

Cuno Pümpin

Christian Wunderlin

Unternehmensentwicklung

Corporate Life Cycles.
Metamorphose statt Kollaps

Haupt Verlag
Bern Stuttgart Wien

- 1 Käufer von Unternehmen, seien es private Investoren, Business Angels, Private Equity Funds oder *Mergers-and-Acquisitions*-Abteilungen von Konzernen und
- 2 Personen, die Unternehmen und ihre Risiken managen, als aktive Investoren, Verwaltungsräte, Unternehmensleiter oder Risk Manager.

Wie können diese Gruppen die in unserem Buch zur Verfügung gestellten Hilfsmittel nun einsetzen?

- Sie können sie verwenden, um den aktuellen Entwicklungsstand eines Unternehmens zu beurteilen.
- Sie können unsere Richtlinien, aufgeteilt nach der normativen, strategischen und operativen Managementebene, umsetzen, um die jeweilige Phase erfolgreich zu managen.
- Sie können unsere Instrumente zur Wahrnehmung von Krisen benutzen.
- Und sie können unsere Handlungsempfehlungen, wiederum aufgeteilt nach Aktionen auf der normativen, strategischen und operativen Ebene, schließlich dazu verwenden, auftretende Krisen erfolgreich zu meistern.

Ziel ist es, dass der Leser für jenes Déjà-vu-Gefühl, von dem die Rede war, eine Erklärung bekommt und besser versteht, warum viele Unternehmungen scheitern. Unser Raster, gepaart mit eigenem Praxis-, Branchen- und Marktwissen, wird die Aufmerksamkeit für Krisenindikatoren bei der täglichen Arbeit schärfen.

In den folgenden Kapiteln führen wir zuerst in das Thema Lebenszyklus ein und erklären die Abweichungen der Unternehmens-Lebenszyklen von anderen Zyklusmodellen. Als Zweites skizzieren wir die verschiedenen Aspekte von Unternehmens-Lebenszyklen, bevor wir dann auf die einzelnen Entwicklungsphasen einer Unternehmung eintreten.

Lebenszyklus-Konzepte

2

Das Konzept des Lebenszyklus, das im Mittelpunkt unserer Überlegungen steht, beschreibt Entwicklungen in Organisationen oder Unternehmen in Analogie zu biologischen Vorgängen. Das Zyklusmodell zeigt, wie Organismen entstehen, wie sie wachsen, sich verändern und vergehen: vom Anfang zum Ende, von der «Geburt» zum «Tod». Der Entwicklungsprozess wird dabei durch verschiedene Kräfte gesteuert, die teils der Umwelt entstammen, teils aber auch in einer Art inneren Programmierung zu suchen sind – eine Eigenheit, die für unsere Betrachtung der Unternehmensentwicklung von besonderer Bedeutung ist.

Die Verwendung von Lebenszyklus-Konzepten in der Betriebswirtschaft

2.1

In der Betriebswirtschaft finden wir Lebenszyklus-Konzepte in unterschiedlichen Zusammenhängen. Wir gehen im Folgenden kurz auf den Produkt-, den Technologie-, den Branchen- und den Nutzenpotential-Lebenszyklus ein, da diese vier Zyklen – neben dem Zyklus der Unternehmensentwicklung selbst – nach unserer Meinung den unternehmerischen Erfolg am stärksten beeinflussen.

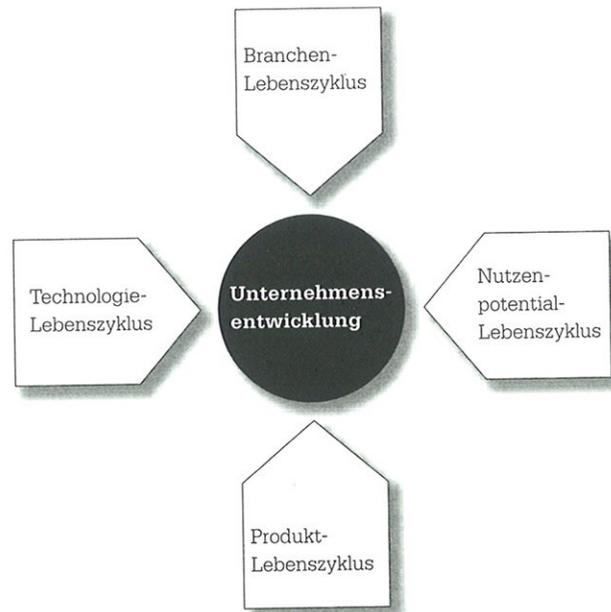


Abbildung 2-1

Lebenszyklen und die Unternehmensentwicklung:

Quelle: Eigene Darstellung

Der Produkt-Lebenszyklus

Das Konzept des Produkt-Lebenszyklus gründet in der Vorstellung, dass Produkte, ähnlich wie Lebewesen, einem Prozess des Werdens und Vergehens unterliegen.¹⁴ Vom Zeitpunkt ihrer Markteinführung an besitzen sie nur eine begrenzte Lebensdauer, nach der sie nicht mehr absetzbar sind. Die in Abbildung 2-2 dargestellte S-Kurve zeigt den typischen Verlauf eines Produkt-Lebenszyklus in Bezug auf Umsatz und Gewinn:

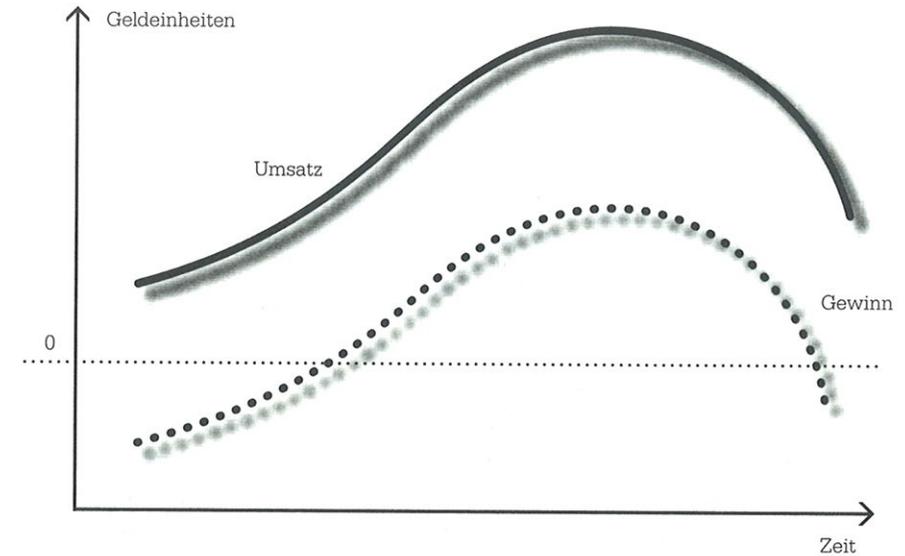


Abbildung 2-2

Modell des Produkt-Lebenszyklus:

Quelle: Eigene Darstellung

Das Produkt durchläuft während seines «Lebens» markant unterschiedliche Phasen. Diese werden im Allgemeinen Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Niedergangsphase genannt.¹⁵ Der S-förmige Verlauf wird mit der anfangs eher zögerlichen und später immer breiter werdenden Akzeptanz des Produkts bei den Abnehmern erklärt. Erst wenn es den Anbietern nach einer Einführungsphase dank Werbung und Mund-zu-Mund-Propaganda gelingt, breitere Käufergruppen zu erschließen, ist ein starkes Umsatzwachstum zu verzeichnen (Wachstumsphase). Die Gründe für die Reifephase und schließlich den Niedergang liegen im Wesentlichen in der Sättigung des Marktes, im Auftauchen leistungsfähigerer Ersatzprodukte oder in einem durch die Anbieter bewusst herbeigeführten Veralten des Produkts (zum Beispiel bei der Mode).¹⁶

Wichtig für unsere späteren Ausführungen sind die unterschiedlichen Strategien und Verhaltensweisen der Unternehmen im Verlauf des Produkt-Lebenszyklus:¹⁷

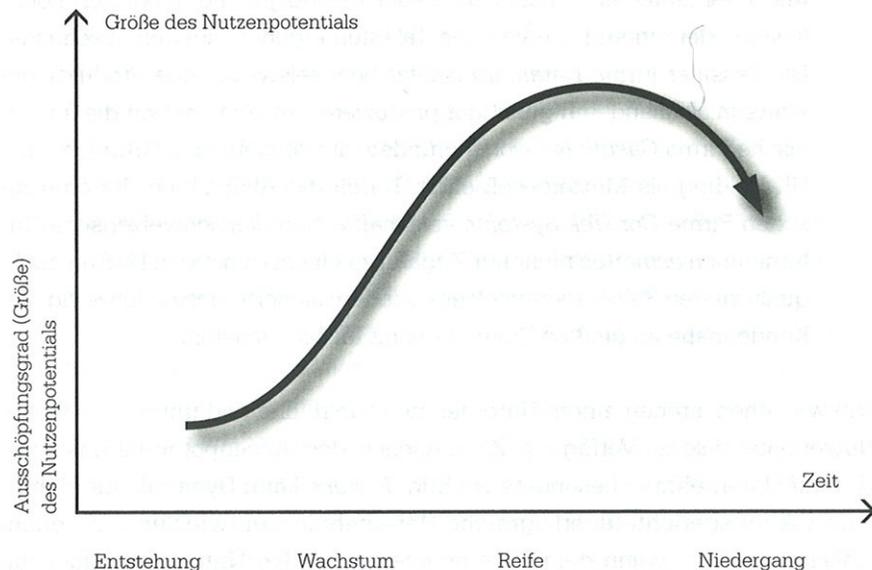
zu echten Nutzensteigerungen führen. Aus diesem Grund lautet die wichtigste und zentrale Forderung im Rahmen der Unternehmensentwicklung, dass die Strategie auf attraktive Nutzenpotentiale ausgerichtet sein muss. Zweitens stellt das Marktpotential ein wichtiges, aber beileibe nicht das einzige Nutzenpotential dar. Deshalb muss das operative Management mit Unterstützung des Verwaltungsrates systematisch alle möglichen Nutzenpotentiale analysieren und die attraktivsten Potentiale erkennen.

Bei den aufgeführten Nutzenpotentialen werden allgemein gefasste Oberbegriffe verwendet. In vielen Fällen können diese generischen Begriffe noch weiter untergliedert werden, was zu einer präziseren Betrachtungsweise führt. Betrachten wir die Nutzenpotentiale nun unter dem Aspekt des Lebenszyklus, so lässt sich feststellen, dass alle – nicht nur die Marktpotentiale – einem zyklischen Entwicklungsverlauf unterliegen (Abbildung 2-6). Gerade in turbulenten Zeiten wird deutlich, wie stark Entwicklungen in komplexen Systemen wie Märkten und Unternehmen dieser Zykluskurve unterworfen sind.

Abbildung 2-6

Der Lebenszyklus eines Nutzenpotentials

Quelle: PÜMPIN (1991), S. 59



Neue Nutzenpotentiale entstehen aufgrund von Veränderungen in der Umwelt, in den Märkten, in Technologien oder in den Unternehmungen selbst. Zum Beispiel machte das Internet neue Vertriebskonzepte möglich (ohne Ladengeschäfte oder Kataloge, wie bei *Amazon*) oder neue Handelsformen (Massenauktionen wie bei *Ebay*, *Ricardo* usw.). Unternehmen, die solche Veränderungen frühzeitig erkennen, können sich einen attraktiven Wettbewerbsvorteil erarbeiten. In der Entstehungsphase erreicht das Unternehmen dabei nur ein geringes Geschäftsvolumen, da einerseits die Veränderungen noch wenig ausgeprägt sind und sich andererseits im Unternehmen selbst die Fähigkeiten zur Nutzung noch nicht vollumfänglich gebildet haben. In der Wachstumsphase kommen die Einflüsse der veränderten Situation wie auch das inzwischen entwickelte Wissen bei der Ausschöpfung des neuen Nutzenpotentials dann vollumfänglich zur Geltung. In der Reifephase bewirken Umweltveränderungen, neue Konkurrenten und die bereits durchgeführten Aktionen (zum Beispiel Ausnutzen von Kostensenkungspotentialen) ein allmähliches Abflachen der Attraktivität eines Nutzenpotentials. Schließlich ist gar ein starker Niedergang festzustellen.

Unser Buch konzentriert sich auf die Verhinderung von Schaden in der Unternehmensentwicklung (Limitierung des *downside*). Die hier beschriebenen Nutzenpotentiale bilden aber nicht nur Ansatzpunkte für die Verhinderung von Schaden bzw. für die Sanierung von Firmen, sondern auch eine Grundlage für die Nutzung der Chancen und Potentiale (Maximierung des *upside*). Detailliert werden diese Aspekte in Cuno PÜMPINS Buch *Das Dynamik-Prinzip – Zukunftsorientierung für Unternehmer und Manager* beschrieben.³¹

Übertragung des Lebenszykluskonzepts auf eine Unternehmung

2.2.

Wir wollen das Konzept des Lebenszyklus nun auch auf Erscheinungen in der Unternehmensentwicklung anwenden. Wir betrachten das Unternehmen also modellhaft so, als ob es auch ein «Leben» durchlief. Dabei werden typische, regelmäßig auftauchende Entwicklungsphasen unterschieden und Punkte, die für das Überleben eines Unternehmens besonders kritisch sind, identifiziert. Damit erhoffen wir uns:

- ein besseres Verständnis der Entwicklung von Unternehmen,
- Hinweise auf die Bewältigung von prognostizierbaren Phasen,
- Hinweise auf die Bewältigung von Übergängen zwischen den Phasen (den Metamorphosen) und
- Hinweise auf die Bewältigung von Krisen in den Phasen und bei den Phasenübergängen.

Wir beschreiben zunächst die spezifischen Führungsanforderungen in den verschiedenen Lebensphasen und geben Hinweise darauf, wie ein geeignetes Führungskonzept aussehen könnte. Die entsprechenden Empfehlungen werden somit je nach erreichtem Entwicklungsstand sehr unterschiedlich ausfallen.

Wir sind uns bewusst, dass das Konzept des Lebenszyklus in der Anwendung auf Firmen gewissen Einschränkungen unterworfen ist:

- Lebenszyklen sind normalerweise durch ein Ende (Tod, Untergang) gekennzeichnet, was für die Entwicklung von Firmen nicht zwingend gelten muss.
- Firmen durchlaufen die einzelnen Phasen der Lebenszyklen nicht immer nacheinander, sondern sie können, wie wir noch sehen werden, durch gezielte Aktionen «revitalisiert» werden (aus einem reifen, etablierten Unternehmen wird zum Beispiel wieder ein Wachstumsunternehmen).
- Unternehmen vermögen ihre Umwelt zu gestalten. Diese Umwelt schaffen sie sich vor allem durch die bewusste Auswahl von Produkten, die sie anbieten, von Technologien, die sie anwenden, und von Märkten, die sie bedienen. So suchen junge Unternehmen gezielt eine instabile Umwelt, in der sie sich Vorteile gegenüber etablierten Konkurrenten versprechen. Reifere Unternehmen ziehen dagegen stabilere, abgegrenzte oder gar durch hohe Eintrittsbarrieren (Kapitalintensität, Regulierungen) geschützte Märkte vor, in denen sie die Vorteile aus der Massenproduktion voll ausspielen können.

Der entscheidende Unterschied zwischen dem Unternehmens-Lebenszyklus und den anderen Lebenszyklen in der Wirtschaft liegt also darin, dass Firmen die eigene Entwicklung durch Managemententscheidungen bewusst zu beeinflussen vermögen. Die Entwicklung einer Firma ist nicht zwingend vorherbestimmt. Es ist trotzdem erstaunlich, mit welcher Regelmäßigkeit in der Praxis bestimmte Phänomene bei Unternehmen im gleichen oder ähnlichen Entwicklungsstand zu beobachten sind. Diese typischen Erscheinungen ver-

dichten wir in den nächsten Kapiteln – nach einer Einführung in das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung.

Modelle der Unternehmensentwicklung

2.3

Es finden sich in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur einige alternative Konzepte, die helfen können, die Unternehmensentwicklung von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Diese Konzepte lassen sich grob in fünf Kategorien unterteilen:

- Metamorphosenmodelle,
- Krisenmodelle,
- Marktentwicklungsmodelle,
- Strukturveränderungsmodelle,
- Verhaltensänderungsmodelle.

Diese verschiedenen Modelle erlauben es dem Leser, seine Unternehmung aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dabei wird er aber bald feststellen, dass alle Ansätze auf die eine oder andere Art die Entwicklung reflektieren.

Die *Metamorphosenmodelle* beschreiben einen mehr oder weniger vorgegebenen Ablauf von typischen Unternehmenskonfigurationen bzw. eine mehr oder weniger zwingende Folge von typischen Unternehmensphasen. Durch das Wachstum verändert sich die Unternehmenstätigkeit so stark, dass von Zeit zu Zeit sprunghafte Veränderungen in den Führungskonzepten erforderlich werden. Mit jedem neuen Führungskonzept tritt das Unternehmen in einen anderen Zustand bzw. in eine neue Phase.³²

Die *Krisenmodelle* gehen von den Entwicklungskrisen aus, die typischerweise an bestimmten Alters- bzw. Größenschwellen auftreten. An einer solchen Schwelle kommt es zu Störungen im bisher kontinuierlichen Verlauf der Firmenentwicklung. Einige Krisenmodelle sehen solche Störungen als Zeichen eines Übergangs in eine nächste Entwicklungsphase der Unternehmung.³³

Die *Marktentwicklungsmodelle* basieren auf der Vorstellung, dass die Unternehmensentwicklung ein Ergebnis des vom Unternehmen erschlossenen Absatzmarktes sei. Der jeweilige Entwicklungsstand ermittelt sich demnach aus der Summe der einzelnen Produkte-Lebenszyklen. Marktentwicklungsmodelle führen die Unternehmensentwicklung also mehrheitlich auf externe Faktoren zurück, während interne Faktoren für sie von untergeordneter Bedeutung sind.³⁴

Die *Strukturveränderungsmodelle* beschreiben die Unternehmensentwicklung anhand der während des Wachstums auftretenden Änderungen in der Organisationsstruktur und in den Führungssystemen. Dabei zeigt sich, dass bestimmte Organisationsformen (zum Beispiel Funktional-, Divisional- oder Matrixstruktur) sich für bestimmte Entwicklungsphasen eignen, in vorgängigen oder nachfolgenden Phasen jedoch weniger gut tauglich sind.³⁵

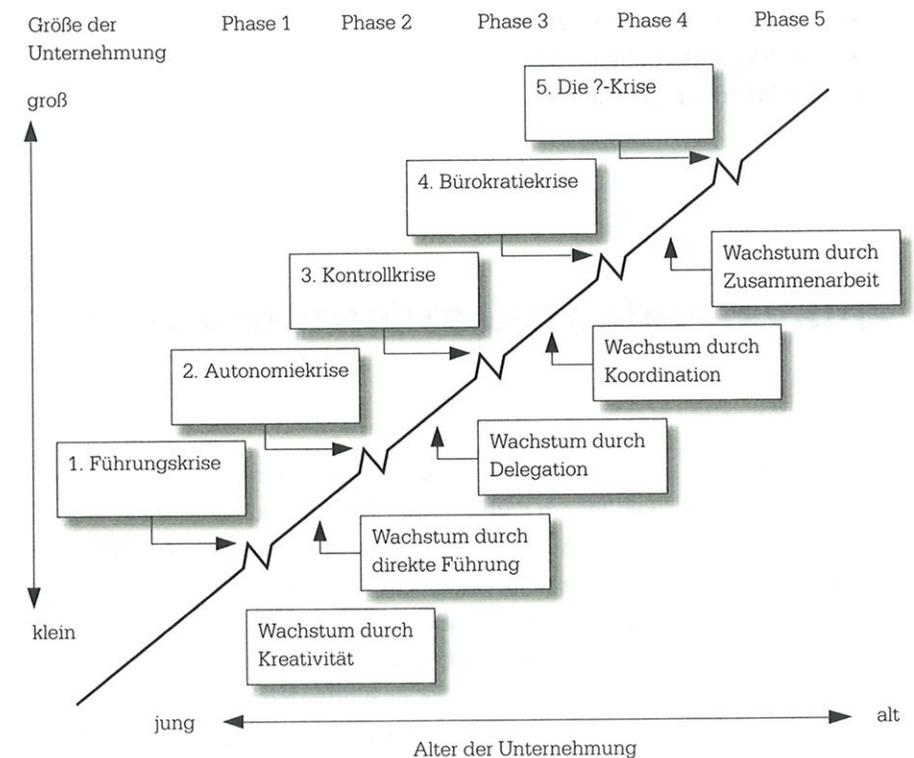
Die *Verhaltensänderungsmodelle* analysieren den Stand einer Unternehmung in seiner Entwicklung anhand von phasentypischen Verhaltensweisen und Einstellungen. Die wichtigsten Anzeichen sind die Grundhaltung des Managements, der Führungsstil sowie das Innovationsverhalten im Unternehmen. Eine wesentliche Folgerung von Verhaltensänderungsmodellen ist die Zuordnung bestimmter Typen von Führungskräften zu spezifischen Entwicklungsphasen einer Unternehmung.³⁶

Viele Modelle kombinieren Elemente unterschiedlicher Betrachtungsweisen und erreichen damit eine sehr praxisnahe Beschreibung einer Unternehmung. Eines der aus unserer Sicht wichtigsten Modelle, das auch Elemente der oben genannten Grundtypen zu einem sehr praxisnahen Bild zusammenfügt, ist das Modell der wachsenden Unternehmung nach GREINER.³⁷ Das Wachsen der Unternehmung verursacht und erklärt, GREINER zufolge, eine Reihe von unterschiedlichen Entwicklungsphasen. Diese Phasen sind primär durch interne Faktoren gesteuert, wobei externe Einflüsse, wie zum Beispiel die Dynamik des Marktes oder die Struktur der Branche, allenfalls die Länge einzelner Phasen beeinflussen können, aber keinen Einfluss auf deren Reihenfolge haben.

Wachsende Unternehmen durchlaufen nach GREINER fünf unterscheidbare Entwicklungsphasen (vgl. Abb. 2-7). Die Entwicklung verläuft dabei nicht gleichmäßig: Zwar wächst das Unternehmen während der meisten Zeit stetig und ruhig, aber am Ende jeder Entwicklungsphase gerät es unweigerlich in Turbulenzen und in die Krise. Um diese Krisen erfolgreich zu bewältigen, wird jeweils eine Reorganisation der Strukturen und des Führungsverhaltens notwendig, um für die nächste Entwicklungsstufe gewappnet zu sein. Gelingt dem Management die Umsetzung der geänderten Organisationsstruktur nicht, so wird das Unternehmen entweder auf dem erreichten Niveau stagnieren, oder es kollabiert – geht also bankrott.

Abbildung 2-7

Modell des wachsenden Unternehmens
Quelle: GREINER (1998/1982), S. 11



Im nächsten Kapitel wollen wir nun den Versuch unternehmen, ein umfassendes Modell der Unternehmensentwicklung zu zeichnen, das auf den Erkenntnissen der aufgeführten Modelle, auf dem bereits erwähnten Praxistest und eigenen Beobachtungen basiert.³⁸

In unserem Modell der Unternehmensentwicklung innerhalb des St. Galler Management-Konzepts nach BLEICHER zeigen wir vier idealtypische Unternehmensphasen:

- das Pionierunternehmen,
- das Wachstumsunternehmen,
- das Reifeunternehmen und
- das Wendeunternehmen.

Der Unternehmens-Lebenszyklus

3

Die Entwicklung eines Unternehmens wird von den von ihm erschlossenen Nutzenpotentialen bestimmt. Kontinuierlich macht sich ein erfolgreiches Unternehmen Veränderungen in der Umwelt und in seinem eigenen Inneren zunutze, die neue attraktive Nutzenpotentiale entstehen lassen. Da diese Potentiale wiederum einem Lebenszyklus unterliegen, der letztlich zu ihrem Niedergang führt, wird es für das Unternehmen überlebenswichtig, immer wieder *neue* Nutzenpotentiale zu entdecken und zu erschließen. Spätestens wenn die bisher maßgeblich Gewinn bringenden Nutzenpotentiale das Reifestadium erreichen, wird die weitere Unternehmensentwicklung durch den rechtzeitigen Sprung auf eine neue Nutzenpotentialkategorie gesichert.

Für jede Phase der Entwicklung lässt sich idealtypisch beschreiben, auf welche Nutzenpotentialkategorien sich das Unternehmen schwergewichtig abstützt.

3.1 Das Pionierunternehmen

Existenz und Erfolg des Pionierunternehmens basieren im Regelfall auf der Erschließung weniger Nutzenpotentiale:

- eines noch in der Entstehungs- oder allenfalls in der Wachstumsphase befindlichen Markt- und/oder Technologiepotentials und
- eines internen Humanpotentials in der Person des überragenden Pionierunternehmers.

Gegenüber seinen Stakeholdern stiftet das Pionierunternehmen einen vergleichsweise niedrigen Nutzen, was vor allem im geringen Umfang seiner Geschäftstransaktionen begründet ist. Die Nachfrage im anvisierten Markt ist noch schwach, und unternehmensintern fehlen die Kapazitäten und Fertigkeiten für Transaktionen mit größerem Volumen. Zum anderen nehmen im Umfeld auch nur wenige von dem Unternehmen bereits Notiz.

3.2 Das Wachstumsunternehmen

In der Wachstumsphase steigt dann das Niveau der Nutzenstiftung für die Betroffenen rasant an. Auf der Grundlage von inzwischen in die Wachstums- oder Reifephase fortgeschrittenen Markt- und Technologie-Nutzenpotentialen aus seiner Pionierzeit erschließt sich das Wachstumsunternehmen bewusst weitere Nutzenpotentiale:

- zusätzliche *Marktpotentiale* über eine Strategie der Markterweiterung, Internationalisierung und Programmverbreiterung,
- neu entstehende *Technologiepotentiale*,
- erste *organisatorische Potentiale*, zunächst durch Schaffung einer funktionalen Struktur, später durch Divisionalisierung,
- *Kostensenkungspotentiale* durch steigende Standardisierung, Volumensteigerung und Mitarbeiterspezialisierung,
- *Übernahme- und Restrukturierungspotentiale* im angestammten wie auch in neuen, verwandten Geschäftsbereichen und
- *Humanpotentiale*: zunächst von außen eingestellte professionelle Manager, die den an seine Grenzen stoßenden Pionier – zumindest teilweise – ersetzen, später die Förderung unternehmerischen Handelns durch die eigenverantwortlichen Manager auf Ebene der Divisionen.

Dabei ziehen praktisch alle Betroffenen Nutzen aus der Unternehmensexpansion. Die Lieferanten und Fremdkapitalgeber profitieren vom steigenden Geschäftsvolumen, die Kunden von der Effizienzsteigerung, die Preisnachlässe erlaubt, Führungskräfte und Mitarbeiter profitieren von interessanten Aufgaben und Aufstiegschancen, die Aktionäre und der Fiskus von den Gewinnsteigerungen.

Das Reifeunternehmen

3.3

Das Reifeunternehmen erschließt, aufbauend auf den Erfolgen der Vergangenheit, sehr viele Nutzenpotentiale, die sich ebenfalls mehrheitlich in der Reifephase befinden. Damit ist das Niveau der Nutzenstiftung durch das Reifeunternehmen besonders hoch. Allerdings – und dies ist das große Manko des Reifeunternehmens – neigt der von ihm gestiftete Nutzen schon recht bald zur Stagnation. In seiner Reifephase lebt das Unternehmen hauptsächlich von der Abschöpfung bereits erschlossener Potentiale, wobei man deren Reifungsprozess wiederholt durch gezielte Aktivitäten zu verlängern sucht. Dies gelingt jedoch in einem immer geringeren Maße. Zugleich versäumt es das Management des Reifeunternehmens infolge seiner Innenorientierung weitgehend, neu entstehende externe Nutzenpotentiale (Märkte, Technologien, Kooperationsmöglichkeiten usw.) zu erschließen. Stattdessen stehen interne Kostensenkungspotentiale im Vordergrund.

Das Wendeunternehmen

3.4

Die vom Wendeunternehmen erschlossenen Nutzenpotentiale befinden sich durchgehend in ihrer Niedergangsphase. Das Management ist nicht in der Lage, neue attraktive Nutzenpotentiale ausfindig beziehungsweise für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Allerdings können noch einige kleine Verbesserungen im Bereich der Kostensenkung und Bilanzpolitik erzielt werden. Das Unternehmen stiftet zu Beginn der Wendephase zwar noch einen gewissen Nutzen, vor allem für die beschäftigten Arbeitnehmer, die weiterhin ihren Lohn beziehen. Wesentlich weniger rosig ist die Lage dagegen für die mit veralteten Produkten belieferten Kunden, die um ihre Einlage bangenden Aktionäre, für die kreditausfallgefährdeten Banken und den Fiskus. Das Wendeunternehmen lebt von seiner in der Vergangenheit aufgebauten Substanz. Entsprechend verschlechtert sich die Ertragssituation wie auch die gesamte Nutzenstiftung zusehends.

3.5 Der Gesamtzyklus

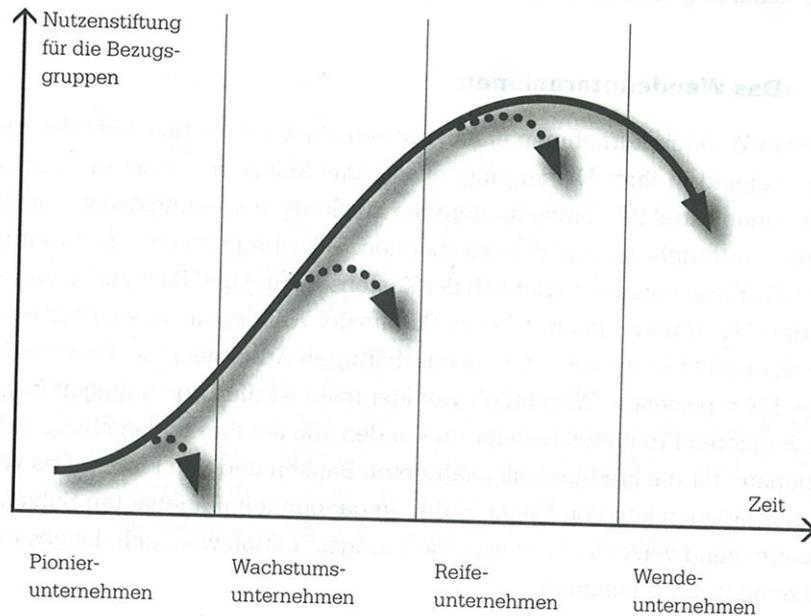
Die Unternehmensentwicklung kann also als Sequenz der Ausschöpfung von Nutzenpotentialen interpretiert werden (vgl. Abb. 3-1). Über den gesamten Lebenszyklus führen diese Entwicklungen zu einem S-förmigen Verlauf der Nutzenstiftung durch das Unternehmen. Dabei stellt sich die Zukunft des Wendeunternehmens als äußerst bedrohlich dar: Wenn das Management keine grundlegenden Gegenmaßnahmen ergreift, steuert das Unternehmen geradewegs in den Konkurs. Es ist aber keineswegs zwingend, dass der Konkurs erst nach Durchlaufen aller Entwicklungsphasen eintritt.

Der skizzierte stetige Verlauf ignoriert bewusst Sonderereignisse, die in einem solchen Modell vernachlässigt werden müssen und die gemäß unserem Praxistest auch keinen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen.

Abbildung 3-1

Der Unternehmens-Lebenszyklus

Quelle: PÜMPIN (1991), S. 135



Erfolg ist somit dauerhaft nicht durch die sture Fortführung bekannter und in der Vergangenheit bewährter Geschäftsaktivitäten zu erzielen. Der *Wandel* wird vielmehr zum eigentlichen Motor der Unternehmensentwicklung, und die stete Anpassung an diesen Wandel – die Metamorphose – zur Grundvoraussetzung für das Überleben des Unternehmens.

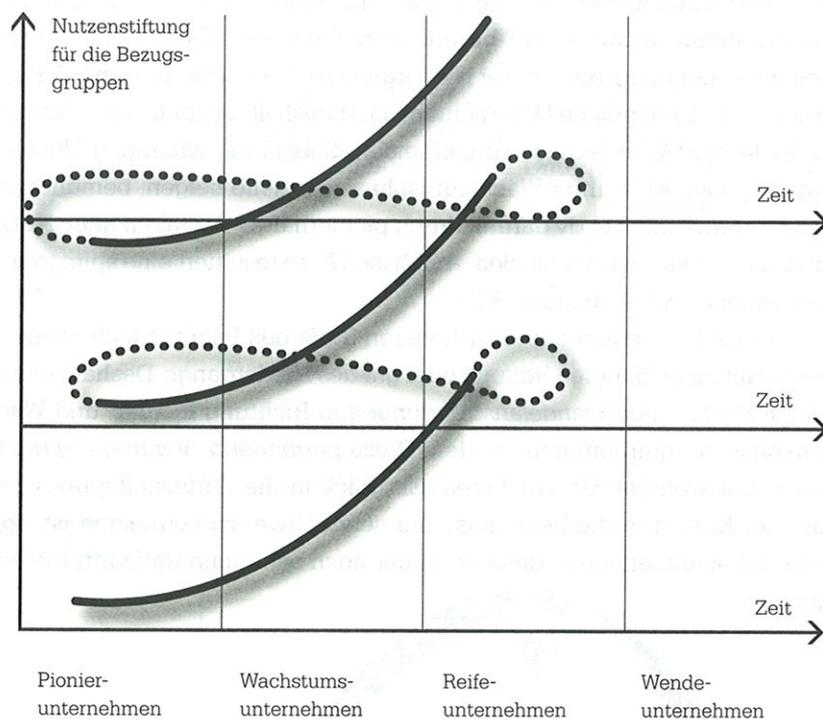
Die Anforderungen an diesen Wandel lassen sich bei Pionier- oder Wachstumsunternehmen relativ leicht erfüllen. Beide Unternehmenskonfigurationen zeichnen sich durch klare Stärken und Vorteile aus. Anders bei Reife- und Wendeunternehmen: Infolge von zunehmender Bürokratisierung und Interessenkonflikten tragen sie bereits den Keim des Niedergangs in sich (Reifeunternehmen), oder dieser Niedergang hat bereits begonnen (Wendeunternehmen). Erfolgreiche Unternehmen sind deshalb bestrebt, den Eintritt in die Reife- und Wendephase zu vermeiden. Sobald die wichtigen Nutzenpotentiale gegen Ende ihrer Wachstumsphase zur Reife neigen, bemühen sich diese Unternehmen aktiv darum, durch pionierhaftes Verhalten neue Nutzenpotentiale für sich zu erschließen. Auf diese Weise resultiert eine spiralförmige Entwicklung (vgl. Abbildung 3-2).

Jeder Neubeginn auf einer höheren Stufe beinhaltet jedoch wiederum die Gefahr einer späteren Reifung oder gar des Niedergangs. Deshalb müssen *immer wieder neue Wandelanstrengungen* in Richtung Pionier- und Wachstumsphasen unternommen werden. Diese *permanente Verjüngung* gelingt jedoch nur wenigen Unternehmen. Ein Blick in die Wirtschaftspraxis zeigt, dass der Eintritt in die Reifephase nur sehr schwer zu vermeiden ist, sonst ließe sich kaum erklären, dass es immer noch zahlreiche Reifeunternehmen gibt.

Abbildung 3-2

Wiederholte
Rücksprünge
sichern die
ideale Evolution

Quelle: POMPIN
(1991), S. 140



Eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Bewältigung des dynamischen, turbulenten Wandels kommt dabei unseres Erachtens der *Qualität der Führungskräfte* zu. Qualifizierte, zu lebenslangem Lernen bereite, risikofreudige und motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter dürften die beste Garantie für Erfolge bieten.

Die wichtigsten Unterschiede bei den Anforderungen an Führungskräfte ergeben sich dabei hinsichtlich folgender Kriterien:

- Größe des Unternehmens (das eher kleine Pionierunternehmen gegenüber dem großen Reifeunternehmen),
- Art der Führung (pragmatisch und persönlich beim Pionier-, systematisch und formalisiert beim Reifeunternehmen) und
- Einfluss des unternehmerischen Elements (sehr groß beim Pionier-, eher gering beim Wendeunternehmen).

Die kurze Übersicht zeigt bereits, dass – je nach Phase – völlig unterschiedliche Führungssituationen vorliegen. Aus dieser Sicht stellt sich natürlich die Frage, ob es überhaupt allgemein gültige Führungsregeln gibt. Konkret: Kann ein Pionierunternehmen nach denselben Grundsätzen geführt werden wie ein Wachstumsunternehmen und dieses wiederum wie ein Reifeunternehmen?³⁹ Wie wir sehen werden, sind die Unterschiede derart groß, dass allgemein gültige Führungsregeln schlechthin nicht festgelegt werden können.⁴⁰ Es lässt sich sogar folgern, dass Führungsregeln, die in einer Phase als positiv zu beurteilen sind, in einer anderen Phase durchaus schädliche Wirkung haben können. Insofern bleibt den Unternehmen niemals die Ironie erspart, dass etwas, was für sie in einer bestimmten Phase eine wichtige Problemlösung war, in einer späteren Phase zum Problem werden und zu einer Krise führen kann.⁴¹

Bedeutung von Krisen für die Unternehmensentwicklung

3.5

Bei der Analyse der von uns später beschriebenen Entwicklungskrisen zeigte sich, dass die bei der Führung liegenden Ursachen für die Krise jeweils hauptsächlich in der normativen und strategischen Managementdimension⁴² zu suchen sind. Die Symptome einer akuten Krise zeigen sich dann – mit einiger Zeitverzögerung – auch in der operativen Dimension: Die Gewinne gehen zurück, das Unternehmen gerät schließlich in Liquiditätsschwierigkeiten, der Fremdkapitalanteil steigt, Kurzarbeit muss angeordnet, Mitarbeiter müssen entlassen werden, die Unzufriedenheit im Hause wächst, fähige Mitarbeiter verlassen das Unternehmen usw. Dabei dürfte die eigentliche Kernursache

vielerorts bei der geistigen Inflexibilität des Topmanagements und seinem unbedingten Festhalten an bislang erfolgreichen Konzepten zu finden sein. Das hier dargestellte Modell der Unternehmensentwicklung und der Krisen im Laufe dieser Entwicklung hat zum Zweck, auf die geschilderte Problematik aufmerksam zu machen. Ist das Management bereit, den Entwicklungsstand des Unternehmens und die Angemessenheit des eigenen Führungsverhaltens selbstkritisch zu reflektieren, so können wohl die meisten Krisen überwunden werden.⁴³ Das Kriterium der Managementqualität wird von Sanierern⁴⁴ und von Sanierungsbeteiligten als der ausschlaggebende Faktor schlechthin betrachtet.⁴⁵ Demzufolge sind unsere weiteren Ausführungen auch darauf ausgerichtet, dem Management eine effiziente Krisenbewältigung zu ermöglichen.

In den nächsten vier Kapiteln skizzieren wir nun also die vier Phasen, in denen sich ein Unternehmen befinden kann, wobei für jede einzelne Phase die folgenden Aspekte im Detail behandelt werden:

- Grundbeschreibung des Unternehmenszustandes;
- Krisen und ihre Indikatoren;
- Maßnahmen zur Bewältigung der Krisen;
- ideales Management, unterteilt nach normativen, strategischen und operativen Anforderungen.

4

Das Pionierunternehmen

Wie sucht es sein Nutzenpotential?

Das typische Pionierunternehmen ist eine junge Firma, eine Neugründung. Die Geschäftsidee bezieht sich zwar häufig auf völlig neuartige Nutzenpotentiale, zum Beispiel ein in Entstehung begriffenes Marktpotential (etwa die Ostöffnung in Deutschland) oder ein Technologiepotential (beispielsweise das Internet), das der Unternehmer auf innovative Weise erschließen will. Dennoch sind bei weitem nicht alle Start-ups darauf ausgerichtet, bahnbrechende Innovationen zu realisieren. Viele begnügen sich damit, bereits bekannte Nutzenpotentiale zu erschließen, wobei sie sehr unterschiedlich vorgehen können: von der Kopie eines bekannten Geschäftsmodells bis zu dessen innovativer Neuerfindung. Imitation als Geschäftsstrategie findet sich vor allem in Handwerk und Gewerbe. So eröffnet beispielsweise ein junger Kaminfegermeister ein neues Geschäft, betreibt es jedoch genau nach den Richtlinien seines Verbandes.

Die Aktivitäten eines Pionierunternehmens können auf ganz unterschiedliche Nutzenpotentiale zielen, meist wird es sich aber, wie erwähnt, um Markt- oder Technologiepotentiale handeln. Generell lassen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – folgende Typen von Pionierunternehmen unterscheiden: