

Supersize Me

Wachstum. Viele Unternehmen, die als Kleinbetriebe starten, erlangen über die Jahre beachtliche Größe – und stehen dann vor oft unterschätzten Herausforderungen: Begleiterscheinungen des Wachstums am Beispiel von fünf österreichischen Unternehmen. Von Peter Sempelmann



Grüne-Erde-Chefs Haas (li.), Keplinger
„Wir sind eben manische Selbstermacher“

... Auch Kuno Haas und Reinhard Keplinger, die Eigentümer und Gesellschafter des auf ökologische Produkte spezialisierten Unternehmens Grüne Erde, das mit 230 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 30 Millionen Euro erwirtschaftet, sind von den Fähigkeiten und der Nützlichkeit externer Berater nicht unbedingt überzeugt. „Mein Partner und ich haben das Unternehmen 1993 vom Gründer übernommen“, erinnert sich Keplinger. „Als Betriebswirte konnten wir uns die Geschäftsführung so aufteilen, dass wir keinen Berater konsultieren mussten.“ Die Aufga-

ben des Steuerberaters und des Wirtschaftsprüfers habe der damalige dritte Geschäftsführer übernommen. Keplinger: „Wir waren drei Freunde, die das Potenzial des Unternehmens gesehen und es gemeinsam versucht haben.“

Interne Unterstützung. Der ursprüngliche Kleinbetrieb ist in den vergangenen zehn Jahren stark gewachsen, hat Filialen in Berlin, Düsseldorf, München, Nürnberg, Stuttgart, Wien, Linz und Graz eröffnet und steht gerade an der Schwelle zum Großunternehmen. Sämtliche wichtigen Entscheidungen haben Haas und Keplinger bisher im Alleingang getroffen, dafür aber den Abteilungs- und Projektleitern sowie den Mitarbeitern im Unternehmen mehr Verantwortung übertragen. „Der Gründer Karl Kammerhofer war der Typ von Unternehmer, der immer und überall war und stets das Sagen hatte. Als das Unternehmen noch klein war, war das auch sinnvoll“, meint Keplinger. Seit die 100-Mitarbeiter-Grenze überschritten wurde, seien aber andere Strukturen notwendig geworden.

Außer Haus geben die Grüne-Erde-Chefs, unter deren Führung das Unternehmen vom kleinen Ökotextil-Anbieter

zu einem ansehnlichen Versandhaus für biologische Heimtextilien, Möbel und Kosmetik gewachsen ist, Aufträge aber bis heute nur selten. „Es kann sein, dass ich falsch liege, aber ich denke, dass Outsourcing in vielen Bereichen langfristig teurer kommt, als Aufgaben mit eigenen Mitarbeitern selbst zu lösen“, meint Keplinger. „Wir sind eben manische Selbstermacher.“

Sogar das EDV-System, das die Scharnsteiner Zentrale mit der Tischlerei in Kärnten, der Stoffproduktion in Vorchdorf und den Filialen in Österreich und Deutschland verbindet, hat das Unternehmen selbst entwickelt – ein auf Apple-Computern laufendes System, das in einer von Windows-Netzwerken und SAP-Lösungen geprägten EDV-Landschaft eine Ausnahmeerscheinung darstellt. Bei jeder weiteren Expansion droht das System endgültig zu kippen, doch Keplinger steht dazu. „Bisher sind wir damit ganz gut gefahren“, meint er, „genauso wie mit der eigenen Agentur im Haus, die sich um die Werbung und die Produktion der Kataloge kümmert. Ich sehe es auch als eine Möglichkeit, die eigene Identität zu bewahren.“