

„Was geht da überhaupt vor?“

Wachstum ist auch ein Risiko. Marie Oehme vom Institut für Mittelstandsforschung in Mannheim sieht die Herausforderung dabei vor allem in internen Veränderungsprozessen. Der Unternehmer muss einen neuen Blick auf seine eigene Firma werfen, rät sie. Gerade das fällt manchem schwer.

Gibt es klassische Denkfallen für Unternehmer, die einen Wachstumskurs einschlagen?

Sehr typisch ist, dass Unternehmer sich schwer tun zu delegieren, weil sie sich nach wie vor als unverzichtbar für das operative Tagesgeschäft wahrnehmen. Gerade wenn eine Firma wächst, bedeutet das für den Unternehmer, sich mehr auf strategische Aufgaben zu konzentrieren. Der Unternehmer ist schließlich meist deswegen Unternehmer, weil er gute Ideen hat oder einen guten Zugang zu Kunden – das sind häufig seine Kernkompetenzen.

Können Unternehmer delegieren lernen?

Ja, man muss sich erst mal bewusst machen, dass man delegieren muss. Welche Aufgaben übernehme ich, weil es Managementaufgaben sind, und welche lassen sich an andere übertragen? Aber auch: Wie kann ich meine Mitarbeiter in die Lage versetzen, diese Aufgaben zu übernehmen, zum Beispiel durch Schulungen oder Zielvereinbarungen? Wenn die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, sie können nichts entscheiden, dann verlassen vielleicht gerade die Leistungsträger die Firma. Es ist



generell ein Problem, Mitarbeiter zu finden und noch entscheidender – sie auch zu halten.

Bedeutet Wachstum automatisch mehr Gewinn?

Wachstum bedeutet einerseits, den Umsatz zu steigern. Häufig stehen davor aber eben hohe Investitionen. Und es ist durchaus denkbar, dass Sand ins Getriebe gerät und die Umsatzsteigerung auf sich warten lässt. Zum Beispiel, weil Mitarbeiter nicht mitgenommen werden: Aufgaben verändern sich, Interaktion verändert sich, plötzlich geraten Ziele aus dem Blick.

Aber auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Wachstum nicht risikolos. Etwa wenn man sich in Wachstumsphasen zu stark auf die Akquise neuer Kunden fokussiert und dabei das Liquiditätsmanagement vernachlässigt.

Die Firma wächst und gerät gleichzeitig in eine Schiefelage?

Man wächst, aber die Einnahmen werden nicht schnell genug eingefordert. Das muss ich als Unternehmer managen, intern oder extern. Am besten sogar proaktiv: Ich frage also schon vorher, wie zahlungsfähig ist ein neuer Kunde, und wie viel Risiko steckt dahinter?

Welche internen Veränderungen werden besonders häufig vergessen?

Informations- und Kommunikationstechnologie zum Beispiel. Kommunikation verändert sich, wenn man wächst. In einem Fünf-Mann-Unternehmen sitzen vielleicht alle zusammen in einem Büro. Bei 40 Mitarbeitern aber müssen Informationen und Daten bereitgestellt werden, die der Unternehmer als Entscheidungsgrundlage braucht. Er hat gar nicht mehr den Blick über alle einzelnen Vorgänge, aber er muss das Gesamtbild bekommen.

Sind das nicht alles Themen, die dann von Anfang an falsch angelegt sind? Sollten Firmen sich früher formalisieren?

Nein, das wäre zu pauschal, denn gerade kleine Unternehmen müssen ja kreativ sein. Selbst



große Unternehmen versuchen heutzutage, ihren Mitarbeitern Freiraum zu lassen. Es gibt einfach Zeiten, in denen das erforderlich ist, sonst schränkt es die Innovationsfähigkeit ein. Kreativ sein, das heißt eben zunächst meist weniger Effizienz und Struktur. Nur: Wenn man schließlich wachsen möchte, muss eine Formalisierung folgen, und darüber muss man sich im Vorfeld bewusst sein und nicht erst verspätet reagieren.

Wie kann man sich dann auf einen Wachstumsprozess vorbereiten?

Indem man die Wachstumsstrategie nicht nur entwirft, sondern auch rechtzeitig kommuniziert und die Unternehmensstrukturen entsprechend reorganisiert. Wichtig ist auch, zu überlegen, was das für Implikationen hat. Was bedeutet es konkret für unsere Arbeit? Das ist einfacher gesagt als getan, aber es gibt Möglichkeiten. Zum Beispiel, indem ich Arbeitsabläufe ausführlich in Handbüchern dokumentiere und so ein Bewusstsein schaffe, was geht da überhaupt vor? Das ist ganz wichtig, um Transparenz im Unternehmen zu schaffen.



Marie Oehme arbeitet am Institut für Mittelstandsforschung (ifm) an der Universität Mannheim. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen und deren Auswirkungen auf Innovation sowie Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen.

