



Einführung in die
Managementlehre

5

Rolf Dubs
Dieter Euler
Johannes Rüegg-Stürm
Christina E. Wyss
Herausgeber

⋮ Haupt

Projekte noch parallel gehandhabt werden konnten, aber nicht mehr fünf und mehr Projekte bei einem Geschäftsradius von tausend Kilometern. Die Technologiekompetenz wird weiterhin als Grundbedingung vorausgesetzt.

K3.3

Evolutionärer Unternehmenslebenszyklus

Ein weiterer Ansatz in der Lebenszyklusdarstellung beinhaltet die Orientierung an evolutionären und revolutionären Phasen der Unternehmensentwicklung wie in den Lebenszyklusdarstellungen von Knut BLEICHER (1996) oder Larry GREINER (1998). Mit Hilfe dieser Modelle soll die Organisationsdynamik von Unternehmen erklärt werden. Zwei Annahmen liegen ihnen zugrunde, zum einen, dass ein Wechselspiel zwischen eher stabilen, evolutionären Phasen und instabilen, revolutionären Phasen stattfindet, und zum anderen, dass jede dieser evolutionären Phasen sich durch eigene Führungskonzepte, Unternehmensphilosophien und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder auszeichnet. Damit können einzelne Phasen unterschieden und in einen idealtypischen Ablauf gebracht werden, wobei die revolutionären Phasen sozusagen als Trennschicht fungieren.

In der Darstellung von BLEICHER wird, wie bereits zu Beginn des Abschnitts beschrieben, der Lebenszyklus eines Unternehmens idealtypisch in sechs Phasen unterteilt und ein Wechselspiel zwischen stabilen und instabilen Phasen der Entwicklung beschrieben. Das soziale System «Unternehmen» entwickelt sich dabei im Spannungsfeld von Forderungen und Möglichkeiten der In- und Umwelt und nimmt Bezug auf die eigenen, strategischen Erfolgspotenziale. Die Entwicklung wird allerdings nur als begrenzt steuerbar eingeschätzt: Neben den eigenen, intendierten Maßnahmen zur Entwicklung sind auch eigenevolutorische, nicht determinierbare Kräfte beteiligt, das System entwickelt eine Eigendynamik. Im Modell von BLEICHER wird allerdings zwischen einer internen und einer externen Unternehmensentwicklung unterschieden, dies im Gegensatz zum Modell von GREINER, der die Organisationsentwicklung aus internen Ursachen heraus zu erklären versucht. Die ersten drei Phasen der Entwicklung werden als stark von der internen Entwicklung abhängig eingeschätzt, während die übrigen drei Phasen von der äußeren Unternehmensentwicklung abhängig sind.

Die ersten drei Phasen der internen Entwicklung im Modell von BLEICHER (Pionier-, Markterschließungs- und Diversifikationsphase) sind stark vom Unternehmensstart mit der Umsetzung einer unternehmeri-

schen Idee in ein neues Produkt und dem darauf folgenden Wachstum geprägt. In der ersten Phase, der *Pionierphase*, wird die Entwicklung zu meist von einer Erfindung getragen, die zunächst nur einem beschränkten Kreis von Kunden bekannt ist. Eigentümer und Erfinder sind oftmals identisch, die (angehende) Unternehmenskultur ist stark von dieser Persönlichkeit geprägt und wird von ihr auch vorgelebt. Managementsysteme sind selten anzutreffen, stattdessen herrscht oftmals ein kreatives Chaos mit direkten Anweisungen vor. Das Krisenpotenzial in dieser ersten Phase ist hoch, etwas weniger als 50 Prozent der neuen Unternehmen überleben das fünfte Betriebsjahr.³ Die Ursachen sind mannigfaltig, am häufigsten liegt das Scheitern jedoch am zu kleinen Marktpotenzial, an Führungsfehlern und einem eventuell daraus resultierenden Finanzierungsdefizit.

Der Weg aus der Krise führt nach BLEICHER über die *Markterschließung* und interne Konsolidierung als zweite Phase. In dieser Phase werden weitere Kundenkreise erschlossen und damit das Wachstum vorangetrieben. Das Wachstum geht allerdings schnell vor sich, und dies stellt den Unternehmer, das Unternehmerteam vor neue Herausforderungen, was die Professionalisierung des Managements und die Kapitalbeschaffung betrifft. Oftmals kommt es durch die erhöhten Kapitalanforderungen auch zu Veränderungen in den Besitzverhältnissen, sei es durch die Aufnahme neuer Teilhaber oder (heute eher seltener) durch ein IPO. Managementsysteme finden zunehmend ihren Platz im Unternehmen, eine strenge Regelbefolgung fordert aber auch ihren Tribut im Hinblick auf Risikofreude und Lernbereitschaft. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass durch eine (zu große) Strukturalisierung alle Entscheidungen in der Führungsspitze konzentriert werden und diese damit überlastet wird. Das Krisenpotenzial wird von BLEICHER in dieser Phase aber trotzdem als eher gering eingestuft. Größer erscheint die Gefahr, dass der Produktlebenszyklus ausgereizt wird. Um solchen Krisensituationen vorzubeugen, wird die frühzeitige Entwicklung neuer Erfolgspotenziale vorgeschlagen, die dann in einer Phase der *Diversifikation* voll zum Einsatz kommen.

Die Suche nach neuen Geschäftspotenzialen und deren Entwicklung kann sich in einem Kontinuum zwischen geschäftsnaher und geschäftsferner Diversifikation bewegen. Die Herausforderung liegt, ähnlich wie in der Wachstumsphase, darin, einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Geschäftsfeldern zu schaffen, wobei man sich nicht mehr auf

³ Pressemitteilung des BfS zur Unternehmensdemografie vom 24. Juni 2003 über <http://www.statistik.admin.ch/news/pm/0350-0305-80.pdf> (Abrufdatum 8. Juli 2003).

einzelne Erfolgspotenziale konzentrieren kann. Dieses Portfolio an Geschäftsfeldern bietet aber auch die Möglichkeit eines Risikoausgleichs. Von daher wird das Risikopotenzial im Vergleich zu den ersten zwei Phasen als am geringsten eingestuft. Hingegen bestehen mögliche Konfliktherde darin, dass sich die Unternehmenspolitik unter Umständen immer weiter vom eigentlichen Kerngeschäft entfernt. In dieser Phase kommt das Unternehmen an die Grenzen dessen, was aus eigenen Kräften an Wachstum drin liegt. Um weiteres Wachstum zu ermöglichen, ist das Unternehmen auf Erfolgspotenziale anderer Unternehmen angewiesen, also auf äußere Unternehmensentwicklungen.

In den letzten drei Phasen, die auch als Phasen der äußeren Entwicklung bezeichnet werden, ist nach BLEICHER ein Unternehmenswachstum nur noch durch Einfluss von außen möglich (als Akquisition, Kooperation oder Restrukturierung). In der *Akquisitionsphase* der Entwicklung wird versucht, entweder eigene unternehmerische Ideen zu verstärken oder die nicht ausreichend schnelle Entwicklung neuer Erfolgspotenziale durch Diversifikation zu verbessern. Eine Herausforderung besteht darin, die vorhandenen Managementsysteme den immer komplexer und teilweise auch internationaler werdenden Anforderungen anzupassen. Unterschiedliche Kulturen stellen ein Krisenpotenzial dar, wenn es nicht gelingt, sie miteinander zu verbinden und den Erwartungen, die an den Zusammenschluss gestellt wurden, zu entsprechen.

Wenn sich nach BLEICHER der Weg der Akquisition als nicht realisierbar herausstellt und eine Restrukturierung nicht möglich ist oder wenn sie nicht gewünscht wird, so steht der Weg der Kooperation immer noch offen. In der *Kooperationsphase* versucht ein Unternehmen nicht über eigene Aktivitäten oder über Akquisitionen zu wachsen, sondern die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in Form einer Kooperation zu suchen. Das Wahrnehmen von Chancen außerhalb der eigenen Möglichkeiten rechtfertigt es, ein eher labiles und sehr auf Vertrauen basiertes Kooperationsverhältnis einzugehen. Jede Partnerschaft ist immer auch von Unsicherheiten geprägt. So kann im Extremfall einer der Kooperationspartner die Informationsbasis der anderen nur zu seinem Vorteil ausnutzen und sich auf diesem Weg eine bessere Wettbewerbsposition verschaffen. Unter Umständen führt dies zu einer ernsthaften Unternehmenskrise, und das Unternehmen mutiert zum Restrukturierungsobjekt. Eine weitere Krisenursache kann auch darin liegen, dass man als Kooperationspartner gar nicht erst ernst genommen wird, da durch (erfolglose) Versuche von Akquisition und Diversifikation sämtliche Ressourcen bereits aufgebraucht sind und man einem allfälligen Partner kaum mehr etwas Interessantes zu bieten hat.

Die dann notwendige *Restrukturierung* kann nach BLEICHER in Form sowohl einer inneren als auch einer äußeren Unternehmensentwicklung ablaufen. Im Rahmen einer internen Restrukturierung wird zunächst versucht, nicht mehr zukunftssträchtige Geschäftsfelder und stagnierende Bereiche abzustößeln, damit die Ertragskraft verbessert wird. Dies setzt ein Umdenken im Unternehmen voraus. Bisher war es vor allem auf Wachstum ausgerichtet. Neu soll es jetzt in Richtung Schrumpfung gehen. Eine weitere Variante ist die Veränderung der Besitzverhältnisse, etwa in Form eines Management-Buy-outs. Wenn diese beiden Varianten der Redimensionierung nicht erfolgreich verlaufen, so bleibt als letzte Konsequenz nur noch die Aufgabe der Geschäftstätigkeit oder die vollständige Integration in ein anderes Unternehmen.

Literatur

- BLEICHER, K. (1996). *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- GREINER, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations grow. In: *Harvard Business Review*, Vol. 76 (3): 55–67.
- MEFFERT, H./BUHRMANN, C. (2000). Product Life Cycle Management – Grundmodell und neuere Entwicklungen. In: *Thexis – Fachzeitschrift für Marketing* (2): 6–10.
- NATHUSIUS, K. (2001). *Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente – Prozesse – Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.