgsfaktor 6: Teamarbeit fördern	
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, wie ich die Fähigkeiten und Kapazitäten des Teams weiterentwickeln muss, um das Wachstum bewältigen zu können.
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, wie ich die Organisationsform anpassen will.
<input type="checkbox"/>	Wir pflegen eine Kultur, die für die Zusammenarbeit förderlich ist.
Erfolgsfaktor 7: Rechtsform anpassen	
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, welche Rechtsform ich mit zunehmender Firmengrösse wähle.
Erfolgsfaktor 8: Liquidität sichern	
<input type="checkbox"/>	Ich wäge die Balance zwischen neuen Aufträgen und der Beschaffung von Ressourcen bei jeder neuen Ausgangslage sorgfältig ab.
<input type="checkbox"/>	Ich weiss, wie wir das Wachstum finanzieren werden.
<input type="checkbox"/>	Ich kenne die Auswirkungen des Wachstums auf die Liquidität.
Erfolgsfaktor 9: Auch für Nullwachstum gewappnet sein	
<input type="checkbox"/>	Ich plane auch für Schlechtwetterphasen.
Und: Ich habe einen Plan B, falls das Wachstum nicht wie geplant eintreffen sollte.	
Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.	