



IN GEORDNETEN BAHNEN WACHSEN

Wenn ein Unternehmen grösser wird, fehlt es oft am Bewusstsein oder an der Zeit, um die Organisation und die Geschäftsprozesse mitwachsen zu lassen. Ein Blick auf die wichtigen Handlungsfelder.

Der Kunde ist König. Diese alte Weisheit ist immer noch gültig. Unternehmen, die danach handeln, haben gute Wachstumschancen. Es ist aber auch eine Tatsache, dass sich in einer Firma vieles verändert, wenn sie grösser wird. Mit jedem Wachstumsschritt sind Anpassungen nötig.



Nicole von Reding-Voigt
Vorstandsmitglied des Schweizerischen Treuhänderverbands
TREUHAND|SUISSE Sektion Zürich

Führung anpassen

Eine Chefin oder ein Chef, der in der Startphase für alles verantwortlich ist, ist im Kleinunternehmen ein Trumpf. Ab einer gewissen Grösse schafft dieses Modell aber Engpässe und Probleme auf verschiedenen Ebenen. Es braucht ein bisschen Mut, Verantwortung abzugeben. Aber es empfiehlt sich, diesen Schritt nicht auf die lange Bank zu schieben. Der Aufbau eines (schlanken) Führungsteams ist gleichzeitig Anlass, über die Rechtsform nachzudenken, die am besten zur aktuellen Entwicklung oder zu den Zukunftsplänen der Firma passt. Ein wichtiger Tipp: Denken Sie bei jedem Entwicklungsschritt auch über den firmeninternen Informationsfluss nach, das geht manchmal vergessen, ist aber wichtig für die Motivation im Team.

Finanzen im Blick behalten

Wenn die Firma wächst, steigt nicht nur der Umsatz. Ebenfalls gehen Betriebskosten, Personalkosten und Investitionen in die Höhe. Was die Unternehmerin, der Unternehmer in der Anfangsphase vielleicht noch im Gefühl hat, benötigt jetzt solide Entscheidungsgrundlagen. Es ist wichtig, dass man die Relationen im Auge behalten kann. Wie entwickeln sich die Personal- und die Betriebskosten

im Verhältnis zum Umsatz? Was ist an Investitionen nötig – und was ist verkraftbar? Der Jahresabschluss einmal pro Jahr ist in Wachstumsphasen nicht mehr ausreichend. Es braucht eine Finanzbuchhaltung, die aktuell und klug aufgebaut ist. Aktuell heisst, dass man zum Beispiel auf jedes Monatsende hin eine solide Einschätzung der finanziellen Situation gewinnt. Klug bedeutet, dass man aus der Finanzbuchhaltung Kennzahlen generieren kann. So lassen sich Entwicklungen finanzieller Natur ohne Verzögerung erkennen und steuern. Kennzahlen sind ausserdem dann von grosser Bedeutung, wenn man bei der Finanzierung weiterer Wachstumsschritte auf externe Geldgeber angewiesen sein sollte.

IT aufrüsten

Sich neben der Geschäftshektik mit der Informationstechnologie herumzuschlagen, ist nicht nach jedermanns Geschmack. Aber gerade auf diesem Gebiet werden Versäumnisse früher oder später zur Retourkutsche. Zum Beispiel wenn die steigende Menge an Kundendaten in unterschiedlichen Systemen und mehrspurig erfasst und bearbeitet wird. Das ist nicht nur ineffizient, sondern macht eine spätere Zusammenführung umso komplexer, je länger man

damit wartet. Der Vorteil insgesamt: Wer über IT-Lösungen nachdenkt, beschäftigt sich naturgemäss mit der Frage, wie man die geschäftlichen Abläufe in jeder Phase kundenfreundlich, effizient und vorausschauend gestaltet.

Klare Strukturen und Abläufe

Natürlich, in Wachstumsphasen neigt man nicht unbedingt dazu, zusätzliche Baustellen zu eröffnen. Aber es gibt Vorleistungen, die sich auszahlen, je früher man sie angeht. Wenn immer mehr Mitarbeitende ins Spiel kommen, sollte man für einheitliche Arbeitsabläufe sorgen. Das ist eine Frage der Effizienz und stellt sicher, dass die Kunden Leistungen aus einem Guss erhalten – unabhängig von der zuständigen Ansprechperson in der Firma. Dazu legt man allgemeinverbindlich fest, wie einzelne Arbeitsprozesse abzulaufen haben, und fixiert die entsprechenden Vorgaben – zum Beispiel in Verknüpfung mit Checklisten. Auch ein Personalreglement und ein Spesenreglement leisten nützliche Dienste, wenn die Firma grösser wird. Alles, was man in diesen beiden Dokumenten allgemeingültig geregelt hat, muss man nicht mehr einzeln aushandeln und in den Arbeitsverträgen individuell ausformulieren.