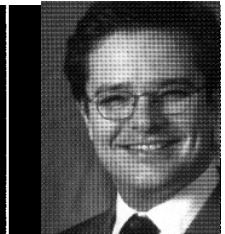




Markus Kraemer, Vorstand  
TMS Unternehmensberatung AG,  
Köln



## Erinnerung an alte Tugenden

**Erfolgsfaktoren von Wachstumsunternehmen** Aufwand und Risiko einer Unternehmensgründung sind enorm. Dabei gehen von vielen Start-ups wichtige Impulse für die Wirtschaft aus. Mit dem Wegfall der intensiven Gründungsförderung folgt jedoch oft ein böses Erwachen: Die Herausforderungen nehmen keineswegs ab. Die Probleme sind typischer Natur.

New Economy? Old Economy! Eine aktuelle Studie über die Erfolgsfaktoren von Wachstumsunternehmen zeigt Gemeinsamkeiten am »Neuen Markt« gelisteter »Start-ups« mit der Masse »normaler« Unternehmen, die unterhalb einer Börsennotierung agieren und vergleichsweise nur wenig auf externe Unterstützung durch Spezialisten zurückgreifen können. Doch gerade in dieser Gruppe findet in der Summe die größte Wertschöpfung statt.

**Organisation** Jungen Unternehmen muss der Schritt von einem allein auf den Gründer zugeschnittenen Gebilde hin zu einer durchstrukturierten, effizienten Organisation gelingen - »Management by Zuruf« ist bald nicht mehr möglich. Die Organisationseffizienz wird von über 90 % der Befragten als wichtig bzw. sehr wichtig eingestuft. Fast die Hälfte stellt genau dieses Problem

jedoch auch als aktuelles und künftiges Aufgabenfeld heraus. Die Frage nach der Organisationsstruktur wird angesichts des Erfolgs auf den Absatzmärkten vernachlässigt - für langfristiges Wachstum ist sie allerdings unabdingbar.

Die gefährliche, da lähmende Konsequenz fehlender Organisationsstruktur ist: Die Aufgaben bleiben am Unternehmer hängen! Er neigt nicht selten dazu, sich zu verzetteln, und hat kaum mehr Zeit für seine eigentliche Aufgabe: die Führung des Unternehmens. Fazit: Um die »Multi-Tasking«-Fähigkeit engagierter Unternehmer nicht zu einem Bumerang werden zu lassen, müssen die Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche in jungen Unternehmen früh strukturiert und Geschäftsprozesse exakt definiert werden. Die Frage »Was wird wann, von wem wie erledigt?« sollte nicht allzu lange auf Antwort warten.

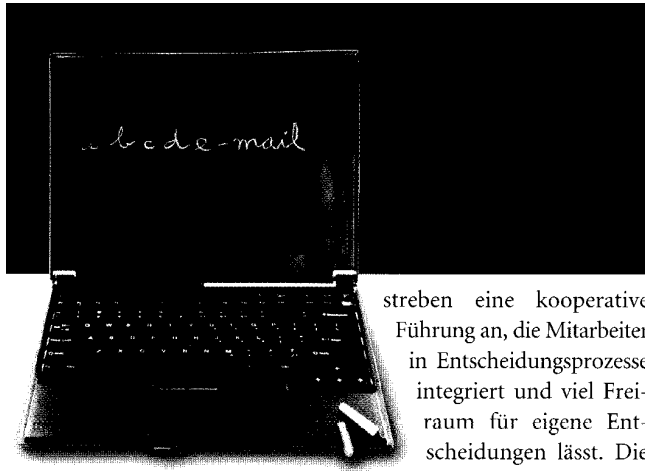
**Personal** Der Kampf um die besten Köpfe ist auch unter jungen Wachstumsunternehmen voll entbrannt. Qualifiziertes Personal ist der alles entscheidende, kritischste Wachstumsfaktor. 79 % der Unternehmer sehen heute in der Rekrutierung ein Problem - für die Zukunft erwarten dies sogar 84 %. Was überrascht: Die meisten Wachstumsunternehmen sehen mehr als ihre - inzwischen nicht mehr so gefeierten - Kollegen am »Neuen Markt« ein Imageproblem bei der Beschaffung hochqualifizierter Mitarbeiter. Die »großen Namen« saugen unverändert die besten Kräfte vom Arbeitsmarkt ab: Das Sicherheitsbedürfnis und die Angst vor zu hoher Arbeitsbelastung scheinen die Neugier auf innovative Ideen und unternehmerische Pionierarbeit auf Bewerberseite zu überwiegen.

Bei der Standortwahl wird die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal mit über 60 % weit vor allen anderen Faktoren als entscheidende Größe benannt, während die Arbeitskosten bei der Standortwahl eine viel geringere Rolle spielen: Nur 28 % der Befragten sind nicht bereit, hohe Löhne zu bezahlen, um im Wettbewerb mit den Großen nicht völlig unterzugehen. Fazit: Wachstumsunternehmen kämpfen in der Rekrutierung als David gegen Goliath, da es gilt, sich mit geringeren finanziellen Mitteln gegen »Global player« zu behaupten. Vor diesem Hintergrund haben Maßnahmen zur Motivation und Bindung von Mitarbeitern höchste Priorität. Neben materiellen Anreizen wie der Partizipation am Unternehmenserfolg durch Gewinn-, Umsatz- oder Kapitalbeteiligungen spielt der Führungsstil eine wesentliche Rolle: Fast alle Unternehmer

### literatur

**Erfolgsfaktoren von Wachstumsunternehmen** [TMS-Report] Köln 2001 [64 S. inkl. Datenmaterial], 280,- DM [TMS Unternehmensberatung AG, Stolberger Str. 313, 50933 Köln Tel.: 0221/283020 oder »www.tms.de«]





streben eine kooperative Führung an, die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse integriert und viel Freiraum für eigene Entscheidungen lässt. Die kühne Hoffnung, Mitarbeiter durch Kicker-Tische oder durch einen »Hemdenbügel-Service« zu halten, ist hingegen eher trügerisch.

**Markt und Marketing** Die flexible und zielgruppengenaue Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse ist wesentlicher Erfolgsfaktor von Wachstumsunternehmen, die damit eine typische Mittelstandstugend kultivieren. Hier sehen sie auch selbst ihre besondere Stärke: Ihre Anpassungsfähigkeit an Markttrends beurteilen rund 95 % der Unternehmen mit gut bis sehr gut. Nur wenige Befragte räumen ein, dass es hier zu Problemen kommen könnte. Doch was in den Gründungsjahren noch ohne System funktionierte, braucht in der Wachstumsphase professionelles Ideen-Management. Nur knapp 50 % der Unternehmen hat bislang damit begonnen, Ideen strukturiert zu sammeln und umzusetzen.

Kundenbedürfnisse zu erkennen und sich daran auszurichten ist das eine, Produkte und Leistungen zu vermarkten das andere. Aber auch in diesem Punkt herrscht (zu ?) großes Selbstvertrauen: Ein Hemmnis für das künftige Unternehmenswachstum durch mangelhaftes Marketing erwartet keines der befragten Unternehmen. Fazit: Marktnähe ist der Trumpf von Wachstumsunternehmen. Schnelle Anfängererfolge verführen jedoch viele von ihnen, leichtsinnig zu werden. Sie ignorieren die Notwendigkeit, auch »First-Mover«-Vorteile durch professionelles Innovations-Management sichern zu müssen.

**Controlling und Finanzierung** Es ist schon verblüffend: Die befragten Unternehmer wissen oft nicht, mit welchen Aktivitäten Geld verdient bzw. Geld verloren wird. Nur jedes vierte Unternehmen führt monatliche Wirtschaftlichkeitsrechnungen durch. Jedes dritte Unternehmen verzichtet sogar völlig auf solche Kennziffern. Dabei gelten die oft harten Erkenntnisse der »New Economy« auch für die hier befragten Wachstumsunternehmen: Ohne »old business« funktioniert es nun einmal nicht! Damit das Unternehmenswachstum nicht aus dem Ruder läuft, wird ein vernünftiges Controllingssystem gebraucht.

Die hohen Wachstumsraten der Unternehmen müssen finanziert werden. Dementsprechend wird die Liquiditäts- und Finanzausstattung von 90 % der befragten Unternehmen als ein wichtiger bis sehr wichtiger Wachstumsfaktor bezeichnet. Dabei weisen die befragten Unternehmen mit einem durchschnittlichen Eigenkapitalanteil von immerhin 40 % nur einen moderaten Fremdkapitalanteil auf. Insgesamt wird die Finanzausstattung der Unternehmen besser als erwartet eingeschätzt: Ein nachhaltiges Problem haben

nur rund 20 % - weitere 35 % geben an, teilweise Probleme zu haben. Schwierigkeiten tauchen in ganz anderer Hinsicht auf: mit dem internen Management der Finanzen! Fazit: Im Controlling zeigen sich die kaufmännischen Defizite eher technisch/fachlich orientierter Jungunternehmer. Wer auf Volumen- statt auf Ertragmaximierung setzt, wird das Unternehmen durch blinde Annahme unprofitabler Projekte auf Dauer in Schwierigkeiten bringen. Alte kaufmännische Tugenden wie eine solide Projektkalkulation mit professioneller Rentabilitäts- und Gewinnschwellenrechnung sind Desiderat.

**Externe Unterstützung** Wachstumsunternehmer wünschen sich individuelle Lösungen - sei es von Finanzierungspartnern, Kammern oder Wirtschaftsförderern. Sie erwarten Unterstützung vor allem von den Kreditinstituten und sind bereit, eine offene Informationspolitik zu betreiben. Gleichwohl werden die Angebote von Banken und Sparkassen für Wachstumsunternehmen von 47 % als mäßig, von 42 % sogar als unzureichend angesehen. Fast 90 % der befragten Unternehmen geben an, Banken und Sparkassen seien nur mäßig auf die speziellen Bedürfnisse von Wachstumsunternehmen vorbereitet. Immerhin: Wirtschaftsförderer, Kammern und öffentliche Förderinitiativen schneiden etwas besser ab.

**Betreuung nach der Gründungszeit** Wünschenswert wäre, dass Start-ups auf bessere externe Unterstützung auch für ihre speziellen Aufgaben in der Wachstumsphase hätten, damit sich die erfolgreiche Gründung auch langfristig trägt. Mit anderen Worten: Zwischen Gründungsberatung und allgemeine Unternehmensberatung gehören spezielle Angebote für Wachstumsunternehmen und ihre typischen Herausforderungen an das Management. ■