

KMU

Führung von Kleinunternehmen **Wachstum**

Formen und Herausforderungen

Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum

So werden Kleinunternehmen grösser und stärker

Finanzierungsmöglichkeiten bei Wachstumsschritten



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

PostFinance 

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Christian Kobler (*1957)
lic. oec. HSG

Christian Kobler ist Präsident des Verwaltungsrats, Chief Financial Officer und Gründungspartner der Forma Futura Invest AG, einer unabhängigen Vermögensverwaltung mit Fokus auf nachhaltigen Anlagen. Während seiner beruflichen Laufbahn hat er in verschiedenen Firmen mehrere Geschäftsbereiche aufgebaut und als Unternehmer gemeinsam mit Partnern zwei Firmen gegründet. Christian Kobler verfügt über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen und hat mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichen Fach- und Führungsaufgaben im Bereich Finanzwirtschaft, Beratung, Projektmanagement und IT.



Lukas Scherer (*1967)
Dr. oec. HSG, Prof. FH

Lukas Scherer ist Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen. Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung und Organisation. In Dienstleistungs- und Forschungsprojekten sowie in Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit relevanten Fragestellungen von Unternehmen im Wachstum und mit strategischen Neuausrichtungen auseinander.



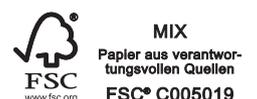
Gabrielle Wanzenried (*1969)
Dr. rer. pol, Prof. FH

Gabrielle Wanzenried ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Mitglied der Institutsleitung. Sie hat an der Universität Bern, an der London School of Economics und an der University of California, Berkeley studiert. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte konzentrieren sich auf die Bereiche Corporate Finance, Banking, Entrepreneurship und Real Estate. Neben ihrer Tätigkeit an der Hochschule Luzern ist sie Mitinhaberin einer Datenanalyse- und Softwarefirma.



So wachsen Kleinunternehmen: Formen und Herausforderungen Urs Frey	04
Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum im Kleinunternehmen Christian Kobler	13
Als Kleinunternehmen grösser und stärker werden Lukas Scherer	19
Wie Kleinunternehmen Wachstum finanzieren können Gabrielle Wanzenried	25
Praxisbeispiele: Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel / Casa di mattoni	11
BioApply GmbH	17
Savo.ch Wankdorf AG	23
Zahlen und Fakten: Unternehmenswachstum in der Schweiz	29
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	30
Ausblick	31

TITELBILD. Savo Hertig, Inhaber der Gesundheitscentren savo.ch, hat sein Geschäftsmodell mit einem neuen Standort im Wankdorf weiter zum Wachsen gebracht.



ku – Wachstum

Liebe Leserinnen und Leser



Hansruedi Köng CEO PostFinance

KMU als Wachstumsmotor. In Sachen Wachstum darf sich die Schweiz glücklich schätzen: Gemäss einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft sind hierzulande im internationalen Vergleich am meisten stark wachsende Unternehmen tätig. Einen besonderen Beitrag zum Wachstum leisten dabei die KMU ab zehn Mitarbeitenden. Diese haben im untersuchten Zeitraum 19 500 Stellen geschaffen – vier Mal mehr als die Grossunternehmen.

Wachstumsschritte planen. Doch wie können Kleinunternehmen ihre geplanten Wachstumsschritte erfolgreich realisieren? Antworten auf diese Frage bietet diese «ku»-Publikation zum Thema Wachstum. Die verschiedenen Expertenbeiträge zeigen auf, welche Überlegungen notwendig sind, um Wachstum im Kleinunternehmen zu lancieren, und welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind, um die Wachstumsstrategie zum Erfolg zu führen.

Gesunder Nährboden für Wachstum. Dass dabei nicht immer nur Kennzahlen wie der Gewinn und die Zahl der Beschäftigten im Vordergrund stehen müssen, zeigen die Praxisbeispiele. Der Unternehmer Savo Hertig zum Beispiel hat mit dem Umzug seines Gesundheitscenters ins Berner Wankdorf einen für ihn grossen Wachstumsschritt realisiert. Künftig stehe für ihn nun das qualitative Wachstum im Zentrum – zum Beispiel durch die Erweiterung seines Angebots mit ergänzenden Dienstleistungen.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre.

Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeberin: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Diezinger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat und Übersetzungen: Sprachdienst Post, Bern. Druck: Stämpfli AG, Bern. Bestellung bisheriger Ausgaben: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter postfinance.ch/ku. © 2017, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

So wachsen Kleinunternehmen: Formen und Herausforderungen

Urs Frey

Auf welche Arten können Kleinunternehmen wachsen, und worauf müssen sie beim Wachstum achten, damit das Unternehmen beim Grösserwerden gesund bleibt?

Die Schweiz gehört beim Anteil wachstumsstarker Unternehmen international zu den führenden Ländern. Auf 100 000 Einwohner kommen hierzulande rund 400 stark wachsende Unternehmen, wie eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft zeigt. Viele davon beginnen als Kleinunternehmen. Doch was heisst Wachstum überhaupt? Wachstum bedeutet ein Grösserwerden innerhalb eines bestimmten Zeitraums, in wirtschaftlichem Zusammenhang meist die Zunahme von Masszahlen wie Gewinn, Umsatz, Eigenkapital, Produktionsmenge oder die Zahl der Beschäftigten.

Vor- und Nachteile. Die meisten Unternehmen streben nach Wachstum. Für viele ist dieses gar der Gradmesser des Erfolgs schlechthin. Unternehmen, die ein gesundes Wachstum aufweisen, sind langfristig handlungsfähig und gewinnen leichter das Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern. Weitere Vorteile des Wachstums liegen in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Ansehens, in der Schaffung von Arbeitsplätzen, in einer Stärkung der Mitarbeiterbindung sowie darin, Kosten einsparen zu können. Doch Unternehmenswachstum bringt auch neue Herausforderungen und Gefahren mit sich. Dazu gehören zum Beispiel der erforderliche Aufbau zusätzlicher administrativer und organisatorischer Strukturen, ein vermehrter interner und externer Kommunikationsbedarf, erhöhte finanzielle Risiken durch notwendige Investitionen sowie ein grösserer Abstimmungsbedarf, der Verlust an unternehmerischer Flexibilität und allenfalls die Beeinträchtigung der Work-Life-Balance.

Formen des Wachstums

In der Regel kommt das Unternehmenswachstum nicht von selbst, sondern muss im Rahmen der Unternehmensstrategie von langer Hand geplant werden. Grundsätzlich lässt sich Wachstum unterscheiden in internes und externes Wachstum. Internes Wachstum liegt vor, wenn das Unternehmen von innen heraus wächst, indem es etwa neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringt. Externes Wachstum bedeutet, dass das Wachstum auf dem Aufkauf eines anderen Unternehmens beruht. Um das Wachstum im Unternehmen zu planen, entwickelte der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Harry Igor Ansoff die Produkt-Markt-Matrix oder auch Ansoff-Matrix

genannt. Diese zeigt vier Wachstumsmöglichkeiten auf, die sich aus der Kombination von alten und neuen Märkten beziehungsweise Produkten ergeben (siehe Abbildung 01).

Möglichkeit 1: Marktdurchdringung – bestehender Markt, bestehendes Produkt. Das Unternehmen versucht, in einem bestehenden Markt zu wachsen, indem es den Marktanteil bereits bestehender Produkte durch intensivere Marktbearbeitung erhöht. Dies geschieht grundsätzlich durch die Erhöhung des Absatzes bei bestehenden Kunden, etwa durch das Gewähren von Mengenrabatten, den Verkauf von Produkten an neue Kunden, die Gewinnung von Kunden, die bis anhin bei der Konkurrenz gekauft haben, oder durch eine Kombination aus all diesen Möglichkeiten. Diese Strategie birgt ein geringes Risiko, da sie sich der bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten bedienen kann. Allerdings ist dieses Wachstum meist begrenzt: Wenn der Markt gesättigt ist, muss auf eine andere Wachstumsstrategie gewechselt werden. Der **Marktdurchdringungsgrad** (auf Englisch penetration rate) errechnet sich dabei wie folgt: $\text{Marktdurchdringungsgrad} = \frac{\text{Anzahl der Kunden eines Unternehmens}}{\text{Gesamtzahl aller potenziellen Kunden auf dem Markt}} \times 100$. Je geringer dieser Marktdurchdringungsgrad ist, umso mehr Marktpotenzial kann ein Unternehmen im Rahmen des Marketings ausschöpfen. Da ein Kleinunternehmen in der Regel einen geringen Marktdurchdringungsgrad hat, muss es versuchen, möglichst viele Kunden in der eigenen Stadt oder Region für sich zu begeistern.

Beispiel: Ein Coiffeur macht mit Werbung im Lokalradio auf sich aufmerksam. So gewinnt er neue Kunden aus der Region und motiviert bestehende Kunden zu einem nächsten Besuch.

Möglichkeit 2: Produktentwicklung – bestehender Markt, neues Produkt. Mit dieser Strategie versuchen Unternehmen, die Bedürfnisse ihres bestehenden Markts mit neuen Produkten (Innovationen) oder durch die Entwicklung zusätzlicher Produktvarianten zu befriedigen. Dieses Vorgehen kann vorteilhaft sein für Unternehmen, deren Stärke sich eher auf einen spezifischen Kundenkreis, als auf spezifische Produkte bezieht. Durch die Notwendigkeit, sich neue Fähigkeiten aneignen zu müssen, und aufgrund der Unwägbarkeit des Erfolgs birgt die Produktentwicklung deutlich höhere Risiken als die Marktdurchdringung. Diese Möglichkeit eignet sich für Dienstleister beispielsweise sehr gut, da sie meist in engem Kontakt mit ihren Kunden stehen und so die allenfalls geänderten Bedürfnisse am schnellsten umsetzen können.

tipp

Wozu wachsen?



- Wettbewerbsfähig bleiben
- Marktanteile verteidigen
- Mit Konkurrenz mithalten
- Steigende Kosten durch Grössenvorteile kompensieren
- Zukunftsinvestitionen ermöglichen
- Attraktiv sein für Kunden und Zulieferer
- Attraktiv sein als Arbeitgeber
- Arbeitsplätze schaffen
- Zum Wirtschaftswachstum beitragen

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff als Anleitung zum Wachstum

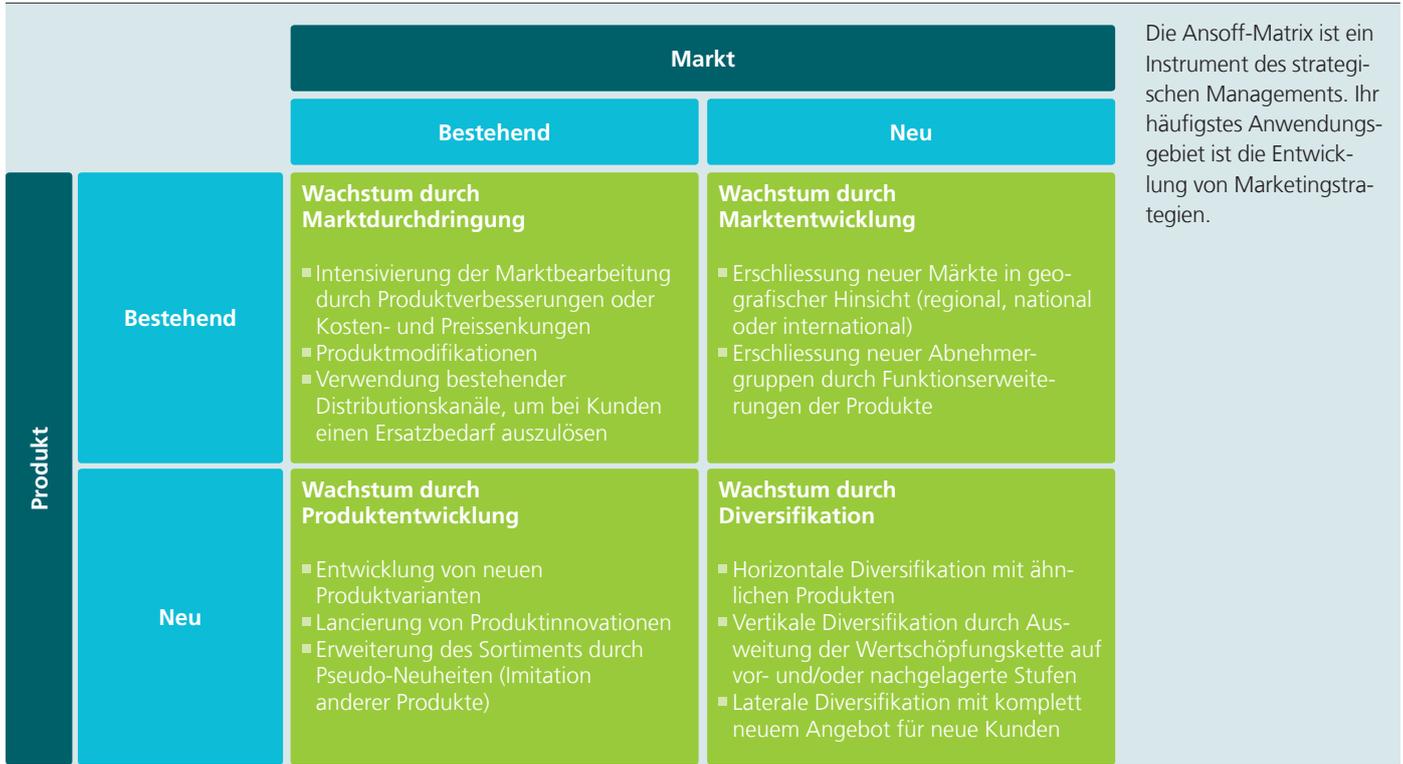


Abbildung 02 Der Produktlebenszyklus mit ausgewählten Charakteristika je Phase



Beispiel: Ein kleines Gartenbauunternehmen verkauft nicht mehr nur Einzelleistungen, sondern bietet umfassende und auf das Zielpublikum ausgerichtete Serviceabonnements über das ganze Jahr an wie «Frühlingserwachen», Ferienabonnements im Sommer, Laubentsorgung im Herbst und Schneeräumung im Winter.

Möglichkeit 3: Marktentwicklung – neuer Markt, bestehendes Produkt. Mit der Marktentwicklung versucht das Unternehmen, die Zielgruppe für bereits bestehende Produkte oder Dienstleistungen durch Erschliessung neuer Marktsegmente oder neuer geographischer Regionen (regional, national oder sogar international) zu vergrössern. Diese Strategie ist empfehlenswert für Unternehmen, die ihre Kompetenzen eher auf ein spezifisches Produkt ausgerichtet haben als auf einen spezifischen Markt. Aufgrund der Expansion in einen unbekanntem Markt ist das Risiko dieser Strategie höher als jenes einer blossen Marktdurchdringung. Eine Marktentwicklung kann besondere Aufgaben mit sich bringen wie etwa das Abklären von Zollformalitäten und Logistikregelungen.

Beispiel: Diese Möglichkeit eignet sich primär für Kleinunternehmen, die ein bereits bekanntes Produkt ohne Erklärungsbedarf verkaufen, wie etwa ein aufblasbares Outdoor-Sitzkissen. Da das Produkt über den Onlinehandel vertrieben wird und weder Montage noch ein komplizierter Vor-Ort-Service notwendig ist, eignet sich ein derartiges Angebot hervorragend, um international vertrieben zu werden.

Möglichkeit 4: Diversifikation – neuer Markt, neues Produkt. Die Produktdiversifikation ist die risikoreichste der vier betrachteten Wachstumsstrategien. Sie erfordert nicht nur die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung, sondern gleichzeitig die Erschliessung neuer Märkte. Sie lässt sich im Einzelfall jedoch durch die Chance hoher zusätzlicher Erträge rechtfertigen. Weitere Vorteile können im Einstieg in eine potenziell attraktive Branche liegen oder in der Reduktion des allgemeinen Risikos des bestehenden Geschäftsportfolios. Abhängig vom Grad der Risikobereitschaft kann man drei Typen der Diversifikation unterscheiden:

- **Typ 1: horizontale Diversifikation.** Die Erweiterung des Produktprogramms wird mit Produkten vorgenommen, die mit dem ursprünglichen noch in einem sachlichen Zusammenhang stehen. Diese Form der Diversifikation wird am häufigsten gewählt.

Beispiel: Ein Weinhändler nimmt Gläser, Karaffen und Apérogebäck in sein Angebot auf.

- **Typ 2: vertikale Diversifikation.** Hier erweitert das Kleinunternehmen seine Wertschöpfungskette. Dies kann entweder in Richtung Absatz geschehen (zum Beispiel bei einem Produktionsunternehmen durch die Eröffnung eigener Geschäfte – sogenannte Vorwärtsintegration) oder in Richtung Produktion (ein Bekleidungsunternehmen kauft Unternehmen der Textilproduktion – sogenannte Rückwärtsintegration). Auch diese Form der Diversifikation ist recht oft anzutreffen.

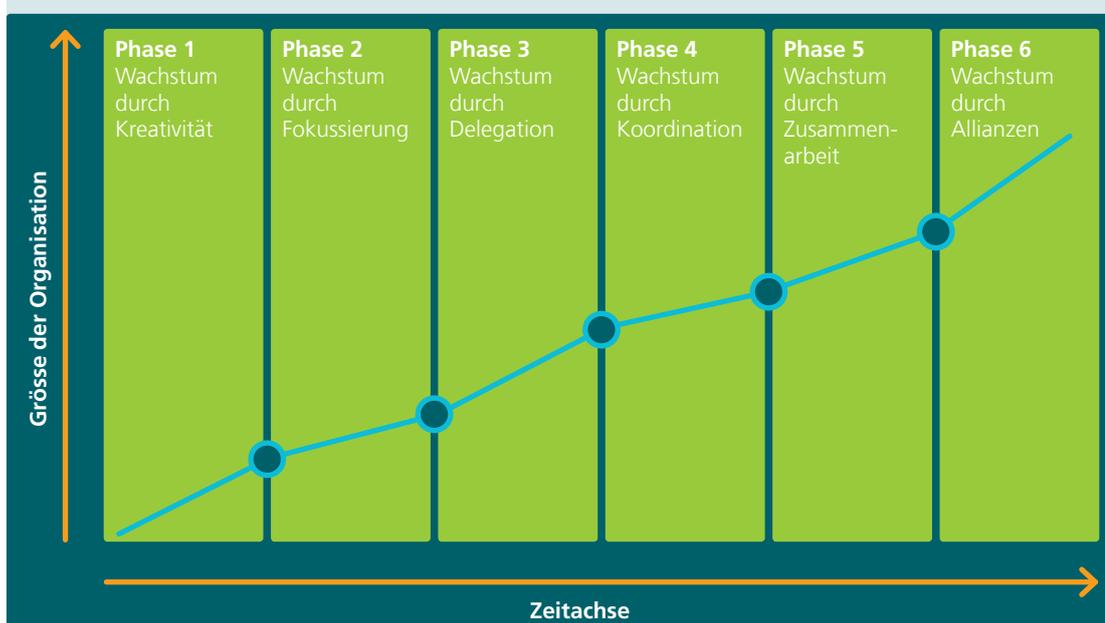
tipp

Frühzeitig an den Standort denken



Oft stösst man beim Wachstum bei den bestehenden Räumlichkeiten an Grenzen. Diese können einen geordneten Betrieb einengen oder sogar gefährden. Darum muss ein Kleinunternehmen im Wachstum frühzeitig mögliche grössere Standorte evaluieren sowie die Kosten prüfen, die damit verbunden sind. Dazu gehören zum Beispiel höhere Mietkosten, Umzugskosten, Kosten für die Deinstallation und Installation von Maschinen, Neuananschaffungen, Betriebsunterbruch usw.

Abbildung 03 Wachstumsphasen von Unternehmen und mögliche Wachstumsschwellen



Wachsende Unternehmen sind oft mit Situationen konfrontiert, die mit den vorhandenen Strukturen nicht mehr optimal bewältigt werden können. Sie stossen an Wachstumsschwellen. Rezepte, die in der Vergangenheit funktioniert haben, können plötzlich nicht mehr angewendet werden. Die **Wachstumskurve nach Greiner** zeigt die verschiedenen Wachstumsphasen und -schwellen auf (siehe auch Abbildung 09).

Beispiel: Eine Käserei entschliesst sich, den eigenen Käse in einem eigenen Laden anzubieten. Oder die Käserei beteiligt sich an Bauernhöfen, die Milchwirtschaft betreiben.

■ **Typ 3: laterale Diversifikation.** Hierbei wird der Vorstoss in gänzlich neue Markt- und Produktgebiete betrachtet. Das Unternehmen muss seine angestammte Branche verlassen, um in fremde Geschäftsfelder zu investieren. Es besteht kein Zusammenhang mehr zum bisherigen Geschäft. Diese Form ist sehr risikoreich und wird nur vereinzelt erfolgreich angewendet.

Beispiel: Ein renommierter international bekannter Künstler betätigt sich auch als Winzer, als Rinderzüchter und als Restaurantbesitzer. Mit dieser lateralen Diversifikation dringt er in komplett neue und unterschiedliche Bereiche vor.

Eine Wachstumsstrategie ist umso riskanter, je weiter sie sich vom bestehenden Markt und den bestehenden Stärken und Kompetenzen entfernt. Der Verwandtschaftsgrad neuer Unternehmungen mit den angestammten Märkten und Produkten ist äusserst wichtig. Eine Diversifikationsstrategie bietet nur wenige Chancen, in absehbarer Zeit auf dem neuen Gebiet etwas besser zu können als alle anderen.

Wachsen auf guten Grundlagen

Die Möglichkeiten zu wachsen, sind für jedes Kleinunternehmen unterschiedlich. Um auf guten Grundlagen grösser zu werden, empfehlen sich folgende Schritte:

1. Situationsanalyse. Der erste Schritt zu einer erfolgreichen, passenden Wachstumsstrategie muss immer eine umfassende Situationsanalyse sein, die auch das Umfeld berücksichtigt. Sie beantwortet Fragen wie:

- Wo liegen die Stärken des eigenen Kleinunternehmens?
- Wo liegen die Schwächen?
- Wo steht das Kleinunternehmen im regionalen, überregionalen oder nationalen Wettbewerb?
- Wie verhält sich die Konkurrenz?
- Können für ein Wachstum genügend Ressourcen mobilisiert werden?

Im Rahmen der Situationsanalyse müssen sich die Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer auch über die möglichen künftigen Entwicklungen in ihrer Branche Gedanken machen. Dazu gehört die richtige Einschätzung von neuen Technologien und Kundenbedürfnissen ebenso wie jene von relevanten Veränderungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten.

Aber auch weitere Faktoren wie zu erwartende neue gesetzliche Vorschriften oder Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt müssen bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien berücksichtigt werden. Besonders hilfreich dazu sind Gespräche mit Kunden oder Lieferanten, der Besuch von Fachmessen, der Kontakt mit Universitäten, Fachhochschulen und Technologiefirmen oder das Studium von Publikationen. Im Rahmen der Situationsanalyse kann es sinnvoll sein, verschiedene Szenarien zu entwickeln und deren Auswirkungen zu betrachten.

tipp

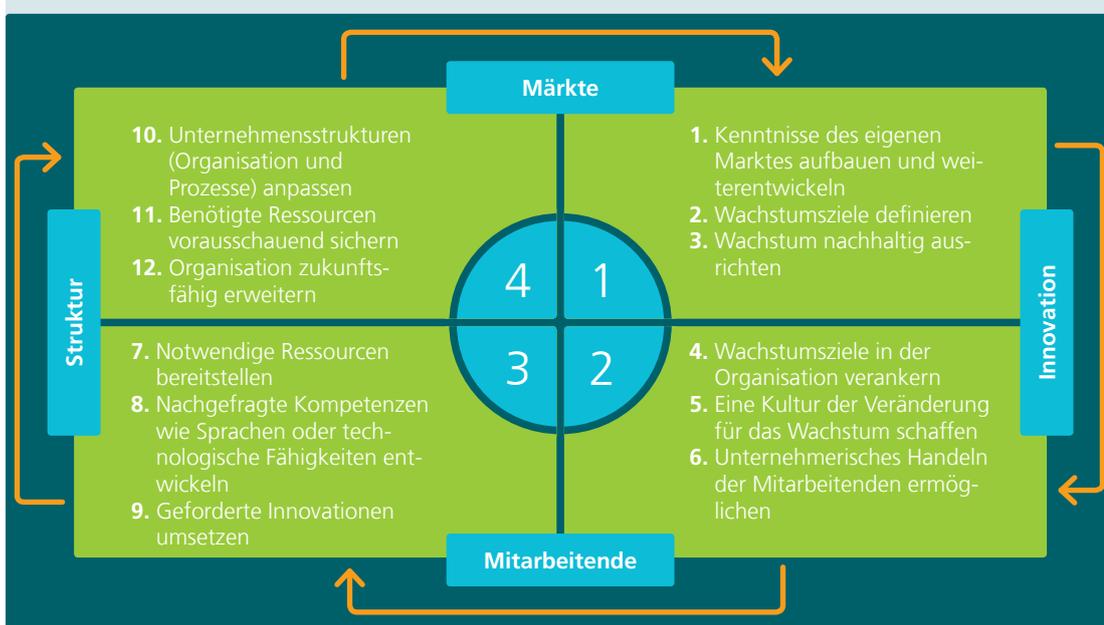
Mitarbeitende für das Wachstum gewinnen und mitwachsen lassen



Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden frühzeitig über die Wachstumsstrategien informiert werden. Eine gute interne Kommunikation ist essenziell, um die Mitarbeitenden für das Wachstum zu gewinnen. Ebenso ist es notwendig, neben dem Fach- und Methodenwissen folgende Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern:

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

Abbildung 04 Wachstumskompetenzen



Nachhaltig wachsende Unternehmen zeichnen sich durch zwölf Fähigkeiten aus. Diese können auch als Wachstumskompetenzen bezeichnet werden.

Quelle: christinefruehauf.de

2. Wachstumsstrategie festlegen. Mit der Wachstumsstrategie legt das Unternehmen fest, womit – also mit welchen Produkten auf welchen Märkten – das Wachstum erfolgen soll (siehe Abschnitt Formen des Wachstums). Zusätzlich ist der unternehmensinterne Handlungsbedarf bei der Organisation, der Mitarbeiterführung, der Unternehmensführung und der Finanzierung zu bestimmen.

3. Wachstumsziele festlegen. Die Wachstumsstrategie ist die Grundlage für die Definition realistischer Wachstumsziele. Hilfreich ist dabei die Beantwortung von Fragen wie «Welches Wachstum müssen wir in einem besonders ertragreichen Bereich erzielen, um uns aus einem weniger einträglichen Bereich zurückziehen zu können?» oder «Wie viele Kunden mit welchem Umsatz müssen wir hinzugewinnen, um die Abhängigkeit von unserem umsatzstärksten Kunden zu verringern?».

Dabei sollte das Kleinunternehmen die untere und die obere Grenze des Wachstums kennen. Die untere Grenze ist gegeben durch kostenorientierte Überlegungen wie «Wie viel müssen wir umsetzen, um eine bestimmte Investition zu amortisieren?» oder grössenorientierte Überlegungen wie «Welche Unternehmensgrösse müssen wir erzielen, um als Marktpartner ernst genommen zu werden?». Die obere Grenze des Wachstums hingegen ergibt sich dadurch, dass sich eine zu hohe Wachstumsintensität – etwa eine 30-prozentige Umsatzsteigerung pro Jahr – negativ auswirken kann. In dem Fall kann ein reibungsloses Funktionieren der Abläufe nicht mehr sichergestellt werden, und die Qualität wird darunter leiden. Das Wachstum darf stets nur so intensiv sein, dass das Unternehmen zum Beispiel bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern, bei den Maschinenkapazitäten, bei den Finanzierungsmöglichkeiten oder anderen Restriktionen nicht an die Grenzen stösst.

4. Handlungsbedarf konkretisieren. Beim vierten Schritt wird das Umsetzungskonzept mit einem dazu passenden Massnahmenplan sowie mit verbindlichen Terminen und Verantwortlichkeiten erstellt. Nur dies gewährleistet die tatsächliche Umsetzung der Wachstumspläne, die ansonsten schnell im Tagesgeschäft versanden können.

Herausforderungen von wachsenden Unternehmen

Ein wichtiger Tipp für Unternehmen, die gesund wachsen wollen, ist, sich rechtzeitig auf das Wachstum vorzubereiten. So sollte sich die Kleinunternehmerin beziehungsweise der Kleinunternehmer vermehrt mit Fragen der künftigen Orga-

nisation, der Führung seiner Mitarbeitenden, der finanziellen Führung und der eigenen Rolle im wachsenden Unternehmen auseinandersetzen. Denken Sie schon bei der Planung des Wachstums in Ruhe über diese Punkte nach und setzen Sie die richtigen Impulse. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang oft auch der unabhängige Blick eines Externen. Dies kann ein Berater oder Coach sein, der aus neutraler Warte auch die blinden Flecken ansprechen kann und darf.

Organisation/Struktur des Kleinunternehmens.

Eines der grössten Probleme von Unternehmenswachstum ist, dass die Organisation und die Strukturen des Kleinunternehmens nicht gleich schnell wie der Umsatz wachsen. Wie also ist die interne Organisation aufzubauen, damit die einzelnen Abteilungen bestmöglich arbeiten können? Wer entscheidet was im Unternehmen? Wer hat welche Aufgaben?

Ziel muss es sein, eine Struktur und eine Organisation zu schaffen, die der Unternehmensgrösse entsprechen und die zentralen Prozesse wie Produktion, Buchhaltung oder Kundendienst nachhaltig sichern. Die unterschiedlichen Abteilungen benötigen dazu klar umrissene Aufgaben. Und auch jeder Mitarbeiter braucht definierte Aufgaben und Ziele, Verantwortlichkeiten und der Situation angepasste Kompetenzen. Allein auf diese Weise können Reibungsverluste, die aufgrund einer unklaren Regelung von Zuständigkeiten, wegen Kommunikationsmissverständnissen oder Doppelspurigkeiten auftauchen können, weitgehend beseitigt werden.

Mitarbeiterführung. Achten Sie als Kleinunternehmerin oder Kleinunternehmer in Wachstumsphasen gut auf Ihre Mitarbeitenden und sorgen Sie dafür, den Geist des Unternehmertums – beziehungsweise bei Start-ups den Gründergeist – auch beim Wachsen in geeigneter Form zu erhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Kleinunternehmen den Mitarbeitenden anfänglich kaum Entwicklungsmöglichkeiten bieten können. Durch das Wachstum entstehen für diese aber plötzlich neue Optionen und sie können zusätzliche Aufgaben wahrnehmen, beispielsweise in der Teamführung. Dies setzt jedoch eine persönliche Abklärung des Potenzials (= Können) und der Motivation (= Wollen) der einzelnen Mitarbeiter voraus. Überlegen Sie sich auch, wie es gelingt, dass sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets über das Wichtigste informiert sind, wie mögliche Konflikte konstruktiv gelöst werden können und wie sichergestellt wird, dass die Entwicklung aller Mitarbeitenden strategisch und zielgerichtet erfolgt.

tipp

Innovationen als Weg zum Wachstum



Oft können Innovationen den Ausschlag zum Wachstum geben. Sie können in folgenden drei Bereichen stattfinden:

Produktinnovationen

- Neue Technologien einsetzen
- Neue Funktionen anbieten
- Neue Anwendungen ermöglichen
- Design attraktiver gestalten
- Praktische und ökologische Verpackungen realisieren
- Innovative Preispolitik betreiben

Prozessinnovationen

- Kostengünstiger herstellen
- Qualität verbessern
- Fehlerfrei liefern
- Schneller liefern

Marketinginnovationen

- Neuartige Vertriebsmethoden und Absatzkanäle einsetzen
- Innovative PR und Werbung betreiben

Abbildung 05 Wachstumsvorhaben im Kleinunternehmen überlegt planen



Ein neues Wachstumsvorhaben beginnt immer mit der Definition der Wachstumsstrategie und der Wachstumsziele. Davon müssen sämtliche weiteren Massnahmen abgeleitet werden – sei dies bezüglich Organisation, Finanzierung, Kommunikation, Produktgestaltung, Gestaltung der Wertschöpfungskette oder in Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Quelle: mittelstandswiki.de

Finanzielle Führung. Ein gesundes Unternehmenswachstum verlangt auch nach einer überlegten Wachstumsfinanzierung (siehe Artikel Seite 25). Beim Erstellen des Finanzplans sollten Eventualitäten wie ein Umsatzeinbruch, der Ausfall eines grossen Kunden oder Probleme in der Produktion eingeplant werden. Langfristig zahlt es sich aus, späte Zahlungseingänge, ungeplante Abgaben und Steuervorauszahlungen sowie unvorhersehbare Aufwendungen einzukalkulieren. Denn so fällt man weicher, wenn etwas nicht klappen sollte wie geplant. Daher sollten immer genügend liquide Mittel bereitstehen.

Rolle des Inhabers und des Teams. Die Kleinunternehmerin oder der Kleinunternehmer hat die Aufgabe, der Rolle als «Wegweiser» gerecht zu werden. Das bedeutet: Sagen, was man tut, und tun, was man sagt. Dabei sind die Mitarbeiter

deutlich motivierter, wenn ihnen ihre Vorgesetzten transparent aufzeigen, wohin diese das Boot steuern, in dem sie alle sitzen. Die Bedeutung einer guten Führung und Kommunikation kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Wachstumsschwellen erkennen

Trotz einer guten Planung können Unternehmen – zum Beispiel, wenn sie vom Erfolg eines neuen Produkts überrannt werden – auf sogenannte kritische **Wachstumsschwellen** zusteuern. Anzeichen dafür sind etwa, dass die Arbeitsbelastung steigt und steigt, dass die in der Vergangenheit aufgebauten Stärken nach und nach verlorengehen, dass die Reibungsverluste in der Zusammenarbeit und die Zahl und Intensität der Konflikte grösser werden. Solche Wachstumsschwellen werden nur dann zum Stolperstein, wenn die Kleinunterneh-

merin beziehungsweise der Kleinunternehmer sie nicht rechtzeitig erkennt oder falsch darauf reagiert. Kündigt sich eine Wachstumsschwelle an, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Was genau macht die jeweilige Wachstumsschwelle aus? Wodurch kommt sie zustande?
- Wie wirkt sich die Wachstumsschwelle auf das Unternehmen aus? Welche konkreten Probleme und Risiken können sich ergeben?
- Wie kann man die Wachstumsschwelle verhindern oder ggf. überwinden?

Wachstumsschwellen gehören dazu. Wichtig ist die Erkenntnis, dass solche Wachstumsschwellen zum Unternehmertum dazugehören. Sie tragen dazu bei, dass sich das Unternehmen auf eine nächste, höhere Ebene bewegt. Ein Produktionsunternehmen tritt zum Beispiel dann an eine Wachstumsschwelle, wenn die Kapazität der bestehenden Produktionsanlage aufgrund des Wachstums zu klein wird und es notwendig wird, in eine zweite Produktionsstrasse zu investieren. Eine Beraterin, die einer (zu) grossen Nachfrage gegenübersteht, muss sich überlegen, ob sie ihren Stundensatz erhöhen oder aber einen weiteren Mitarbeiter einstellen will, der sie entlastet. Wachstum kann aber auch zur Folge haben, dass die vorhandenen Räumlichkeiten zu klein werden und man sich rechtzeitig nach einem geeigneteren, grösseren Standort umsehen muss. All dies sind Beispiele, bei denen das Unternehmen durch das Wachstum finanziell, personell oder räumlich an Grenzen stösst. Um solche Wachstumsschwellen überschreiten zu können, sind gezielte Massnahmen nötig.

Fazit

Die Fähigkeit zum Wachstum steckt in allen Unternehmen. Wachstum kann sich je nach Branche und Unternehmensform auf unterschiedliche Weise ausprägen. Das liegt vor allem daran, dass die Wachstumsmöglichkeiten für jedes Unternehmen unterschiedlich gross sind. Ziel bei Unternehmenswachstum ist es fast immer, langfristige und nachhaltige Erträge zu sichern, zu steigern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Besonders wichtig ist dabei eine gute Vorbereitung. Nur so gelingt es, sein Unternehmen geordnet und geplant weiterzuentwickeln und auf eine höhere Ebene zu führen.

Checkliste: Wachstumspotenzial erkennen

Versuchen Sie, die nachfolgenden Fragen mit Ja oder Nein zu beantworten. Je mehr Ja-Antworten Sie haben, umso grösser ist das Wachstumspotenzial. Anhand der Fragen, die Sie mit Nein beantwortet haben, erkennen Sie auch, welche Themen Sie noch zu lösen haben, damit Sie ein grösseres Wachstumspotenzial erhalten.

Frage	Ja	Nein
Ich lebe Wachstum als innere Einstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir pflegen im Unternehmen eine Kultur der Veränderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir messen uns oft mit anderen Unternehmen, um besser zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gelingt uns gut, dauerhaft neue Mitarbeiter ins Boot zu holen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für unsere Produkte können wir homogene Zielgruppen bilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind bestrebt, unseren Marktanteil stetig zu vergrössern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können gut neue Kunden über unsere Mitarbeiter gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gelingt uns gut, den Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gelingt uns, schneller als unsere Konkurrenz zu wachsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können unser Leistungsangebot bedarfsgerecht erneuern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir schaffen es, über Stammkunden Neukunden zu gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir führen unser Unternehmen als Marke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben die notwendigen Ressourcen, um in unsere Leistungen und in den Vertrieb zu investieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können Wachstumshürden aus dem Weg räumen und überwinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

«Wir wachsen durch Diversifizierung.»

Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel / Casa di mattoni



Unternehmen und Sitz Hotel und Restaurant Ziegelhüsi (ziegelhuesi.ch) und Balsamessig-Manufaktur Casa di mattoni (casadimattoni.ch), Deisswil
Branche, Tätigkeit Gastronomie, Manufaktur, Handel mit Frisch- und Kolonialwaren
Gründung 2013
Anzahl Mitarbeitende 13, davon 2 Auszubildende
Ziel Wachstum durch Diversifizierung

Franz Derungs und sein Geschäftspartner Pascal Rothenbühler führen das Hotel und Restaurant Ziegelhüsi in Deisswil bei Stettlen. Aber nicht nur: Sie betreiben auch eine eigene Balsamessig-Manufaktur und einen Onlinehandel für Delikatessen. Weshalb sie auf diese Diversifizierungsstrategie setzen, schildert Franz Derungs im Gespräch.

Im malerischen Deisswil bei Stettlen, nur 15 Bahnminuten vom Berner Hauptbahnhof entfernt, liegt das Hotel und Restaurant Ziegelhüsi. Hier, im vierstöckigen, dunkelroten Gebäude befinden sich nicht nur 13 Zimmer und das Speiselokal mit 52 Plätzen, sondern auch die Balsamessig-Manufaktur Casa di mattoni sowie ein Onlinehandel für Wein, Lachs und andere Köstlichkeiten. Zusammen bilden diese Geschäftsbereiche das kleine Imperium von Franz Derungs und Pascal Rothenbühler. Die Vision der beiden pas-

«Wir setzen auf die Diversifizierungsstrategie, damit wir nicht nur von der Gastronomie abhängig sind.»

Franz Derungs, Co-Geschäftsführer Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel und Casa di mattoni



«Seit 2015 verkaufen wir unseren Balsamessig unter der Marke Casa di mattoni an die Spitzengastronomie, an Delikatessengeschäfte, über den Onlineshop und im Restaurant Ziegelhüsi. In unserer Manufaktur stellen wir aktuell 10 000 Liter her, in den nächsten fünf Jahren wollen wir den Absatz verdreifachen.»

sionierten Gastronomen ist es, Handwerkskunst und Genuss zu vereinen. Unter diesem Aspekt bauen sie ihr Geschäft laufend und Schritt für Schritt aus: Im Zentrum stehen dabei die Weiterentwicklung der Balsamessig-Manufaktur, die Erweiterung des Onlineshops mit eigenen Produkten sowie der Generalimport von Lachs. Abnehmer dieser Produkte sind insbesondere Delikatessengeschäfte und die Spitzengastronomie. «Wir wollen und müssen zwingend weiterwachsen», sagt Derungs im Gespräch. Denn die Gastronomie sei kein einfaches, weil sehr personalintensives Geschäft. Um die Schwankungen auszuhalten, helfe die Diversifizierung.

Finanziert haben Franz Derungs und Pascal Rothenbühler ihre Unternehmen von Anfang an mehrheitlich über eigenes Kapital sowie mit einem kleinen Anteil an Fremdkapital von Aktionären. «Uns ist es wichtig, dass die Unabhängigkeit gewährleistet ist. Und wir müssen die Möglichkeit haben, langfristig arbeiten zu

können», sagt Derungs. Einer der grössten Finanzierungsschritte sei mit dem Aufbau der Manufaktur und der dafür nötigen Infrastruktur erfolgt. Dazu riefen die beiden Unternehmer 2013 die Swiss Vinegar Manufaktur AG ins Leben.

Kein geradliniges Wachstum. Bereits 2014 gründeten sie dann die Swiss Vinegar Gastro AG und übernahmen Anfang 2015 das Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel inklusive des Betriebs von fünf Personalrestaurants in der Stadt Bern. «Dieser letzte Punkt stellte bei Weitem die grösste finanzielle Herausforderung dar. Da die Organisation mit fünf Standorten bereits vorgegeben war und die Personalkosten hoch waren, hatten wir wenig Handlungsspielraum. 2016 entschlossen wir uns, uns von den Personalrestaurants zu trennen und uns auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren.» Dieses Beispiel verdeutliche, dass das Wachstum nicht immer so geradlinig verlaufen sei wie geplant. Wichtig sei es aber, bei Rückschlägen innovativ zu

bleiben und die Vision mit einer klar erkennbaren Haltung so umzusetzen, dass Gäste und Kunden diese auch spüren. «Daran arbeiten wir jeden Tag.»

Organisationsaufgaben nehmen zu. Und wie verändert sich seine Rolle als Unternehmer mit dem Ausbau des Geschäfts? «Für mich ist es eine wichtige Aufgabe, die Balance zwischen dem operativen Geschäft und der strategischen Planung beziehungsweise den Ausser-Haus-Aktivitäten zu finden», erklärt Derungs. «Beides hat mit Beziehungen zu Menschen zu tun, weckt Bedürfnisse und ist nicht immer klar planbar.» Seine Funktion als Gastgeber im Hotel und im Restaurant verlange es, so oft wie möglich präsent zu sein. Gleichzeitig seien in den letzten Monaten die planerischen und organisatorischen Aufgaben sowie die Vertriebsaktivitäten gestiegen. Für die nächsten Wachstumsschritte sei es erforderlich, von längerer Hand zu planen und Ad-hoc-Entscheidung wenn möglich zu vermeiden.

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 Selbstausbeutung. 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 Arbeits-einsatz und das Stress-niveau 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).

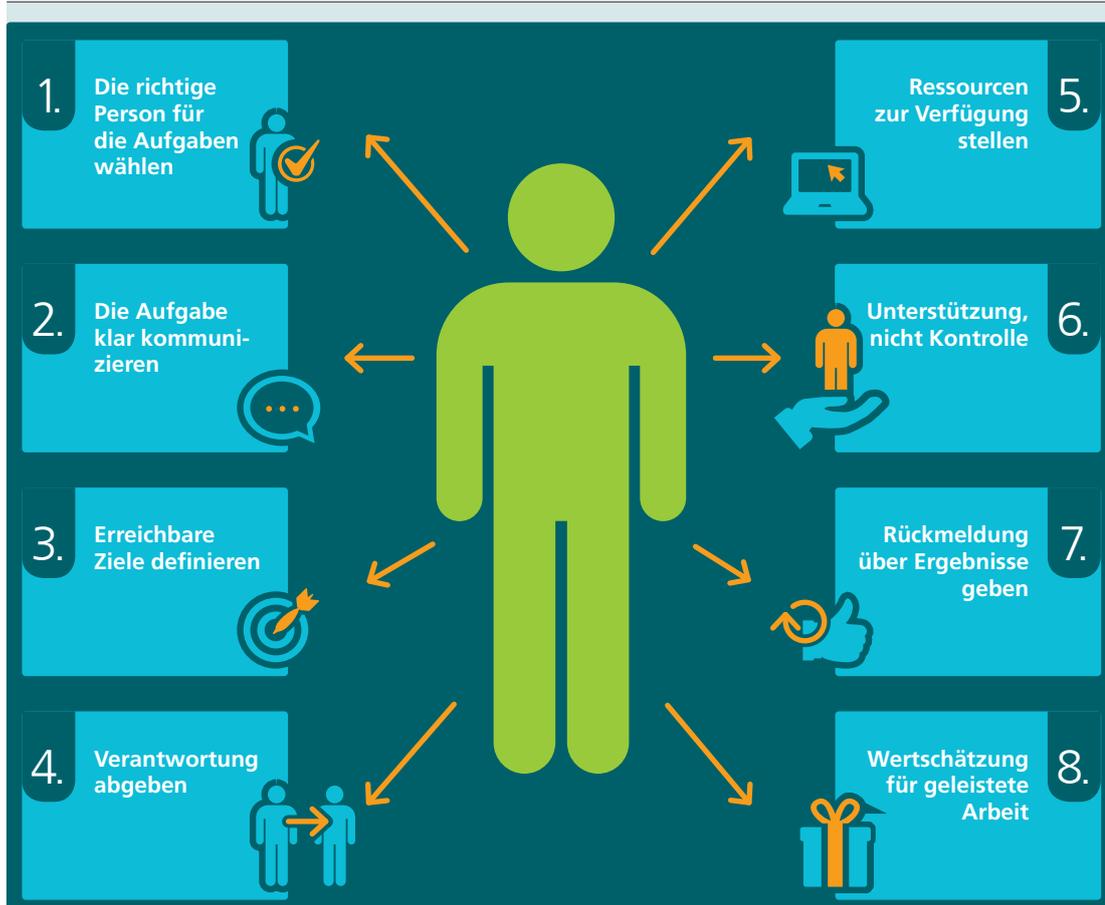
Erfolgsfaktor 4: Delegieren können. Unternehmer, die nicht delegieren und anderen vertrauen können, sind nicht in der Lage, nachhaltiges Wachstum zu fördern. Sie machen sich selbst zum Flaschenhals der Unternehmensentwicklung. In der Start-up-Phase gehört es meistens dazu, dass der Chef enorm viel leistet. 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 Einzelunternehmen 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.	

«Die Neuausrichtung des Vertriebs sorgte für neues Wachstum.»

BioApply GmbH



Unternehmen und Sitz BioApply, Gland, bioapply.com

Branche, Tätigkeit Produktion und Vertrieb von biologisch abbaubaren oder biobasierten Produkten inklusive Beratung

Gründung 2006

Anzahl Mitarbeitende 8

Ziel Wachstum im In- und Ausland

Die Produkte von BioApply hält man immer häufiger in den Händen: Das Kerngeschäft des in Gland ansässigen Unternehmens ist die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von kompostierbaren Zweiwegbeuteln für den Detailhandel. Weshalb er für sein Unternehmen Wachstumspotenzial sieht, erklärt Frédéric Mauch im Interview.

Gemäss Handelszeitung gehört das Unternehmen BioApply zu den Wachstums-Champions der Schweiz. Wie ist es dazu gekommen?

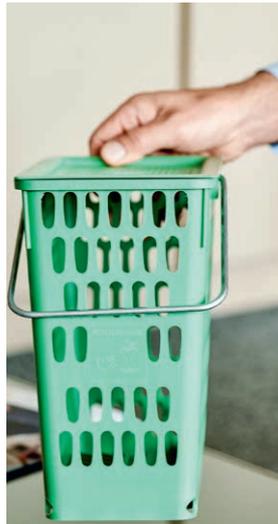
→ Ursprünglich gründete ich BioApply mit dem Ziel, Massenprodukte wie zum Beispiel Flipflops aus nachhaltigen, biologisch abbaubaren Materialien zu entwickeln. An diesem Projekt haben wir intensiv gearbeitet, konnten aber kein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen. Immer mehr richteten wir dann unser

«Nach elf Jahren wissen wir, wer wir sind: Die Schweizer Experten für Biosäcke.»

Frédéric Mauch, Geschäftsführer von BioApply



«Den P'tite poubelle verte haben wir für Genf entwickelt. Mittlerweile interessieren sich auch andere Städte für diese Lösung.»



Kerngeschäft auf kompostierbare Zweigwebebeutel aus. Diese sind nicht nur biologisch abbaubar, sondern auch kompostierbar. Wenn Sie also ein solches Säckli im Geschäft mitnehmen, können Sie damit nicht nur Ihre Einkäufe nach Hause tragen, sondern darin auch Grünabfälle sammeln und diese samt der Tasche im Kompost entsorgen. Zu erkennen sind die kompostierbaren Säcke an den weissen Linien oder Textelementen, die im Gittermuster aufgedruckt sind.

Wie gross ist der Markt für solche Säcke in der Schweiz?

→ Betrachtet man den Detailhandel, rechnet man mit 312 Millionen Säckli pro Jahr, die in den Geschäften abgegeben werden. Davon sind heute nur 2 Prozent kompostierbar. Entsprechend gross ist das Potenzial. Um den Anteil an kompostierbaren Säcken zu erhöhen, braucht es jedoch noch sehr viel Überzeugungsarbeit von unserer Seite.

Sie vertreiben die kompostierbaren Säcke auch in Frankreich. Welches Potenzial sehen Sie dort?

→ Ein grosses. Denn anders als in der Schweiz sind die Grossverteiler in unserem Nachbarland verpflichtet, bei den Gemüse- und Fruchtheiken kompostierbare Säcke abzugeben. Der Markt ist ent-

sprechend interessant für uns, auch wenn der Wettbewerb grösser wird. BioApply ist sehr kompetitiv. Unsere elfjährige Erfahrung wird auch dort geschätzt.

In welchen anderen Segmenten ist BioApply tätig?

→ Unser zweites Segment ist die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von wiederverwendbaren Taschen aus nachwachsenden Rohstoffen. Der dritte Bereich umfasst Lösungen in der Abfallbewirtschaftung. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit mit dem Kanton Genf. Anders als in anderen Kantonen werden hier keine Kehrichtgebühren erhoben. Um Anreize zur Trennung des Grünabfalls zu schaffen, durften wir den «P'tite poubelle verte» entwickeln, der nun gestaffelt an sämtliche Haushalte verteilt wird – inklusive unserer kompostierbarer Säcke. Dieser grüne Abfallkorb mit kleinen Lüftungslöchern hat den Vorteil, dass die Grünabfälle bis zu einer Woche geruchlos aufbewahrt werden können.

Welches Wachstum streben Sie in den nächsten fünf Jahren an?

→ Seit 2012 ist unser Umsatz laufend gestiegen. Im vergangenen Jahr betrug er 3 Millionen Franken. In den nächsten

fünf Jahren möchten wir ihn auf 10 Millionen steigern. Beibehalten wollen wir die Aufwärtsspirale bezüglich der Margen. Dank unserem Know-how werden wir vermehrt als Experten für Spezialfälle beigezogen. So haben wir etwa für einen Kunden eine kompostierbare Tasche entwickelt, die sich auch für feuchte Lebensmittel eignet. Für einen anderen Auftraggeber realisierten wir einen kompostierbaren Sack, der sehr dünn und damit besonders günstig ist.

Wie verlief das Wachstum vor 2012?

→ Wir bauten langsam auf. Dann habe ich bemerkt, dass die Umsätze stagnierten. Um das Blatt zu wenden, richtete ich den Verkauf neu aus. Seither sind wir alle wieder mehr bei Kunden vor Ort, um ihre Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen. Diese Anstrengungen im Vertrieb haben sich auszahlt.

Aus welchen Beweggründen haben Sie 2006 BioApply gegründet?

→ Aus persönlichen. Die Verschmutzung durch Plastik ist ein grosses Problem – auch in der Schweiz. Als Naturliebhaber wollte ich mit der Gründung von BioApply etwas dagegen tun. Damals waren wir uns nicht sicher, wie sich das Thema entwickeln würde. Heute sehen wir, dass sich etwas tut.

Als Kleinunternehmen grösser und stärker werden

Lukas Scherer

Das Wachstumspotenzial von kleinen Unternehmen ist gross. Doch was ist den Kleinunternehmen beim Grösserwerden wichtig – und in welche Richtungen können sie das Wachstum lenken?

Würden 10 Prozent der rund 500 000 Kleinunternehmen mit 1 bis 9 Beschäftigten in der Schweiz nur um einen Mitarbeitenden pro Jahr wachsen, würde dies die Schaffung von 50 000 neuen Arbeitsplätzen bedeuten. Aus volkswirtschaftlicher Sicht also ein gewichtiger Zuwachs. Für Aussenstehende wird Wachstum mit dem Grösserwerden im Sinne von mehr Personal gleichgesetzt. Wenige Finanzkennzahlen werden zum «Mass aller Dinge» erhoben. Mehrumsatz oder ein grösserer Marktanteil im Vergleich zu den Vorperioden locken Kleinunternehmen meist wenig, ebenso wenig die Steigerung des Unternehmenswerts insgesamt.

Gemäss meiner Erfahrung als Unternehmensberater und Forscher ist weit häufiger der ideelle Mehrwert des Unternehmens die bedeutendste Antriebskraft des Wachstums. Dieser ideelle Mehrwert ist facettenreich. Statt immer mehr neue Kunden zu generieren, will die Kleinunternehmerin oder der Kleinunternehmer die beste-

henden, oft auch sehr persönlichen Kundenbeziehungen pflegen und intensivieren. Statt eine Allianz einzugehen, setzt man eher darauf, sich unternehmerische Freiräume zu erhalten.

Qualitatives oder quantitatives Wachstum

Spricht man von Wachstum im Kleinunternehmen, ist die Unterscheidung von quantitativem und qualitativem Wachstum entscheidend. Beim quantitativen Wachstum stehen die positive Entwicklung des Umsatzes oder von Gewinngrössen wie des **EBIT** sowie die Steigerung des Marktanteils oder die Erhöhung der Mitarbeiterzahl im Vordergrund. Für ein qualitatives Wachstum hingegen sind Faktoren wie das Schaffen von Freiräumen für Innovation, die Gewinnung strategischer Schlüsselkunden, die Verbesserung des Firmenimages oder die Optimierung der Prozessbeherrschung relevant.

Beispiel: Qualitativ wachsen als Einzelchampion. Der Geschäftsführer eines Unternehmens in der Werbe- und Grafikbranche hat den bewussten Entscheid getroffen, als Ein-Mann-Betrieb aktiv zu sein. Sein Credo ist die Schaffung von **Excellence**, die in seiner Person liegt. Im Zentrum sei-

exkurs

Wachstumstreiber

↓
Die Quellen des Wachstums liegen im Unternehmen selbst beziehungsweise in dessen Umfeld. Neue Regularien sowie technologische, volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen fordern heraus und bieten gleichzeitig Chancen für Wachstumsimpulse. Voraussetzung, dass diese erkannt und ausgeschöpft werden können, sind das entschlossene Wollen der Unternehmerpersönlichkeit, ein positives Beziehungsmanagement zu Schlüsselpartnern sowie ein skalierbares Geschäftsmodell.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 08 **Kernaufgaben bei Wachstum**

Wachstumspotenziale identifizieren	Wachstumsbarrieren überwinden	Wachstumsstrategien darlegen	Wachstumspotenziale sichern	Wachstum bewältigen und gestalten
<p>Internes Potenzial</p> <ul style="list-style-type: none"> Wo liegen unsere Kernkompetenzen? Wo ist unser internes Potenzial? <p>Externes Potenzial</p> <ul style="list-style-type: none"> Welche Marktchancen hat unser Produkt, unsere Dienstleistung? Welche Innovationen können wir umsetzen? 	<p>Führungsstruktur und Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Welche Führungsstruktur benötigen wir? Wie nehme ich die Mitarbeiter mit auf die Wachstumsreise? <p>Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie passe ich die Prozesse an? <p>Wettbewerb</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie verändert sich durch das Wachstum die Markt- und Wettbewerbssituation – und wie reagieren wir darauf? 	<p>Wachstumsstrategien</p> <p>Welche Strategie verfolgen wir?</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Geschäftsfelder/Geschäftsmodelle Produktentwicklung Marktdurchdringung Marktentwicklung Diversifikation <p>Stossrichtungen</p> <p>In welche Richtung stossen wir vor?</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisches Wachstum Anorganisches Wachstum 	<p>Ressourcen</p> <p>Welche Ressourcen benötigen wir?</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal und Wissen (intern oder extern) Finanzen Infrastruktur Kooperationen Partnerschaften/Allianzen 	<p>Wachstums- und Changemanagement</p> <p>Wachstum bedingt Wandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie gestalten wir die neuen Führungsbeziehungen zwischen Inhabern und Mitarbeitenden? Welche neuen Herausforderungen stellen sich bezüglich Personal- und Organisationsentwicklung, Austausch mit Kapitalgebern, Reporting, Controlling usw.?

Die fünf Kernaufgaben müssen strukturiert und systematisch angepackt werden – unabhängig davon, für welche Art des Wachstums sich das Kleinunternehmen entscheidet.

ner Tätigkeit steht das Bieten von Mehrwert durch die persönliche Arbeit mit den Kunden. Seine fachliche Motivation und sein Spezialwissen rund um das Thema «Olympische Spiele» treiben ihn zu Höchstleistungen an, die er – uneingeschränkt von administrativen Aufgaben wie Führung und Personalmanagement – erbringen will. Konzentriert entwickelt er über die Jahre seine persönlichen Kernkompetenzen weiter. In der personellen Verstärkung sieht er keinen Gewinn für die Kunden. Er müsste dann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anstellen und könnte seine Expertenposition nicht mehr zu 100 Prozent ausfüllen. Ausserdem wäre er schwergewichtig für die Kundenakquise und Führung der Mitarbeitenden verantwortlich. Auf Kooperationen beziehungsweise strategische Allianzen setzt er nur, wenn diese seinen «Excellence»-Vorstellungen gerecht werden.

Organisches oder anorganisches Wachstum

Unabhängig davon, ob ein Kleinunternehmen beim Wachstum mehr auf Quantität oder Qualität setzt, gilt es, fünf Kernaufgaben zu meistern (siehe Abbildung 08). Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Auseinandersetzung mit der Stossrichtung, die im Rahmen der Wachstumsstrategie festgelegt wird. Dabei ist zu klären, ob das eigene Unternehmen organisch oder anorganisch wachsen soll. Bei der Beantwortung dieser Frage spielt die Persönlichkeit des Unternehmers eine zentrale Rolle. Denn sie bestimmt nicht nur die Wachstumsrichtung, sondern auch die Wachstumsgeschwindigkeit und die Wachstumsaktivitäten.

Organisches Wachstum. Organisches Wachsen lehnt sich an das biologische, schrittweise Wachstum an. Die Entwicklungen werden – von innen aus dem Unternehmen heraus – von den bestehenden Ressourcen und Kräften abgeleitet. Dieses evolutive Vorgehen bedarf längerer Zeit. Der Unternehmer und in der Folge auch seine Mitarbeitenden durchlaufen mehrere Reifestufen mit den dazugehörigen organisatorischen Krisen und Lösungen. Aus Sicht neutraler Dritter lässt sich diese organische Unternehmensentwicklung als berechenbar, verständlich und nachvollziehbar beurteilen. Die angestrebten Ziele werden vermeintlich sicherer und risikofreier erreicht als bei anorganischem Wachstum.

Beispiel: Organisches Wachstum «peu à peu». Im Jahr 2004 gründete ein St. Galler Architekt sein eigenes Architekturbüro als Einzelfirma. Heute beschäftigt die Aktiengesellschaft zehn Mitarbeitende. Von Beginn an bestand der Wunsch, selbst-

ständig als Architekt zu wirken. Die persönliche Identifikation des Inhabers mit dem Unternehmen ist die treibende Kraft. Die eigene Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit stehen im Zentrum. Umsatz und Rendite waren und sind existenziell notwendig, bildeten jedoch nie das oberste Wachstumsziel. Um öffentliche und mittelgrosse Projekte zu verwirklichen, wuchs das Team jährlich und aus eigener Kraft. Sämtliche Aufgaben, die nicht als Kernkompetenz gesehen werden, werden ausgelagert oder zugekauft. Heute ist eine optimale Betriebsgrösse erreicht, was die Fokussierung auf Image und Rendite erlaubt. Das qualitative Wachstum der Dienstleistung, die Qualität der einzelnen Arbeitsschritte und des Endprodukts sowie das Image der Unternehmung bestimmen das Handeln. Dass keine weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht werden, wird nicht als stehenbleiben gewertet, sondern als Möglichkeit, das «Wachstum gegen innen» zu richten, um weitere Potenziale auszuschöpfen.

Anorganisches Wachstum. Den anorganischen Wachstumsstrategien traut man radikalere oder gar disruptivere Innovationssprünge zu als den organischen. Diese Sprünge und Wandlungsprozesse können durch Kooperationen, strategische Allianzen und Zukäufe oder Joint Ventures und Fusionen mit anderen Unternehmen ausgelöst werden. Auf diese Weise kann die Entwicklung des eigenen Unternehmens beschleunigt werden. Sei dies zum Beispiel durch das zusätzliche Know-how des Partners, durch die unterschiedlichen Kulturen und Wertesysteme, durch den Zugang zu anderen Märkten oder den Einblick in andere Prozesse, Technologien und Methoden. Mit dem anorganischen Wachstum verändert sich also auch die Zellstruktur, die DNA des Unternehmens, gleichsam einer Blutauffrischung oder Frischzellenkur. Die Verkürzung von Entwicklungszeiten sowie die Schaffung von Synergien und neuen Potenzialen sind nur einige der zu erwartenden Vorteile. Anorganisches Wachstum birgt aber auch Risiken. Distanzen unterschiedlicher Kulturen müssen überbrückt werden. Die Infrastruktur und die Abläufe sind zu harmonisieren. Neue gemeinsame Strukturen, Regeln und Kommunikationsformen sind nötig. Zudem ist Zeit einzurechnen, bis Vertrauen aufgebaut und sich die veränderten Prozesse ohne Verluste eingespielt haben. Für ein kleines Unternehmen kann anorganisches Wachstum interessant sein, vor allem, wenn die eigenen Ressourcen nicht mehr ausreichen, um einen Wachstumsschritt zu machen. Denn Wachstum setzt in der Regel zusätzliche Finanzquellen voraus. Je nach Wesen und Einstellung kommt hier zusätzliches Eigen-

exkurs

Wachstum ist Chefsache



Ob ein Kleinunternehmen auf Wachstum setzt oder nicht, ist Sache der Inhaberin beziehungsweise des Inhabers. Dabei ist der Wille zum Wachstum abhängig von verschiedenen Faktoren, die in der Person begründet sind. Dazu gehören zum Beispiel

- die persönlichen Kompetenzen, ein Unternehmen entwickeln zu können
- die Motivation zum Unternehmenswachstum
- die Fähigkeit, seine eigene Rolle anzupassen
- das persönliche Freiheitsbedürfnis
- die Fähigkeit, mit Kapitalgebern und weiteren Dritten zusammenzuarbeiten

Abbildung 09 Führungsaufgaben bei organischem und anorganischem Wachstum

Führungsaufgaben bei Wachstumsschwellen	Bei organischem Wachstum	Bei anorganischem Wachstum
Wachstum durch Kreativität des Unternehmers <ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmer im Zentrum / Expertise 	Verkauf von Produkten und Dienstleistungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau eines Netzwerks ■ Persönlicher Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vernetzung ■ Mitwirkung in Arbeitsgemeinschaften
Wachstum durch Fokussierung <ul style="list-style-type: none"> ■ Direkte Führung ■ Aufbau zusätzlicher Mitarbeiter 	Suche und Verstärkung der Marktnische <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktentwicklung/Innovation ■ Preiserhöhungen ■ Zusammenarbeit mit Kernpartnern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lizenzierung ■ Vernetzung ■ Arbeitsgemeinschaften
Wachstum durch Delegation <ul style="list-style-type: none"> ■ Delegative Führung ■ Austausch mit Schlüsselmitarbeitern 	Optimierung der Wertschöpfungskette	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lizenzierung ■ Franchising ■ Vernetzung ■ Arbeitsgemeinschaften ■ Outsourcing
Wachstum durch Koordination <ul style="list-style-type: none"> ■ Anpassung der Organisation ■ Kommunikation zwischen Abteilungen 	Marktdurchdringung <ul style="list-style-type: none"> ■ Gewinnung neuer Kundengruppen in bestehenden Märkten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lizenzierung ■ Franchising ■ Vernetzung ■ Arbeitsgemeinschaften ■ Outsourcing ■ Kooperationen
Wachstum durch Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Hierarchieebenen ■ Leadership und Management ■ Projektmanagement 	Marktentwicklung <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau neuer Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lizenzierung ■ Franchising ■ Vernetzung ■ Arbeitsgemeinschaften ■ Outsourcing ■ Management-Buy-in ■ Kooperationen ■ Export ■ Strategische Allianzen ■ Joint Venture ■ Akquisitionen ■ Fusion

Die Führungsaufgaben verändern sich im Laufe des unternehmerischen Wachstums. Die strategischen Stossrichtungen (organisches oder anorganisches Wachstum) setzen dabei die Vorzeichen.

oder Fremdkapital in Frage. Eigenkapital – wenn es nicht aus dem Privatvermögen aufgebracht werden kann – bedeutet die Suche von neuen Eigentümern. Neue Partner wollen Mitsprache, was die Entscheidungsstrukturen und Abläufe verändert. Der bisherige Alleinunternehmer verliert seine Monopolstellung und muss sich anpassen. Das wollen und können viele nicht. Die Alternative ist die Fremdfinanzierung. Formal bleibt dabei zwar die dominante Stellung des Unternehmers unbestritten. Je nach Höhe der Fremdmittel ändert sich dies jedoch schnell. Fremdkapital muss verzinst und amortisiert werden. Die Geldgeber fordern Informationen und Berichte, um die Bonität und die Solvenz zu beurteilen. Der Unternehmer muss

sich in die Karten schauen lassen und seine Strategien und Ideen offenlegen. Gerade hier fehlt oft die Bereitschaft und Fähigkeit, Informationen in geeigneter Form aufzubereiten und den Geldgebern Klarheit zu bieten.

Ein weiterer Weg des anorganischen Wachstums ist die Zusammenarbeit mit befreundeten Unternehmen oder innerhalb von Arbeitsgemeinschaften. Diese Formen helfen dabei, Ressourcen und den Zugang zu neuen strategischen Projekten und Key Accounts zu erschliessen. Besteht ein schützbare Immaterialrecht, ein Patent, ein Copyright oder eine durchsetzbare Markenposition (Trademark) bieten die Lizenzierung und das Franchising weitere Möglichkeiten. Und will ein

Wachstumsunternehmen schliesslich ganz darauf verzichten, selbst neue Märkte und Kunden zu suchen, zu bearbeiten und zu bedienen, kann es auf strategische Allianzen, Joint Ventures, Fusionen oder Akquisitionen setzen.

Beispiel: Organisches und anorganisches Wachstum mit Kooperationen. Autofahrlehrer sind häufig als Einzelunternehmer unterwegs. Anders präsentiert sich eine Fahrschule aus der Zentralschweiz mit der Rechtsform einer AG, die seit ihrer Gründung auf 13 Mitarbeitende gewachsen ist. Nach der Firmenübernahme durch einen Nachfolger setzt das Unternehmen weiterhin auf eine Vorwärtsstrategie. 2016 vergrösserte es sich weiter und weist nun mit Malters, Stans und Sursee drei Standorte auf. Zudem werden in Malters Staplerausbildungen durchgeführt. Das Leistungsangebot wurde und wird deutlich ausgebaut. Der neue Firmeninhaber strebt eine weitere Steigerung des Umsatzes und den Ausbau der Belegschaft an. Zu seinen Leitmotiven gehört es, dass dabei die Qualität nie aus den Augen gelassen werden darf und dass ein verdaubares Wachstum gegeben sein muss. Zudem darf das Unternehmen nicht zu schnell wachsen und es muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Wachstum mittragen und nicht von ihm «überfahren» werden. Als Unternehmer will er die Dinge vorwärtsbringen und seinen Mitarbeitenden Freude am Job bieten. Bis die Bankkredite aus der Übernahmefinanzierung zurückgezahlt sind, sind ihm die Gewinnerzielung und die Liquidität wichtig. Um dies zu erreichen und um Eigenmittel risikobewusst zu schonen, werden bei der weiteren Unternehmensentwicklung gezielt strategische Partnerschaften mit befreundeten Branchenunternehmen eingegangen.

Fazit

Mit dem organischen Wachstum von innen heraus und dem anorganischen Wachstum durch die Partnerschaft mit Dritten stehen Kleinunternehmen verschiedene Wachstumswege offen. Die Entscheidung, welcher der Richtige ist und ob das Unternehmen überhaupt grösser werden soll, liegt immer bei der Kleinunternehmerin oder dem Kleinunternehmer selbst. Wie die Beispiele im Artikel zeigen, kann das Setzen auf einen Einperson-Betrieb ebenso sinnvoll sein wie das Eingehen schlagkräftiger Partnerschaften.

Checkliste: Organisches und anorganisches Wachstum

Auf welchem Weg soll Ihr Kleinunternehmen wachsen – auf organischem oder anorganischem? Diese Checkliste zeigt die Vor- und Nachteile auf und stellt konkrete Fragen, deren Beantwortung Ihnen beim Entscheid helfen können.

Organisches Wachstum	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Autonomie und Entscheidungsfreiheit beim Unternehmer ■ Reduktion von Unsicherheit und Risiko ■ Persönliche Nähe zum Kunden und Schlüsselpersonen ■ Wachstum von innen ■ Persönliche Werte bleiben im Zentrum 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduziertes, langsames Marktwachstum ■ Beschränkter Zugang zu weiteren Ressourcen und Märkten ■ Verpassen von grösseren Innovationssprüngen und Marktchancen durch Marktbarrieren
Fragen zum organischen Wachstum:	
<input type="checkbox"/> Welches minimale Unternehmenswachstum ist nötig? Wo liegt die kritische Unternehmensgrösse? <input type="checkbox"/> Welche Märkte kann das Unternehmen aus eigener Kraft bearbeiten? <input type="checkbox"/> Wie kann der Innovationsgeist der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers auf Mitarbeitende übertragen werden? <input type="checkbox"/> Wo liegen die Grenzen des eigenen Entwicklungspotenzials?	
Anorganisches Wachstum	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Schneller Zugewinn von neuen Kompetenzen ■ Steigerung von Marktanteil und Marktmacht ■ Rasche Zunahme der Unternehmensgrösse (Synergien) ■ Ausschöpfen von neuen Marktpotenzialen ■ Steigerung der finanziellen Stabilität, grössere Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risiko, ungleiche Partnerschaften einzugehen ■ Verwässerung der Entscheidungsspielräume ■ Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Interessen, Anpassungsbedarf ■ Steigerung der Führungs- und Unternehmenskomplexität
Fragen zum anorganischen Wachstum:	
<input type="checkbox"/> Wo lassen sich Marktchancen und Synergien gemeinsam mit strategischen Partnern erreichen und ausschöpfen? <input type="checkbox"/> Welche Kompetenzen können über Mergers (Fusionen) und Akquisitionen von Drittunternehmen gewonnen werden? <input type="checkbox"/> Wie viel Autonomie ist die Unternehmerin beziehungsweise der Unternehmer bereit, aufzugeben? <input type="checkbox"/> Welche Werte müssen bei strategischen Partnern und Akquisitionen vorausgesetzt werden?	

«Das Wachstum und die Abgabe von Kompetenzen gehen Hand in Hand.»

Savo.ch Wankdorf AG



Unternehmen und Sitz Savo.ch Wankdorf AG, Bern, und Betriebe Liestal und Aarau

Branche, Tätigkeit Betrieb von Gesundheitscentern

Gründung 2006

Anzahl Mitarbeitende 18

Ziel Wachsen mit neuen Angeboten

Savo Hertigs Unternehmen ist seit der Gründung vor rund elf Jahren Schritt für Schritt gewachsen. Welche Herausforderungen und Chancen der Standortwechsel ins Berner Wankdorf mit sich brachte, schildert der Geschäftsinhaber Savo Hertig.

Vor rund 19 Monaten hat Savo Hertig sein Functional Trainingscenter von einem weit kleineren Lokal ins Wankdorf verlegt. Auf einer Fläche von 1000 Quadratmetern bietet er hier seiner Kundschaft Dienstleistungen im Bereich der Ernährung und des Bewegungsverhaltens an. Laufbänder gibt es auch hier. Doch mit einem herkömmlichen Fitnesscenter ist savo.ch nicht zu vergleichen. «Wir sind ein Gesundheitscenter, das konsequent die individuelle Beratung und Betreuung ins

«Vom 15-jährigen ambitionierten Sportler bis zum 80-jährigen postoperativen Patienten: Bei uns trainieren Kunden mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen.»

Savo Hertig,
Geschäftsinhaber von savo.ch



«In unserem Gesundheitscenter im Wankdorf bieten wir alles, was der Körper braucht – aus einer Hand und individuell auf die Kundinnen und Kunden zugeschnitten. In diesem Sinne haben wir auch keine direkten Mitbewerber.»

Zentrum stellt», erklärt der Geschäftsinhaber Savo Hertig. Lanciert hat er seine Geschäftsidee vor rund elf Jahren. Damals startete er in der Länggasse mit einem Ein-Mann-Betrieb auf rund 20 Quadratmetern. 2009 folgte der Wechsel an die Mittelstrasse und 2016 ins Wankdorf. Hierher also, wo in den umliegenden Unternehmen ein paar Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind, für die sein Bewegungsangebot von Interesse sein könnte.

Kunden als Kapitalgeber. Dieser letzte Schritt war bei Weitem der grösste in der bisherigen Firmengeschichte – auch finanziell. «Er habe das Glück gehabt, Kunden als Investoren für das Wankdorf-Projekt gewinnen zu können. Kunden seien es übrigens auch gewesen, die ihn auf die leerstehende Lokalität aufmerksam gemacht hätten. Für ihn bedeute diese Form der Finanzierung vor allem etwas: Ansporn, das Geld so schnell wie möglich zurückbezahlen zu können. Einen Druck von aussen hingegen verspüre er nicht. «Im Gegenteil: Meine Aktionäre verdeutlichen mir immer wieder, dass genügend Zeit vorhanden ist.»

Die grösste Herausforderung des Ausbaus sieht Hertig im Management des Personals. «Es benötigt viel Arbeit, um das Konzept, das ich im Kopf habe, inklusive des damit verbundenen Qualitätsanspruches bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verankern.» Dazu organisiert der ehemalige Fussballhalbprofi regelmässig interne Workshops.

Von den Trainerhosen in den Anzug. Zur Kundschaft zählt savo.ch Spitzen-, Breiten- und Gesundheitssportler ebenso wie Reha-Patienten oder Personen, die abnehmen möchten. Noch heute begleitet Savo Hertig selber Kundinnen und Kunden. Immer häufiger aber übernehme er in seinem 150-Prozent-Arbeitspensum die Rolle des Managers. Dazu hat er im Center im Wankdorf auch geeignete Strukturen geschaffen. «Delegieren und Kompetenzen abgeben zu können, ist bei einem Unternehmen mit 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein entscheidender Erfolgsfaktor», betont er.

Insbesondere deshalb, weil ein weiteres Wachstum durchaus vorgesehen sei. Jedoch nicht in quantitativer, sondern in qualitativer Hinsicht. «Unser Ziel

ist es, bei den Angeboten zuzulegen», sagt Savo Hertig. Zum einen im Bereich der Workshops für Gesundheit und Ernährung, in dem savo.ch bereits heute erfolgreich tätig ist. Zum andern will Hertig künftig auch digitale Dienstleistungen anbieten. «Geht zum Beispiel ein Kunde in die Ferien, soll er die Möglichkeit haben, mit einer savo.ch-App trainieren zu können», schildert er seine Zukunftspläne.

Wissen weitergeben. Sein Wissen weiterzugeben, das er sich im Sportstudium in Magglingen und in zahlreichen Weiterbildungen im In- und Ausland angeeignet hat, habe ihm schon immer Freude bereitet. Sei dies in persönlichen Gesprächen, in Referaten und Workshops oder eben über eine App. Schliesslich ist er durch Wissensvermittlung auch auf seine Geschäftsidee gestossen: Während seines Studiums hat er Freunde in Sachen Ernährung beraten. So erfolgreich, dass auch andere seine Dienste als Ernährungscoach und Personaltrainer in Anspruch genommen haben und er, einige Jahre später, sein erstes Gesundheitscenter gründen konnte.

Wie Kleinunternehmen Wachstum finanzieren können

Gabrielle Wanzenried

Wenn sich ein Kleinunternehmen für einen Wachstumsschritt entscheidet, ist eine sorgfältige finanzielle Planung unerlässlich. Dazu ist es wichtig, die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten zu kennen und zu wissen, welche Elemente der Finanzplan beinhalten muss.

Das Geschäft läuft, und die Zahl der Kunden und Aufträge nimmt ständig zu. Nun reichen die bestehenden Kapazitäten nicht mehr aus, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Es werden zusätzliche Mitarbeitende, Räumlichkeiten, Geräte oder Maschinen benötigt, um mit den künftigen Marktentwicklungen Schritt halten zu können: Das Unternehmen muss wachsen. Doch wie soll ein Kleinunternehmen ein solches Firmenwachstum finanzieren? Und welche Elemente muss der Finanzplan als zentrales Führungsinstrument enthalten?

Fremd- oder Eigenkapital. Wenn sich das Unternehmen für einen Wachstumsschritt entscheidet, stellt sich die Frage, wie die damit zusammenhängenden Investitionen finanziert werden sollen. Unter anderem hängt die Wahl der geeigneten Finanzierungsform von der Lebenszyklusphase des Unternehmens ab (siehe Abbildung 10). Während in den frühen Entwicklungsphasen mehrheitlich Eigenkapital eingesetzt wird, nimmt das Fremdfinanzierungspotenzial mit zunehmendem Reifegrad des Unternehmens kontinuierlich zu (siehe Exkurs).

Kriterien für Finanzierungsinstrumente. Für die Finanzierung eines Wachstumsschrittes stehen dem Kleinunternehmen eine Reihe von Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. In Abhängigkeit davon, ob die finanziellen Mittel von ausserhalb oder innerhalb der Firma stammen, wird zwischen Aussenfinanzierung und Innenfinanzierung unterschieden (siehe Abbildung 11). Das oberste Ziel bei der Auswahl der Finanzierungsquelle ist der langfristige Erfolg des Unternehmens. Für die konkrete Auswahl müssen folgende Faktoren in Betracht gezogen werden:

1. Ist das Finanzierungsinstrument überhaupt verfügbar?
2. Wie hoch sind die **Finanzierungskosten**?
3. Welche Einflussnahme hat der Kapitalgeber?
4. Welche Auswirkungen auf die Eigenkapitalrelationen sind zu erwarten? Wird der Anteil Eigenkapital am Gesamtkapital erhöht oder gesenkt?
5. Was sind die Auswirkungen auf die Liquidität?
6. Was sind die Informationspflichten gegenüber dem Kapitalgeber?

Aussenfinanzierung

In der Folge wird näher auf die Instrumente der Aussenfinanzierung eingegangen (siehe auch Checkliste).

Kreditfinanzierung. Neben Bankkrediten und Bankdarlehen stehen einem Kleinunternehmen Darlehen von Dritten sowie das Crowdfunding als Möglichkeiten der Wachstumsfinanzierung mit Fremdkapital zur Verfügung.

■ **Darlehen von Dritten:** Dabei handelt es sich oft um Gelder, die von Freunden und Familie zur Verfügung gestellt werden, in der Regel zu günstigen Bedingungen und flexiblen Konditionen. Dabei ist zu beachten, dass die Höhe eines solchen Darlehens immer so niedrig sein sollte, dass es auf jeden Fall zurückbezahlt werden kann, dass keine Partei ein zu grosses Darlehen gewährt und dass das Geschäft mit einem schriftlichen Vertrag abgeschlossen wird.

■ **Crowdfunding:** Crowdfunding stellt einen relativ neuen Trend dar. Eine Menschenmenge (die Crowd) verleiht an Privatpersonen und Unternehmen Geld; Internetplattformen agieren als Vermittler und sorgen für den Ablauf des Kreditgeschäfts. Kleinfirmen erhalten somit über die Plattform einen Kredit, wobei reguläre Zins- und Amortisationszahlungen anfallen. Die Höhe der Zinsen hängt von den Risiken ab, die mit dem Darlehen verbunden sind. Im Gegensatz zum Bankkredit bedeutet Crowdfunding für die Kreditnehmer in der Regel günstigere Bedingungen und eine höhere Transparenz. Die Behandlung des Kreditantrags erfolgt relativ schnell, und je nach Anbieter wird professionelle Beratung angeboten.

Mezzanine-Finanzierung. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Architektur. Die Mezzanine-Finanzierung ist eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital und kommt oft bei ausgeschöpfter Kreditlimite und in Übergangsphasen wie zum Beispiel bei einem **Management-Buy-out** zur Anwendung.

Beteiligungsfinanzierung. Darunter versteht man die direkte Beteiligung durch Gesellschafter, Unternehmer, Privatpersonen oder Beteiligungsgesellschaften am Kapital.

■ **Gelder von Business Angels, Venture Capital und Private Equity.** Diese werden in der Regel in früheren Phasen des Unternehmenslebenszyklus eingesetzt. Private Equity wird in der Regel für grössere Investitionen und Akquisitionen und damit zur Sicherstellung des weiteren Unternehmenswachstums verwendet. Die Voraussetzun-

exkurs

Eigen- und Fremdkapital kurz erklärt



Eigenkapital: Eigenkapital ist der Teil des Vermögens, der nach Abzug der Schulden übrig bleibt. Eigenkapital wird zum Beispiel durch Einlagen der Gesellschafter in das Unternehmen gebracht.

Fremdkapital: Vereinfacht ausgedrückt bezeichnet das Fremdkapital die Schulden eines Unternehmens. Für die zeitlich befristete Überlassung von Kapital wird dem Fremdkapitalgeber in der Regel ein Zins gezahlt.

Gut zu wissen

- **Einfluss auf Finanzen:** Im Gegensatz zum Fremdkapital werden die Ertragslage und die Liquidität mit Eigenkapital nicht direkt belastet.
- **Entgelt und Mitbestimmung:** Eigenkapitalgeber sind anteilig am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt und grundsätzlich zur Mitbestimmung berechtigt. Mit Fremdkapitalgebern hingegen müssen Gewinne und Entscheidungen nicht geteilt werden.
- **Haftung:** Eigenkapitalgeber haften, falls die Firma keine Kapitalgesellschaft ist, mit dem gesamten Privatvermögen. Fremdkapitalgeber können höchstens den Wert des von ihnen eingebrachten Fremdkapitals verlieren.

Wie Kleinunternehmen Wachstum finanzieren können

gen für eine Finanzierung hängen in der Regel von der Art der Beteiligung und vom Investor ab. In jedem Fall muss dem Kapitalgeber deutlich gemacht werden, dass die Investition rentabel sein wird. Je nach Art der Beteiligung erhält der Investor zusätzlich zur Gewinnbeteiligung auch Mitspracherechte. Obwohl diese Art von Beteiligungsfinanzierungen für Kleinunternehmen nicht zu den am häufigsten verwendeten Finanzierungsquellen zählt, kann sie für Kleinunternehmen mit entsprechendem Wachstumspotenzial durchaus interessant sein.

■ **Crowdinvesting:** Bei dieser relativ neuen Form der Beteiligungsfinanzierung investieren die Unterstützer Geld in ein Unternehmen – im Tausch gegen einen Firmenanteil oder eine Gewinnbeteiligung. Im Gegensatz zur klassischen Beteiligungsfinanzierung können je nach Plattform auch kleine Beträge investiert werden.

Sonderformen. Bei den Sonderformen sind in erster Linie das Factoring und das Leasing als geeignete Finanzierungsalternativen für Kleinunternehmen zu nennen.

■ **Factoring:** Beim Factoring verkauft die Firma Forderungen, die sie an Kunden hat, an eine Factoringgesellschaft. Die Firma erhält im Gegenzug die Rechnungssumme abzüglich eines Abschlags ausbezahlt. Dabei spricht man von Inhouse Factoring, wobei die Kunden nichts von der Abtretung der Debitorenforderungen an den Factor merken. Beim Full-Service-Factoring

wird zusätzlich zur Bevorschussung der Debitorenforderungen und der Übernahme des Delkreder- und Zahlungsausfallrisikos auch noch das Führen der Kundenbuchhaltung inklusive Mahn- und Inkassowesen übernommen. Der Preis für die Finanzierung hängt unter anderem von der Kreditwürdigkeit der Firma und der Debitoren, vom Umsatz und von der Anzahl Rechnungen ab. Die Kombination aus Vorfinanzierung, Übernahme des vollständigen Risikos von Forderungsausfällen und aktivem Debitorenmanagement stellt gerade für expansive Unternehmen ein flexibles Finanzierungs- und Dienstleistungsinstrument dar. Für die Firma ist es je nach Situation möglich, bis zu 90 Prozent des Debitorenbestands finanziert zu erhalten. Gerade für Unternehmen in Wachstumsphasen stellt Factoring nicht selten eine interessante Finanzierungsquelle dar, weil das Finanzierungspotenzial mit steigendem Umsatz zunimmt.

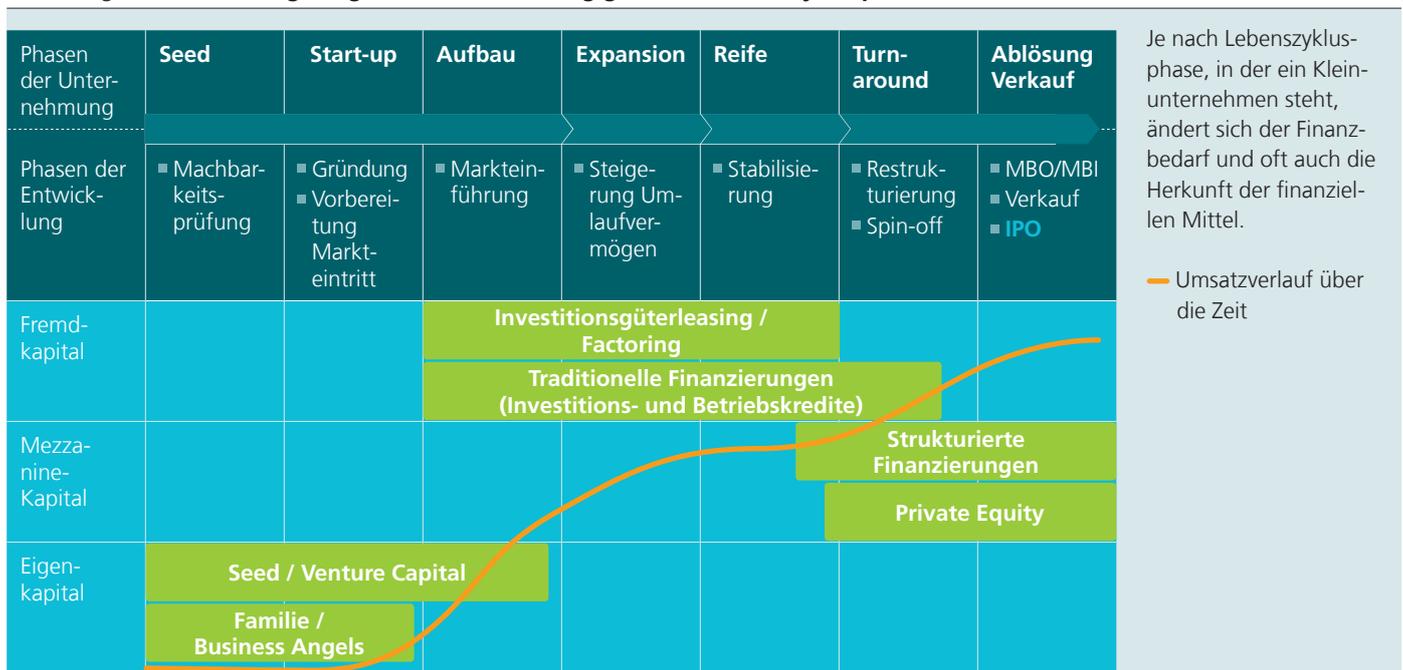
■ **Leasing:** Dabei handelt es sich um die zeitlich begrenzte Überlassung von Maschinen, Fahrzeugen, Immobilien usw. zu festgelegten Raten. Im Vordergrund steht der Nutzungsaspekt und nicht das Eigentum an den Gütern. Im Gegenzug für den Gebrauch des Objekts entrichtet die Firma als Leasingnehmer Leasingraten, die neben einer Zins- und Verwaltungskostenkomponente auch einen Kapitaltilgungsanteil (Amortisation) enthalten. Der Leasinggeber ist Eigentümer des Investitionsobjekts und bilanziert dieses auch; der Leasingnehmer verbucht nur die Leasing-

beispiel

Crowdfunding

↓
Ein einjähriges Unternehmen aus der Metallverarbeitungsbranche mit fünf Mitarbeitenden verfügt über ein vielversprechendes Produkt und einen überzeugenden Businessplan. Es benötigt einen Kredit von 120 000 Franken, um die Produktentwicklung abzuschließen sowie den Bau der ersten Einheiten zu finanzieren. Als Sicherheit kann es einen Schuldbrief auf privates Wohneigentum geben. Die Kreditsumme wurde über eine Crowdfundingplattform zusammengetragen. Der Nominalzins belief sich auf 5,3 Prozent pro Jahr – dies bei einer Laufzeit von 60 Monaten, einem AA-Rating, dem Verwendungszweck für die Expansion und mit dem Schuldbrief als Sicherheit.

Abbildung 10 Finanzierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit der Lebenszyklusphase des Unternehmens



raten. Nach Ablauf des Vertrags geht der Gegenstand entweder wieder an den Leasinggeber zurück oder der Leasingnehmer beziehungsweise ein Dritter kauft ihn. Leasing ist in Zeiten steigender Zinsen sowie bei schnellem technologischen Wandel attraktiv. Aufgrund der Flexibilität sowie der im Voraus kalkulierbaren Kosten und damit der Zahlungsausgänge stellt Leasing für Kleinunternehmen oft eine sinnvolle Finanzierungsquelle dar.

- **Crowdsupporting:** Beim Crowdsupporting erhalten die Unterstützer als Gegenleistung für ihre Kapitaleistung oft ein Geschenk – beziehungsweise bei Produktentwicklungen das Produkt, bevor dieses auf dem Markt erhältlich ist. Obwohl die Mehrheit der Projekte bis anhin aus den Bereichen Sport und Kultur stammt, kann das Crowdsupporting auch für kommerzielle Projekte eine Alternative darstellen.
- **Crowddonating:** Die Kapitalgeber geben Geld, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen. Diese Finanzierungsquelle kommt in der Regel im humanitären, sozialen und kulturellen Kontext in Frage und dürfte für die Unternehmensfinanzierung keine grosse Bedeutung haben.

Der Finanzplan

Um das Wachstum im Kleinunternehmen erfolgreich zu finanzieren, gilt es, eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. So muss das Unternehmen über ein überzeugendes und zukunftsfähiges

Geschäftsmodell verfügen und in einem attraktiven Markt mit ausreichendem Wachstumspotenzial positioniert sein. Die Kompetenz der Geschäftsleitung sowie des ganzen Teams müssen überzeugen, das Unternehmen sollte über professionelle Strukturen mit der geeigneten Aufbauorganisation, eine transparente Buchhaltung und ein effektives Controlling sowie über die notwendigen Kontrollmechanismen verfügen. Diese und weitere Informationen werden im Businessplan festgehalten, der aufzeigt, wie sich eine Wachstumsidee verwirklichen lässt. Er enthält unter anderem einen Finanzplan, auf den hier näher eingegangen wird.

Elemente des Finanzplans. Der Zweck der Finanzplanung im Allgemeinen besteht darin, die Zahlungsfähigkeit zu sichern und die Liquidität des Unternehmens zu wahren. Ein Finanzplan umfasst in der Regel folgende Elemente:

- **Planbilanz.** Die Planbilanz prognostiziert die Vermögens- und Finanzierungsverhältnisse am Ende eines Planjahres. Sie zeigt die Vermögenswerte (Aktiven) und die Finanzierung (Verbindlichkeiten und Eigenkapital als Summe der Passiven) für die nächsten drei bis fünf Jahre auf.
- **Plannerfolgsrechnung.** Die Planerfolgsrechnung, die oft auch als Budget bezeichnet wird, weist den erwarteten Gewinn für die nächsten drei bis fünf Jahre aus. Dabei werden die voraussichtlichen Erträge und Aufwendungen geschätzt und einander gegenübergestellt.

exkurs

Gewinnrückbehalt

↓
Der Gewinnrückbehalt ist eine Form der Innenfinanzierung. Er weist folgende Vor- und Nachteile auf:

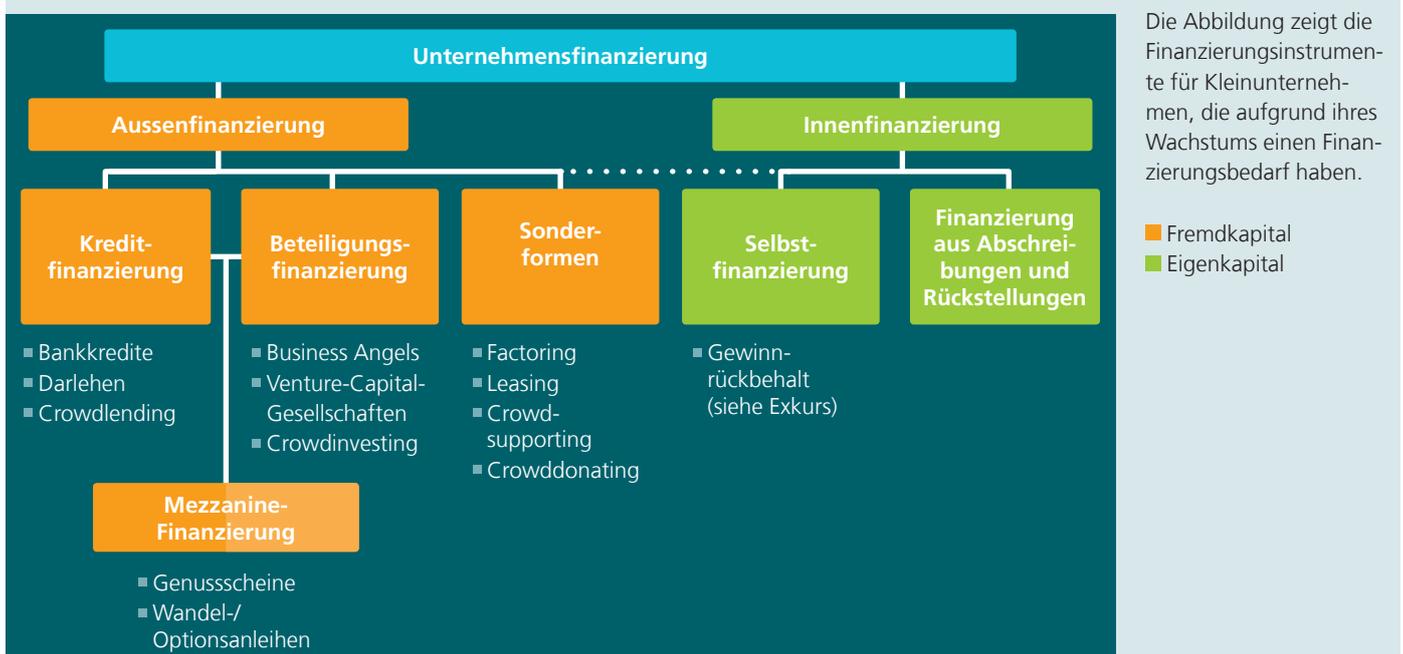
Vorteile

- Unabhängigkeit von externen Geldgebern
- Keine Zinszahlungen, keine Bindung an Rückzahlungstermine
- Keine Sicherheiten notwendig

Nachteile

- Gefahr der Fehleinschätzung von Renditechancen und Verlustrisiken, da keine Prüfung durch externe Geldgeber

Abbildung 11 Finanzierungsquellen für Unternehmen



Die Abbildung zeigt die Finanzierungsinstrumente für Kleinunternehmen, die aufgrund ihres Wachstums einen Finanzierungsbedarf haben.

- Fremdkapital
- Eigenkapital

- **Planmittelflussrechnung:** Die Planmittelflussrechnung, auch Cashflow-Statement genannt, weist sämtliche liquiditätswirksamen Bewegungen während einer Geschäftsperiode aus, unterteilt in den Mittelfluss bzw. Geldfluss aus Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Sie zeigt die Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel auf. Eine für das Unternehmen sowie für den Kapitalgeber wichtige Grösse, die übrigens auch für den Investitionsentscheid von Bedeutung ist, stellt der Free Cashflow dar. Der Free Cashflow ist jener Betrag, der für die Schuldentilgung und die Gewinnausschüttungen zur Verfügung steht.
- **Kennzahlen.** Als sinnvolle Kennzahlen sind der **Liquiditätsgrad II und III**, die Debitoren- und Kreditorenfrist sowie die Lagerdauer in Tagen, die Gesamt- und Eigenkapitalrendite, der Netto-Verschuldungsfaktor, die Cashflows relativ zu den Nettoinvestitionen, der Zinsdeckungsgrad, der Anlagedeckungsgrad sowie der Eigenfinanzierungsgrad zu nennen.
- **Liquiditätsplan.** Der Liquiditätsplan prognostiziert die laufenden Ein- und Auszahlungen während eines Jahres und zeigt auf, ob genügend Mittel vorhanden sind, um die laufenden Ausgaben wie zum Beispiel Wareneinkäufe, Löhne, Versicherungsprämien oder Mieten zu bezahlen. Die Liquiditätsplanung wird sinnvollerweise auf eine monatliche Basis heruntergebrochen, damit man einen aktuellen Überblick über die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens hat.
- **Ergänzende Informationen.** Situativ sind zudem detaillierte Investitionspläne beziehungsweise Investitionsrechnungen zu erarbeiten.

Fazit

Ein Wachstumsentscheid mit der notwendigen Finanzmittelbeschaffung verlangt aufgrund der weitreichenden Konsequenzen grosse Sorgfalt. Es gilt, alle verfügbaren Finanzierungsmöglichkeiten gegeneinander abzuwägen. Gerade Kleinunternehmen sollten sich sowohl bei Investitions- als auch bei Finanzierungsentscheiden nicht scheuen, den Rat von mit Finanzierungsfragen vertrauten Fachpersonen einzuholen. Der Treuhänder dürfte für viele Fragen sicher eine gute Ansprechperson sein.

Checkliste: Aussenfinanzierung

Welche Vor- und Nachteile die Finanzierungsinstrumente der Aussenfinanzierung haben, zeigt die folgende Checkliste.

Vorteile	Nachteile
■ Darlehen von Dritten (Familie, Freunde, andere)	
■ In der Regel günstige Bedingungen	■ Kann Streit verursachen
■ Crowdfunding	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verzicht auf traditionelle Finanzintermediäre wie Banken ■ Relativ unkomplizierter Ablauf ■ Allenfalls attraktivere Zinssätze als bei Banken ■ Auch für kleinere Kredithöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ähnliche Tragbarkeitsüberlegungen wie bei Banken ■ Je nach Anbieter unvorhersehbare Reaktionen der Crowd und Nichtfinanzierung
■ Mezzanine-Kapital	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Sicherheiten notwendig ■ Allfällige Verbesserung der Bonität, falls Investition als Eigenkapital betrachtet wird ■ Schonung der Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höhere Finanzierungskosten durch Risikoaufschlag und damit relativ teuer ■ Relativ zeitintensiv
■ Beteiligungsfinanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Zinszahlungen ■ Keine Sicherheiten notwendig ■ Verbesserung der Bonität durch Erhöhung des Eigenkapitals ■ Schonung der Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalgeber erwarten Gewinnbeteiligung und allenfalls Mitspracherechte
■ Factoring	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung, die mit dem Umsatz wächst ■ Keine Wartezeit bis der Kunde zahlt ■ Erhöhung der Liquidität ■ Professionelle Debitorenbewirtschaftung ■ Auch in konjunkturell schwierigen Zeiten interessant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Factoringgebühren verringern die Rechnungssumme ■ In der Regel Mindestumsatz gefordert ■ Wird nicht für jedes Unternehmen und jede Branche angeboten ■ Abhängigkeit vom Factoringanbieter ■ Nicht alle Kunden akzeptieren offene Zession (beim Full-Factoring)
■ Leasing	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermöglicht Anschaffung von Gütern ohne Einsatz von Eigenkapital oder Krediten ■ In der Regel neuste Ausstattung durch vertragliche Austauschoption ■ Erhöht Zahlungsfähigkeit durch Schonung der Liquidität ■ Keine Sicherheiten notwendig ■ Bilanzneutral ■ Leasingraten steuerlich abzugsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zum Teil hohe Ratenbelastung und damit teurer als Kreditfinanzierung ■ Kündigung während der Vertragslaufzeit bilanzschädigend ■ Starke Bindung an Leasinggesellschaft und damit eingeschränkte Flexibilität

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Zahlen und Fakten: Unternehmenswachstum in der Schweiz

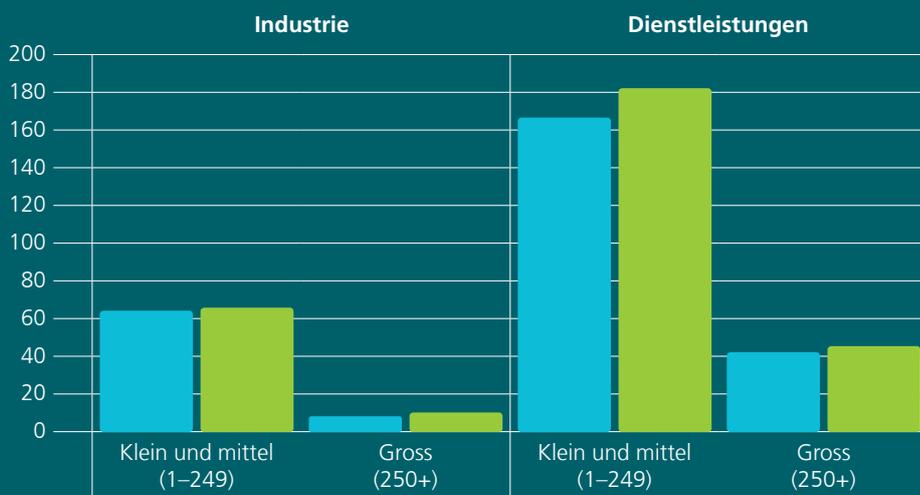
Eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO von 2016 zeigt auf, wie es um das Wachstum der Schweizer Unternehmen bestellt ist.

19 500

Stellen haben KMU zwischen 2011 und 2013 jährlich netto geschaffen, 17 000 davon im Dienstleistungssektor und 2 500 im Industriesektor. KMU schafften so rund viermal mehr Stellen als die Grossunternehmen (ab 250 Beschäftigte).

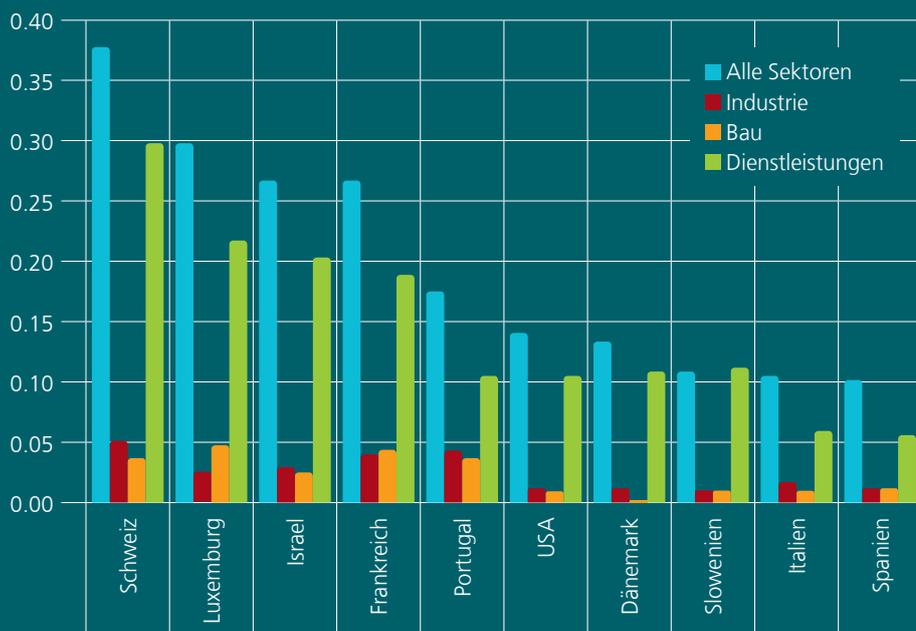
- Beitrag zur Vernichtung von Stellen
- Beitrag zur Schaffung von Stellen

Anzahl geschaffene und vernichtete Stellen nach Unternehmensgrösse und Sektor (Durchschnitt 2012–2013)



Spitze im internationalen Vergleich

Anzahl High-Growth-Enterprises 2011 pro 1000 Einwohner im Erwerbsalter



12%

aller Firmen ab zehn Beschäftigten in der Schweiz sind Medium- und High-Growth-Enterprises, haben also über drei Jahre ein durchschnittliches jährliches Wachstum von über 10 Prozent. Dieser Anteil ist über die Jahre stabil.

Pro Einwohner liegt die Zahl wachstumsstarker Unternehmen in der Schweiz deutlich über den meisten Vergleichsländern. Auf 100 000 Einwohner kommen in der Schweiz so rund 400 High-Growth-Enterprises. In Israel liegt dieser Wert bei rund 300 Unternehmen, in den USA bei knapp 150. Der Grossteil der wachstumsstarken Unternehmen – in der Regel rund 75 Prozent – kommt dabei in der Schweiz und international aus dem Dienstleistungssektor.

Quelle: Statistische Grundlagen zu Neugründungen und wachstumsstarken Unternehmen, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, 2016 (Betrachtungszeitraum 2011 bis 2013).

Glossar

Business Angel. Ein Business Angel ist ein vermögender, unternehmerisch erfahrener Privatinvestor, der neben Kapital auch Unternehmer-Know-how und Netzwerkkontakte in junge, wachstumsstarke Unternehmen einbringt.

EBIT. EBIT ist die Abkürzung für Earnings before Interests and Taxes, also das Ergebnis vor Zinsen und Steuern. Das «vor» bedeutet, dass die Aufwandsposten Zinsen und Steuern vom Einkommen und Ertrag (Ertragssteuern) unberücksichtigt bleiben bzw. dem Gewinn wieder hinzuge-rechnet werden. Das EBIT ist eine der Kennzahlen zur Messung der Profitabilität.

Excellence. Excellence steht für «hervorragende Leistung, Verfassung, Zustand». Im Qualitätsmanagement meint man damit überragende Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen.

Finanzierungskosten. Die Finanzierungskosten eines Unternehmens setzen sich aus den Kosten für die Nutzung von Eigenkapital und den Kosten für die Inanspruchnahme von Fremdkapital zusammen. Die Eigenkapitalkosten werden bestimmt durch die Rendite, die den Aktionären auf ihrem investierten Eigenkapital bezahlt werden muss. Die Fremdkapitalkosten sind die Schuldzinsen, die auf dem Fremdkapital bezahlt werden müssen. Beim Fremdkapital muss als Folge der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Schuldzinsen noch der steuerliche Vorteil des Fremdkapitals berücksichtigt werden, der die Fremdkapitalkosten mindert.

IPO. IPO bedeutet Initial Public Offering und bezeichnet das erstmalige Angebot von Aktien eines Unternehmens auf dem organisierten Kapitalmarkt.

Joint Venture. Das Joint Venture als Gemeinschaftsunternehmen ist eine Tochtergesellschaft, an der mindestens zwei voneinander unabhängige Unternehmen beteiligt sind. Diese Partner gründen das Joint Venture, in das sie ihr Know-how und ihr Kapital fließen lassen. Das Joint Venture wird zwar kooperativ gegründet und geführt, es handelt jedoch unabhängig und ist meist auch rechtlich selbstständig.

Liquiditätsgrad II und III. Die Liquidität 2. Grades gibt das Verhältnis des Geldvermögens zuzüglich Wertpapierbestand und den kurzfristigen Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens an. Es ist ein Mass dafür, ob ein Unternehmen in der Lage ist, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten zu bezahlen. Die Liquidität 3. Grades gibt das Verhältnis des Umlaufvermögens zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens an.

Marktdurchdringungsgrad. Dieser zeigt an, inwieweit ein Unternehmen seine marktanteilsbezogenen Möglichkeiten am Markt bereits ausgeschöpft hat und welche Steigerungsmöglichkeiten verbleiben.

Management-Buy-in. Von Management-Buy-in (MBI) spricht man, wenn ein Unternehmen durch externes Management übernommen oder die Übernahme mit Hilfe eines Investors durch ein fremdes Management forciert wird. Dies kommt vor allem dann zustande, wenn ein externes Management der Überzeugung ist, dass das Unternehmen schlecht geführt sei. Ein MBI ist ausserdem eine Möglichkeit, ein Unternehmen im Rahmen einer Nachfolgelösung zu übernehmen

Management-Buy-out. Der Begriff Management-Buy-out (MBO) bezeichnet eine Unternehmensübernahme, bei der das Management die Mehrheit des Kapitals von den bisherigen Eigentümern erwirbt.

Overhead. Der Overhead beschreibt die Gemeinkosten eines Unternehmens. Gemeinkosten im Sinne der Kostenträgerrechnung sind alle im Betrieb anfallenden Kosten, die dem Kostenträger nicht direkt zuzuordnen sind, zum Beispiel die Personaladministration oder die Buchhaltung.

Private Equity. Private Equity ist von privaten und/oder institutionellen Anlegern bereitgestelltes Eigenkapital, mit dem Beteiligungsgesellschaften (Private-Equity-Gesellschaften) Unternehmensanteile für einen begrenzten Zeitraum erwerben, um eine finanzielle Rendite zu erwirtschaften.

Strategische Allianz. Eine strategische Allianz ist eine Vereinbarung zwischen zwei oder mehr Unternehmen, bei bestimmten Geschäftsaktivitäten zu kooperieren, sodass jeder von den Stärken des anderen profitiert und Wettbewerbsvorteile erlangt.

Venture-Capital. Venture-Capital ist ein Teilbereich des Private-Equity-Geschäfts. Während letzteres generell den Handel mit Eigenkapitalanteilen an nicht börsennotierten Unternehmen bezeichnet, handelt es sich beim Venture-Capital um zeitlich begrenzte Mittelüberlassungen in Form von Eigenkapital an das Spezialsegment der jungen Wachstumsunternehmen.

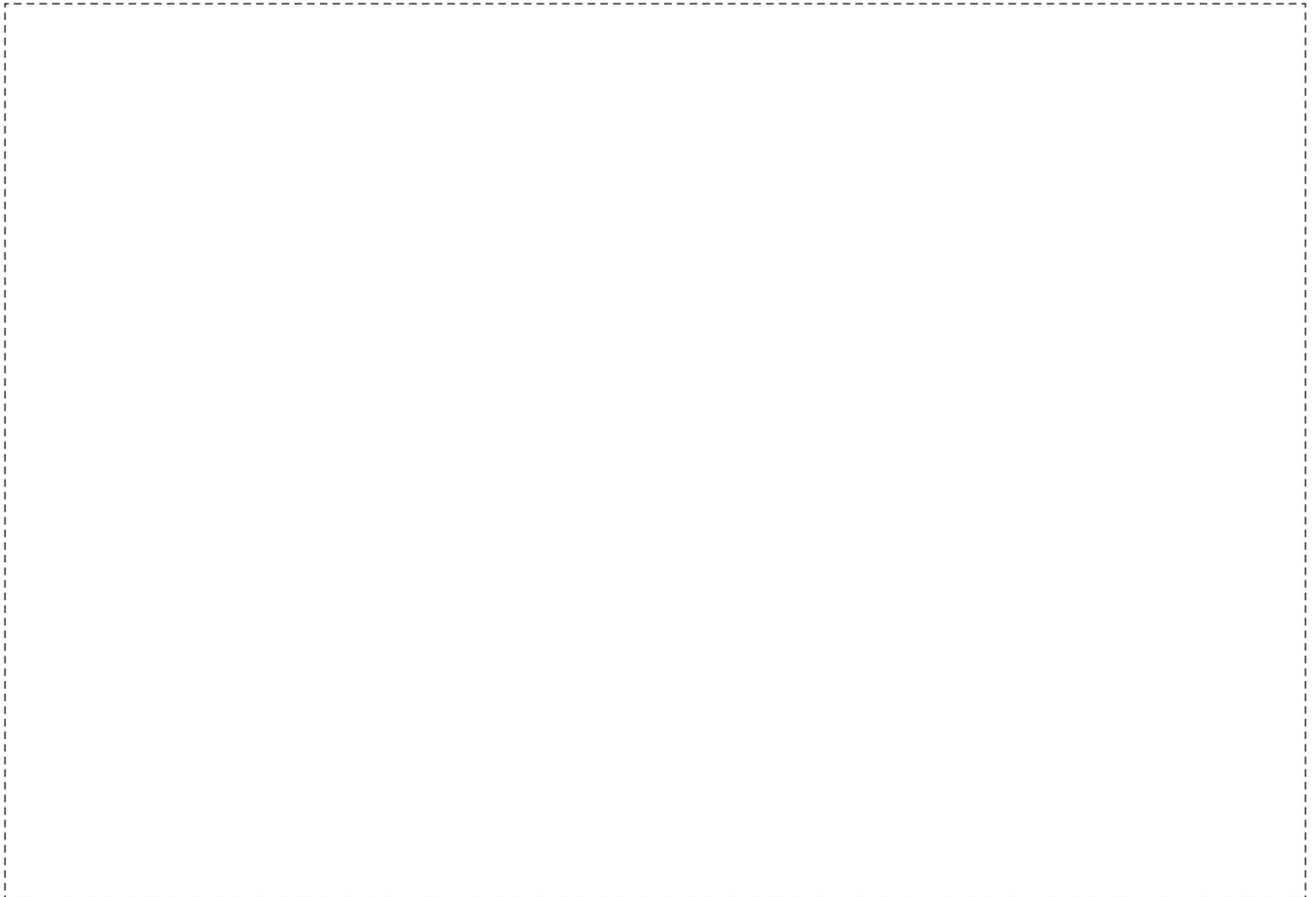
Wachstumskurve nach Greiner. Das Modell der Wachstumsphasen nach Larry E. Greiner aus dem Jahr 1972 eignet sich für eine strategische Analyse des eigenen Unternehmens. Greiner beschreibt in seinem Modell sechs Wachstumsphasen, die jeweils mit einer Krise enden. Aufgrund dieser wird der Übergang in die nächste Phase vorbereitet.

Wachstumsschwellen. Bei Wachstum stossen Unternehmen oft an die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit. Diese Wachstumsgrenzen werden auch Wachstumsschwellen genannt. Wichtig ist es, solche Wachstumsschwellen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln.

Zession. Mit der Zession überträgt der Gläubiger eine Forderung mittels eines Verfügungsvertrages auf einen Dritten. Infolgedessen tritt der Zessionar an die Stelle des Zedenten. Es findet somit ein Gläubigerwechsel statt.

Haben Sie eine «ku»-Ausgabe verpasst?

Jetzt nachbestellen. Fehlt Ihnen in Ihrer «ku»-Sammlung eine bereits erschienene Ausgabe? Dann nutzen Sie die Gelegenheit, einzelne Publikationen mit der untenstehenden Karte oder online unter postfinance.ch/ku kostenlos nachzubestellen. Die Übersicht über sämtliche seit 2008 publizierten «ku»-Magazine finden Sie auf der Rückseite.



Bisher erschienen:



Personalmanagement
Nr. 1, November 2008



Preisgestaltung
Nr. 2, Mai 2009



Entwicklungsschritte
Nr. 3, November 2009



Finanzielle Führung
Nr. 4, Mai 2010



Werbung
Nr. 5, November 2010



Sich selbst führen
Nr. 6, Mai 2011



Strategie
Nr. 7, November 2011



Gründen
Nr. 8, Mai 2012



Kundenpflege
Nr. 9, November 2012



Kooperationen
Nr. 10, Mai 2013



**International
geschäften**
Nr. 11, November 2013



E-Commerce
Nr. 12, Mai 2014



Innovation
Nr. 13, November 2014



Projektmanagement
Nr. 14, Mai 2015



Führungskompetenz
Nr. 15, November 2015



Digitalisierung
Nr. 16, Mai 2016



**Verhandeln und
verkaufen**
Nr. 17, November 2016



Umgang mit Risiken
Nr. 18, Mai 2017

Einzelnummern kostenfrei nachbestellen unter: postfinance.ch/ku

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre.
kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen.
postfinance.ch

