



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 57 Thema: Wachstum

Fit für Wachstum

Viele junge Unternehmen wachsen, wie gewünscht. Das heißt: Die Zahl ihrer Kunden und Aufträge nimmt zu, die Umsätze und Gewinne steigen. Zu wachsen ist dabei für die (allermeisten) Unternehmen nicht nur erfreulich, sondern auch überlebenswichtig. Erst mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zusätzliches Know-how und auch eine größere regionale Reichweite bieten ihnen die Chance,

- ▶ wechselnde Kundenbedürfnisse zu befriedigen;
- ▶ zusätzliche und größere Kunden zu gewinnen;
- ▶ auf Marktveränderungen zu reagieren;
- ▶ mit neuen Produktionstechnologien Schritt zu halten;
- ▶ die Unternehmensfinanzierung zu sichern;
- ▶ wettbewerbsfähig zu bleiben;
- ▶ Risiken (z. B. beim Einbruch eines Angebotsbereichs oder einer Marktreigion) durch Alternativen auszugleichen;
- ▶ nachhaltige Erträge zu erwirtschaften;
- ▶ Arbeitsplätze zu sichern.

Aber: Trotz des Wachstums sind die Unternehmens-Mannschaft, die Führungs- und Arbeitsmethoden und die Abläufe im Unternehmen oftmals immer noch diejenigen aus der Zeit, als



das Unternehmen jung, klein und übersichtlich war. Die Folge ist, dass Unternehmen (vorübergehend) an die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit und ihres Wachstums stoßen. Diese Wachstumsgrenzen werden „Kritische Wachstumsschwellen“ genannt. Solche Wachstumsschwellen zu erleben und zu überwinden, ist eine durchaus übliche Station auf dem Weg, den jedes Unternehmen zurücklegt.

Mit welchen dieser Wachstumsschwellen junge Unternehmen rechnen müssen, hat die Redaktion der BMWi-GründerZeiten in einer (nicht repräsentativen) Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern erfragt. Die Top-10-Bereiche, in denen sich Wachstumsschwellen einstellen können, sind demnach:

1. Finanzierungsplanung
2. Kapitalbedarf
3. Leistungskapazität
4. Unternehmensplanung
5. Personalplanung
6. Organisation
7. Innovationen
8. Kunden
9. Vertrieb
10. Kooperation

Symptome für Wachstumsschwellen

Eine „Kritische Wachstumsschwelle“ kommt dabei selten allein. In aller Regel treten mehrere gemeinsam auf. Dazu kommt: Jede Schwelle hat zwar

Inhalt

Wachstum und Finanzierungsplanung ..2
Wachstum und Kapitalbedarf3
Wachstum und Kapazität3
Wachstum und Unternehmensplanung . 4
Übersicht: Förderprogramme für Wachstum I/II
Checkliste: Stehen Sie vor einer Wachstumsschwelle?III/IV
Wachstum und Personalplanung5
Wachstum und Kunden5
Wachstum und Vertrieb6
Wachstum und Kooperationen7
Interview mit Prof. Dr. Marcus Wagner .. 8
Print- und Online-Informationen 8

ihr eigenes Erscheinungsbild. Es gibt aber typische allgemeine Anzeichen dafür, dass Unternehmen auf „Kritische Wachstumsschwellen“ zusteuern:

- ▶ steigende Arbeitsbelastung
- ▶ Verlust der in der Vergangenheit aufgebauten Stärken
- ▶ zunehmende Reibungsverluste in der Zusammenarbeit
- ▶ zunehmende Konflikte

Wachstum und Finanzierungsplanung

Als Unternehmerin oder Unternehmer freut man sich, wenn die Nachfrage wächst, die Umsätze steigen und man die Kosten im Griff hat. Voraussetzung für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmenswachstum ist eine solide Finanzierungsplanung des anstehenden Kapitalbedarfs. Auf dessen Schwankungen zu reagieren, ist zentraler Teil der Finanzierungsplanung. Deren wichtigste Aufgabe ist in diesem Zusammenhang, die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) des Unternehmens zu sichern. Kurzfristige Planungen und deren finanzielle Auswirkungen sind für diesen Zweck überschaubarer als langfristige Pläne, da bei diesen Abweichungen von gesteckten Zielen erst spät zu erkennen sind. Ein Unternehmen, das seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, ist sehr schnell von Insolvenz bedroht.

Kapitalbedarf

Ausgangspunkt für einen mangelhaften Finanzierungsplan ist meist, den Kapitalbedarf zu unterschätzen. Dazu kommt: Selbst wenn dieser korrekt ermittelt ist, wird er nicht selten falsch finanziert. Typische Finanzierungsfehler sind beispielsweise, nicht für ausreichend Eigenkapital zu sorgen (wichtig für Kreditzusagen), Kontokorrentkredite für langfristige Investitionen zu nutzen, das Geschäftskonto häufig zu überziehen, ein fehlender Überblick über Kosten (grob fahrlässig bei geringen Umsätzen oder niedrigen Preisen), Umsätze, Erlöse und Verbindlichkeiten bei Lieferanten oder längerfristig ausstehende Kundenrechnungen.

Kapitalbedarfsplanung folgt Unternehmensplanung

Jede Finanzierungsplanung ist so gut, wie die dafür notwendige Kapitalbe-

Wachstumsschwellen und Unternehmenskrise

„Kritische Wachstumsschwellen“ werden dabei nur dann zum Problem oder „Stolperstein“, wenn Unternehmerinnen und Unternehmer sie entweder nicht (rechtzeitig) erkennen oder nicht richtig darauf reagieren. Wichtig ist daher ihre Früherkennung. Im Folgenden soll darum u. a. erläutert werden:

darfsplanung: Wie soll/kann der anstehende Kapitalbedarf gedeckt werden (durch Fremdkapital oder Eigenkapital)? Eine solide Kapitalbedarfsplanung funktioniert dabei aber nur, wenn sie mit einer strategischen und operativen Planung des Unternehmens Hand in Hand geht. Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche Maßnahmen sind dafür erforderlich? Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung? Wie kann/muss man sich dabei an den Mitbewerbern der gleichen Branche ausrichten?

Kurz-, mittel- oder langfristige Finanzierung

Eine Finanzierungsplanung und die dafür erforderlichen Bankkredite sollten dabei in kurz- (bis 12 Monate), mittel- (zwischen einem und fünf Jahren) und langfristige (über fünf Jahre) Finanzierungen unterteilt sein. Bei der Unterteilung kann man sich grob an einer Faustregel orientieren: Was langfristig im Unternehmen bleibt, sollte langfristig finanziert werden. Und umgekehrt.

Tipps zur Finanzierungsplanung

- ▶ Geschäftskonto nicht überziehen
- ▶ Eigenkapitalanteil bei einer Kreditfinanzierung: 30 bis 40 Prozent der Finanzierungssumme
- ▶ Für laufende betriebliche Kosten, Betriebsmittel: kurzfristige Finanzierung (bis 12 Monate, in Ausnahmefällen länger) durch Kontokorrentkredit
- ▶ Für das Material- und Warenlager: mittelfristige Finanzierung (ein bis fünf Jahre) z. B. über Bankkredit oder öffentliche Förderdarlehen der KfW Bankengruppe bzw. der Landesförderanstalten
- ▶ Für Grundstücke/Gebäude: langfristige Finanzierung (über fünf Jahre) z. B. über Bankkredit oder öffentliche Förderdarlehen der KfW Bankengruppe bzw. der Landesförderanstalten

▶ 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?

▶ Nicht alle Sicherheiten abtreten, Reserve behalten

Kontokorrentkredit

Grundsätzlich gilt: Der Kontokorrentrahmen sollte sich mit dem Auftragsvolumen verändern und sich damit ständig an wandelnde Voraussetzungen anpassen. Faustregel: mindestens einen Monatsumsatz, in der Startphase bis zu fünf Monate ohne Mittelzufluss durch Kunden.

Betriebsmittelkredit

Alternative zum Kontokorrentkredit: Betriebsmittelkredit, als Bankkredit oder aus dem Programm „Unternehmerkredit“ der KfW Bankengruppe. Mit seiner Hilfe kann man (relativ) schnell auf einen sprunghaften Anstieg des Vorfinanzierungsbedarfs reagieren.

Bürgschaftsbanken

Bei der Ausweitung des Kontokorrentrahmens und der Bewilligung der Betriebsmittelkredite können Bürgschaften durch Bürgschaftsbanken helfen. Sie nehmen den Hausbanken einen Großteil ihres Risikos ab, wenn sie von der Erfolgswahrscheinlichkeit und Seriosität eines Investitionsvorhabens überzeugt sind.

Leasing

Notwendige Investitionen – z. B. in effektivere Maschinen oder Anlagen – können liquiditätsschonend durch Leasing finanziert werden.

Mitarbeit: Harald Hof, IHK für München und Oberbayern

Weitere Informationen:

- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Finanzierung & Förderung, Finanzierungsplanung)
- ▶ Förderdatenbank des Bundes www.foerderdatenbank.de

Wachstum und Kapitalbedarf

Unternehmen, die Aufträge erhalten und erfüllen wollen, müssen diese in der Regel vorfinanzieren. Damit ist gemeint: Sie müssen die Kosten für Personal oder Fremdleistungen, die für die Auftragsbearbeitung anfallen, aus eigener Tasche vorlegen, bis der Kunde seine Rechnung bezahlt hat. Wenn zur Auftragsabwicklung hohe Waren- oder Materialeinsätze erforderlich sind, erhöht dies den Vorfinanzierungsbedarf.

Größere Aufträge

Die meisten Unternehmen starten auf „ganz kleiner Flamme“: mit wenigen Kunden, überschaubaren Auftragsvolumina und entsprechend überschaubarem Vorfinanzierungsbedarf. Dieser steigt, wenn sie an größere Aufträge herankommen, entweder als alleinige Auftragnehmer oder im Rahmen von Kooperationen, vor allem bei Aufträgen mit längeren Laufzeiten und entsprechend später Rechnungsstellung. Viele junge Unternehmen haben erfahrungsgemäß sechs bis neun Monate nach dem Start höheren Kapitalbedarf für die Vorfinanzierung von Aufträgen.

Höhere Kosten

Dazu kommt nicht selten, dass die Kosten für Dienstleistungen oder Produktherstellung z. B. durch unerwartete erhöhte Nachfrage überproportional ansteigen. So ist es möglich, dass zur Bearbeitung eines Auftrags z. B. mehr Material, Personal oder Maschinen als geplant benötigt werden. Dies kann dazu führen, dass die Fixkosten des Auf-

trags sprunghaft in die Höhe schießen (sprungfixe Kosten), ohne dass die Produktmengen oder der Leistungsumfang in gleichem Maß steigen.

Viele wachsende Unternehmen versuchen in dieser Lage (nach wie vor), ihren Vorfinanzierungsbedarf durch die Inanspruchnahme von (teuren) Kontokorrentkrediten zu finanzieren. Die seit der Gründung bestehenden Kreditlinien reichen jedoch oft nicht mehr aus, und Erhöhungen sind nicht einfach durchzusetzen. Dies gilt auch für die Bewilligung (günstigerer) Bankkredite.

Abschlagszahlungen

Um das Vorfinanzierungsvolumen zu reduzieren, können Unternehmen nach dem Forderungssicherungsgesetz (FoSIG) Abschlagszahlungen fordern. Abschläge können z. B. für Materialien erhoben werden, die für einen Auftrag eingekauft werden müssen. Durch das Forderungssicherungsgesetz steht Auftragnehmern zudem eine Abschlagszahlung in der Höhe zu, in der der Kunde durch die Werkleistung einen Wertzuwachs erlangt hat. Voraussetzung dafür ist weder eine abgeschlossene Leistung noch die Übertragung des Eigentums auf den Kunden, sondern nur ein Wertzuwachs beim Kunden.

Auch Bauhandwerker als Subunternehmer können ihre Forderungen gegenüber ihrem Auftraggeber (Generalunternehmer, Bauträger) einfordern, wenn das Gesamtwerk durch dessen Auftraggeber (Bauherr) abgenommen

wurde oder als abgenommen gilt.

Die Regelungen des Forderungssicherungsgesetzes gelten für Werkverträge. Unternehmen, die im Rahmen eines Dienstvertrages tätig werden und für die Abwicklung eines Auftrages einen hohen Wareneinsatz haben, können keine Abschlagszahlungen vom Auftraggeber verlangen (ohnehin eher selten, da bei Dienstverträgen in der Regel kein hoher Vorfinanzierungsbedarf entsteht).

Preisanpassungen

Schnell steigender Vorfinanzierungsbedarf kann eine Folge schnell wachsender Nachfrage wegen zu niedriger Preise sein. Zu prüfen ist: Lässt sich mit den geforderten Preisen ein ausreichender Deckungsbeitrag erzielen? Wenn nicht, muss man die Preispolitik ändern.

Vorauszahlungen

In seltenen Fällen kann es gelingen, vom Kunden eine Vorauszahlung über einen beträchtlichen Anteil des Auftragsvolumens zu erhalten. Dies setzt sehr gute vertrauensvolle Beziehungen voraus, die z. B. durch die Kooperation in Unternehmensnetzwerken entstehen können.

Mitarbeit: Jürgen Kuhn, IHK Bodensee-Oberschwaben;
Dr. Peter Sacher, IHK Kassel

Weitere Informationen:

- ▶ www.existenzgruender.de
(Weg in die Selbständigkeit/
Finanzierung/Kapitalbedarfsplan)

Wachstum und Kapazität

Zu ersten Kunden kommen weitere, die Auftragsumfänge nehmen zu. Wunderbar – bis die Arbeitskraft nicht mehr ausreicht, um alle Kunden bedienen zu können, zumindest nicht mehr mit dem gleichen zeitlichen Aufwand, der Aufmerksamkeit und Arbeitsqualität der Startphase.

Mehr Kunden

Diese Erfahrung machen vor allem Soloselbständige oder Kleinstunternehmen, erfahrungsgemäß beispielsweise Zulieferer von Industriebetrieben oder

aber auch Dienstleister im IKT-Bereich. Dass sie Unternehmenskapazitäten ausgereizt haben, wird vor allem dadurch deutlich, dass ihnen Zeit fehlt: Die verfügbare Arbeitszeit verteilen sie nun auf mehr Kunden als zuvor. Gleichzeitig werden die Freizeiten geringer, Familie und Freunde kommen zu kurz, gesundheitliche Schäden drohen.

Bessere Qualität

Dazu kommt: Die Qualität der Arbeit ist gefährdet (auch wenn noch keine Kun-

denbeschwerden eingegangen sind). Kundentelefonate werden hastig geführt, die Geschäftsführung ist häufig nicht erreichbar, Anrufer werden gern vertröstet (bis sie eines Tages gar nicht mehr anrufen). Die Neukundenakquise bleibt nicht selten auf der Strecke. Büroarbeiten – z. B. Nachkalkulation von Aufträgen, Kostenkontrolle, Mahnwesen – werden immer wieder verschoben, Post bleibt womöglich ungeöffnet, Überweisungen z. B. an Krankenkasse oder Berufsgenossenschaft bleiben schlimmstenfalls liegen.

Dabei geht dieser unternehmerische Galopp nicht selten mit einer fehlenden „Vision“ einher: Wie soll es mit dem Unternehmen weitergehen? Soll es wachsen? Soll es auch größere Aufträge übernehmen (die an „Ein-Mann-Shows“ oder Kleinstunternehmen nicht vergeben werden, da diese z. B. bei Krankheit nie sicherstellen können, dass die geforderte Leistung zu jeder Zeit erbracht werden kann)?

Mitarbeiter und Kooperationspartner

Ohne Unterstützung geht in diesem Falle nichts. Viele junge Unternehmen

scheuen sich aber erfahrungsgemäß, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter einzustellen: zu teuer und zu gefährlich, falls die Geschäfte mal schlechter gehen sollten. Hier sollten potenzielle Arbeitgeber zumindest über Minijobs, Teilzeitarbeit oder befristete Arbeitsverhältnisse nachdenken. Die Alternative wären Kooperationspartner, die einen Teil der anstehenden Arbeit übernehmen könnten.

Dabei sollten angehende Arbeitgeber nicht vergessen, dass sich ihre Aufgaben im Unternehmen verändern: Statt Aufträge zu bearbeiten, geht es für sie nun (zumindest mehr als zuvor)

darum, Aufträge zu akquirieren, das Personal zu führen, die Suche und Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern zu organisieren und für die Unternehmensplanung und -organisation zu sorgen.

Mitarbeit: Jochen Sander, IHK Bielefeld

Weitere Informationen:

- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Beschäftigung/Personal)
- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Unternehmensführungen/Kooperationen)

Wachstum und Unternehmensplanung

Viele junge Unternehmen geben sich redlich Mühe bei der Unternehmensplanung: Sie erarbeiten regelmäßige Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) und ermitteln wichtige Kennzahlen zu Auftragsbestand, Neukunden, Reklamationen, Personalkosten, Kreditkosten, Vertriebskosten usw. Sie erreichen wie gewünscht ihre Ertragsziele bei Gewinn, Umsatz oder Absatzzahlen, auch die Liquidität ist nicht beeinträchtigt. Dennoch stellt sich bei Unternehmerinnen oder Unternehmern nicht selten das Gefühl ein: Es läuft nicht richtig rund. Häufiger Grund für das ungute Gefühl: eher unauffällige Mängel in der Unternehmensplanung.

Kernkompetenzen

Sichtbares Zeichen für Mängel bei der Unternehmensplanung kann sein, dass ein Unternehmen wiederholt größere Aufträge ablehnen muss. Grund dafür ist häufig, dass die liquiden Mittel fehlen, um solche Aufträge vorzufinanzieren. Typisch ist zudem, dass so manches Unternehmen Aufträge der unterschiedlichsten Art annimmt, dabei den Bereich seiner Kernkompetenzen verlässt und sich so strategisch verzettelt. In der Folge fehlen dann wichtige Ressourcen für das Kerngeschäft, in dem sich das Unternehmen eigentlich einen Namen machen sollte. Sein Profil verblasst, und es erhöht sich der Druck, auch weiterhin „fachfremde“ Aufträge anzunehmen. Kern- und „Zusatzgeschäft“ zusammen werden in der Folge womöglich nicht

mehr zufriedenstellend erledigt, selbstgewählte strategische oder betriebswirtschaftliche Ziele können nicht mehr erreicht werden.

Ein Anlass dafür, vom „rechten Weg“ abzuweichen, ist meist, dass Unternehmen sich scheuen, Aufträge abzulehnen, um Kunden nicht zu verprellen. Ein weiterer ist der Versuch eines ungeordneten Wachstums „auf Teufel komm raus“. Hintergrund für derartiges Wirtschaften ist oft, dass in den beteiligten Unternehmen ein klar umrissenes Unternehmensbild fehlt: Welches sind ihre Kernkompetenzen und „ersten“ Leistungsfelder?

Produkte, Dienstleistungen, Kunden

Jedes Unternehmen sollte sich daher regelmäßig mit seiner (strategischen) Unternehmensplanung auseinandersetzen.

- ▶ Welche Produkte/Dienstleistungen sollen angeboten werden?
- ▶ Wer sind die Kunden?

Wichtige Fragen, mit deren Hilfe man die strategische Marschroute ggf. korrigieren kann, sind:

- ▶ Werden die Produkte/Dienstleistungen ausreichend nachgefragt?
- ▶ Werden genug neue Kunden gewonnen?

Bei unzureichender Nachfrage ist die Übernahme von Aufträgen, die andere als die Kernkompetenzen verlangen,

nicht in jedem Fall empfehlenswert: Lohnt es sich, Ressourcen für Leistungen zu verplanen, die das Unternehmen nicht wirklich gut „kann“? Vielleicht ist das Angebot nur eine Ausnahme? Womöglich ist es besser, einen Kooperationspartner ins Boot zu nehmen, der im geforderten Leistungsbereich besser und „zu Hause“ ist.

Um diese Fragen beantworten zu können, sollten Unternehmen regelmäßig eine Stärken-Schwächen-Analyse durchführen. Unabdingbar ist zudem, den Markt genau beobachten: Welche Trends zeichnen sich ab? Wo und womit werden welche Umsätze erzielt? Ergebnis: ein „gesunder“ und erfolgreicher Produkt-Mix.

Für diese Unternehmensplanung kann der Businessplan, der für die Gründung des Unternehmens erarbeitet wurde, immer noch Richtschnur sein. Alle Planungen sowie deren Ergebnisse sollte man dabei schriftlich festhalten. Dies erhöht zum einen die Umsetzungschancen. Zum anderen kann man nur so Planabweichungen und -veränderungen feststellen. Eine nicht schriftlich fixierte Planung wird im Lauf der Zeit zu unscharf.

Mitarbeit: Mathias Härchen, IHK Köln

Weitere Informationen:

- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Liquidität/Controlling/Controlling und Unternehmensplanung)

Förderprogramme für Wachstum (Förderung ab April 2011)

Viele Maßnahmen rund um das Unternehmenswachstum können durch Programme des Bundes und der Länder gefördert werden. Hier eine Auswahl der Förderangebote des Bundes:

Der KfW Gründerkredit

Wer wird gefördert?

Existenzgründer, junge Unternehmen und Freiberufler bis drei Jahre nach der Geschäftsaufnahme

Was wird gefördert?

Gründungs-, Festigungs- und Wachstumsinvestitionen (z. B. Grundstücks- und Gebäudekosten, Kosten für Betriebs- und Geschäftsausstattung) und Betriebsmittel (z. B. Markterschließungsaufwendungen, Beschaffung bzw. Aufstockung des Warenlagers)

Wie wird gefördert?

- ▶ Gründerkredit – StartGeld:
 - Kreditbetrag: max. 100.000 Euro (max. 30.000 Euro für Betriebsmittel)
 - 80 Prozent Haftungsfreistellung
- ▶ Gründerkredit – Universell
 - Höchstbetrag: 10 Mio. Euro
 - Sicherheiten: banküblich (keine Haftungsfreistellung der Hausbank)

Kontakt: KfW Bankengruppe; www.kfw.de

Unternehmerkapital: Kapital für Gründung

Wer wird gefördert?

Existenzgründer, junge Unternehmen und Freiberufler bis drei Jahre nach der Geschäftsaufnahme

Was wird gefördert?

Gründungs-, Festigungs- und Wachstumsinvestitionen und Betriebsmittel

Wie wird gefördert?

- ▶ Höchstbetrag: 500.000 Euro je Antragsteller
- ▶ Nachrangdarlehen
- ▶ keine Sicherheiten erforderlich (aber: persönliche Haftung des Antragstellers)

Kontakt: KfW Bankengruppe; www.kfw.de

KfW – Unternehmerkredit

Programmteil A „Fremdkapital“

Wer wird gefördert?

Freiberufler und bestehende in- und ausländische Unternehmen (mind. drei Jahre nach Gründung)

Was wird gefördert?

Sachinvestitionen und Betriebsmittel bis zu 100 Prozent, Betriebsübernahmen, Beteiligungen, externe Beratungsleistungen, Kosten für erste Messeteilnahmen

Wie wird gefördert?

- ▶ Höchstbetrag: 10 Mio. Euro
- ▶ Sicherheiten: banküblich
- ▶ Haftungsfreistellung: 50 Prozent für Investitionsdarlehen (bei KMU auch für Betriebsmitteldarlehen)

Programmteil B „Nachrangkapital“ (bestehend aus jeweils hälftiger Fremdkapital- bzw. Nachrangkapitaltranche)

Wer wird gefördert?

Bestehende KMU und Freiberufler (mind. drei Jahre nach Gründung)

Was wird gefördert?

Sachinvestitionen und Betriebsmittel bis zu 100 Prozent

Wie wird gefördert?

- ▶ Höchstbetrag: 2 Mio. Euro
- ▶ Sicherheiten: banküblich
- ▶ Haftungsfreistellung der Nachrangkapitaltranche

Kontakt: KfW Bankengruppe; www.kfw.de

Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe

Wer wird gefördert?

Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe ab einem Jahr nach Gründung

Was wird gefördert?

- ▶ allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung, zum Umweltschutz, Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit
- ▶ spezielle Beratungen zu den Themen: Innovation, Außenwirtschaft, Qualitätsmanagement, Kooperationen, betriebswirtschaftliche Fragen der Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmensrating

Wie wird gefördert?

- ▶ nicht rückzahlbarer Zuschuss in Höhe von 75 Prozent der in Rechnung gestellten Beratungskosten (ohne Mehrwertsteuer), höchstens jedoch 1.500 Euro je Beratung

Kontakt: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA); www.bafa.de

ERP-Innovationsprogramm

Wer wird gefördert?

Gewerbliche Unternehmen und Freiberufler, die seit mindestens zwei Jahren am Markt aktiv sind

Was wird gefördert?

Finanzierung marktnaher Forschung und der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen sowie ihrer Markteinführung, Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Wie wird gefördert?

- ▶ Förderung als integriertes Finanzierungspaket, das aus einem klassischen Darlehen (Fremdkapitaltranche) und einem Nachrangdarlehen (Nachrangtranche) besteht
- ▶ Programmteil 1 – Förderung in der FuE-Phase: max. 5 Mio. Euro pro Vorhaben
- ▶ Programmteil 2 – Förderung in der Markteinführungsphase: max. 1 Mio. Euro (alte Bundesländer) bzw. 2,5 Mio. Euro (neue Bundesländer und Berlin) pro Vorhaben

Kontakt: KfW Bankengruppe; www.kfw.de

Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)

Wer wird gefördert?

- ▶ kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft
- ▶ mit dem Netzwerkmanagement beauftragte Einrichtungen

Was wird gefördert?

FuE-Kooperationsprojekte, Einzelprojekte, Netzwerkprojekte mittelständischer Unternehmen sowie innovationsunterstützende Dienst- und Beratungsleistungen für KMU

Wie wird gefördert?

Nicht rückzahlbare Zuschüsse

Kontakt: Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF); www.zim-bmwi.de

Weitere Informationen: Förderdatenbank des Bundes; www.foerderdatenbank.de

Stehen Sie vor einer Wachstumsschwelle?

Je öfter Sie mit Ja antworten, desto wahrscheinlicher stehen Sie mit Ihrem Unternehmen vor einer Wachstumsschwelle.

	Ja	Nein
Finanzierungsplanung		
▶ Steigt Ihr Kapitalbedarf, z. B. für die Vorfinanzierung von Aufträgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Erleben Sie häufiger unerwartete Schwankungen des Kapitalbedarfs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Sind Ihre Kosten für Dienstleistungen oder Produktherstellung durch unerwartete erhöhte Nachfrage deutlich gestiegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorfinanzierungsbedarf		
▶ Erhalten Sie größere Aufträge als früher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Erhalten Sie Aufträge mit längeren Laufzeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Sind die Kosten für Betriebsmittel und Energie gestiegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Müssen Sie oftmals lange warten, bis Auftraggeber ihre Rechnungen begleichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Versuchen Sie, Ihren Vorfinanzierungsbedarf durch die Inanspruchnahme von Kontokorrentkrediten zu finanzieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapazität		
▶ Reicht Ihre Arbeitskraft häufiger nicht mehr aus, um alle Kunden gut bedienen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Haben Sie kaum noch Zeit für Kundengespräche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Haben Sie kaum noch Zeit für Neukundenakquise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Haben Sie kaum noch Zeit für Nachkalkulation von Aufträgen, Kostenkontrolle, Mahnwesen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensplanung		
▶ Mussten Sie wiederholt größere Aufträge ablehnen, weil Ihnen die Mittel zur Vorfinanzierung fehlten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Nehmen Sie Aufträge an, die nicht in den Bereich Ihrer Kernkompetenzen gehören?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalplanung		
▶ Fehlt in Ihrem Unternehmen die Beschreibung der Arbeitsplätze?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Fehlt in Ihrem Unternehmen die Beschreibung der aktuellen und in Zukunft notwendigen Qualifikationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Fehlt in Ihrem Unternehmen die Beschreibung geplanter Bildungsmaßnahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Reagieren Sie auf veränderten Personalbedarf eher spontan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig überlastet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Sind Ihre Produkte oder Leistungen zwar gefragt, Sie können die Nachfrage aber nur mit allergrößter Anstrengung befriedigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Gibt es in Ihrem Unternehmen wiederholt Überstunden, Urlaubstage, die gestrichen werden, Fehlzeiten, Krankheitstage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensorganisation		
▶ Kommt es vor, dass Aufträge nicht mehr in der vorgesehenen Zeit bearbeitet werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Kommt es zu Doppelarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Ist Ihre Mitarbeiterschaft weniger motiviert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ja Nein

Innovation

- ▶ Gehen ursprünglich attraktive Produkte und Dienstleistungen schlechter als früher?
- ▶ Gibt es zunehmend Konkurrenten mit gleichen Angeboten?
- ▶ Hat Ihre Leistungsqualität (im Vergleich zur Konkurrenz) nachgelassen?
- ▶ Ist Ihre vormals moderne Produktionstechnologie veraltet?
- ▶ Sind die Qualifikationen der Mitarbeiter nicht mehr auf dem neuesten Stand?
- ▶ Läuft ein wichtiges eigenes Patent in Kürze ab?

Kunden

- ▶ Haben Sie einen Kunden, der Ihnen Preisvorgaben macht, die für das Unternehmen womöglich kaum noch tragbare Gewinnmargen bedeuten?
- ▶ Erhöht ein Kunde immer die Anforderung an die hohe Produktqualität oder schnelle Liefertermine?
- ▶ Hat ein Kunde Ihr Budget gekürzt?

Vertrieb

- ▶ Gibt es Kundenbeschwerden über zu lange Lieferzeiten?
- ▶ Sind Ihre Vertriebskosten im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen derselben Branche zu hoch?
- ▶ Stagnieren Ihre Umsätze, gehen die Umsätze zurück?
- ▶ Haben externe Vertriebsmitarbeiter gekündigt?

Kooperation

- ▶ Sind Sie nicht mehr in der Lage, die zunehmende Zahl der Kunden und Aufträge allein zu bewältigen?
- ▶ Denken Sie, dass Kooperationen die eigene unternehmerische Entscheidungsfreiheit einschränken?
- ▶ Denken Sie, dass Kooperationen rechtlich zu kompliziert sind?
- ▶ Denken Sie, dass Kooperationen zeitraubende Abstimmungsprozesse verlangen?
- ▶ Denken Sie, dass Kooperationen dem Kooperationspartner zu viel Einblick in Firmengeheimnisse gewähren?
- ▶ Denken Sie, dass Kooperationen zusätzlich zur bereits enormen Arbeitsbelastung weitere Aufgaben mit sich bringen?

Wachstum und Personalplanung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens leisten einen wichtigen Beitrag für den Unternehmenserfolg. Entscheidend dabei ist nicht zuletzt ihre Qualifizierung. Wächst ein Unternehmen, steigt auch sein Bedarf an Personal mit bestimmten erforderlichen Qualifikationen.

Viele – vor allem kleinere – Unternehmen betreiben aber keine Personalplanung, die die Qualifikationen der Beschäftigten berücksichtigt. Dazu gehört, dass es häufig keine Beschreibung der Arbeitsplätze, der aktuellen und in Zukunft notwendigen Qualifikationen und damit verbundener Bildungsmaßnahmen gibt. Bei Auftragsspitzen werden in kleineren Unternehmen zunächst einmal Überstunden „gefahren“. Darüber hinaus werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf für Arbeiten eingesetzt, für die sie nicht wirklich ausgebildet und eingestellt worden sind.

Überlastung

Gerade bei guter Auftragslage kann es vorkommen, dass Produkte oder Leistungen von Unternehmen nur mit größeren Anstrengungen erstellt werden können. Der Grund ist oftmals: Es fehlt kurzfristig an Personal, häufig in ausreichender Zahl, z. T. auch mit der passenden Qualifikation. Häufige Folge sind wiederholte Überstunden, nicht genommene Urlaubstage, dann Fehlzeiten durch Krankheit und gegebenenfalls Kündigungen. Die Planungsprobleme verschärfen sich dann, wenn ein Unternehmen aus Know-how-Gründen Aufträge nicht mehr erfüllen oder gar nicht erst übernehmen kann. Effekt: Seine Marktposition wackelt, seine

Wettbewerbsfähigkeit ist gefährdet, es droht zurückzufallen.

Selbst Unternehmen, die in der Lage sind, mehr qualifiziertes Personal einzustellen, haben inzwischen das Problem, dass die Besetzung offener Stellen über den Arbeitsmarkt zunehmend schwieriger wird. Dazu kommt, dass es vor allem kleineren Unternehmen schwerfällt, sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte mit größeren Unternehmen und Institutionen zu behaupten.

Ziele und Mitarbeiter

Kein Unternehmen sollte folgende Fragen unbeantwortet lassen: Welche Ziele soll das Unternehmen in Zukunft erreichen? Über welche Qualifikationen müssen die Mitarbeiter verfügen, um die gesteckten Ziele zu erreichen? Welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation sind verfügbar? Wie können vakante Stellen besetzt werden, vor allem angesichts eines absehbaren Fachkräftemangels in den nächsten Jahren bei einer älter werdenden Belegschaft?

Ausbildung

Eine mögliche Lösung des Problems „Fachkräftemangel“ liegt darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen selbst auszubilden. Aus Kapazitäts- und Kostengründen kann eine solche Ausbildung auch im Unternehmensverbund gestemmt werden, wobei die Auszubildenden „wandern“, oder in Zusammenarbeit mit einem Großbetrieb oder Bildungsträger, der den „Kleinen“ bestimmte Phasen der Ausbildung abnimmt.

Schulen, Kindergärten

Da aber auch Auszubildende bereits schwer zu finden sind, warten mittlerweile viele Unternehmen nicht erst auf potenzielle Bewerber, sondern gehen dorthin, wo sie diese finden, um für ihre Ausbildungs- und Arbeitsangebote zu werben: in die neunten und zehnten Klassen der Schulen, zuweilen sogar in Kindergärten (durch die gezielte Ansprache von Eltern in frühen Schuljahren oder durch Kooperationen mit Kindergärten).

Fachhochschulen

Viele Unternehmen kooperieren mit regionalen Fachhochschulen im Rahmen eines dualen Studiums, das eine theoretische mit einer praktischen Ausbildung kombiniert, die mit einem Bachelor und einem Berufsabschluss endet. Ziel ist, die Hochschulabsolventen zu qualifizieren und frühzeitig an das Partnerunternehmen zu binden.

Regionale Netzwerke zur Berufsorientierung

Lokale oder regionale Wirtschaftsförderungen und IHKs bieten Unternehmen darüber hinaus zuweilen die Gelegenheit, in regionalen Netzwerken zur Berufsorientierung Kontakte zu Schülerinnen und Schülern zu knüpfen. Dabei organisieren diese Netzwerke u. a. Berufsorientierungstourneen (BOT) durch Unternehmen vor Ort.

Mitarbeit: Jan Kuper, DIHK

Weitere Informationen:

- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Beschäftigung/Personal)

Wachstum und Kunden

Eine enge Kundenbindung mit einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmensleistungen an den Kundenwünschen (anstelle z. B. standardisierter Leistungen) ist zweifellos ein Erfolgsfaktor. Sie birgt aber auch Gefahren: wenn Unternehmen in eine merkbare wirtschaftliche Abhängigkeit ihrer Kunden geraten, vor allem dann, wenn es sich um einen kleinen Kundenkreis

handelt, der womöglich noch zur selben Branche gehört.

Ein Hauptgrund dafür, in eine solche Abhängigkeit zu geraten, ist, dass so manches Unternehmen, das nach der Gründung in seinem Marktumfeld seine ersten Kunden gefunden hat, sich in diesen verlässlichen und bequemen Geschäftsbeziehungen auf Dauer „einrichtet“ und keine weiteren Kunden sucht und findet.

Weitere mögliche Ursachen für die Abhängigkeit von wenigen oder manchmal sogar nur einem einzigen Kunden sind die speziellen Wertschöpfungs- und Lieferketten bestimmter Branchen, beispielsweise der Fahrzeugindustrie. Hier arbeiten wenige Lieferanten für wenige Abnehmer. Absatzschwankungen, Lieferantenwechsel bei Einführung neuer Modelle oder auch der Ausfall

eines vorgelagerten Lieferanten führen schnell dazu, dass Absatzmengen zurückgefahren werden müssen oder Aufträge ganz wegbrechen.

Preis, Absatzmenge, Qualität, Termine

Eine Abhängigkeit von wenigen oder gar einem einzigen Kunden kann sich auf verschiedene Art und Weise bemerkbar machen: Der Kunde macht Preisvorgaben, die für das Unternehmen kaum noch tragbare Gewinnmargen bedeuten. Der Qualitätsdruck steigt womöglich stetig, wenn der Kunde die Anforderung an die Produktqualität, Fehlertoleranz oder Liefergenauigkeit in Termin und Menge immer wieder erhöht. Dazu kommt: Wenn der Kunde unter Nachfrageschwankungen leidet, führt dies zu Umsatzrückgängen im Unternehmen. Dazu können auch Budgetkürzungen des Kunden kommen (z. B. in wirtschaftlich schwierigen Situationen). Dies geschieht beispielsweise dann, wenn der Kunde Investitionen verschiebt, die sich „ohne Not“

verschieben lassen: z. B. die Anschaffung von Hard- und Software, Bauleistungen, Werbeaufwendungen, Reparatur- und Sanierungsaufträge. Es kann sein, dass sich gerade kleinere Unternehmen dabei so sehr spezialisieren und festlegen, dass sie eine Umstellung auf neue Kunden kaum bewältigen können.

Vertriebsoffensive

Für Unternehmen, die an sich wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen anbieten, die aber die dafür infrage kommende Kundenzielgruppe zu wenig ausgeschöpft haben, ist eine Vertriebsoffensive die Lösung. Oft leichter gesagt als getan: Denn wenn sich Unternehmen unter dem Druck der Ereignisse dazu entschließen, Neukunden zu gewinnen, fehlen dafür (gerade in kleineren Unternehmen) in der Regel die Strategie, die Instrumente, die Organisation und die erforderlichen Qualifikationen. IHKS, Verbände und Unternehmensberatungen bieten für Konzeption und Umsetzung einer Vertriebsoffensive externe Hilfe.

Produktentwicklung

Für Unternehmen, deren Produkte und Leistungen sich nur an eine begrenzte oder gar schrumpfende Anzahl von Kunden verkaufen lassen, steht an, diese Produkte und Leistungen weiterzuentwickeln oder neue Angebote zu schaffen. Diese Weiter- und Neuentwicklung sollte sich möglichst (zunächst) an den Bedürfnissen des bestehenden Kundenstamms orientieren, solange dieser Raum für neue Aufträge bietet. Gleichwohl sollten Unternehmen bei der Entwicklung von „Nachfolgeprodukten“ auch darauf achten, dass sich mit neuen Produkten (später) zusätzliche Kundengruppen erschließen lassen: Dies ist wichtig für eine langfristige Absicherung des Unternehmens.

Mitarbeit: Dr. Hinrich Steffen, Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V., BDU

Weitere Informationen:

► www.bmwi-unternehmensportal.de (Absatz/Marketing)

Wachstum und Vertrieb

Unternehmen müssen verkaufen, wenn sie Erfolg haben wollen. Produkte herzustellen oder Dienstleistungen anzubieten allein reicht nicht. Wer sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen will, muss seine Kunden erreichen. Jedes Angebot muss „an den Mann“ und „an die Frau“ gebracht werden: an die richtige Kundengruppe, auf dem richtigen Weg, in ausreichender Menge und pünktlich zur vereinbarten Zeit. Nur ein Unternehmen, das diese Anforderungen an den Vertrieb jederzeit erfüllt, kann sich langfristig im Markt behaupten.

Wenn die Umsätze der Unternehmen schnell wachsen, stoßen aber viele Unternehmen an ihre Vertriebsgrenzen. Damit ist gemeint: Die Absatzmenge ist nicht mehr rentabel. Oder aber: Sie schaffen es nicht, so viele Produkte zu verkaufen, wie Kundenanfragen oder Bestellungen eingehen. Ein Grund dafür ist meist, dass wachsende Unternehmen an den ersten und alten Vertriebsgepflogenheiten festhalten. Ein weiterer Grund: Die Unternehmensleitung investiert zwar Zeit und Geld in die Produkt-

entwicklung, nicht jedoch in eine systematische flächendeckende Organisation des Vertriebs im gesamten (größer werdenden) Verkaufsgebiet.

Dazu kommt: Der Vertrieb – vor allem der Fremdvertrieb – ist teuer. Unternehmen sind aber gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten darauf angewiesen, Kosten zu sparen. Das macht auch vor dem Vertrieb nicht halt. So vermeiden viele Unternehmen die Zusammenarbeit mit (größeren und leistungsfähigeren) Vertriebspartnern.

Lieferzeiten, Kosten, Umsätze

Das wichtigste Anzeichen für einen nicht mehr ausreichenden Vertrieb ist: Die Umsätze gehen zurück. Die Folge kann sein, dass der Marktanteil des Unternehmens schwindet. Die Ertragsprobleme ziehen Liquiditätsprobleme nach sich. Die rückläufige Marktentwicklung wirkt sich zudem auf die Stimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.

Erste Hinweise auf einen mangelhaften Vertrieb können Kundenbeschwerden über zu lange Lieferzeiten

sein. Noch ernster zu nehmen ist, wenn Kunden erleben müssen, dass die Hotline dauernd besetzt ist, dass es keinen Ansprechpartner im Unternehmen gibt oder versprochene Rückrufe spät oder nie kommen. Grund dafür ist in der Regel, dass im Unternehmen für einzelne Produkte, bestimmte Verkaufsregionen und definierte Kundengruppen oft (noch) keine zusätzlichen Vertriebsmitarbeiterinnen oder -mitarbeiter eingestellt oder Zuständigkeiten nicht festgelegt worden sind.

Vertrieb planen

Wächst das Unternehmen, muss der Vertrieb in der Regel auch wachsen: mehr Kundenbesuche, flächendeckende Vertretung, mehr Personaleinsatz. Grundsätzlich muss jedes Unternehmen dabei entscheiden, welche Vertriebswege infrage kommen. Für wachsende Unternehmen können diese sein:

Handelsreisender

Er ist „normaler“ Angestellter des Unternehmens (anders als der selbständige

Handelsvertreter), bahnt Geschäfte an und schließt sie auch ab. Er erhält eine Grundvergütung und bei Erfolg eine Verkaufsprovision.

Handelsvertreter

Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter fest anzustellen, kommt für die meisten jungen und wachsenden Unternehmen aus Kostengründen nicht infrage. Die Alternative: die Zusammenarbeit mit externen, selbständigen Handelsvertretern. Wichtig ist dabei, die zuweilen hohen Provisionszahlungen, vor denen wachsende Unternehmen

oft zurückschrecken, zum zusätzlichen Ertrag ins rechte Verhältnis zu setzen.

Vertragshändler

Sie kaufen die Ware des Partnerunternehmens und veräußern sie auf eigene Rechnung weiter. Vertraglich kann u. a. vereinbart werden, dass der Händler nur die Waren dieses einen Unternehmens führt, bestimmte Lieferungs- und Zahlungsbedingungen erfüllt sowie Serviceleistungen erbringt. Dafür wird ihm z. B. Gebietsschutz eingeräumt und ggf. erlaubt, unter dem Firmennamen aufzutreten.

Großhändler

Die Zusammenarbeit mit Großhändlern eignet sich für große Warenmengen (z. B. Lebensmittel-, Schuh- und Textilgroßhandel, Abholgroßhandel). Sie verfügen meist über große Lagermöglichkeiten und einen entsprechenden Fuhrpark, verlangen allerdings auch entsprechende Margen.

Mitarbeit: Wolfgang Löhner, IHK Bonn/Rhein-Sieg

Weitere Informationen:

- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Absatz/Marketing/Vertrieb)

Wachstum und Kooperationen

Viele junge Unternehmen erleben in der Phase des Wachstums folgendes Szenario: Die Zahl der Kunden und Aufträge nimmt zu, gleichzeitig verändern sich Kundenwünsche und nicht zuletzt dadurch die Anforderungen an die Leistungspalette des Unternehmens (Full-Service). Viele Unternehmen sehen sich in dieser Lage außerstande, die damit verbundenen Aufgaben allein zu bewältigen. Eine Möglichkeit, mehr und größere Aufträge zu bearbeiten, das Leistungsangebot zu erweitern, zusätzliche Kunden zu gewinnen und dabei zudem dem drohenden Arbeitskräftemangel zu begegnen, sind Kooperationen. Dabei geht es kooperationsfreudigen Partnern nicht zuletzt auch darum, ihre Kosten zu senken.

Entscheidungsfreiheit, Abstimmungsprozesse, Arbeitsbelastung

Unglücklicherweise schließen viele Unternehmen Kooperationen für sich grundsätzlich aus. Typische Gegenargumente sind: Sie schränken die eigene unternehmerische Entscheidungsfreiheit ein, sind rechtlich zu kompliziert, verlangen zeitraubende Abstimmungsprozesse, geben dem Kooperationspartner zu viel Einblick in Firmengeheimnisse und bringen vielleicht sogar zusätzlich zur bereits enormen Arbeitsbelastung weitere Aufgaben mit sich (z. B. Gewährleistungen auch für Arbeiten des Partners).

Kosten, Kunden, Leistungen

Die Erfahrung zeigt aber: Kooperationen vergrößern unternehmerische Chancen und verteilen gleichzeitig die Risiken auf mehrere Schultern. Zu den häufigsten Kooperationsfeldern gehören:

- ▶ Einkauf. Durch Einkaufs-Kooperationen können Unternehmen Zeit und Geld sparen.
- ▶ Vertrieb. Vertriebs-Kooperationen gehören zu den häufigsten Kooperationsformen. Sie können innerhalb eines Landes oder auch mit Partnern im Ausland geschehen, durch die sich jeweils andere Absatzwege erschließen lassen.
- ▶ Service/Kundendienst. Eine Kundendienst-Kooperation hilft Kosten zu senken und ermöglicht zugleich die schnelle Erledigung von Serviceleistungen.
- ▶ Werbung. Werbeaktivitäten sind meist kostspielig. Daher wird kostensparende Gemeinschaftswerbung immer wichtiger.
- ▶ Komplettaufträge. Kunden erwarten zunehmend komplette Problemlösungen mit weitreichenden Servicepaketen als „Dienstleistungen aus einer Hand“.
- ▶ Produktion/Fertigung. Ziel einer Produktions-Kooperation ist es, die Produktionskosten zu senken und flexibel auf Auftragsspitzen zu reagieren.
- ▶ Verwaltung/Büro. Nicht jedes Unternehmen benötigt eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ver-

waltung bzw. Büro. Das gilt vor allem für kleine Unternehmen, die (noch) wenige oder überschaubare Auftragsumfänge bearbeiten.

- ▶ Forschung und Entwicklung. Im produzierenden Gewerbe stärken Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen die Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und ermöglichen ihnen, im Wettbewerb zu bestehen.
- ▶ Personalplanung/Aus- und Fortbildung. Nicht jedes Unternehmen kann die große Zahl von Mitarbeitern einstellen, die es – in Zeiten einer Spitzenbelastung – braucht. Nicht jedes Unternehmen kann sich darüber hinaus die Fachkräfte leisten, die es benötigt. Lösung: gemeinschaftliche Personalplanung sowie Aus- und Fortbildungs-Kooperationen.

Kooperationspartner finden

Einen Überblick über potenzielle Partnerunternehmen eines Kammerbezirks bieten die Firmen-Informationssysteme der Industrie- und Handelskammern (IHKs) und Handwerkskammern (HWKs). Partner kann man auch über Inserate in Fachzeitschriften finden. Eine weitere Möglichkeit: die IHK-Kooperationsbörse www.kooperationsboerse.ihk.de

Weitere Informationen:

- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de (Unternehmensführung/Kooperationen)

Große Tanker kentern nicht so schnell, kleine Jollen sind wendiger



Interview mit Prof. Dr. Marcus Wagner, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensgründung und -wachstum, zum Thema „Wachstum“

Herr Prof. Wagner, warum sind wachsende Unternehmen volkswirtschaftlich wichtig?

Zunächst wird durch Wachstum – plakatig gesagt – Beschäftigung gesichert. Es ist ja so, dass durch permanente Prozessinnovationen menschliche Arbeit von Maschinen übernommen wird. Arbeitsplätze verschwinden. Durch Wachstum kann man aber wiederum neue Beschäftigung schaffen. Dazu kommt, dass bei konstantem Bevölkerungswachstum auch Wirtschaftswachstum nötig ist, um den Lebensstandard zu erhalten oder zu erhöhen, denn man muss ja z. B. das erwirtschaftete Bruttosozialprodukt auf eine zunehmend größere Bevölkerung verteilen.

Warum ist Wachstum für Unternehmen betriebswirtschaftlich wichtig?

Für innovative und technologieorientierte Unternehmen beispielsweise ist Wachstum deshalb wichtig, weil sie Risikokapital brauchen. Das bekommen sie meist von Venture-Capitalgebern, die eine sehr hohe Rendite erwarten. Solche Renditen kann man eher in Industrien realisieren, die relativ schnell wachsen. Dies ist etwas, das wir hier am Lehrstuhl auch erforschen. Dazu kommt: Unternehmen starten oft in Branchen, die sich durch hohe Wachstumsraten auszeichnen, beispielsweise im Hightech-Bereich, so genannte High Potentials. Durch ihren

Markteintritt verschärfen sie den Wettbewerb, so dass insgesamt die Produktivität in der Branche über alle Firmen steigt. Weniger effiziente Firmen werden vom Markt gedrängt. Das führt insgesamt volkswirtschaftlich zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche. Für die beteiligten Unternehmen ist es die Basis für eine langfristige Existenz und für wettbewerbsfähige Produkte.

Stimmt es, dass größere Unternehmen Krisen besser überstehen können?

Grundsätzlich ja. Größeren Unternehmen geht es bei Marktschwankungen, also etwa Umsatzeinbrüchen, in der Tat seltener wirklich an den Kragen. Sie kennen das Bild des schweren Tankers im Sturm: Er wird nicht so schnell kentern wie die kleine Jolle. Konkret bedeutet das: Größere Unternehmen haben mehr Ressourcen, also z. B. ein größeres Produktportfolio, breiteres Know-how oder besseren Zugang zu Kapital, um insbesondere auf Wachstumseinbrüche reagieren zu können, etwa durch den Verkauf von Unternehmensteilen.

Für welche Unternehmen ist Wachstum nicht notwendig?

Es gibt natürlich auch Unternehmen, für die Wachstum keine Rolle spielt. Beispielsweise die so genannten Lifestyle Firms wie etwa ein Café, das ein bisher angestellter Bäckermeister eröffnet. Oder nehmen Sie einen Spezialverlag oder Kleinstgründungen, die aus einem Mangel an Beschäftigungsalternativen erfolgen. Das sind Unternehmen, die oftmals stärker nischenorientiert sind, auch geografisch. Deren Wachstumspotenzial ist zum einen beschränkt, zum anderen ist Wachstum für ihre langfristige Existenz gar nicht so entscheidend.

Was können Unternehmen für Wachstum tun?

Oft sind Netzwerke für Wachstumsprozesse entscheidend, sei es, um Kapital zu gewinnen, sei es, um Geschäftspart-

ner, Kooperationspartner oder Vertriebspartner zu finden.

Ein anderer wichtiger Aspekt, den junge Unternehmen häufig übersehen, ist der notwendige Wandel der Unternehmensorganisation. Man kann die Wachstumsschritte eines Unternehmens als Prozesse zunehmender Spezialisierung und Differenzierung beschreiben. Schauen Sie sich z. B. die Anforderungen an die Mitarbeiter an, die immer spezifischer werden. Da drängt sich ein Bild aus dem Sport auf: Man entwickelt sich nach dem Unternehmensstart vom Zehnkämpfer zum Einzelsportler. Hier muss sich selbstverständlich die Organisation des Unternehmens dieser Entwicklung anpassen, etwa durch neue Aufgabenzuordnungen.

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 01805 778090
 publikationen@bundesregierung.de
 Download u. Bestellfunktion:
 www.existenzgruender.de
 www.bmwi-unternehmensportal.de

Internet:

- ▶ www.existenzgruender.de
- ▶ www.bmwi-unternehmensportal.de
- ▶ www.bmwi.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
 Öffentlichkeitsarbeit
 11019 Berlin
 oeffentlichkeitsarbeit@bmwi.bund.de
 www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis:

Spectral-Design – Fotolia

Druck:

Harzdruckerei GmbH, Wernigerode

Gedruckt auf nachhaltig hergestelltem Papier

Auflage: 30.000