

# Kritische Übergänge – Die Herausforderungen des Lebenszyklus

**Josef Mugler**

WU  
Wirtschaftsuniversität Wien  
Augasse 2-6  
1090 Wien, Austria  
josef.mugler@wu-wien.ac.at

## 1 Einleitung

Unternehmensentwicklungen verlaufen in der Regel nicht kontinuierlich. Relativ stabile Phasen werden von Übergängen abgelöst, die wohl auch ruhig, aber oft auch revolutionär verlaufen können. Das hängt vor allem davon ab, wie viel Veränderungsdruck aufgestaut wurde und sich langsam einen Weg bahnt oder wie bei einem Dammbbruch plötzlich entlädt.

Da die diskontinuierliche Entwicklung von Unternehmen offenbar ein häufig beobachtbares Phänomen darstellt, wurde dafür auch immer wieder die Metapher des Lebenszyklus bemüht. Aber können Unternehmen einen Lebenszyklus wie Lebewesen haben? – Zwar unterliegt ein Unternehmen nicht einem genetisch verankerten Code für Geburt, Wachstum, Alterung und Tod und natürlich muss man dem Vergleich zwischen Lebenszyklen in der Natur und in der Ökonomie ein besonders markant ausgeprägtes Hinken nachsagen, doch haben Gleichnisse, auch wenn sie hinken, schon oft die Aufmerksamkeit für kritische Situationen geschärft und zur Bewältigung von Situationen beigetragen, die nicht identisch, sondern nur in gewissen Merkmalen ähnlich sind.

Außerdem muss man in Betracht ziehen, dass gerade in kleineren Unternehmen mit der Unternehmerperson auch eine natürliche, genetisch programmierte Komponente entwicklungs-mit-bestimmend ist. Das Schicksal von kleineren Unternehmen ist stärker mit dem persönlichen Lebenszyklus der Unternehmerperson und allenfalls auch anderer Schlüsselpersonen wie Familienmitgliedern oder Weggefährten in leitenden Stellungen verbunden, als das normalerweise in Großunternehmen der Fall ist.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich – weil sie ursprünglich aus dem Bedürfnis zur besseren Führung von Großunternehmen entstanden ist – über weite Epochen ihrer Entwicklung nicht um die Klein- und Mittelunternehmen gekümmert. Ihre

Analysen und Empfehlungen haben sich auch auf die Führungssituation zu einem fiktiven Zeitpunkt, einem Moment im Leben eines Unternehmens bezogen, welcher gerade bestimmte Planungs-, Organisations- und Kontrollmaßnahmen verlangt. Das bewusste Verändern und Synchronisieren der Unternehmensentwicklung mit anderen Entwicklungsverläufen stand lange Zeit eher am Rande des betriebswirtschaftlichen Interesses.

Heute wird das Phänomen Zeit aber besonders wichtig genommen. Über Jahrtausende war die Ortsfrage, wie man von einem Punkt zu einem anderen gelangen konnte, die große Herausforderung. Das ist es heute nicht mehr. Vielmehr beschäftigt uns das Problem, wie man von einem Zeitpunkt zu einem anderen gelangen kann. Wie schaffe ich es, zur richtigen Zeit auf dem Markt zu sein oder über Ressourcen verfügen zu können: über Wissen, Rohstoffe, Kapital; oder zur richtigen Zeit einen Nachfolger gefunden zu haben usw?

Die im Titel versteckte Kernfrage lautet: Welche Verläufe sind für die Entwicklung von Unternehmen typisch, welche Rolle spielen Diskontinuitäten, Übergänge zwischen Lebenszyklusphasen, welche Kräfte treiben die Unternehmensentwicklung voran und wie kann man aktiv in diese Entwicklung, in das Spiel der Kräfte eingreifen?

## 2 Lebenszyklusphasen

„Auf einer Landkarte der Interessengebiete (der Betriebswirtschaftslehre, A.d.V.) findet man an jener Stelle einen weißen Fleck vor, an der man eine Theorie des Unternehmenswachstums vermuten würde“, heißt es noch in einer prominenten Quelle im Jahr 1961 (Wittmann 1961, 493). Aber nur wenige Jahre später konstatiert ein Münchner Dissertant: „Heute – nur fünf Jahre später – bietet sich dem wissenschaftlichen Beobachter ein buntschillerndes Bild wachstumstheoretischer Ansätze dar.“ (Brändle 1966, 1). Was war passiert? – Nach diversen Phasen der wirtschaftlichen Stagnation fand in der „westlichen“ Welt in den fünfziger und sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts das sogenannte Wirtschaftswunder statt, eine von hohen Wachstumsraten geprägte Epoche, getragen vom Nachholbedarf für Konsumgüter nach den beiden Weltkriegen und von Innovationen und neuen Technologien, die zum Teil sogar kriegsbedingt entstanden waren, aber nun auch der friedlichen Nutzung zugeführt werden konnten.

Dieses Wachstumspotenzial führte zu einer neuen Dynamik für die Unternehmen, die sich nun nicht mehr bloß auf die Erhaltung eines Status quo zurückziehen wollten oder konnten, sondern herausgefordert waren, mit den Märkten mitzuwachsen. Die wissenschaftliche Verarbeitung dieser neuen Dynamik setzte voll ein: Grundlegende Werke, z.B. von Edith Penrose (1959) oder W.J. Baumol

(1959), erschienen und wurden im deutschen Sprachraum rezipiert und durch eigene Forschungsergebnisse über das Unternehmenswachstum ergänzt (z.B. Karl Hax 1961, Walter Busse von Colbe 1964, Horst Albach 1965). Igor Ansoff (1965) und Bruce D. Henderson, der 1963 die Boston Consulting Group gründete, empfahlen zur selben Zeit ihre heute geradezu legendären Matrix-Strukturen für Wachstumsstrategien.

In diesen frühen Beiträgen zur Wachstumsforschung fällt auf, dass wenig von kritischen Übergängen zwischen Perioden zu lesen ist. Und außerdem fällt auf, dass damals noch keine andere Dynamik als die des Wachstums thematisiert wurde (Reber 1985, 477, mit Verweis auf eine ähnliche Diagnose in der früheren englischsprachigen Literatur: Whetten 1980, 577). Fragen der Gründung, Sanierung, Übergabe oder Beendigung wurden vor allem Juristen überlassen und betriebswirtschaftlich allenfalls im Rahmen der Bilanzierungslehre behandelt.

Beide Defizite sind mittlerweile überwunden: Denn einerseits wird Wachstum heute nicht mehr als friktionsfreier Prozess wahrgenommen und andererseits beschäftigen uns seit Jahren und jetzt besonders auch andere Probleme: nämlich der Umgang mit gesättigten Märkten und mit Rezession. Viele Unternehmen müssen sich heute strategisch neu orientieren, was Schrumpfung des Leistungsvolumens oder Verlagerung auf neue Leistungsbereiche bedeuten kann; was für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bedeuten kann, sich selbst neu zu orientieren und es dabei vielleicht sogar mit einer selbstständigen Tätigkeit zu versuchen.

Unabhängig von den aktuellen Anstößen wurde die enge Fokussierung auf Wachstum schon seit einigen Jahren von einer Sichtweise abgelöst, die auf alle oder wenigstens mehrere typische Phasen des Lebenszyklus erweitert ist und zwar sowohl in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (siehe z.B. Loitlsberger 2003, 478; Ebers 2007, 1789) als auch in der Speziellen Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe (siehe z.B. Fueglistaller und Halter 2006; Kraus und Gundolf 2008; Mugler 2008).

Dass die Übergänge zwischen vorübergehend relativ stabilen Phasen der Unternehmensentwicklung kritisch sind, wird möglicherweise beim Eintritt in eine Wachstumsphase gar nicht so sehr bewusst, weil das nachfolgende Wachstum Defizite der Unternehmensführung leichter absorbieren kann. Die Übergangsproblematik wird meist dann bewusst, wenn der „Wachstumsrausch“ vorbei ist, denn dann erst treten unerwünschte Folgen ungehemmten und unbeherrschten Wachstums hervor, die umso dringender nach Interventionen in den Lauf der Ereignisse rufen. Spätestens dann zeigt sich, dass Entwicklungsphasen von Unternehmen nicht eindimensional bloß Vergrößerungen oder Verkleinerungen irgendwelcher Kapazitäten sind, sondern in der Regel mehrere kritische Faktoren aufeinandertreffen, die sich gegenseitig verstärken oder abschwächen können.

Welche Lebenszyklusphasen und damit welche Übergänge zwischen diesen Phasen stellen für die Unternehmensführung besondere Herausforderungen dar?

### **Gründung und Beendigung**

Jeder Lebenszyklus hat einen Anfang und ein Ende. Dafür gibt es verschiedene Varianten, die alle ihre arteigenen Herausforderungen stellen: Die Unternehmerperson kann zum ersten Mal ein Unternehmen gründen oder bereits einmal gegründet haben. Formal kann es sich auch bloß um einen Rechtsformwechsel eines bestehenden Unternehmens handeln, der im ökonomischen Sinn keine Neugründung darstellt. Auch die Übernahme eines bereits bestehenden Unternehmens ist eine Art Gründung, eine sogenannte derivative Gründung, vor allem dann, wenn die Gründerperson bisher noch nicht unternehmerisch tätig war. Je nachdem, in welcher Lage sich das übernehmende und das übernommene Unternehmen befinden, kann es sich z.B. um eine Akquisition zwecks Wachstum oder zwecks Sanierung handeln.

Wegen dieser Vielfalt der Möglichkeiten ist es auch gar nicht so leicht, Gründungen zu zählen. Ungefähr kann man sagen, dass pro Jahr knapp 10% des Unternehmensbestandes neu gegründet werden, in Österreich also zum Beispiel rund 30.000 Neugründungen bei einem Bestand von rund 300.000 Unternehmen (Leitl et al. 2008, 174). Ab wann ist überhaupt eine wirtschaftliche Tätigkeit ein Unternehmen? Es gibt viele Kleinstunternehmen, die nebenbei, neben einer anderen Tätigkeit, betrieben werden und fast 80% aller Neugründungen sind heute Einpersonunternehmen ohne Arbeitnehmer (Leitl et al. 2008, 178).

Die Gründung kann Reaktion auf eine wahrgenommene Geschäftsmöglichkeit sein (Pull-Gründung) oder Reaktion auf den Verlust einer alternativen Einkommensquelle (Push-Gründung). Normalerweise kann die Gründerperson wenigstens zum Teil auf eine vorhandene Ressourcenausstattung zurückgreifen, zum Teil müssen Ressourcen erst von Dritten beschafft werden. Besonders groß ist die Herausforderung, wenn nur eine Geschäftsidee existiert und alle Ressourcen, auch das Kapital, für deren Verwirklichung erst beschafft werden müssen.

Als Hauptherausforderungen für die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensgründung wurden drei sogenannte Hypothesen, mit welchen Gründungen belastet sind, formuliert:

*Die Hypothek der Neuheit:* Das neue Unternehmen muss als neuer Anbieter auf seinen Märkten erst Fuß fassen: sowohl auf den Absatzmärkten als auch auf den Beschaffungsmärkten. Es muss erst Vertrauen in das Neue entstehen.

*Die Hypothek der Kleinheit:* Neue Unternehmen sind in der Regel sehr klein. Kleine Unternehmen leiden darunter, dass sie nicht alle Aufgaben so professionell erledigen können, wie es größere Unternehmen können oder könnten.

Die *Hypothek der Adoleszenz*: Das ist die Hypothek, die sich aus dem Verbrauch der Erstausrüstung mit Ressourcen ergibt, ohne dass bereits Rückflüsse da sind, aus welchen die verbrauchten Ressourcen ersetzt werden können. Entwicklungsprozesse oder Markteinführungsprozesse können sich beispielsweise verzögern. Manchmal wird auch die Kumulation von Abgabennach- und Abgabenvorauszahlungen übersehen. Dann muss das Unternehmen um eine Aufstockung der Ressourcenausstattung kämpfen und kann dafür noch keine Erfolge vorweisen.

Die Vielfalt der Formen, die für Unternehmensgründungen möglich sind, finden wir auch bei Unternehmensbeendigungen: Es kann sein, dass ein Unternehmen objektiv beendet wird und das vorhandene Vermögen gesetzes- oder satzungsgemäß anderen Zwecken zugeführt, zum Beispiel in eine Privatsphäre übergeführt wird. Das kann mehr oder weniger freiwillig oder erzwungen erfolgen. Zahlungsunfähigkeit kann zu einem erzwungenen Ende für das Unternehmen oder aber bloß der unternehmerischen Tätigkeit der Unternehmerperson führen. Aber auch ein geordneter Rückzug ohne Belastung der Gläubiger kann unfreiwillig, weil aus der Erkenntnis erfolgen, dass die erhofften Geschäftsziele nicht erreichbar sind.

Der kritische Übergang von der Gründungsabsicht bis zur Verwirklichung der Gründung eines Unternehmens wurde in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten intensiv erforscht und die Erkenntnisse finden sich in diversen Ratschlägen wieder, welche entweder den einschlägigen Medien entnommen oder von einschlägigen Gründungsberatungsinstitutionen bezogen werden können. Für Gründungen lag und liegt nach wie vor ein besonders hohes politisches Interesse vor, weshalb es auch einschlägige Förderungen gibt.

Weniger politisches Interesse wird verständlicherweise der Unternehmensbeendigung und damit auch einschlägigen Forschungsinteressen entgegengebracht. Die Forscher selbst befürchten negative Reputationswirkungen aus der Wahl dieses Forschungsobjekts. Wer befasst sich schon gerne mit Alter und Tod: auch in Bezug auf Unternehmen? Gründung, Innovation und Wachstum haben zweifellos mehr Appeal.

### **Qualitative und quantitative Veränderungen**

Welche typischen Entwicklungsphasen liegen nun zwischen den Extrempunkten der Gründung und Beendigung von Unternehmen? Man kann stärker quantitative und stärker qualitative Entwicklungsphasen unterscheiden. Denn meist treten quantitative und qualitative Veränderungen im Leben eines Unternehmens gemeinsam auf, zum Beispiel Wachstum mit Internationalisierung oder Schrumpfung mit Reorganisation.

Vergrößerung oder Verkleinerung sind die beiden quantitativen Varianten. Von einem Eintritt in eine neue Lebenszyklusphase kann aber natürlich nur bei relativ zur Unternehmensgröße massiven Veränderungen gesprochen werden, nicht schon

bei kurzfristigen Schwankungen des Leistungsumfangs, die womöglich ohne Kapazitätsveränderung bewältigt werden können.

Die besondere Herausforderung sowohl von Wachstum als auch von Schrumpfung besteht in der ausreichenden, dabei aber gleichzeitig möglichst sparsamen Anpassung aller Kapazitäten. Oft passiert es, dass zunächst nur die Produktionskapazität erweitert wird, weil eine günstige Entwicklung der Auftragslage dies verlangt. Dass damit in der Regel auch eine Aufstockung des Umlaufvermögens (sowohl des Sach- als auch des Finanzumlaufvermögens) notwendig ist, wird manchmal übersehen. Und schließlich wird spätestens beim Verlust der Übersicht klar, dass eine größere Organisation auch andere Führungsinstrumente braucht. Je größer das Schiff, desto öfter muss der Blickkontakt durch Radaranlagen ersetzt oder wenigstens ergänzt werden.

Umgekehrt sträuben sich die diversen Kapazitäten gegen ihren Abbau bei Unternehmensverkleinerungen: Zum Beispiel kann die Kündigung von Mitarbeitern nicht nur menschlich schwierig werden, sondern auch zusätzliche Ausgaben erfordern. Dazu kommt die Gefahr, dass die Mitarbeiter für die Zukunft, wenn es wieder bergauf gehen und man sie wieder brauchen sollte, verloren sein können. Die Stilllegung von Anlagen erfordert möglicherweise spezielle Stilllegungskosten und Kosten der Wartung auch bei Stillstand (Napp 1990, 126). Wegen befürchteter Widerstände gegen Kapazitätsreduktionen wird manchmal auf Überraschungseffekte gesetzt: Die unter Sanierungsexperten gängigen Bezeichnungen „Radikalkur“ oder „Bombenwurfstrategie“ sprechen für sich.

Was versteht man unter qualitativen Varianten der Veränderung? Auch dabei geht es nur um tiefgreifende, das Unternehmen als Ganzes herausfordernde Veränderungen. Man kann nicht gleich jede Änderung im Detail, zum Beispiel die Gewinnung des einen oder anderen neuen Kunden, als neue Lebenszyklusphase verstehen. Andererseits kann ein besonders bedeutender neuer Kunde, zum Beispiel im Zuliefergeschäft, für ein Zulieferunternehmen die Tür zu einer neuen Lebenszyklusphase aufstoßen – mit notwendigen Veränderungen in vielen anderen Bereichen des Unternehmens: zum Beispiel vom Management über neue Mitarbeiterqualifikationen, neue Technologien, präzisere Prozessdokumentation, Qualitätssicherung, Logistik bis hin zur Standortfrage.

Eine typische tiefgreifende qualitative Veränderung ist die Ausdehnung der eigenen Leistungsreichweite über geographische oder politische Grenzen hinweg bis hinein in andere Kulturen. Die Zahl der Wiener Betriebe, die exportieren, hat sich von 1995 bis 2009 von 3500 auf 6500 erhöht, also fast verdoppelt (Wiener Wirtschaft vom 3. April 2009, S. 7). Manche Unternehmen, sogenannte „Born-globals“ durchlaufen diese Ausdehnung sehr rasch, andere wiederum nach bestimmten Verlaufsmustern, zum Beispiel von gelegentlichen Exporten oder Importen über Kooperationen bis hin zu Niederlassungen und Joint Ventures mit ausländischen Partnern. Vor allem für Klein- und Mittelunternehmen spielen

Kooperationen bei allen Formen von Innovationen, sei es im Produktbereich, im Technologiebereich oder im Marktbereich, eine große Rolle.

Ähnlich wie bei den rein quantitativen Veränderungen spielt auch bei qualitativen Veränderungen die Abstimmung aller Funktionsbereiche des Unternehmens eine wichtige Rolle. Die Übergänge zwischen Lebenszyklusphasen sind deshalb kritisch, weil alle Bereiche im Sinne der gewählten Entwicklungsstrategie mitentwickelt werden müssen.

### 3 Ursachen für Phasenübergänge

Welche Kräfte führen zu kritischen Übergängen in der Unternehmensentwicklung? Praktiker können in der Regel sofort eine Menge aufzählen – man hört sie heutzutage an allen Ecken: Ganze Kundengruppen fallen aus. Oder Banken gewähren keinen Kredit mehr oder nur zu inakzeptablen Konditionen. Oder die Konkurrenz bietet unter ihren Kosten an, betreibt also Preisdumping. Oder Behördenauflagen bewirken, dass eine Technologie oder ein Standort nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Negativfaktoren stehen im Zeichen einer allgemeinen Wirtschaftskrise im Rampenlicht. Von positiven Entwicklungsfaktoren hört man heute seltener.

Die Aufzählung konkreter Ursachen für Umbrüche ließe sich lange fortsetzen. Wie kann man sie systematisch ordnen?

Einen ersten Ansatzpunkt bieten die Analysen von Insolvenzursachen, wie sie von Kreditschutzverbänden regelmäßig publiziert werden (Tabelle 1). Das sind offenbar jene Faktoren, an welchen kritische Übergänge gescheitert sind.

<b>Insolvenzursachen</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Fahrlässigkeit	22%	22%	21%	15%
Externe Auslöser/Verlustquellen	13%	12%	10%	16%
Innerbetrieblicher Fehler	38%	36%	39%	40%
Persönliches Verschulden	10%	10%	11%	10%
Kapitalmangel	13%	16%	16%	16%
Sonstige Ursachen	4%	4%	3%	3%

Tabelle 1  
 Insolvenzursachenvergleich (Quelle: KSV 2009)

Die Prozentsätze in Tabelle 1 geben an, wie oft ein bestimmter Faktor die dominante Ursache für eine Unternehmensinsolvenz war. Die Realität ist aber meist komplizierter. Die Reduktion auf eine dominante Ursache ignoriert zwei Phänomene:

1. das gleichzeitige Zusammenwirken mehrerer Faktoren, durch das ein Prozess ausgelöst und vorangetrieben wird
2. die Kausalkette von Faktoren, das heißt, das Aufeinanderfolgen von verschiedenen Faktoren in chronologischen Verkettungen.

Wenn der Markt kleiner oder die Konkurrenz schärfer wird: Was ist dann die dominante Ursache des Scheiterns? Wo ist in einem solchen Fall der Unternehmer oder das Managementinstrumentarium, welches eine solche Entwicklung auch hätte voraussehen können, oder wenn schon nicht voraussehen, dann für eine solche Eventualität hätte vorsorgen können? – Ob ein Übergang von einer Phase in eine nächste gut oder schlecht verkraftet wird, hat seinen Ursprung wohl oft zu einem gewissen Teil in äußeren Umständen, zum Teil aber auch in mangelnder Wachsamkeit oder in einem unterentwickelten Managementinstrumentarium oder in unzureichender Ressourcenausstattung.

In Abbildung 1 sind die abstrakten Ursachenbündel für Unternehmensentwicklungen grafisch zusammengefasst. Es entsteht dabei eine Konfiguration von Faktoren, die miteinander verbunden sind und sich dadurch gegenseitig verstärken oder abschwächen, aufschaukeln oder kompensieren können. Für die konkrete Analyse ist nicht nur wesentlich, die konkreten Ausprägungen der hier abstrakt formulierten Faktoren zu finden, sondern auch deren Zusammenwirken zu erkennen. Manchmal ergeben sich erst aus dem Zusammenwirken die stärksten Impulse für Entwicklungen.

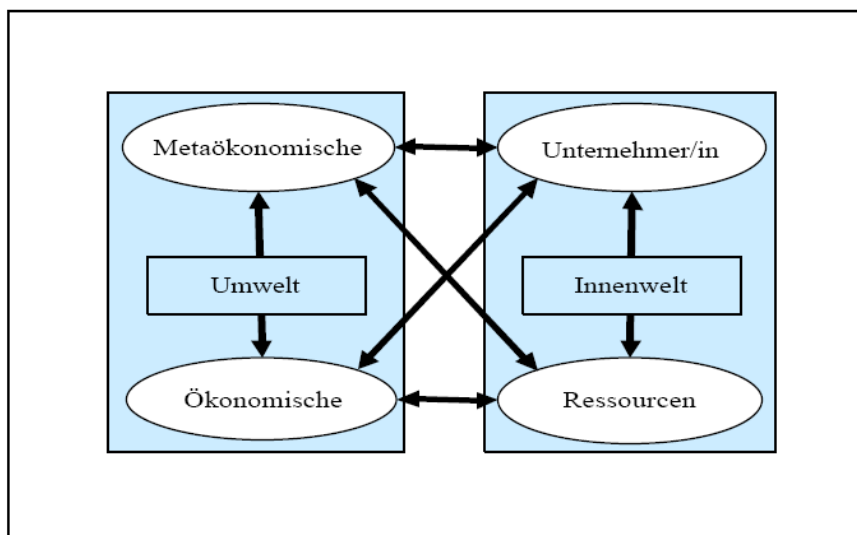


Abbildung 1

Die Konfiguration von Entwicklungsfaktoren (Quelle: Mugler 2008, 160)



Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, können die Entwicklungsfaktoren im einfachsten Fall in unternehmensexterne und –interne gegliedert werden. Innerhalb dieser beiden Hauptgruppen kann die Gliederung weiter verfeinert werden, wie zum Beispiel in die „rein“ ökonomische Umwelt und die metaökonomische Umwelt. Für die weitere Verfeinerung der Gliederung empfiehlt sich auch die Unterscheidung in Faktoren der Makroumwelt, also z.B. der Weltwirtschaft, und der Mikroumwelt, der konkreten Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. Die gegenwärtige Krise ist beispielsweise zum Teil eine weltwirtschaftliche, die sich in die Mikroumwelt einer Branche oder auch eines Standortes hinein auswirken kann.

Auf der anderen Seite der Entwicklungsfaktoren stehen die unternehmensinternen: bei Klein- und Mittelunternehmen die Unternehmerperson und die sonstigen Ressourcen: von den vorhandenen Mitarbeitern, deren Qualifikationen und Motivationen, über die beherrschten Technologien, die verfügbaren Finanzmittel bis hin zum etablierten Managementinstrumentarium, vor allem dem Planungs-, Organisations- und Kontrollsystem.

Weitere Verfeinerungen sind bei einer konkreten Unternehmensanalyse jedenfalls vorzunehmen. Allenfalls kann man auch Checklisten für konkrete Branchen entwickeln (Mugler 1998, 111; 2008, 164). Diese können hilfreich sein, wenn sie die Sensibilität dafür, woran gedacht werden muss, schärfen, aber auch gefährlich sein, weil sie immer generell angelegt sein müssen und nicht alles antizipieren können, was im konkreten Einzelfall relevant sein könnte.

Eine große Gefahr für das Übersehen einzelner Faktoren und deren Zusammenwirken resultiert auch aus dem Spezialistentum. Wer Spezialist für etwas ist, sieht gerne nur seine Spezialität: Der Marktexperte seinen Markt. Der Finanzierungsexperte seine Zahlungsströme. Der Technikexperte seine Technik. Der Psychologieexperte die Psyche der Menschen usw.

Unternehmer sind manchmal Experten für einen bestimmten Faktor der Unternehmensentwicklung: zum Beispiel für den Markt oder die Technologie oder die Mitarbeitermotivation. Das ist gefährlich. Andere Faktoren werden dann leicht unterschätzt oder verdrängt, weil man sich nicht sicher fühlt, und Veränderungen bei diesen anderen Faktoren nicht rechtzeitig erkannt.

Was heißt übrigens rechtzeitig? – Der Faktor Zeit spielt in der strategischen Unternehmensentwicklung, wie schon eingangs angesprochen, eine wichtige Rolle, und zwar eine doppelte – wie die antiken Götter Chronos und Kairos: Zeitmengen und Zeitpunkte sind wichtig: Zeitmengen für das Vorbereiten und Umsetzen von Veränderungen, Zeitpunkte als die richtigen Augenblicke für die Anstöße zu Veränderungen.

In der Erforschung der Ursachen von kritischen Übergängen hat man seit langem immer wieder versucht, Muster zu entdecken. In Lehrbüchern findet man beispielsweise heute oft den Hinweis auf eine inzwischen schon ziemlich alte

Publikation von Greiner (1972, 37), in welcher die Unternehmensentwicklung als Wechsel zwischen ruhigeren Evolutions- und unruhigeren Revolutionsphasen beschrieben wurde (Abbildung 2). Als Haupttriebkraft wurde dabei das Managementsystem herausgearbeitet, das entweder zu dezentralistisch oder zu zentralistisch angelegt wird. Die Zentralisierung und Dezentralisierung werden als antagonistische Kräfte beschrieben, die kritische Übergänge auslösen, wenn das Gleichgewicht zwischen beiden gestört ist. Das beginnt bereits bald nach der Unternehmensgründung, wenn die Unternehmensführung ganz auf die Unternehmerperson zentralisiert ist, die alles ad hoc entscheidet, in der Folge aber den Überblick verliert, wenn das Unternehmen expandiert und komplexer wird. Wird dann Führungsverantwortung an Mitarbeiter delegiert, also dezentralisiert, kann diese typische erste Führungskrise zwar gemeistert werden, aber es wird gleichzeitig die nächste Krise grundgelegt, wenn nicht gleichzeitig Vorsorge getroffen wird, dass alle relevanten Informationen wieder zentral zusammenlaufen. Also muss ein Berichtswesen installiert werden, das dieses Defizit beseitigt, aber gleichzeitig den Keim zu einer Überbürokratisierung legt, usw.

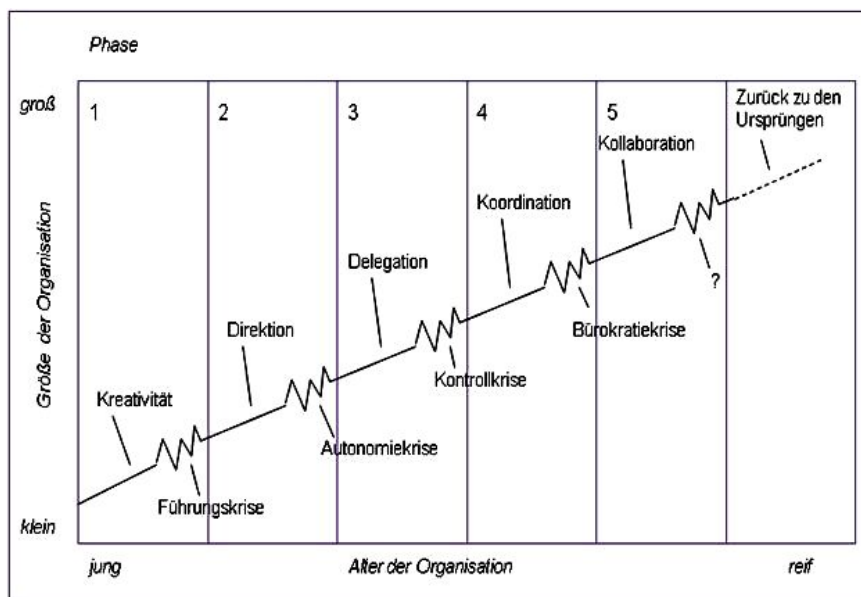


Abbildung 2

Das Entwicklungsmodell von Greiner (1972) in der deutschen Fassung von Ebers (2007, 1798)

Was von Greiner in den frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts angedacht wurde, war – wenngleich mit anderen Schwerpunkten und anderer Terminologie – auch in der Betriebswirtschaftslehre des deutschen Sprachraums Gegenstand von theoretischen Überlegungen. Insbesondere die Betriebswirtschaftspolitik der ganzheitlichen Denkschule befasste sich seit der allgemeinen Grundlegung ihrer

Entwicklungstheorie durch Othmar Spann mit Ausgliederungen, Umgliederungen und Entsprechungsstörungen von Leistungen. Ganzheitliche oder systemische Erfassungsversuche dessen, was in Entwicklungsprozessen vor sich geht und wie daher in diese allenfalls eingegriffen werden sollte, waren typisch für die ganzheitliche Wiener (Heinrich 1967), die systemtheoretische St. Gallener (Ulrich 1968) und die evolutionäre Münchner Schule (Kirsch 1997) der Betriebswirtschaftslehre. Diese Ansätze entwarfen allerdings keine allgemeingültigen Entwicklungsmuster, sondern konzentrierten sich auf die Erklärung dessen, was Entwicklung bewirkt.

Auch die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre konnte sich aber der Faszination, allgemeingültige Entwicklungsverläufe für Unternehmen (nach dem Vorbild von Greiner) zu entdecken, nicht entziehen. Ein Beispiel dafür ist das Entwicklungsmodell von Bleicher (2004, 530; siehe auch Fueglistaller und Halter 2006, 86), das in Abbildung 3 wiedergegeben ist. Bleicher geht von drei großen Entwicklungsphasen aus, die sich wie folgt idealtypisch aneinandereihen: zuerst eine innere, dann eine äußere und zuletzt eine gleichzeitig das Innere und das Äußere erfassende Entwicklungsphase. Die erste, innere Entwicklungsphase unterteilt Bleicher in drei Subphasen: die Pionierphase, die Markterschließungsphase (als Problem der inneren Orientierung) und die Diversifikationsphase. Die zweite, äußere Entwicklungsphase wird von Bleicher in Phasen der Expansion durch Akquisitionen und Kooperationen weiter unterteilt. Wenn diese Phasen durchlaufen sind, entsteht nach Bleicher die Notwendigkeit von Restrukturierungen. Das lässt erkennen, dass spätestens in diesem Entwicklungsstadium nicht mehr einzelne Faktoren für Entwicklungsschübe als wirksam angenommen werden, sondern das Zusammenwirken verschiedener, meist sowohl innerer als auch äußerer Faktoren.

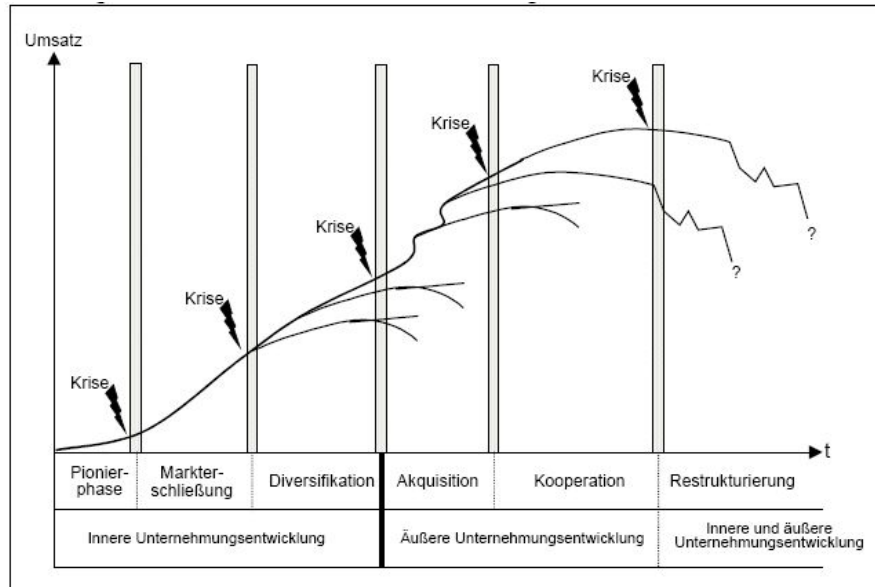


Abbildung 3

Das Entwicklungsmodell (vereinfacht) nach Bleicher (2004, 530)

Der Hauptstrom der Betriebswirtschaftslehre folgte allerdings nicht idealisierender Modellbildung, sondern eher den in den Naturwissenschaften erfolgreichen Messversuchen, welche die Entdeckung von Kausalbeziehungen zwischen als unabhängig und abhängig gesetzten Variablen forcierte. Ein relativ frühes Beispiel dazu ist die „Entdeckung“ kritischer Unternehmensgrößen, deren Überschreitung zu kritischen Übergangsproblemen führt, durch das Bonner Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (Albach et al. 1985). Diese Messversuche führten zu durchaus bemerkenswerten Ergebnissen, zum Beispiel über Zusammenhänge zwischen der Branche, dem Alter des Unternehmens oder dem Geschlecht der Unternehmerperson auf der einen Seite – als unabhängig gesetzte Variablen – und dem Wachstum von Unternehmungen auf der anderen Seite – als abhängige Variablen (siehe beispielsweise die Übersichten bei Storey 1994, bzw. aktuelle Messergebnisse bei Frank und Keßler 2008, 107, oder Wiklund et al. 2009, 351).

## 4 Folgerungen für Maßnahmen

Die auf solchen Messergebnissen aufbauenden Hypothesen erweisen sich aber für Prognosen, was im Einzelfall einer Unternehmenswicklung kritisch ist und wo daher eingegriffen werden sollte, als zu wenig hilfreich. Denn solche Messungen können einfach nicht alle auf die Entwicklung von Unternehmen überhaupt und

schon gar nicht die auf ein ganz bestimmtes Unternehmen im Einzelfall einwirkenden Kräfte berücksichtigen. Dieser Nachteil steht ihrem Vorteil der empirischen Fundierung behaupteter Zusammenhänge entgegen.

Umgekehrt kommen ganzheitlich angelegte Analysen meist gar nicht zu Hypothesen über konkrete Zusammenhänge zwischen Variablen, den vielen Variablen, die berücksichtigt werden müssten, sondern können nur einen Bezugsrahmen dafür abstecken, an was alles und an welche möglichen Zusammenhänge bei der Analyse eines konkreten Falles gedacht werden sollte. Aus einem Bezugsrahmen wie im vorgestellten Konfigurationsansatz können allenfalls Checklisten für die Behandlung von Einzelfällen abgeleitet werden. Die in solchen Checklisten aufgezeigten Faktoren können durch die Ergebnisse der Prüfung von Hypothesen über allgemeine, an größeren Stichproben festgestellte Wirkungsgrade unterstützt werden. Was dann immer noch fehlt, ist die Analyse des Zusammenwirkens einzelner Faktoren in Faktorenbündeln. Unternehmer machen das intuitiv, sie müssen es machen, denn sie müssen Entscheidungen treffen und können nicht auf empirische Befunde warten, die im Übrigen wieder nur partielle Zusammenhänge zwischen ausgewählten Variablen erklären.

Für die praktische Analyse des Einzelfalles sind daher Anregungen, an was alles bei einer Analyse gedacht werden sollte und wie die Dinge zusammenhängen und sich gegenseitig mit Kraft aufladen oder abschwächen könnten, durchaus nützlich. Das trifft besonders auch für die Betrachtung der Variablen und ihrer Zusammenhänge bei kritischen Übergängen in der Unternehmensentwicklung zu.

Was wirkt wie zusammen, wenn ein stagnierendes Unternehmen einen Wachstums- oder Innovationsschub erfährt? Oder was wirkt wie zusammen, wenn ein florierendes Unternehmen in eine Krise schlittert?

Es hat sich im Vorfeld einer solchen Veränderung der Unternehmenssituation offenbar etwas geändert. Wie kann man das beschreiben und beurteilen? Wenn wir das Unternehmen in seiner Umwelt als Konfiguration einer Vielzahl von internen und externen Variablen betrachten, dann hat sich offenbar im Zusammenspiel, d.h. im Zusammenpassen dieser Variablen etwas Tiefgreifendes geändert. Unternehmenskonfigurationen entwickeln sich durch Veränderungen der Beziehungen zwischen den Variablen bzw. Variablengruppen weiter: im positiven Fall kommt es zu einer Stärkung der jeweils nachfolgenden Ausprägung der Konfiguration, im negativen Fall zu einer Schwächung. Abbildung 4 visualisiert diesen Prozess: Die aktuelle Konfiguration hat sich aus einer vorangeegangenen entwickelt und wird sich zu einer neuen Konfiguration weiterentwickeln – mit oder ohne Interventionen durch den Unternehmer oder andere strategisch entscheidungsbefugte Personen.

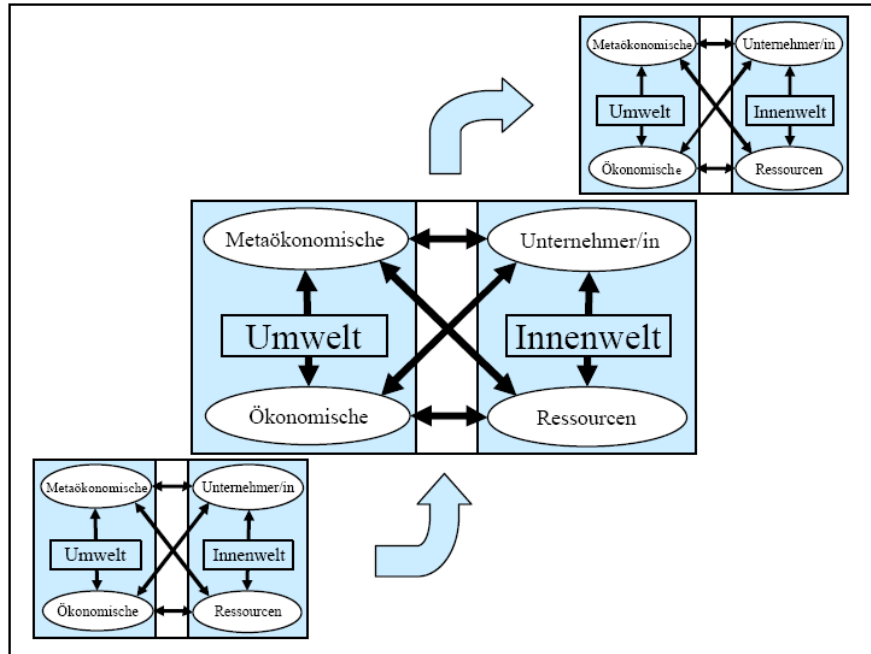


Abbildung 4

Entwicklungsmodell für Konfigurationen (Quelle: Mugler 2008, 162)

Erkenntnissen, dass die zusammenwirkenden Faktoren nicht mehr zusammenpassen, ist für Interventionen in den Lauf der Ereignisse höchste Aufmerksamkeit zu widmen. Dort ist anzusetzen. Und dort müssen die wirkenden Faktoren wieder in gegenseitige Entsprechung gebracht werden – so gut es eben geht. Es geht nicht immer gut, es geht überhaupt nicht immer. Das Risiko des Scheiterns fährt immer mit.

Ein Blick in die Vergangenheit dieser Veränderungen ist für Unternehmer ein Ansatzpunkt, um besser in die Zukunft schauen zu können, aber nicht mehr als ein Ansatzpunkt: wenn Entwicklungen kontinuierlich und nicht diskontinuierlich verlaufen. Wenn Entwicklungen diskontinuierlich verlaufen, sind bloße Extrapolationen von vergangenen Entwicklungen in die Zukunft falsch, grundlegend falsch.

Woran kann sich eine Prognose diskontinuierlicher Entwicklungen dann halten, wenn nicht an die Daten der Vergangenheit? – Entweder es gelingt, aus dem Datenschwungel durch tieferes Eindringen doch etwas herauszulesen. Dann ist die Entwicklung doch nicht so diskontinuierlich wie sie bei oberflächlicher Betrachtung aussieht. Oder es ist eben nichts herauszulesen. Dann kann man diskontinuierliche Entwicklungen eben nicht durch Verarbeitung der vorhandenen Daten in den Griff bekommen. Dann hilft nur Vorsorge für Unvorhersehbares:

zum Beispiel durch breite Streuung von Risiken oder durch Reservenbildung. Was stabilen Wert hat, ist als Reserve geeignet. Nur: Was hat heute stabilen Wert? – Geld, Gold, Grundstücke, Wissen (das rasch veraltet) oder Beziehungen (Freundschaften)? Wir befinden uns in einer sehr dynamischen Welt ohne stabile Werte, die wir – jeder Mensch – zur Risikoabsicherung brauchen würden. Also bleibt nur die Streuung auf mehrere Wertpositionen, die jede für sich genommen, relativ unsicher ist.

Umso mehr ist auch wieder der klassische Unternehmer im Sinne von Joseph Schumpeter (1912) gefragt, der durch seine Innovations- und Risikobereitschaft die wirtschaftliche Entwicklung vorantreibt. Welche Vorahnung hat wohl die Europapolitiker bewogen, 2009 zum Jahr der Kreativität und Innovation auszurufen? Allerdings: Wie bekannt ist diese Initiative überhaupt?

Jedenfalls heißt das Signal daraus: Freie Bahn für kreative und innovative Menschen, wie es eben Unternehmer, echte Unternehmer, sein sollen. Der echte Unternehmer ist nicht Vollzieher dessen, was ihm Experten vordenken, sondern sogar Gegenspieler zum Planungsexperten, zum Datenanalyseexperten, damit aber auch zur wissenschaftlich fundierten, durch alle möglichen Gutachten (meist nur scheinbar oder formal) abgesicherten Unternehmensführung. Der Unternehmer handelt nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“. Einige irren bei ihren Versuchen, im Schumpeterschen Sinn neue Märkte zu schaffen. Andere, hoffentlich die Mehrheit, reüssieren. Das treibt die wirtschaftliche Entwicklung einer Gesellschaft voran. Die Expertise der Experten kann das unternehmerische Wagnis nicht ersetzen, allenfalls begleiten, allenfalls erklären, warum etwas so und nicht anders geschieht. Daraus können Unternehmer lernen, „ihre“ kritischen Übergänge im Lebenszyklus besser zu erkennen und zu bewältigen. Experten, und dazu zähle ich Forscher, Berater, Pädagogen, können Unternehmer nicht ersetzen, aber helfen, dass das genuin Unternehmerische sich in den verschiedenen Lebenszyklusphasen entfalten kann.

#### **Literatur**

- [1] Albach, H. (1965) Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Band 34, Berlin
- [2] Albach, H. Bock, K., Warnke, T. (1985) Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Stuttgart
- [3] Ansoff, H. I. (1965) Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York
- [4] Baumol, W. J. (1959) Business behaviour, value and growth. London
- [5] Bleicher, K. (2004) Das Konzept Integriertes Management, 7. Auflage, Frankfurt a.M.

- [6] Brändle, R. (1966) Unternehmenswachstum. Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmungswachstums. Diss. München
- [7] Busse von Colbe, W. (1964) Die Planung der Betriebsgröße. Wiesbaden
- [8] Ebers, M. (2007) Unternehmensentwicklung. In: Köhler, R. et al. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Stuttgart, Sp. 1789-1802
- [9] Frank, H., Keßler, A. (2008) A Configurational Analysis of Growing SMEs: Entrepreneurial Orientation, Environmental Dynamics and Financial Resources as Predictors of Growth. In: Frank, H. et al. (Hrsg.) Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Sonderheft 7, Berlin - St. Gallen, S. 107-122
- [10] Fueglistaller, U., Halter, F. (2006) Führen – Gestalten – Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter Unternehmensführung. St. Gallen
- [11] Greiner, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review (50), July/August, S. 37-46. Reprint: (1997) Family Business Review (10), S. 397-409
- [12] Hax, K. (1961) Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie. ZfhF (N.F. 13), S. 1-26
- [13] Heinrich, W. (1967) Betriebswirtschaftspolitik. Sonderdruck aus: Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., 2. Band, 2. Hälfte, Berlin
- [14] Kirsch, W. (1997) Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen. München
- [15] Kraus, S., Gundolf, K. (Hrsg.) (2008) Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung, Stuttgart
- [16] KSV (2009) Insolvenzsachen-Vergleich <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/3statistiken/1insolvenzen/2008-03/Insolvenzsachen/index.html>, 8.4.2009
- [17] Leitl, C., Bornett, W., Chini, L. (2008) Wirtschaftswachstum und Unternehmensgründungen: Beobachtungen in Österreich in den Jahren 1995-2006. In: Frank, H. et al. (Hrsg.) Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Sonderheft 7, Berlin - St. Gallen, S. 173-191
- [18] Loitsberger, E. (2003) Grundriss der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wien
- [19] Mugler, J. (1998) Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 3. Aufl., Band 1, Wien – New York



- [20] Mugler, J. (2008) Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl. Wien
- [21] Napp, H. (1990) Stilllegungen. Notwendige Optionen der Unternehmensplanung. Stuttgart
- [22] (2009) Wiener Wirtschaft vom 3. April 2009, S. 7
- [23] Penrose, E. T. (1959) The theory of the growth of the firm. New York
- [24] Reber, G. (1985) Stagnation und Schrumpfung als besondere Herausforderung für die Ganzheitsforschung. In: Bühler, W. et al. (Hrsg.) Die ganzheitlich verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Festschrift für Josef Kolbinger zum 60. Geburtstag, Wien – New York, S. 477-498
- [25] Schumpeter, J. (1912) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig
- [26] Storey, D. J. (1994) Understanding the small business sector. London
- [27] Ulrich, H. (1968) Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern
- [28] Whetten, D. A. (1980) Organizational decline: A neglected topic in organizational science. *Academy of Management Review* (5), S. 577-588
- [29] Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2009) Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* (32), S. 351-374
- [30] Wittmann, W. (1961) Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums. *ZfhF* (N.F. 13), S. 493-519