

# Kritische Start- und Wachstumsphase

Die Schweizer Wirtschaft verzeichnet pro Jahr rund 50 000 Firmengründungen. Leider überleben längst nicht alle Jungunternehmen das erste Jahr. Und diejenigen, die gut starten, stolpern teilweise später über ihr eigenes Wachstum. Wer die Risiken kennt, kann sie besser steuern.

Christian Nussbaumer

Die bedeutendsten Stolperfallen für ein neu gegründetes Unternehmen sind meist finanzieller Natur. Dass die Einnahmen in der Startphase geringer sind als die Ausgaben, ist zuerst einmal normal. Je nach Geschäftsfeld braucht es eine Aufbauphase, bis die Kunden und die Einnahmen in ausreichendem Umfang kommen, um die Ausgaben zu decken. Leider kommt es bei vielen Neugründungen schon gar nicht so weit. Das Geschäft kommt schlicht nicht zum Fliegen. Gründe kann das viele haben. Im dümmsten Fall mangelt es an der ernsthaften Auseinandersetzung mit der eigenen Geschäftsidee und dem dafür vorhandenen Markt (siehe Textbox).

## Geldfluss im Auge behalten

Aber nehmen wir an, das erste Geschäftsjahr läuft passabel oder sogar gut an. Oft straucheln Unternehmen dann am Problem der Liquidität. Salopp ausgedrückt: Sie hätten das Geld im Prinzip verdient, aber es ist nicht verfügbar, weil sie zum Beispiel mit der Rechnungsstellung im Verzug sind oder es in einem längerfristigen Projekt versäumt haben, mit dem Kunden eine Akontozahlung



Oft sind die Einschätzungen auf der Einnahmenseite zu «rosig».

zu vereinbaren. Deshalb ist es entscheidend, die Einnahmen und die Ausgaben vorausschauend zu überblicken. Dafür reicht eine Excel-Tabelle, in der man den Geldfluss für die kommenden drei, sechs, zwölf Monate auflistet. Auf der einen Seite setzt man die kommenden Ausgaben und ihr Fälligkeitsdatum ein. Wichtig ist, dass man neben den offenkundigen Posten wie Miete, Löhne oder Geschäftsfahrzeuge auch Forderungen für Steuern, Mehrwertsteuern, AHV, Pensionskasse usw. einsetzt. Sie fallen nur quartalsweise, halbjährlich oder jährlich an, stellen aber oft erhebliche Summen dar. Auf der anderen Seite dieser

Excel-Tabelle setzt man die geschätzten Einnahmen in einem bestimmten Zeitraum ein. Die Differenz zeigt, wie es um die flüssigen Mittel zu einem bestimmten Zeitpunkt steht und wo allenfalls ein Engpass droht. Die Praxis zeigt, dass solche Liquiditätspläne oft zu rosig ausgestellt werden. Nehmen Sie eine kritische, nicht zu verwechseln mit einer negativen, Grundhaltung bei der Ausarbeitung der Finanzplanung ein. Sollte sich dabei abzeichnen, dass das Jungunternehmen überhaupt keine Aussichten auf Erfolg hat, verschafft einem der Liquiditätsplan die Klarsicht, um die Reißleine zu ziehen, bevor sich noch mehr Schulden anhäufen.

## Wachstum bewältigen

Manchmal kommt der Erfolg schrittweise, manchmal schubweise. Die Fragen, mit denen man sich befassen muss, sind die gleichen: Wie können wir das Wachstum bestmöglich organisieren und bewältigen – personell, organisatorisch, räumlich, finanziell? Dies ist einerseits aus der Kundenperspektive zu beurteilen, denn hier müssen Prozesse, Preis und Qualität stimmen. Andererseits stehen für das Unternehmen selber Effizienz und Rentabilität im Zentrum. Es gilt also, die Organisation und Prozesse im Unternehmen auf die Wachstumssituation auszurichten und bestmöglich zu ver-



Christian Nussbaumer ist Präsident des Schweiz. Treuhänderverbands Treuhand|Suisse, Sektion Zürich

knüpfen. Nur ein banales Beispiel: Oft wird versäumt, wesentliche Abläufe oder Projekte verbindlich zu dokumentieren. Das verursacht Unklarheiten, Ineffizienz und Qualitätsprobleme.

## Führungsstruktur anpassen

Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege gehören zu den Stärken der KMU. Die Gründerin entscheidet über alles und arbeitet in der Regel selber an der Front mit. Alle im Betrieb wissen, was läuft und was sie zu tun haben. Bis zu einer gewissen Grösse funktioniert diese Konstellation bestens. Aber wenn das Unternehmen auf 10, 15 oder 20 Mitarbeitende anwächst, kommt der Punkt, wo sich die Führungsstruktur entwickeln muss. Dies bedeutet etwa, die Führungsverantwortung aufzuteilen. Erfahrungsgemäss liegt hier ein Knackpunkt.

## Kostenentwicklung planen

Was für die Startphase gilt, ist für Wachstumsphasen mindestens so wichtig: die Finanz- und Liquiditätsplanung. Sinnvollerweise spiegeln sich darin die strategischen Eckpunkte: Wie sehen die Wachstumsziele aus, welche Ressourcen (finanziell, personell, räumlich) braucht es und in welchem Zeitraum oder welchen Etappen findet dieses Wachstum statt? Damit hat man eine verbindliche Basis, um in der anschliessenden Umsetzung die Entwicklung kontinuierlich zu beobachten und mit den Zielwerten abzugleichen. Eine realistische und zeitnahe Kontrolle der finanziellen Entwicklung ist entscheidend, um das Heft in der Hand zu behalten und steuernd einzugreifen.

## Ins Fundament investieren: Der Businessplan

Viele Jungunternehmen überleben das erste Jahr nicht, weil sie die Grundlagenarbeit vernachlässigt haben. Da ist einmal das Geschäftsmodell: Wie genau sieht die Geschäftsidee aus; wie soll sie im Detail umgesetzt werden; wer und wo sind die potenziellen Kunden, die Mitbewerber und allfällige Partner, mit denen man zusammenarbeiten kann? Und dann braucht es einen Finanzplan. Wie soll das finanziell funktionieren – in der Gründungsphase, in der Startphase

und bis irgendwann die angepeilte Reiseflughöhe erreicht ist? Die Antworten auf diese grundlegenden Fragen trägt man in einem Businessplan zusammen. Dieses Dokument kann zwei Blatt Papier umfassen oder 300 Seiten lang sein. Das hängt davon ab, wie komplex ein Vorhaben ist und ob man auf finanzielle Unterstützung von Banken oder Investoren angewiesen ist – die man mit einem nachvollziehbaren Businessplan für sich gewinnen muss. ■