

Wachstum ist ein Marathon, kein Sprint.

Nachhaltiges Unternehmenswachstum braucht Handwerk und Haltung

Vorwort: Warum dieser Text?

In meiner langjährigen Erfahrung als Abteilungsleiterin, interne Projektmanagerin und externe Beraterin habe ich festgestellt: Das mit dem Wachstum ist so eine Sache... Sicher, Wachstum ist gut. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit weiterer Geldspritzen und macht es leichter, gute Mitarbeiter zu finden und zu halten. Ohnehin ist es eine Freude für jeden Inhaber, „sein Geschäft“ wachsen und gedeihen zu sehen. Ein Kind muss wachsen, um er-wachsen zu werden. Nur: Anders als bei Kindern, bei denen die Wachstumsrichtung vorgegeben ist und die Wachstumsgeschwindigkeit nicht beeinflusst werden kann, haben Unternehmer die Wahl: Wie schnell will ich in welche Richtung wachsen und wohin soll die Reise idealerweise gehen? Mehr Mitarbeiter, mehr Umsatz, mehr Filialen, neue Geschäftsfelder?

Diese Überlegungen bleiben aber oft aus, das Wachstum verläuft zufallsgetrieben und ungeplant. Schade, denn hier verspielen viele Unternehmer nicht nur bares Geld, sondern manchmal auch ihre Zufriedenheit.

Ich habe ausführlich recherchiert und mit Kollegen gesprochen – so dass ich meine eigenen Erfahrungen aus Leitungsjobs, Projekteinsätzen und Beratungsaufträgen um ihre ergänzen und diesen Text über die Fallstricke des schnellen, ungeplanten Wachstums (und mögliche Lösungsansätze) schreiben konnte.

Fast die wichtigste Überlegung dabei: Wie können Unternehmer „Wachstum mit Werten“ so gestalten, dass sich die Investition nicht nur lohnt, sondern tatsächlich in barer Münze auszahlt? Ja, tatsächlich bin ich überzeugt, dass die Frage, ob ein Unternehmen zu einem gesunden Erwachsenen heranreift – der sowohl die Pubertät als auch einige unerwartete Krisen nicht nur einigermaßen unbeschadet übersteht, sondern im Gegenteil auch daran wächst – nicht in erster Linie eine betriebswirtschaftliche, sondern vor allem eine Frage von Haltung und Werten ist.

Meine These: Nicht Kapitalausstattung oder innovative Produkte, sondern Grundüberzeugungen und Werte der Chefs entscheiden in Zukunft darüber, ob ein Unternehmen sich bestmöglich entwickeln kann – oder eben nicht. Unternehmer, die mit ihren Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern, ja , auch Mitbewerbern fair, offen und kollaborativ zusammenarbeiten, werden nach meiner Überzeugung nachhaltiger und erfolgreicher wachsen als diejenigen, die letztlich nur sich selbst vertrauen.

Dieser Text ist ein Leitfaden, an dem Unternehmer sich orientieren können, an welcher Stelle im Wachstumsprozess sie sich gerade befinden – inklusive konkreter Praxistipps, wie sie ihr Wachstum gut bewältigen können. Und gleichzeitig ist er auch eine Anregung zum Weiterdenken: Was für eine Art von Unternehmer möchte ich sein? Wie kann ich mein „Kind“ so erziehen, dass es zu einem Erwachsenen heranwächst, auf den ich stolz sein kann?

Inhaltsübersicht:

1	Wachstum – eine Medaille mit zwei Seiten	2
2	Was ist Wachstum?	3
2.1	Warum wachsen Unternehmen?	3
2.2	Wie wachsen Unternehmen?	4
3	Wachstum als Herausforderung	7
3.1	Der Preis des Wachstums: Wachstumsschmerzen	7
3.2	Schnell passiert – vier typische Wachstumsfehler	12
3.3	Checkliste für Praktiker: Was muss alles mitwachsen?	13
4	Wachstum meistern	14
4.1	Good Practices für nachhaltiges Wachstum	14
4.2	Nachhaltiges Wachstum im Unternehmen etablieren	22
5	Fazit: Nachhaltiges Wachstum braucht Handwerk <u>und</u> Haltung	23
6	Literatur	24
7	Zur Autorin	25

1 Wachstum – eine Medaille mit zwei Seiten

Wachstum macht Spaß: Wenn das Geschäft brummt und die Auftragsbücher voll sind, ist das nicht nur höchst motivierend für den Unternehmer, sondern auch ein positives Signal an Kunden, Kapitalgeber und Mitarbeiter.

Doch Wachstum fordert auch seinen Preis. Denn mit den Umsätzen steigen auch die Risiken und Kosten. Sowohl allzu schnelles als auch ungesteuertes Wachstum kann nach anfänglichen Erfolgen in eine handfeste Unternehmenskrise münden.

Laut einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung macht jeder dritte gescheiterte Gründer „riskantes Wachstum“ für seine Pleite verantwortlich, und auch etablierte Unternehmen geraten auf ihrem Wachstumskurs nicht selten in eine Schieflage.

Wer Gemüse anbaut, weiß: „Was schnell wächst, wird auch schnell schlecht“. Dasselbe gilt auch für das Wachstum von Unternehmen.

„Gier“ nach möglichst viel Gewinn ist dabei meistens gar nicht die Motivation für zu schnelles Wachstum. Fragt man Unternehmer/innen im Mittelstand, geben die meisten nämlich an, nicht besonders SCHNELL, sondern besonders NACHHALTIG wachsen zu wollen. Ihr Betrieb soll auch in der nächsten Generation noch gut dastehen und möglichst an Wert gewinnen. Sie wollen mit Augenmaß wirtschaften, Ressourcen sinnvoll einsetzen und mögliche Risiken vom Unternehmen abwenden.

Allerdings ist diese Art von Wachstum eine unternehmerische Herausforderung, die Aufmerksamkeit, Zeit und Know-how verlangt. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹ sind sich dieser

¹ Die Bezeichnungen „kleine und mittlere Unternehmen“ (abgekürzt „KMU“) und „Mittelstand“ werden meist synonym verwendet. Quantitativ bezieht sich der Mittelstandsbegriff auf Unternehmen aller Branchen, die eine bestimmte Größe nicht überschreiten. (Vgl. Wikipedia-Eintrag „Mittelstand“) Die Größenbestimmung erfolgt zumeist anhand des Jahresumsatzes

Verantwortung oft zu wenig bewusst – kurz: Sie sind wenig bis gar nicht darauf vorbereitet. Sie wachsen nicht geplant, sie wachsen „irgendwie“. Und sie lassen sich von der Begeisterung der ersten Wachstumsschübe gern zu unüberlegten Entscheidungen hinreißen. Nur: Diese Erfolge sind eben oft nicht „nachhaltig“.

Unternehmer, die wirklich nachhaltiges Wachstum wollen, brauchen a) Wachstumskompetenz b) Haltung und c) das richtige Handwerkszeug, um ihre Organisation für das Wachstum fit zu machen. Daher sollten sie sich rechtzeitig mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Was passiert eigentlich in meinem wachsenden Unternehmen?
- Mit welchen unerwünschten Wachstumseffekten muss ich rechnen?
- Was kann ich von den Erfahrungen anderer Unternehmen lernen?
- Und wie kann ich nachhaltiges Wachstum in meinem Unternehmen ganz konkret umsetzen?

2 Was ist Wachstum?

Es gibt keine allgemeingültige Definition für Unternehmenswachstum. Grundsätzlich bezeichnet Unternehmenswachstum „die (positive) Veränderung der Betriebsgröße innerhalb eines definierten Zeitraums“. Die gebräuchlichsten Maßzahlen für Unternehmenswachstum sind Umsatz und Mitarbeiterzahl, aber auch andere Messgrößen wie operatives Ergebnis, Gewinn, Bilanzsumme oder Absatz- oder Produktionsmenge sind üblich.

Wachstum gilt als unverzichtbar und lebensnotwendig für Unternehmen, um ihren Kapital- und Arbeitskräftebedarf zu decken, eine ausreichende Rendite zu erwirtschaften und langfristig existieren zu können. Für viele Managementratgeber ist Wachstum quasi ein Selbstzweck unternehmerischer Tätigkeit. Noch pointierter ausgedrückt: „Wer nicht wächst, der stirbt“.²

2.1 Warum wachsen Unternehmen?

In der Praxis gibt es vielfältige Gründe, warum ein Unternehmen wachsen will, kann oder muss:

- Wachstum erhöht die Attraktivität des Unternehmens im Kapitalmarkt, erleichtert die

und/oder der Mitarbeiterzahl. Laut einer Empfehlung der Europäischen Kommission sind dies Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern und weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz. Außerdem müssen diese Unternehmen unabhängig sein. Firmen, die zu mehr als 25 % einer Unternehmensgruppe angehören, fallen nicht unter die KMU-Definition der Europäischen Kommission. Etwas weiter gefasst ist die Definition der KfW-Bank: Sie zählt „private Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren jährlicher Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR nicht übersteigt“, zum Mittelstand (vgl. KfW Mittelstandspanel 2014, S. 12). Das IfM Bonn bezeichnet alle Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern als KMU, vgl. www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/.

Qualitativ definiert sich „Mittelstand“ über die Einheit von Eigentum, Leitung und Haftung. Ein mittelständisches Unternehmen ist nach dieser Definition grundsätzlich inhaber- bzw. familiengeführt. (Vgl. dazu z.B. die Seiten des IfM in Bonn: www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/).

Die weitaus meisten KMU in Deutschland sind inhabergeführt und umgekehrt, so dass die oben erwähnte synonyme Verwendung übliche Praxis ist.

² Lukas Koschnitzke, Die Firmen, die nicht wachsen wollen, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/wirtschaft-ohne-wachstum-wer-nicht-waechst-der-stirbt-13173852.html

Analysen des deutschen Umsatzsteuerpanels zeigen allerdings, dass nur ca. 50% der KMU in Deutschland über längere Zeiträume hinweg wachsen, die übrigen stagnieren oder schrumpfen sogar, ohne jedoch deswegen vom Markt zu verschwinden. (vgl. dazu IfM Materialien, Umsatzwachstum und Wachstumsschwellen deutscher Unternehmen, September 2015, und IfM Materialien, Zur Entwicklungsdynamik neugegründeter Unternehmen, September 2015)

Ausbleibendes Wachstum kann aber auch die Folge einer bewussten unternehmerischen Entscheidung sein: In jüngerer Zeit werden vermehrt Beispiele „wachstumsneutraler Unternehmen“ diskutiert, die explizit keine Wachstumsziele verfolgen, sondern ihre Aktivitäten an anderen Zielsetzungen ausrichten. (vgl. Andrea Liesen u.a., Wachstumsneutrale Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW, Berlin 2013) Ein zumindest moderates Wachstum schließen jedoch auch diese Unternehmen nicht aus.

Kapitalbeschaffung und reduziert die Finanzierungskosten.

- Eine gewisse Unternehmensgröße und -leistungsfähigkeit kann erforderlich sein, um das gewählte Geschäftsmodell überhaupt umsetzen zu können.
- Wachsende Unternehmen sind für potenzielle Mitarbeiter attraktiver. In Zeiten des Fachkräftemangels sichert Wachstum daher Vorteile im Wettbewerb um die besten Köpfe.
- Durch effizientere Prozesse und Skalierungseffekte werden Ressourcen frei, die für weiteres Wachstum genutzt werden können.
- Veränderte Kundenbedürfnisse erzeugen Wachstumschancen – und möglicherweise auch Wachstumsdruck, um weiter „mithalten“ zu können.
- Wachstum ist für die meisten Unternehmer höchst motivierend. Es gilt als sichtbarer Gradmesser wirtschaftlichen Erfolgs und eröffnet neue unternehmerische Gestaltungsspielräume.

Fragt man mittelständische Unternehmer nach ihren Wachstumszielen, so werden diese meist nicht in abstrakten Wachstumsraten von Umsatz und Gewinn, sondern sehr konkret und umsetzungsorientiert beschrieben – z.B. in einen neuen Markt zu expandieren, sich in einem neuen Geschäftsfeld zu positionieren, neue Kundengruppen anzusprechen oder zusätzliche Standorte zu gründen.

Gleichzeitig gelingt es vielen (eher kleineren) Unternehmen nicht, überhaupt zu wachsen. Einer aktuellen Studie des Instituts für Mittelstand (IfM) zufolge stagnieren oder schrumpfen die meisten Unternehmen im Umsatzbereich zwischen 40.000 und 1,5 Mio. €. Das IfM geht davon aus, dass diese Unternehmen an Wachstumsschwellen stoßen, die sie aufgrund fehlender Planung, mangelnder Auseinandersetzung mit der Unternehmenssituation und unzureichender Mittel nicht überwinden können.³

2.2 Wie wachsen Unternehmen?

Auch wenn „Wachstum“ für den einzelnen Firmeninhaber oft wenig vorhersagbar aussieht: Unternehmenswachstum folgt einem typischen Verlauf, der sich in ähnlicher Form immer wieder beobachten lässt. Es gibt sogar Phasenmodelle, an denen sich ablesen lässt, in welcher Wachstumsphase sich ein Unternehmen gerade befindet. Das bekannteste stammt von Larry E. Greiner:

³ IfM Materialien, Umsatzwachstum und Wachstumsschwellen deutscher Unternehmen, September 2015, S. IV, V und 27

Die fünf Phasen des Wachstums nach Greiner

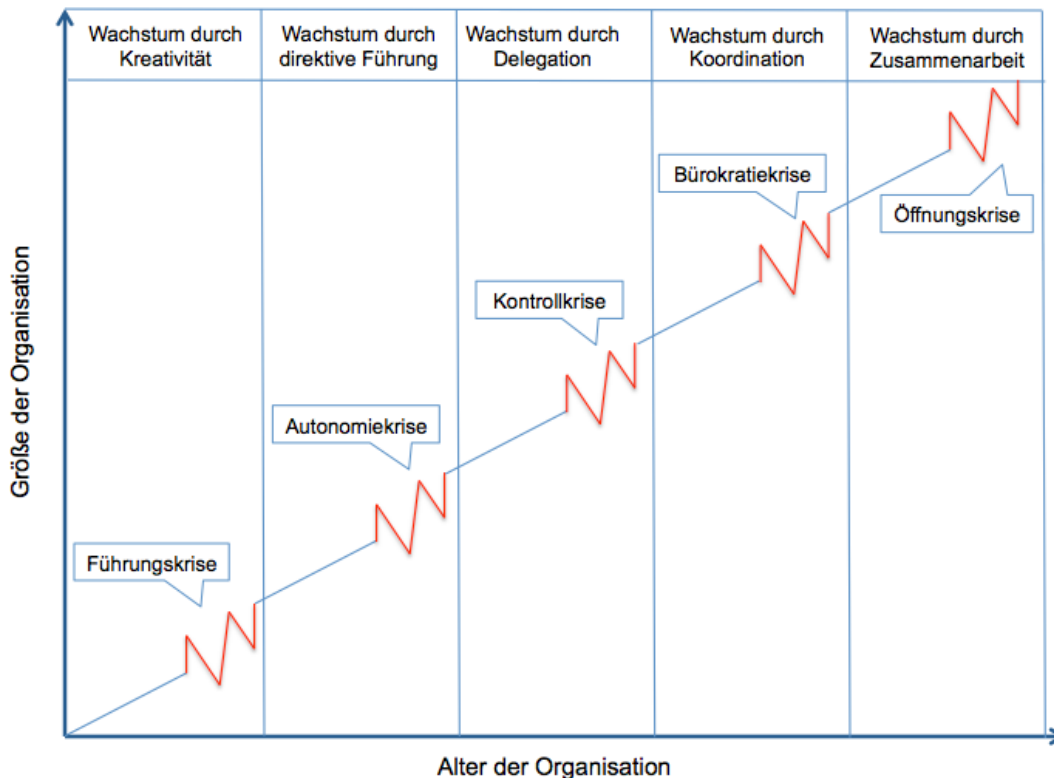


Abbildung 1: Wachstumsphasen nach L. Greiner. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, 1998/05

In jeder Phase macht ein bestimmter „Treiber“ weiteres Wachstum möglich und treibt es voran: „Kreativität“ in Phase 1, „direktive Führung“ in Phase 2 usw. Doch Vorsicht - genau dieser Wachstumstreiber wird irgendwann zum Engpass!

Das Gewächshaus hilft einem kleinen Baumschößling zunächst, Wurzeln auszubilden und zu wachsen - und hindert später den größer gewordenen Baum daran, weiter zu wachsen. Der Baum muss ins Freie gebracht werden.

Genauso gelangt das wachsende Unternehmen an einen Wendepunkt, an dem grundlegende Veränderungen erforderlich werden. Es braucht jetzt einen strukturellen „Quantensprung“. Gelingt der notwendige Wandel, kann die Unternehmensentwicklung auf dem nächsthöheren Niveau fortgesetzt werden. Gelingt er nicht, bleibt das Unternehmen an der Wachstumsschwelle stecken – es stagniert, schrumpft oder läuft sogar Gefahr, aus der Wachstumskrise in eine existenzbedrohende Unternehmenskrise zu geraten⁴.

Wie lange die jeweiligen Wachstumsphasen andauern und ab welcher Größe eine krisenhafte Entwicklung eintritt, ist sehr individuell. Das eine Unternehmen gerät möglicherweise bereits mit fünf bis sechs Mitarbeitern in die „Führungskrise“, ein anderes vielleicht erst mit 15 Beschäftigten – eine allgemeingültige Faustformel gibt es dafür nicht. Die Erfahrung zeigt aber, dass viele KMU bei einer Größe von 10-15 Mitarbeitern und erneut bei 30-50 Mitarbeitern⁵ eine Wachstumsschwelle erreichen.

⁴ vgl. auch Christian Witt, Wachstumsschmerzen, S. 24-25

⁵ ebd., S. 52

Die Wachstumsphasen im Überblick

1. Phase: Kreativität und Beweglichkeit
<p>Das Unternehmen ist klein, familiär und auf die Persönlichkeit der Gründer ausgerichtet. Alle kennen sich, die Hierarchien sind flach. Man spricht viel miteinander, und die Kommunikation ist sehr informell. Entscheidungen werden vor allem durch die Gründer getroffen. Die wenigen Mitarbeiter sind vielfältig einsetzbar, klare Aufgabenzuordnungen gibt es nicht. Wachstum findet vor allem durch Innovation sowie hohen Einsatz der Gründer und ersten Mitarbeiter statt. Es herrschen kreatives Chaos und Aufbruchstimmung – alle sind hochmotiviert.</p> <p>Wendepunkt: Die Führungskrise Aufgrund der wachsenden Mitarbeiterzahl ist es nicht mehr möglich, alles persönlich abzusprechen. Die Gründer stecken tief im Tagesgeschäft, so dass strategische Aufgaben auf der Strecke bleiben. Noch gibt es keine Organisationsstruktur. Es wird zwar viel kommuniziert, jedoch ist nicht immer klar, was wichtig ist und was nicht. Informationen gehen verloren. Unter den Mitarbeitern entstehen Unzufriedenheit und Konflikte.</p>
2. Phase: Führung und Spezialisierung
<p>Die Gründer entwickeln Managementfähigkeiten, und eine zweite Führungsebene bildet sich heraus. Wachstum wird jetzt vor allem durch direktive, autoritäre Führung erzielt. Es bilden sich Prozesse heraus, und die Organisation erlebt einen ersten Reifegrad, z.B. durch die Strukturierung in Bereiche, die Schaffung von Hierarchien, die Einführung von Budgets. Neue Mitarbeiter werden jetzt für definierte Aufgabenbereiche eingestellt. Durch die hierarchische Aufteilung des Unternehmens werden die Kommunikationswege formeller.</p> <p>Wendepunkt: Die Autonomiekrise Die Konzentration auf die Entscheidungskompetenz des Managements wird im weiteren Wachstum immer deutlicher zum Engpass. Die Führung kann nicht mehr alle Informationen verarbeiten, und Entscheidungen werden nicht nah genug am Kunden getroffen. Das Unternehmen wird langsamer und unflexibler. Besonders die Mitarbeiter der mittleren Hierarchieebene fordern mehr Entscheidungsfreiheiten.</p>
3. Phase: Delegation und Dezentralisierung
<p>Es gibt jetzt Bereichs- und Abteilungsleiter, die eigenständig entscheiden dürfen, so dass das Unternehmen schnell auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren kann. Neue Abteilungen werden aufgebaut und integriert, ohne dass Schlagkraft verloren geht. Die Unternehmensspitze ist entlastet.</p> <p>Wendepunkt: Die Kontrollkrise Zwischen den einzelnen Bereichen und Abteilungen ist Konkurrenz entstanden. Die Kunden blicken nicht mehr durch, genauso wenig wie die Führung. Um zu verhindern, dass gegeneinander gearbeitet wird, gilt es, einen gemeinsamen Plan zu entwickeln, dem alle folgen.</p>
4. Phase: Koordination und Bürokratisierung
<p>Vorgehensweisen und Prozesse werden mit Hilfe von Handlungsanweisungen, Checklisten, Reporting- und Controllingssystemen vereinheitlicht. Die Unternehmensspitze zieht bestimmte Entscheidungen wieder an sich und holt neue Mitarbeiter für Planungs- und Koordinationsaufgaben an Bord.</p> <p>Wendepunkt: Die Bürokratiekrise Durch die formalen Vorgaben und die standardisierten Prozesse wird das Unternehmen unbeweglich. Interessenskonflikte zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen nehmen zu. Entscheidungsprozesse dauern sehr lange und orientieren sich eher an Vorgaben und Prinzipien als am Kundennutzen.</p>

5. Phase: Zusammenarbeit und Teamgeist

Strukturen und Prozesse werden wieder vereinfacht und flexibler gestaltet, überflüssige Bürokratie wird abgebaut. Problemlösungsorientierung rückt an die Stelle des bisherigen Formalismus. Kommunikation, Experimentierfreudigkeit und Kreativität der Mitarbeiter werden bewusst gefördert. Interdisziplinäre Teams arbeiten an marktorientierten Projekten. Im Sinne „offener Innovation“ werden vermehrt Kunden, Partner oder externe Experten in Produktentwicklung und Geschäftsabläufe eingebunden.

Wendepunkt: Die Öffnungskrise

Das Unternehmen wird wieder unübersichtlicher, und es ist nicht mehr ohne weiteres erkennbar, welcher Erfolg aus welchem Unternehmensteil kommt. Nicht alle Mitarbeiter können und wollen den hohen Anforderungen, die sich aus der komplexen Teamarbeit und dem Innovationsdruck ergeben, standhalten. Diese Phase ist besonders schwierig für diejenigen, die am Aufbau der Prozesse und formalen Systeme beteiligt waren sowie für die Manager, die ihren Arbeitsstil darauf ausgerichtet hatten.

3 Wachstum als Herausforderung

Im Wachstum ist der Blick vorrangig auf den Markterfolg gerichtet: Wie können wir eine steigende Nachfrage bestmöglich ausschöpfen? Wo lässt sich zusätzlicher Umsatz erzielen? Wie sichern wir unsere Marktposition auch in Zukunft?

Allerdings ist die ganzheitliche Entwicklung in dieser Phase meist zu wenig im Fokus: Was brauchen wir, um das Wachstum gut zu bewältigen? Wie kann aus kurzfristigen Umsatzsteigerungen nachhaltiges Wachstum geschöpft werden? Wie (sehr) wollen wir überhaupt wachsen? Und wie können wir unser Wachstum so gestalten, dass Menschen und Organisation mit dem Wachstum Schritt halten?

Diese Fragen rücken in vielen wachsenden KMU so spät ins Blickfeld, dass die unerwünschten Wachstumsfolgen die Organisation umso härter treffen. Die sprichwörtlichen „Wachstumsschmerzen“ können die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens dann so stark beeinträchtigen, dass der nachhaltige Erfolg des Wachstums gefährdet ist.

3.1 Der Preis des Wachstums: Wachstumsschmerzen

Bei Kindern treten sie meist nachts in den Beinen auf. Weder Ärzte noch Wissenschaftler können genau erklären, was hinter diesen so genannten „Wachstumsschmerzen“ steckt. Wahrscheinlich ist, dass Weichteile und Knochen im kindlichen Körper unterschiedlich schnell wachsen und es so zu Spannungen kommt.

So ähnlich müssen wir uns Wachstumsschmerzen auch bei Unternehmen vorstellen. Sie kommen auf allen Ebenen vor: Ressourcen, Prozesse und Strukturen sind ebenso betroffen wie Führung, Kommunikation, Werte und Identität.

Wachstumsschmerzen sind ein Hinweis darauf, dass in der Entwicklung eines Unternehmens etwas grundlegend schief zu laufen droht. Sie sind Symptome für organisationalen Stress und ein Frühwarnsignal für sich ankündigende, tiefgehende Probleme des Unternehmens, bis hin zu möglichen finanziellen Schwierigkeiten.⁶

⁶ Flamholtz/Randle, Organizational Development and Growing pains, Management Online Review, März 2007, S. 4

3.1.1 Quick-Check für Unternehmer: 10 Warnsignale für Wachstumsschmerzen

Haben Sie das Gefühl, dass

- Ihr Tag nicht genug Stunden hat?
- Sie zu viel Zeit als „Feuerlöscher“ verbringen?
- Sie „alles selbst machen müssen, damit es richtig gemacht wird“?
- Sie nicht mehr den Überblick haben, was wo läuft?
- Besprechungen eigentlich Zeitverschwendung sind?
- es im Unternehmen vermehrt zu Spannungen und Konflikten kommt?
- Dinge nicht erledigt und Pläne nicht verfolgt werden?
- Mitarbeiter häufiger krank werden?
- Kunden nicht mehr so zufrieden sind wie früher?
- zwar die Umsätze steigen, aber nicht der Gewinn?⁷

Wachstumsschmerzen zeigen an, dass die „Infrastruktur“ eines Unternehmens mit dem Wachstum und der steigenden Komplexität des Geschäfts nicht Schritt gehalten hat - wie ein Anzug, der nun zu klein geworden ist.

3.1.2 Kein Wachstum ohne Wachstumsschmerzen – ohne Wachstumsschmerzen kein Wachstum

Wachstumsschmerzen sind Effizienz- und Energieräuber. Sie führen zu sinkender Leistungsfähigkeit und binden wichtige Kräfte in einer Phase, wo das Gegenteil erforderlich wäre: anhaltende Leistungsfähigkeit, frei werdende Ressourcen und konstruktive Energie. „Unbehandelte“ Wachstumsschmerzen werden zu echten Wachstumsbremsen und gefährden im schlechtesten Fall die Stabilität des Unternehmens.

Doch Wachstumsschmerzen haben auch eine wichtige Funktion für die Unternehmensentwicklung. Sie zeigen Handlungs- und Veränderungsbedarf an und sind gewissermaßen der „Stachel im Fleisch“, ohne den die notwendigen Anpassungen nicht in Angriff genommen würden. Denn es gehört zur menschlichen Natur, Probleme erst dann anzugehen, wenn es wirklich weh tut.

Die Empfehlung lautet daher nicht, Wachstumsschmerzen vollständig zu vermeiden. Es gilt aber, sie frühzeitig zu erkennen - und dann auch angemessen zu handeln. Wer nachhaltig wachsen will, sollte den Preis des Wachstums niedrig halten und an Lösungen arbeiten, bevor diese sehr teuer erkaufte werden müssen.

Wo treten Wachstumsschmerzen am häufigsten auf?

3.1.3 Ressourcen: Mitarbeiter, technische Infrastruktur und Finanzen

Wachstum braucht Ressourcen. Mitarbeiter, Infrastruktur und Finanzausstattung sind für das Unternehmenswachstum wie Nährstoffe, Wasser und Licht in der Pflanzenwelt.

Insbesondere in der personalintensiven Dienstleistungsbranche wird Wachstum dabei wesentlich von

⁷ in Anlehnung an Flamholtz, ebd.

der Ressource „**Mitarbeiter**“ getragen. Jeder neue Auftrag erfordert mehr Personal. Kompetentes, erfahrenes und motiviertes Personal. Nicht nur der zahlenmäßige Personalaufbau muss gelingen, die neuen Mitarbeiter müssen auch eingearbeitet und integriert werden.

Wachsende Unternehmen kämpfen daher vor allem mit folgenden Wachstumsschmerzen:

- Die vorhandenen Mitarbeiter sind stark belastet oder sogar überfordert. Insbesondere Leistungsträger und Schlüsselpersonen laufen Gefahr, über längere Zeiträume jenseits ihrer Belastungsgrenze zu agieren.
- Neues Personal kommt nicht schnell genug an Bord, weil qualifizierte Fachkräfte schwer zu finden sind.
- Arbeitsverdichtung und Veränderungen in der Organisation führen zu Unzufriedenheit und psychischen Belastungen. Krankenstand und Fluktuation steigen an, was die ohnehin bestehende Personallücke noch vergrößert.
- Neue Mitarbeiter werden nicht bestmöglich eingearbeitet und integriert. In der Folge kommt es zu Qualitätsmängeln, Fehlerquote und Compliancerisiken steigen.
- Erfahrene Mitarbeiter werden nicht für die neuen Anforderungen qualifiziert, weil der Bedarf nicht erkannt wird und/oder die Ressourcen im Tagesgeschäft nicht entbehrt werden können.
- Mitarbeiter „der ersten Stunde“ können sich mit dem Wandel des Unternehmens nicht mehr identifizieren. Verlassen sie das Unternehmen, droht ein Know-how-Verlust, der nur schwer zu kompensieren ist.
- Erfolgskritisches Wissen ist nur unzureichend dokumentiert und kann daher nicht verlässlich weiter gegeben werden.
- Überlastung und fachliche Unsicherheiten führen zu Vermeidungsstrategien bei der Umsetzung neuer Produkte.

Praxisbeispiel:

Die Email erreicht die langjährige Mitarbeiterin im Urlaub: „Hallihallo! Wir wollten Dich nur kurz informieren, dass bei Deiner Rückkehr Herr Sowieso die Leitung der gesamten Abteilung übernommen haben wird. Bis in zwei Wochen und genieß die Zeit...“

Bisher regelte die Mitarbeiterin als „Fachleiterin“ alles: sie plante die Einsätze, arbeitete neue Mitarbeiter ein und löste besondere Kundenanfragen, die sich außerhalb des üblichen Spektrums bewegten. Mit der Geschäftsführung arbeitete sie eng zusammen und klärte in wöchentlichen Terminen alle operativen Fragen.

Infolge des starken Wachstums wurde ein Abteilungsleiter von außen eingestellt, der nun die Vorgesetztenfunktion übernahm. Schnell kam es zu Konflikten über die „richtige“ Bereichsentwicklung. Als die Geschäftsführung für den neuen Abteilungsleiter Partei ergreift, kündigt die Fachleiterin. Nur im sprichwörtlich letzten Moment gelingt es, das Produkt- und Kundenwissen der Mitarbeiterin vor ihrem Ausscheiden zu dokumentieren und so für das Unternehmen zu sichern.

Auch die **technische Infrastruktur** des Unternehmens kommt im Wachstum an ihre Grenzen. Neuartige Geschäftsvorfälle erfordern auch neue Systeme. Notlösungen erhöhen den Arbeitsaufwand, steigern das Fehlerrisiko und führen auch hier zu internen Vermeidungsstrategien. Im schlechtesten Fall verhindert eine unzureichende Infrastruktur sogar, dass neue Produkte und Angebote mit optimalen Erfolgchancen im Markt platziert werden können.

Nicht zuletzt geraten die **Unternehmensfinanzen** im Wachstum unter Druck: In Boomzeiten werden möglicherweise Überkapazitäten aufgebaut, die nicht dauerhaft ausgelastet werden können. Die Kosten wachsen schneller als die Umsätze und können so das Unternehmen in eine Schieflage bringen.

Wenn das Wachstum außerhalb der für das Unternehmen finanzierbaren Möglichkeiten liegt, steigt zudem das Überschuldungs- und damit das Insolvenzrisiko. Nach zu schnellem Wachstum folgt daher nicht selten eine schmerzhaft Schumpfungsphase, um überlebensfähig zu bleiben.

3.1.4 Struktur und Prozesse

Viele wachsende Unternehmen versäumen es, Aufbauorganisation und Geschäftsprozesse rechtzeitig an ihr Wachstum anzupassen. Man arbeitet in den gewohnten Strukturen, die früher erfolgreich und funktional waren, unterdessen aber nicht mehr passen, um das neue Maß an Kundenbeziehungen, Produkten und Aufträgen quantitativ und qualitativ zu bewältigen. Da die bisherigen Vorgehensweisen für diese Veränderung nicht ausgelegt sind, muss permanent improvisiert werden.

Damit es nicht zu Lieferschwierigkeiten und Qualitätsmängeln kommt, wird ein erheblicher Teil der Arbeitszeit in „Feuerlöschen“ und die Lösung operativer Probleme investiert, was die Personalnot noch verschärft. Weil der Überblick fehlt, kommt es zu Doppelarbeiten und Prozesslücken. Beschwerden häufen sich, und schließlich bleiben die ersten Kunden weg.

Auch Planung und Controlling, in vielen KMU ohnehin eine Baustelle, sind für das komplexer gewordene Geschäft nicht ausgelegt. In der Folge steuern die Inhaber das Unternehmen quasi „auf Sicht“ und treffen weitreichende Entscheidungen auf der Basis unzureichender Daten und Informationen.⁸

Praxisbeispiel:

Der neu eingestellte Vertriebler gibt richtig Gas. Während der Firmeninhaber in den Jahren zuvor nur wenige neue Kunden p.a. gewonnen hatte, steigert der Vollblut-Verkäufer diese Quote bald auf das Mehrfache. Das Geschäftsvolumen steigt rapide an, doch die zuständige Fachabteilung ist darauf gar nicht vorbereitet. Neues Personal muss her! Das ist aber aufgrund der hoch spezialisierten Dienstleistung nicht leicht zu finden, so dass die Mitarbeiter bald kaum noch wissen, wo ihnen der Kopf steht.

Viel zusätzlicher (und unnötiger) Aufwand wird durch interne Abstimmungsprobleme erzeugt. Die Übergabe von Neukunden an die Fachabteilung war in der Vergangenheit immer „auf Zuruf“ erfolgt. Jetzt gibt es aber viel mehr Personen mit direktem Kundenkontakt. Die mündliche Informationsweitergabe – wer hat was wann mit dem Kunden besprochen? – führt nun zu Missverständnissen, Informationslücken und „peinlichen“ Kundensituationen, die durch noch mehr zeitlichen Einsatz wieder „geheilt“ werden müssen.

3.1.5 Führung und Kommunikation

Nicht allen Unternehmern gelingt es, im Wachstum rechtzeitig Verantwortung auf mehr Schultern zu verteilen. Weil ein entsprechender Unterbau fehlt und/oder der Delegationsbedarf nicht erkannt wird, bleiben die Inhaber weiterhin stark in die operativen Aufgaben involviert, treffen alle Entscheidungen selbst und bremsen damit das Tagesgeschäft, das jetzt eigentlich schneller laufen müsste. Vielen KMU-Unternehmern ist überdies gar nicht klar, welches ihre nicht-delegierbaren Unternehmernaufgaben sind, und welche Aufgaben sie an Mitarbeiter übertragen könnten - und sollten.

⁸ vgl. auch Witt, Wachstumsschmerzen, S. 50

Aber selbst wenn bereits eine weitere Hierarchieebene etabliert ist, werden Entscheidungsbefugnisse meist nicht konsequent genug übertragen. In vielen wachsenden KMU wird an Team- oder Abteilungsleiter zwar die Fachverantwortung, oft aber nicht die volle Personalzuständigkeit delegiert (frei nach dem Motto „viel Verantwortung, wenig Macht“.) Die Führungsspanne für die Chefs übersteigt im Wachstum dann sehr schnell eine praktikable Größenordnung. 30 bis 40 Mitarbeiter in der direkten Führung sind in wachsenden KMU keine Seltenheit – während in der Arbeitspsychologie seit langem bekannt ist, dass bereits Einheiten mit mehr als 7-8 Mitarbeitern deutlich an Leistungsfähigkeit verlieren⁹.

Auch bewährte Kommunikationswege erweisen sich plötzlich als nicht mehr funktional. Vielfach wird weiterhin der Weg der spontanen, direkten Kommunikation aus der (Nach-) Gründungsphase gepflegt. Einige Mitarbeiter werden aber vergessen bzw. immer zu spät informiert. Umgekehrt ist die Geschäftsführung von wichtigen Impulsen aus dem Tagesgeschäft abgeschnitten.

Praxisbeispiel:

Gut gemeint ist nicht gut gemacht: Die Geschäftsführung hatte immer eine sehr persönliche und direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern gepflegt. Irgendwann im Wachstumsprozess wurden die 1:1-Gespräche aber durch ein monatliches „Info-Meeting“ ersetzt. Alle Mitarbeiter sollten alle Informationen gleichzeitig bekommen. Leider blieben die neu entstandenen Filialen außen vor. Außerdem bekamen die wenigen vorhandenen Führungskräfte ihre Anweisungen zeitgleich mit ihrem Mitarbeitern. Für Erklärungen zur Umsetzung fühlten sie sich nicht verantwortlich – Kommunikation war ja nach wie vor Geschäftsführungsaufgabe. Sollen die Mitarbeiter doch direkt den Chef fragen....

3.1.6 Vision, Werte und Identität

Mit dem Wachstum werden auch zentrale, identitätsstiftende Werte und Überzeugungen in Frage gestellt. „Was für ein Unternehmen wollen wir sein? Wofür sind wir da?“ – es fehlt nun an gemeinsamen Antworten darauf. Gleichzeitig vergrößert sich die Distanz zum Inhaber. War der Umgang untereinander vorher sehr direkt, persönlich und informell, bilden sich jetzt formale Regeln und Hierarchien heraus. Nicht jedem Mitarbeiter gefällt diese Entwicklung. Insbesondere Mitarbeiter „der ersten Stunde“ fühlen sich oft nicht mehr heimisch, denken über Wechseloptionen nach oder arbeiten sogar aktiv gegen den Wandel an.

Auch die Kunden nehmen die professionelleren Strukturen als Veränderung der Servicequalität und der bisherigen sehr persönlichen Betreuung wahr. Im schlechtesten Fall gehen langjährig treue Kunden verloren. Firmen, die auf die besondere Qualität ihrer Dienstleistung und den persönlichen Kontakt zum Kunden angewiesen sind, müssen daher sehr genau auf achten, wie sie ihre Unternehmenswerte im Wachstum bewahren und weiter entwickeln können.

Auch für den Inhaber selbst stellt das Wachstum eine große persönliche Herausforderung dar. Die Verantwortung wird ständig größer, die Komplexität von Entscheidungen steigt. Plötzlich dominieren Management- und Steuerungsaufgaben den Arbeitstag, das operative Geschäft, für das man sich einmal begeistert hat, erledigen nun andere. Diese Veränderung erleben viele Unternehmer als erheblichen Sinnverlust, sie fühlen sich als „Sklaven des Wachstums“. Es fehlt nicht an Beispielen, in denen Unternehmer aus diesem Grund Wachstumsprozesse wieder rückgängig gemacht und ihr Unternehmen zu einer früheren, als passender empfundenen Größe zurückgeführt haben.

Praxisbeispiel:

⁹ vgl. dazu z.B. <http://www.business-wissen.de/artikel/teamarbeit-die-optimale-groesse-von-teams/>

Die Gretchenfrage: „Mehr Umsatz“ oder „mehr Qualität“? Das schnelle Wachstum des Beispielunternehmens führt bald zu Konflikten zwischen Vertrieb und Fachabteilung. Deren Mitarbeiter sehen den bisherigen Qualitätsanspruch in Gefahr und beklagen das zu große Auftragsvolumen. Das löst wiederum Unverständnis bei den Inhabern aus – die positive Geschäftsentwicklung ist doch ein Grund zur Freude! Schnell werden die Mitarbeiter der Fachabteilung als „Bremser“ abgestempelt. Zu der hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter gesellt sich nun noch das Gefühl ausbleibender Wertschätzung und mangelnder Empathie seitens der Unternehmensleitung. Im selben Zeitraum kommt es erstmals in der Unternehmensgeschichte zu Kündigungen seitens langjähriger Bestandskunden. Zufall?

3.2 Schnell passiert – vier typische Wachstumsfehler

Um die im Wachstum auftretenden Probleme zu lösen, sind die scheinbar nächstliegenden Ideen nicht immer die besten. Besonders häufig anzutreffen sind diese vier klassischen „Wachstumsfehler“:

- **„Mehr desselben“**

Gründer und Selbstständige arbeiten im, Unternehmer am Unternehmen – so die gängige Unterscheidung. Vielen KMU-Inhabern gelingt dieser Rollenwechsel jedoch nur schwer - die Notwendigkeit, „loszulassen“, zählt zu den stärksten Wachstumsschmerzen auf Seiten der Inhaber. Sie bleiben im Wachstum zu stark in das operative Geschäft involviert, weil sie annehmen, dass es gerade jetzt ohne sie nicht geht – schließlich haben sie ja auch in der Vergangenheit auftretende Probleme immer am besten selber bewältigt. Zudem sind sie gewohnt, alle Entscheidungen selbst und möglichst im Alleingang zu treffen.

Die Krux daran: Auf die überholten Erfolgsrezepte greifen viele Unternehmer umso stärker zurück, je mehr der Handlungsdruck steigt – und treiben die Firma damit erst recht in einen Wachstumsengpass. Wichtiger wäre, sich jetzt auf die Unternehmeraufgaben zu konzentrieren, die weiteres Wachstum ermöglichen. Dazu gehört insbesondere, für effizientere Strukturen zu sorgen, Verantwortung zu delegieren sowie Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter stärker einzubinden.

- **Übereilte Personal- und Strukturentscheidungen**

In stark wachsenden Unternehmen steigt die Belastung an den Schlüsselstellen schnell über ein verträgliches Maß hinaus. Um den Leidensdruck bei sich selbst und wichtigen Mitarbeitern zu mildern, treffen viele KMU-Unternehmer sehr kurzfristige Personalentscheidungen, ohne den konkreten Bedarf und das benötigte Anforderungsprofil ausreichend geklärt zu haben. Handlungsalternativen werden so leicht übersehen, und das Risiko personeller Fehlentscheidungen ist naturgemäß groß.

Zugleich werden mit den ad-hoc-Einstellungen auch Festlegungen für die Organisationsstruktur getroffen – man muss ja die neue Position im Unternehmensgefüge verorten. Diese Festlegungen sind oft nicht ausreichend durchdacht und können später zum Hemmschuh für die weitere Entwicklung werden. Sie müssen dann mit erheblichem Aufwand korrigiert werden. Verträge und Probezeitvereinbarungen sollten dieses Szenario berücksichtigen. In der Praxis bleiben diese Möglichkeiten aber oft ungenutzt, weil das Thema nach erfolgter Einstellung zu schnell aus dem Blick gerät.

- **Wachstum um Personen herum organisieren**

KMU neigen stärker als größere Unternehmen dazu, ihre Organisation um vorhandene Mitarbeiter und deren Fähigkeiten herum zu bauen. Manchmal werden Wachstumsprojekte auch deswegen aufgesetzt, weil man bestimmten Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive

bieten möchte. Bleibt der erwartete Erfolg dann aus oder verlässt der betreffende Mitarbeiter das Unternehmen, wird oftmals das Wachstumsprojekt gleich mit entsorgt - anstatt sich zu fragen, ob man das Projekt überhaupt personell und inhaltlich richtig aufgestellt hatte. Bei Mitarbeitern und Kunden hinterlässt ein solches Vorgehen keinen guten Eindruck.

- **„Brandbekämpfungssyndrom“**

In vielen wachsenden Unternehmen werden auftretende Probleme nicht mehr grundsätzlich gelöst, sondern nur noch nach Dringlichkeit vorübergehend entschärft. Sie schwelen dann latent im Unternehmen weiter, bis sie an anderer Stelle erneut akut auftreten. Um die dringlichsten Brandherde zu löschen, wird ein erheblicher Teil der ohnehin knappen Ressourcen gebunden, was den Zeitmangel bei Unternehmern und Mitarbeitern weiter verschärft. Erschwerend kommt hinzu, dass die improvisierten Lösungen oft nicht reproduzierbar oder skalierbar sind, und man so das Rad immer wieder neu erfinden muss.

Unklare Verantwortlichkeiten und fehlendes Wissen über effiziente Prozessgestaltung sind - neben der Zeitnot – die Hauptursachen für das permanente „trouble shooting“. Die sprichwörtliche Flexibilität und Improvisationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen kann so selbst zur Wachstumsbremse werden, da sie die Notwendigkeit, Probleme grundsätzlich zu lösen, sehr lange verschleiert.

3.3 Checkliste für Praktiker: Was muss alles mitwachsen?

Grundsätzlich sind **alle Unternehmensbereiche** vom Wachstum betroffen – Beschaffung, Vertrieb, Leistungserbringung ebenso wie IT, Buchhaltung, Personal.

- ✓ **Prozessabläufe** und **Organisationstrukturen** gehören auf den Prüfstand: Sind sie noch geeignet, um das Geschäft auf dem neuen Niveau erfolgreich zu betreiben und zusätzliches Wachstum zu bewältigen?
- ✓ **Mitarbeiterkapazität** muss aufgebaut, neues Personal eingearbeitet und **integriert** werden. Auch erfahrene Mitarbeiter müssen **dazulernen**, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.
- ✓ **Partner** und Lieferanten müssen den Wachstumspfad begleiten (können): Bestehende Partnerschaften sind daher auszubauen und ggf. neue zu knüpfen.
- ✓ Die technische **Infrastruktur** muss sich weiterentwickeln. Die fortlaufende Erweiterung bestehender Systeme kommt irgendwann an ihre Grenzen, so dass eine Umstellung auf neue, **zukunftsfähige Systeme** erforderlich wird.
- ✓ Die **Unternehmensfinanzen** müssen mit dem Wachstum Schritt halten. Welchen Finanzierungsbedarf und welche Finanzierungsquellen – intern wie extern - gibt es? An welchen Kennzahlen machen wir für unser Geschäft ein rentables Wachstum fest?
- ✓ **Führung und Steuerung** müssen ebenfalls mitwachsen – schlanke Entscheidungsprozesse und Delegation von Verantwortung sind hier wichtige Stichworte. **Führungskompetenz** muss aufgebaut und professionalisiert werden. Auch **Controlling- und Reportingsysteme** sind an das Wachstum anzupassen.
- ✓ **Veränderungs- und Innovationskompetenz** wird im Wachstum auf allen Ebenen der Organisation benötigt. Sie zu entwickeln und zu fördern ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Nachhaltig erfolgreiches Wachstum erfordert unternehmerisches Augenmaß und Disziplin. Es gilt, das richtige Maß und Tempo zu finden, Aktionismus und Überforderung zu vermeiden und frühzeitig die richtigen Weichenstellungen zu treffen, um die Organisation mit dem Wachstum Schritt halten zu lassen. Wachstum will vorbereitet sein!

4 Wachstum meistern

„Wem es auch in ein paar Jahren oder Jahrzehnten gut gehen soll, der muss mit allem, was er für den geschäftlichen Erfolg braucht, verantwortungsvoll umgehen – Kunden, Partner, Ressourcen“.¹⁰

Unternehmen, die einen nachhaltigen Wachstumspfad einschlagen, wachsen nicht um jeden Preis. Sie reflektieren Wachstumsziele und Wachstumsvoraussetzungen für die Organisation und richten ihren Wachstumsprozess daran aus. Wachstumsschmerzen können so auf ein vernünftiges Maß reduziert werden, und das Risiko existenzieller Wachstumskrisen sinkt.

Nachhaltig erfolgreiches Wachstum ist also kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis unternehmerischer Gestaltung und bewussten Wachstumsmanagements.

4.1 Good Practices für nachhaltiges Wachstum

Was lässt sich von nachhaltig wachsenden Unternehmen lernen? Welche Strategien sind besonders geeignet, um langfristig erfolgreich und gesund zu wachsen, ohne Mitarbeiter und Organisation zu überfordern? Vier „goldene Regeln“ gilt es dabei im Blick zu behalten:

1. Wachstum ganzheitlich steuern
2. Ressourcen nutzen und Risiken begrenzen
3. Konsequenz in Mitarbeiter investieren
4. Das richtige Timing finden

4.1.1 Wachstum ganzheitlich steuern

„Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segelt, für den ist kein Wind günstig“, wusste schon Seneca. Oder halten Sie es eher mit dem mit Bonmot von Mark Twain: „Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“?

Zitate zum Thema „Ziele“ gibt es zuhauf, definierte Ziele in KMU schon seltener. Wer gesund und erfolgreich wachsen möchte, sollte sich damit nicht zufrieden geben.

a. Nachhaltige Wachstumsvision entwickeln

Bloßes Umsatz- oder Größenwachstum, „mehr Geld verdienen“ - das sind keine Ziele, auf die nachhaltiges Unternehmenswachstum gegründet werden kann. Eine langfristig orientierte und nachhaltige Wachstumsvision ist nicht einseitig monetär definiert, sondern nimmt das gesamte Unternehmen in den Blick: Ressourcen, Strukturen, Führung, Kultur, Kunden, Geschäftspartner und persönliche Motivation der Inhaber: Wie soll sich unser Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln? Welches Wachstum passt zu uns? Welche (optimale) Unternehmensgröße streben wir an? Was bedeutet das für meine/unsere Rolle als Unternehmer? Wie sehen Führung und

¹⁰ t3n, Ausgabe 40 „Wachstum mit Werten“, 2015, S. 34

Zusammenarbeit bei uns dann aus? Und wie arbeiten wir mit Kunden, Partnern und Mitbewerbern zusammen?

Ein solches Zukunftsbild sollte jedes Unternehmen entwickeln, das nachhaltig wachsen möchte. Es wird in einigen Punkten konkreter und in anderen möglicherweise vage aussehen. Das macht nichts - es ist weder notwendig, möglich oder sinnvoll, alle Aspekte dieser Zukunftsvision ganz genau zu beschreiben. Wichtiger ist, diese Fragen überhaupt ins Bewusstsein zu rücken und ein Bild entstehen zu lassen, das Energie freisetzt und an dem sich – wie an einem Kompass - unternehmerische Wachstumsentscheidungen ausrichten lassen.

„Du musst nicht ein maximal wachsendes Unternehmen sein. Du kannst ein großartiges Unternehmen aufbauen, deine Kunden und Mitarbeiter gut behandeln und ein gutes Leben führen.“¹¹

b. Wachstumsziele setzen und kontrollen

Miss es oder vergiss es, so lautet ein alter Controller-Satz. Sprich: Ziele, die ich nicht überwache, entfalten im Unternehmen auch keine steuernde Wirkung. Es macht wenig Sinn, ein neues Geschäftsfeld zu etablieren, ohne die damit verbundenen Erwartungen zu konkretisieren und in das Zielsystem des Unternehmens zu integrieren. Vertriebsleute werden z.B. ein neues Angebot nicht aktiv vermarkten, wenn sie weiterhin nur am Verkaufserfolg der bisherigen Produkte gemessen werden. Möglicherweise wird viel Geld in Produktentwicklung und Marketing gesteckt, und bei der Vertriebssteuerung bleibt das Projekt dann stecken – ein nicht seltenes Praxisbeispiel für weniger gelungene Wachstumsinitiativen.

Die Zielerreichung von Wachstumsvorhaben zu messen, erfordert kein aufwändiges Controllingssystem, sondern kann sehr pragmatisch durchgeführt werden. Schwieriger scheint es für viele KMU-Unternehmer, überhaupt Wachstumsziele zu definieren – und das hat vielfach damit zu tun, dass die grundlegende Wachstumsperspektive für das Unternehmen nicht klar ist (vgl. dazu den vorhergehenden Abschnitt).

Ohne Definition und Controlling der Wachstumsziele fehlen wichtige Grundlagen, um aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und sie für künftige Entwicklungsprozesse zu nutzen. Ein einfacher Regelkreis für nachhaltiges Wachstumscontrolling sieht so aus:

1. Operative Wachstumsziele definieren
2. Wachstumsprojekte umsetzen
3. Zielerreichung überprüfen und Entwicklung analysieren
4. Aus Erfahrungen lernen

4.1.2 Ressourcen nutzen und Risiken begrenzen

Wer nachhaltig wachsen will, sollte Risiken überschaubar halten und interne wie externe Ressourcen bestmöglich nutzen. Die eigenen Kernkompetenzen, aber auch Kunden und Geschäftspartner spielen dabei eine wichtige Rolle.

a. Kunden zu Unterstützern machen

Die eigenen Kunden sind eine der wichtigsten Ressourcen überhaupt, um als Unternehmen

¹¹ Jason Fried, Gründer von 37signals, zitiert nach t3n, Ausgabe 40 „Wachstum mit Werten“, 2015, S. 46

nachhaltig zu wachsen und sich weiter zu entwickeln. Kunden dabei nur auf ihren Umsatzbeitrag zu reduzieren, wäre viel zu kurz gedacht. Denn Kunden, die nicht nur zufrieden sind, sondern sich emotional an das Unternehmen gebunden fühlen,

- entwickeln sich zu aktiven Empfehlungsgebern und damit zum besten „Außendienst“, den man sich wünschen kann,
- sind bereit, Zeit in Feedback, Produkttests u. ä. zu investieren, so dass neue Angebote marktfähig und bedarfsgerecht ausgerichtet werden können,
- sind kostenlose „Unternehmensberater“, wenn es darum geht, Schwachstellen im Unternehmen zu erkennen
- und sind damit eine unschätzbare Ressource, um ein Unternehmen im Wachstum aktiv zu unterstützen.

Wie machen nachhaltig wachsende Unternehmen aus ihren Kunden aktive Unterstützer?

1. Sie agieren **fair und transparent**. Sie haben nicht den schnellen Umsatz im Auge, sondern langfristige Geschäftsbeziehungen, die auf Vertrauen und Verlässlichkeit basieren. Diese Unternehmen stellen Kundenbelange konsequent vor die Unternehmensinteressen, indem sie dem Kunden nur das verkaufen, was für ihn sinnvoll und wichtig ist - und im Zweifel auch von einem Vertragsabschluss abraten.
2. Sie verfügen über einen wahrnehmbaren **Wertekern**, den sie auch im Wachstum bewahren. Kunden identifizieren sich nur dann mit einem Unternehmen, wenn es auch für immaterielle Werte steht und diese glaubwürdig vertritt.
3. Sie nehmen das **Wissen** ihrer Kunden ernst und beziehen es aktiv in die Weiterentwicklung ihrer Angebote ein.
Prinzipiell jeder Kundenkontakt kann genutzt werden, um relevante Informationen zu gewinnen und in praxistauglicher Form zu sichern. Einfache Tools unterstützen bei der konkreten Umsetzung. Darüber hinaus gilt es, schlanke, funktionale Instrumente für Kundenbefragungen, Foren, Feedback oder Pre-Tests zu entwickeln und sie im Innovationsprozess systematisch zu nutzen. Ein gutes Beschwerdemanagement rundet das Instrumentarium ab.
4. Sie investieren in die **Beziehungsarbeit** zwischen Mitarbeitern und Kunden. Denn während Produkte und Services in vielen Bereichen austauschbar sind, sind die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden einzigartig. Ein echter Dialog auf Augenhöhe ist dafür unverzichtbar. Gerade im Dienstleistungsbereich sind Mitarbeiter daher die besten und wichtigsten „Markenbotschafter“ ihres Unternehmens. In nachhaltig wachsenden Unternehmen sind Werte, Führungshandeln, Personalentwicklung und Arbeitsumgebung so ausgelegt, dass die Mitarbeiter bei dieser wichtigen Aufgabe optimal unterstützt werden.

Wie wichtig Unterstützer-Kunden für ein Unternehmen sind, zeigt sich vor allem in Krisensituationen. Ein gutes Beispiel dafür ist der sogenannte „Raupen-Alarm“ bei der Restaurantkette Vapiano. Im Jahr 2014 hatte ein Gast nach eigenem Bekunden eine Raupe in seinem Vapiano-Salat entdeckt und ein entsprechendes Video auf Facebook gepostet. Das Unternehmen reagierte mit einer offensiven Kommunikationskampagne in den sozialen Medien. Der drohende Shitstorm konnte abgewendet werden, und der Unmut der Leser wendete sich schließlich viel mehr gegen das intransparente und anonyme Vorgehen des Gastes.

b. In Zusammenarbeit mit anderen wachsen

„Teilen und gewinnen“ – immer mehr Unternehmer, die erfolgreich wachsen wollen, setzen auf

Vernetzung, Dialog und Zusammenarbeit statt auf Abgrenzung und Wettbewerbsdenken.¹²

Die möglichen Vorteile von Kooperationen für einen nachhaltigen Wachstumspfad liegen auf der Hand: Über Kooperationen, Netzwerke und Allianzen lässt sich das eigene Geschäft weiterentwickeln, ohne das damit verbundene Risiko komplett allein zu schultern. Für nachhaltig wachsende Unternehmen sind Kooperationen also ein relevanter Wachstumsfaktor, dessen Potenziale für das eigene Geschäft sorgfältig geprüft werden sollten.

Grundsätzlich erzeugen Kooperationen Größenvorteile, die durch die Zusammenarbeit mehrerer Partner entstehen, ohne jedoch die Vorteile eines kleinen Unternehmens aufzugeben. Ein typisches Beispiel ist das **Outsourcing** von Leistungen außerhalb der eigenen Kernkompetenz an Partner, um dadurch die eigene Organisation klein und schlank zu halten.¹³ Sehr verbreitet sind auch Kooperationen im Rahmen **regionaler Expansion**: Ein Dienstleistungsunternehmen, das Kundenanfragen künftig auch überregional bedienen will, muss nicht gleich weitere Niederlassungen eröffnen, sondern kann diese Anfragen über ein Netz von Kooperationspartnern abwickeln.

Auch die Entwicklung in **angrenzende Geschäftsfelder** oder neue Märkte hinein gelingt mit einem Partner, der genau hier seine Kernkompetenz hat, oft besser und erfolgreicher. Durch eine solche Kooperation lassen sich Angebot und Kundennutzen erweitern, ohne das dafür erforderliche Know-how und die Akzeptanz im Markt mühsam selbst aufzubauen. Kooperationen sparen in diesem Fall Zeit und Kosten.

Sogar die aktive Zusammenarbeit mit dem **Wettbewerb**, also mit der direkten Konkurrenz, kann ein sinnvoller Ansatz sein, um das eigene Wachstum voranzutreiben. Mit vereinten Kräften lässt sich der Markt besser entwickeln, der Bekanntheitsgrad des Angebotes steigern und weiterer Bedarf bei den Kunden wecken. Ein typisches Praxisbeispiel dafür ist die Entwicklung von gemeinsamen Qualitätsstandards zusammen mit ausgewählten Mitbewerbern.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Partnern und Mitbewerbern ist natürlich keine Selbstverständlichkeit und keineswegs ohne Risiko. Beispiele für gescheiterte Kooperationen kennt jeder Unternehmer. Kooperationen müssen daher handwerklich sorgfältig aufgesetzt werden. Klare Ziele, transparente Erwartungen, intensive Kommunikation und gutes Kooperationsmanagement sind wesentlich, um eine Kooperation auch durch schwierige Fahrwasser erfolgreich zu steuern. Auch Vereinbarungen zum Kunden- und Produktschutz sind unverzichtbar.

Letztlich leben nachhaltig erfolgreiche Kooperationen aber vor allem von einer kollaborativen Grundhaltung der beiden Partner: Der Schmierstoff guter Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen, eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und die Überzeugung, dass nicht Konkurrenz das Geschäft belebt, sondern Kooperation.

c. Organisch und aus dem Kern wachsen

Unternehmen können auf verschiedene Weise wachsen. Sie können ihr Produktportfolio erweitern, zusätzliche Kundengruppen gewinnen, in neue Geschäftsfelder oder ausländische Märkte expandieren, Lieferanten aufkaufen oder mit konkurrierenden Firmen zusammen gehen. Diese Beispiele stehen für verschiedene Wachstumsstrategien, die jeweils einen Wachstumsmechanismus und eine Wachstumsrichtung miteinander verknüpfen:

¹² vgl. dazu auch brand eins, Ausgabe 07/2010, Schwerpunkt Beziehungswirtschaft und das Schwerpunktheft „Kooperationen“ der Zeitschrift Gründerzeiten (02/2014), hrsg. vom BMWi

¹³ So z.B. das Fruchtsaft-Unternehmen TrueFruits, vgl. Jens Tönnemann, Erfolgreich gründen und nicht zu schnell wachsen, Wirtschaftswoche, 7. Juni 2012

- Wachstum aus eigener Kraft (= organisches Wachstum)
- Wachstum durch Zukäufe (= anorganisches Wachstum),
- Wachstum rund um das eigene Kerngeschäft (= „Wachstum aus dem Kern“)
- Wachstum in gänzlich neue Bereiche (= „unverbundenes Wachstum“)

	Organisches Wachstum	Anorganisches Wachstum
Wachstum aus dem Kern	Geringes Risiko	Mittleres Risiko
Unverbundenes Wachstum	Mittleres Risiko	Hohes Risiko

Abbildung 2: Wachstumsstrategien und Risiko, eigene Darstellung¹⁴

Anorganisches Wachstum durch Fusionen oder Zukäufe ist die schnellste, aber auch riskanteste Form des Wachstums. Aus einem rechtlichen Zusammenschluss verschiedener Unternehmen Synergien und nachhaltigen Erfolg wachsen zu lassen, ist eine enorme Herausforderung. Im schlechtesten Fall wird durch eine Fusion Unternehmenswert vernichtet statt aufgebaut.

Dagegen setzt das „organische Wachsen aus dem Kern“ darauf, das Potenzial des Kerngeschäfts aus eigener Kraft voll zu entfalten und auszuschöpfen – der Königsweg, wenn es darum geht, Wachstumsrisiken zu begrenzen und den Unternehmenswert langfristig und kontinuierlich zu steigern¹⁵. Für KMU, die nachhaltig wachsen wollen, sind organische, „kernnahe“ Wachstumsstrategien daher besonders attraktiv.

Doch was genau ist eigentlich das eigene Kerngeschäft? Was können wir besonders gut und welcher Nutzen für die Kunden ergibt sich daraus? Nicht jeder Unternehmer hat darauf sofort eine schlüssige Antwort zur Hand. Es gilt also, sich der eigenen Kernkompetenzen bewusst zu werden, deren Potenzial auszubauen und geeignete Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen daraus abzuleiten.¹⁶

4.1.3 Konsequenz in Mitarbeiter investieren

Kompetente, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter sind heute in den meisten Branchen der wichtigste Erfolgsfaktor für gelingendes Wachstum. Wer in die eigenen Mitarbeiter investiert, setzt daher an einem besonders wirksamen Wachstumshebel an. Dies ist zunächst einmal ganz wörtlich zu verstehen:

a. Personalbedarf decken

Insbesondere in Dienstleistungsfirmen entstehen die stärksten Wachstumsschmerzen durch eine unzureichende Personaldecke. Wer hier zu spät reagiert, zahlt später unter Umständen einen hohen Preis. Nachhaltig wachsende Unternehmen verschaffen sich daher frühzeitig einen Überblick über den potenziellen Personalbedarf, der aus dem Wachstum resultiert, und leiten die entsprechenden Maßnahmen ab. Was bedeutet es für das restliche Unternehmen, wenn wir einen Vertriebsexperten einstellen, der den Umsatz steigern soll? Wo wird in der Folge Personalbedarf entstehen?

¹⁴ in Anlehnung an Raisch u.a., Wege zum Wachstum, S. 43, 158

¹⁵ ebd.

¹⁶ Einschlägige Praxisbeispiele für KMU finden sich bei Roman Lombriser, Diversifikation um Kernkompetenzen, Vortragspräsentation Juni 2012

Dabei gilt es nicht nur, den quantitativen Bedarf zu ermitteln, sondern auch Anforderungsprofile festzulegen, die Verfügbarkeit der benötigten Fachkräfte abzuschätzen und geeignete Suchstrategien auszuwählen. Neben der externen Personalsuche ist auch die gezielte Förderung vorhandener Mitarbeiter wichtig, damit sie in Aufgaben hineinwachsen können, die aus dem externen Markt möglicherweise schwer zu besetzen sind.

In personalintensiven Branchen ist das Kundenwachstum ein so unmittelbarer Treiber für den Personalbedarf, dass es Sinn macht, sich frühzeitig mit pragmatischen Instrumenten zur Personalbemessung zu beschäftigen. So ist gewährleistet, dass jederzeit eine ausreichende Transparenz über die vorhandene und die benötigte Personaldecke besteht und die Personalbeschaffung passgenau an das Wachstum angepasst werden kann. In vielen KMU fehlt es nahezu vollständig an Wissen darüber, welche Leistung mit dem gegebenen Personal überhaupt erbracht werden kann. Da Personalkosten für Dienstleistungsfirmen der größte Kostentreiber sind, die sich zudem nicht linear, sondern sprunghaft entwickeln, liegt hier ein wichtiger Steuerungsfaktor. Instrumente zur Personalbemessung müssen keineswegs aufwändig und komplex sein, wenn man die entscheidenden Kenngrößen des Geschäfts definiert hat.

Ein Ausbau der Personalressourcen führt zwangsläufig zu Mehrarbeit bei denen, die für die Personalbeschaffung zuständig sind. Auch hier müssen daher entsprechende Kapazitäten verfügbar gemacht werden, was sowohl durch zusätzliche Mitarbeiter als auch durch schlankere Prozesse rund um Personalbeschaffung und Einarbeitung erreicht werden kann. In vielen KMU ließe sich hier noch einiges verbessern. Wenn der dauerhafte Bedarf an eigenen Kapazitäten im Personalbereich noch nicht absehbar ist, lohnt es sich, zunächst über die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern oder den zeitweiligen Einsatz von Interim-Recruitern auf Honorarbasis nachzudenken, um in der Personalbeschaffung zeitnah voran zu kommen.

b. Mitarbeiterentwicklung fördern

Eine angemessene Personalausstattung allein ist (gerade in den wissensintensiven Dienstleistungen) natürlich kein ausreichender Erfolgsgarant.

Kunden erwarten eine hohe Fach- und Servicekompetenz, die sich ständig weiterentwickeln muss, insbesondere wenn neue Angebote das Portfolio ergänzen. In stark wachsenden Unternehmen besteht zudem die große Herausforderung, neues Personal zügig einzuarbeiten und so zu integrieren, dass die neuen Mitarbeiter schnell in der Lage sind, die vorhandenen Kollegen zu entlasten und die gewohnte Dienstleistungsqualität aufrecht zu erhalten. Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter müssen daher schlank und wirkungsvoll organisiert werden.

Nachhaltig wachsende Unternehmen sind zudem in ganz besonderem Maße auf Mitarbeiter angewiesen, die mitdenken, Marktentwicklungen erkennen und Ideen einbringen. Die eigenen Mitarbeiter sind für den Unternehmer ebenso wichtige Feedback- und Ideengeber wie die Kunden (siehe oben). Und nicht zuletzt werden im Wachstum Mitarbeiter gebraucht, die die damit verbundenen Veränderungsprozesse im Unternehmen konstruktiv bewältigen können und wollen.

Wichtigster Baustein für eine solche entwicklungsorientierte Atmosphäre ist eine offene Fehlerkultur, in der Probleme und Beschwerden nicht abgestraft oder vertuscht, sondern als Impuls für Lernen und Innovation betrachtet werden. Mitarbeiter brauchen außerdem Raum für angemessene Selbststeuerung und kundennahe Entscheidungen.

Es reicht also nicht, nur das Fach- und Methodenwissen der Mitarbeiter auszubauen. Nachhaltig wachsende Unternehmen müssen vor allem folgende Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern:

- Markt- und innovationsorientiertes Denken und Handeln
- Kommunikations- und Konfliktkompetenz
- Konstruktiver Umgang mit Veränderung
- Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme

In einem Kölner Unternehmen seit Jahren gelebte Realität: Drei Sachbearbeiter teilen sich ein Gebiet, in dem sie als Verkäufer tätig sind. Ihr Vorgesetzter spornt sie zu Höchstleistungen an, indem er verbreitet „eigentlich brauchen wir nur zwei Sachbearbeiter statt dreien“. Die Verkaufszahlen stimmen – aber werden diese Mitarbeiter den Mut haben, ihre Chefs vor drohenden Gefahren zu warnen? Wenn sie z.B. merken, dass die Kunden unzufriedener werden, werden sie sagen „hier muss sich etwas verändern?“ - oder werden sie schweigen und sagen „bei mir läuft alles bestens“? Eben.

c. Dialog und Beteiligung ermöglichen

Neue Ideen müssen nicht nur im Markt, sondern vor allem auch nach innen „verkauft“ und erläutert werden. Wachstumskommunikation ist eine zentrale Unternehmer- und Führungsaufgabe: Gerade im Wachstumsprozess ist es besonders wichtig, Ziele sorgfältig zu kommunizieren, für Transparenz zu sorgen und die Mitarbeiter gut einzubinden. In vielen KMU wird der Kommunikationsbedarf hier völlig unterschätzt. Viele halten zudem an alten Kommunikationswegen fest, ohne zu bemerken, dass diese ihren Zweck gar nicht mehr erfüllen.

Qualifizierte Mitarbeiter, die in wissensintensiven Dienstleistungsfirmen die Mehrheit stellen, wollen sich einbringen und ernstgenommen werden. Für nachhaltig wachsende Unternehmen ist es daher wesentlich, Kommunikationsroutinen und -formate zu schaffen, die zu der gewachsenen Struktur passen.

Das allein reicht aber nicht: Es ist notwendig, eine intensive, wechselseitige Kommunikation als wichtigen Stellhebel für nachhaltiges Wachstum überhaupt zu verstehen und eine dialogorientierte Haltung im Unternehmen zu etablieren. KMU-Unternehmer, die von diesem Grundsatz überzeugt sind, gehen oft auch den nächsten logischen Schritt: Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg bzw. am Unternehmen insgesamt zu beteiligen.

4.1.4 Das richtige Timing finden

Timing ist bekanntlich alles. Zur Kunst des richtigen Augenblicks gehört nicht nur das Gespür für die Gunst der Stunde, sondern ebenso die Fähigkeit, die Kräfte einzuteilen und mit „Gaspedal“ und „Bremse“ spielen zu können.

a. Wachstum dosieren

Schneller Wachstumserfolg kann trügerisch sein: Unternehmen, die zu schnell gewachsen sind, sind nicht nur deutlich krisenanfälliger, es zeigt sich auch, dass sie später langsamer wachsen als Unternehmen, die von vornherein eine passende Geschwindigkeit gewählt haben.¹⁷ Es gilt also, das Wachstum gut zu dosieren und das richtige Tempo zu finden.

¹⁷ vgl. Jens Tönnemann, Erfolgreich gründen und nicht zu schnell wachsen, www.wiwo.de, 7. Juni 2012, S. 2 und Alex Hofmann, Es geht nicht allein um rasantes Wachstum, www.gruenderszene.de, 8. Mai 2013

Es braucht Augenmaß und unternehmerische Disziplin, um den Verlockungen des Wachstums nicht vorschnell nachzugeben. Das kann ganz konkret auch mal bedeuten, Aufträge abzulehnen. Klare Wachstumsziele und eine darauf aufbauende Unternehmensplanung helfen dabei, einen nachhaltigen Wachstumspfad im Blick zu behalten.

Im Wachstum wirken divergierende Kräfte im Unternehmen. Es ist wichtig, eine gute Balance von Verändern und Bewahren, von Stabilität und Innovation beizubehalten, um die Organisation nicht zu überfordern und den Wesenskern des Unternehmens zu erhalten. So kann es z.B. für Unternehmen, die auf die besondere Qualität ihrer Leistungen und den persönlichen Kontakt zum Kunden angewiesen sind, sinnvoll sein, auf eine zu starke Expansion zu verzichten.

Die Software-Firma 37signals ist ein interessantes Beispiel für eine bewusste „Slow-Grow“ - Wachstumsstrategie. Nach einigen erfolgreichen Produkteinführungen war frisches Fremdkapital notwendig geworden, um den Wachstumskurs fortzusetzen und das Geschäft zu skalieren. Zahlreiche Investoren waren an dem erfolgreichen Unternehmen interessiert. Stattdessen tat der Inhaber einen unkonventionellen Schritt: Er stellte die Weiterentwicklung aller Softwarelösungen ein bis auf das (ab dann namensgebende) Produkt Basecamp, um sich auf das beste und erfolgreichste Angebot seines Unternehmens zu konzentrieren und mit diesem organisch weiter zu wachsen.¹⁸

b. Strukturen rechtzeitig anpassen

Wachstum erzeugt strukturellen Anpassungsbedarf. Für nachhaltig wachsende KMU stellt sich dabei die Frage, wie der Übergang in die nächste Entwicklungsphase so erfolgreich wie möglich gestaltet werden kann. Es gilt, sich auf das Wachstum vorzubereiten!

Dazu gehört, die Entwicklung der einzelnen Unternehmensbereiche rechtzeitig zu synchronisieren und so zu takten, dass die „Organisationsentwicklungslücke“¹⁹ nicht zu groß wird. Bei einem einseitigen Ausbau des Vertriebs z.B. sind Wachstumsprobleme in anderen Bereichen vorprogrammiert. Um erfolgreich zu sein, braucht der Vertrieb eine korrespondierende Entwicklung im Marketing, in der Produktion und letztlich auch in den marktfernen, unterstützenden Bereichen.

Natürlich werden die meisten KMU-Unternehmer kein zusätzliches Personal einstellen oder neue Strukturen schaffen, solange nicht halbwegs belastbare Umsatzerwartungen da sind. Aber im Sinne eines nachhaltigen Wachstumsmanagements macht es einen großen Unterschied, ob man auf die möglichen Entwicklungen vorbereitet ist und den Zeitbedarf richtig einschätzt, bis Maßnahmen greifen können – oder ob man von den Entwicklungen quasi überrollt wird und erst unter Druck beginnt, nach Lösungen zu suchen. Eine vorausschauende Planung und rechtzeitige Entscheidungen sind also gefragt.

c. Strukturen so lange wie möglich flexibel halten

Zugleich ist es hilfreich, die Organisation so lange wie möglich flexibel zu halten und zu frühe Festlegungen zu vermeiden. Andernfalls drohen personelle, strukturelle und natürlich kostenwirksame Fehlentscheidungen, weil die zukunftsfähigste Lösung gerade in einer dynamischen Wachstumsphase oft nicht abzusehen ist oder die Marktchancen in dieser Phase überschätzt werden.²⁰

Die Empfehlung, einerseits auf Anpassungsdruck frühzeitig zu reagieren und andererseits bestimmte Entscheidungen hinaus zu zögern, klingt auf den ersten Blick widersprüchlich. Dieses Dilemma lässt

¹⁸ vgl. Lea Weitekamp, Luca Caracciolo, Es geht auch anders, t3n Nr. 40, Wachstum mit Werten, 2015, S. 46-47

¹⁹ Flamholtz/Randle, Organizational Development and Growing pains, Management Online Review, März 2007, S. 5

²⁰ vgl. Witt, Wachstumsschmerzen, S. 21

sich aber auflösen, indem man flexible, korrigierbare Zwischenlösungen sucht, um den Veränderungsdruck abzumildern und sich gleichzeitig Handlungsoptionen offen zu halten. Das kann z.B. ganz praktisch bedeuten, Struktur- oder Systemveränderungen erst einmal in einem Teilbereich zu pilotieren, bevor man sie im ganzen Unternehmen umsetzt. Oder ein neues Angebot im Markt ausreichend zu testen, bevor man dafür eine neue Gesellschaft gründet. Oder eine schlanke, flexible Struktur zu bewahren, in dem man Teilaufgaben bis auf weiteres über Kooperationspartner abwickelt.

Ein sinnvolles und flexibles Instrument im Wachstumsprozess ist die Beauftragung von Interim- oder Projektmanagern. Diese bringen zusätzliche Kapazität und Know-how für einen befristeten Zeitraum ins Unternehmen und werden für die Umsetzung konkreter Wachstumsprojekte, den Aufbau eines neuen Bereichs oder die kommissarische Leitung eines größer gewordenen Teams eingesetzt. Der Unternehmer und andere Führungskräfte können so unmittelbar und wirkungsvoll entlastet werden, ohne sofort festes Personal einzustellen. Der Einsatz von Interim- und Projektmanagern passt wegen der hohen Flexibilität und Kostentransparenz besonders gut zu den Bedürfnissen wachsender KMU.

4.2 Nachhaltiges Wachstum im Unternehmen etablieren

Wie können KMU-Unternehmer ihren Betrieb für einen gesunden Wachstumskurs fit machen und wichtige Weichenstellungen für ein nachhaltig erfolgreiches Wachstum treffen?

Damit meine ich nicht die konkreten, reaktiven Maßnahmen im Wachstumsprozess – also z.B. die Personalressourcen aufzustocken oder neue Prozesse festzulegen - sondern die langfristige Entwicklung von **Wachstumskompetenz** in der Organisation. Wachstumskompetenz verstanden als die Fähigkeit von Unternehmen, nicht nur auf Wachstumsherausforderungen zu reagieren, sondern den eigenen Wachstumsprozess aktiv und vorausschauend zu gestalten.

Ich habe ein Modell entwickelt, dass die Wachstumskompetenzen von KMU in 12 Kernfähigkeiten zusammenfasst:

Wachstumskompetenz: 12 Fähigkeiten nachhaltig wachsender Unternehmen

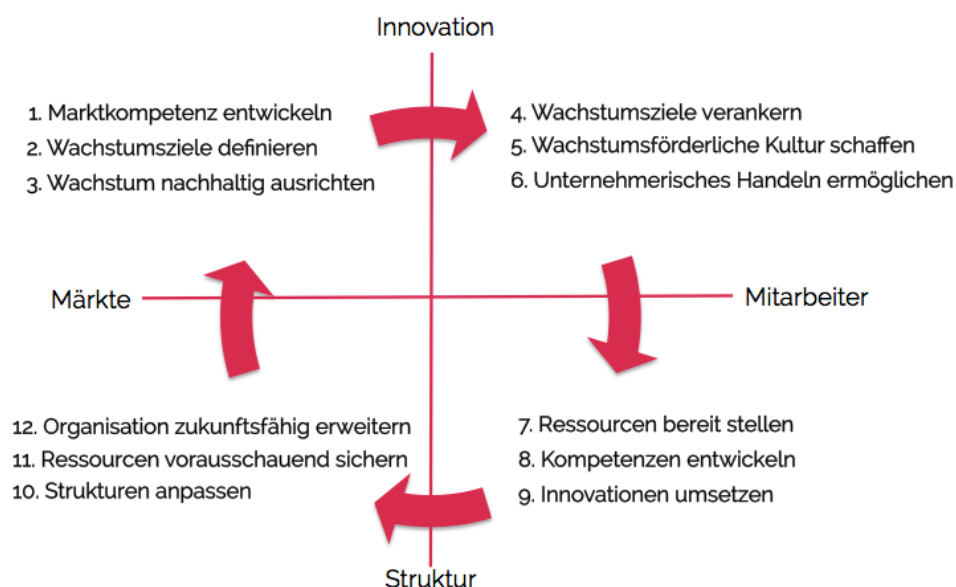


Abbildung 3: Modell für nachhaltige Wachstumsfähigkeit, eigene Darstellung

Anhand eines von mir entwickelten Wachstums-Checks können kleine und mittlere Unternehmen auf dieser Grundlage ihre Wachstumsfähigkeiten selber einschätzen. Auf diese Weise lässt sich schnell erkennen, wo der wichtigste Handlungsbedarf für die Organisation besteht.

In einem nächsten Schritt können dann passende Maßnahmen abgeleitet werden, um die nachhaltige Wachstumsfähigkeit des Unternehmens gezielt weiter zu entwickeln. Mithilfe des Wachstums-Checks wird dieser Entwicklungsprozess in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf neu ausgerichtet.

5 Fazit: Nachhaltiges Wachstum braucht Handwerk und Haltung

Wachstumsmanagement ist eine anspruchsvolle Unternehmeraufgabe. „Nur“ den Markterfolg im Blick zu haben, reicht nicht aus, um langfristig gesund und nachhaltig zu wachsen. Umsatzwachstum und organisationales Wachstum müssen so verknüpft werden, dass sich das Unternehmen langfristig erfolgreich und stabil entwickeln kann. Es gilt, das Wachstum klug zu organisieren, Wachstumsschwellen zu überwinden und Wachstumsrisiken zu begrenzen.

Nachhaltiges Wachstum gelingt, wenn alle Unternehmensbereiche – Ressourcen, Strukturen, Führung und Kultur – im richtigen Tempo mitwachsen und in ihrer Entwicklung klug aufeinander abgestimmt werden. Unternehmer müssen daher Wachstumskompetenz entwickeln und brauchen das richtige Handwerkszeug, um ihre Organisation für das Wachstum fit zu machen. Dazu gehören geeignete Markt- und Organisationsstrategien ebenso wie ein planvolles Wachstumsmanagement. Nachhaltiges Wachstum kann man lernen!

Nachhaltiges Wachstum benötigt aber noch mehr als das. Neben gutem unternehmerischem „**Handwerk**“ sind **Haltung** und Überzeugungen der Unternehmer wichtig, ohne die die praktischen Umsetzungsstrategien für nachhaltiges Wachstum nicht wirklich greifen können. Dazu gehören insbesondere

- die Bereitschaft, dem Thema Zeit und Priorität einzuräumen, sich regelmäßig mit der Unternehmenssituation auseinander zu setzen und das eigene Tun zu hinterfragen,
- ein Verständnis von Unternehmertum, das die eigenen Interessen nicht allen anderen Interessen überordnet,
- und die Überzeugung, dass Dialog und Zusammenarbeit auf Augenhöhe – mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern – nicht nur zu besseren Ergebnissen führt, sondern in Zukunft unverzichtbar sein wird, um langfristig erfolgreich zu sein.

Wer diese Ideen für alle Beteiligten erkennbar teilt, wird Krisen und Herausforderungen besser meistern und nachhaltiger wachsen können. In diesem Sinne gilt: Nachhaltiges Wachstum braucht Handwerk und Haltung.

6 Literatur

BMW (Hrsg.): Gründerzeiten, Ausgabe 02/2014, Schwerpunktheft „Kooperationen“, Februar 2014

brand eins, Ausgabe 07/2010, Kooperieren. Oder verlieren. Schwerpunkt „Beziehungswirtschaft“, Juli 2010

Busch, Michael/von der Oelsnitz, Dietrich: Die optimale Größe von Teams, in: www.businesswissen.de, 02.09.2015

Flamholtz, Eric G. / Randle, Yvonne: Organizational Development and Growing pains, Management Online Review, März 2007

Greiner, Larry E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, 1998/05

Hofmann, Alex: Es geht nicht allein um rasantes Wachstum und den schnellen Exit, www.gruenderszene.de, 08.05.2013

IfM (Hrsg.): Umsatzwachstum und Wachstumsschwellen deutscher Unternehmen, IfM Materialien, Bonn, September 2015

IfM (Hrsg.): Zur Entwicklungsdynamik neugegründeter Unternehmen, IfM Materialien, Bonn, September 2015

Kaack, Jürgen: Wachstum nur mit Ziel, nicht um jeden Preis, Mittelstandswiki Ratgeber, Band 0704, eBook, 2007

KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW Mittelstandspanel 2014, Frankfurt/M., Oktober 2014

Koschnitzke, Lukas: Die Firmen, die nicht wachsen wollen, in: www.faz.net, 24.09.2014

Liesen, Andrea u.a.: Wachstumsneutrale Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW, Berlin 2013

Lombriser, Roman: Diversifikation um Kernkompetenzen, Vortragspräsentation, www.ferrer-lombriser.ch, Juni 2012

Raisch, Sebastian u.a.: Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen, Zürich 2007

t3n digital pioneers, 11. Jg., Ausgabe 40, Schwerpunkt: Wachstum mit Werten, 3. Quartal 2015

Tönnemann, Jens: Erfolgreich gründen und nicht zu schnell wachsen, in: www.wiwo.de, 07.06.2012

Weitekamp, Lea / Caracciolo, Luca: Es geht auch anders, t3n digital pioneers, 11. Jg, Nr. 40, 2015

Witt, Christian: Wachstumsschmerzen beim Übergang vom Start-Up zum professionell geführten Unternehmen, Diplomarbeit, Books on demand, 2002

7 Zur Autorin

Christine Frühauf

ist Interim Managerin und Beraterin für kleine und mittlere Unternehmen in Wachstumssituationen. Sie ist autorisierte Beraterin der „Offensive Mittelstand“ und als Dozentin u.a. für die Handelskammer Hamburg und das Start-Up-Dock der Technischen Universität Hamburg tätig. Vor ihrer Selbstständigkeit übernahm sie mehrere Jahre lang operative Management- und Vertriebsverantwortung in verschiedenen mittelständischen Unternehmen.



Kontakt:

Christine Frühauf
Wachstum mit Struktur
Andersenstraße 29a
22589 Hamburg, +49 177 705 37 19
post [at] christinefruehauf.de, www.christinefruehauf.de