

Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung

Heinz Klandt

Kurzfassung

Mit diesem Beitrag soll deutlich gemacht werden, dass die Betriebswirtschaftslehre gefordert ist, sich mit den Lebensphasen eines Unternehmens differenzierter als bislang üblich auseinander zu setzen. Die Führungsaufgabe verändert sich entlang des Unternehmenslebenszyklus so wesentlich u. a. auch mit Blick auf das damit verbundene Größenwachstum des Unternehmens, dass Verhaltensweisen, wie sie in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre mit ihrer Fokussierung auf gereifte Großunternehmen als angemessen betrachtet werden, in den frühen Phasen nicht adäquat sind. Daher sind auch die Führungsinstrumentarien der klassischen BWL für Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen wenig geeignet. Dies bedeutet, dass die BWL auf die besonderen Spezifika der Gründungs- und Frühentwicklungsphase reagieren und Managementkonzepte und Instrumentarien entwickeln muss, die auf die Anforderungen der einzelnen Lebensphasen ausgerichtet sind.

1. Einleitung

Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre geht grundsätzlich vom Leitbild einer großen und gereiften Unternehmung aus. Sie unterstellt eine grundsätzlich konstante, lebensphasenunabhängige Anforderung bzgl. der Führungsaufgabe und fragt dementsprechend bezüglich der Managementaufgabe nicht, ob es in den einzelnen Lebensphasen eines Unternehmens zu Veränderungen dieser Anforderungen kommt. Des weiteren wird typischerweise nicht deutlich gemacht, welche Differenzen zwischen den Verhaltensweisen eines angestellten Managers und denen eines Unternehmers im Sinne einer Person oder einer Gruppe von Personen bestehen, die einheitlich die Leitungsfunktion und Eigentümerfunktion repräsentieren.

Der aus dem angelsächsischen Bereich stammende Entrepreneurshipansatz hebt dagegen insbesondere auf die Rolle des Unternehmers als Gründer und Promoter eines Unternehmens ab (vgl. Klandt, 1999b). Mit dem entsprechenden deutschen Begriff „Gründungsmanagement“ wird eine lebensphasenorientierte Betrachtung der Aufgabe des Unternehmers in den Vordergrund gestellt.

Wurde traditionell bei Gliederungen in der Betriebswirtschaftslehre eine Differenzierung entsprechend unterschiedlicher Wirtschaftsstufen und Institutionen vorgenommen (Betriebswirtschaft des Handels, Industriebetriebswirtschaftslehre, BWL der Banken, der Versicherungen etc.) bzw. entsprechend der Realprozesse, wie der Beschaffung, der Produktion oder des Absatzes (z. B. Produktionswirtschaft, Marketing) oder der Formalprozesse, i.e. Planung, Organisation, Kontrolle (z. B. BWL der Planung, Controlling) bzw. der Finanzierung, Information oder Innovation (z. B. BWL der Finanzierung, Innovationsmanagement), so soll im Folgenden der Ansatz einer genetischen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre fokussiert werden, d. h. es werden die Lebensphasen eines Unternehmens beginnend mit der Vorgründungs-/ Gründungsphase, der Frühentwicklung über die Reifung bis hin zur Liquidierung oder Insolvenz als differenzierendes Kriterium verwendet. Damit wird insbesondere der Vorstellung gefolgt, dass sich der Charakter eines Unternehmens und damit der Charakter der Führungsaufgaben in einem Unternehmen in den unterschiedlichen Lebensphasen voneinander deutlich unterscheidet und daher darauf mit einer entsprechend differenzierten Betrachtung der Managementaktivitäten geantwortet werden muss.

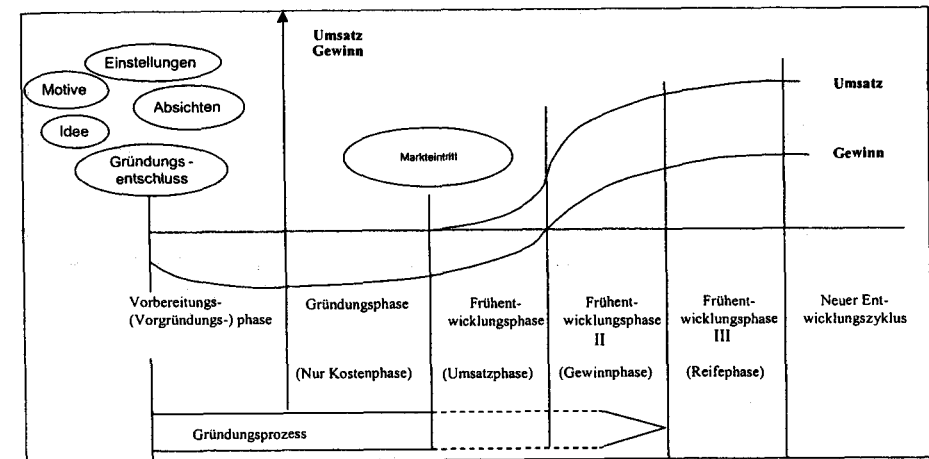
Grundsätzlich geht das Denken in Lebensphasen auf Vorstellungen aus der Biologie zurück, wo das Werden, Wachsen, Verändern und Vergehen als evolutionärer Prozess ein wesentliches Modell der Analyse ist. So ist das Beispiel der Metamorphose vom Ei über die Puppe und Raupe bis hin zum Schmetterling, der schlussendlich wieder zerfällt, ein allseits vertrautes Bild für den genetischen Prozess.

Auch bezüglich der Lebensphasen des Menschen ist das Konzept phasenbezogener Veränderung wohl vertraut. Der Mensch entwickelt sich nach der Zeugung vom Embryo über den Säugling zum Kind, zum Jugendlichen und wird schließlich zum Erwachsenen bevor er im Senioren- und Greisenalter nach dem Aufstieg und dem Höhepunkt wieder in einen Zerfallsprozess geht, der schließlich mit dem Tod endet. Die Medizin antwortet hierauf mit phasenorientierter Spezialisierungen (Kinderarzt, Gerontologe). Dieses, wie auch das zuvor genannte Beispiel der Entwicklung eines Schmetterlings, hat den Charakter einer determinierten Reihenfolge, deren Steuerung durch innere Kräfte erfolgt und bei denen Umwelteinflüsse im gewissen Umfang (z. B. als Verkürzung oder Ausdehnung von Phasen) mitwirken.

Der Lebensphasenansatz wird vielfach auf nicht-biologische Systeme übertragen, so etwa auf Völker und Kulturen und Großmächte (das Reich Alexanders, das römische Reich, das osmanische Reich, das Commonwealth etc.), auf gesellschaftliche Eliten bzw. deren Aufstieg und Verfall (vgl. z. B. den Roman Buddenbrooks von Thomas Mann). Dem Betriebswirt ist insbesondere das Modell des Produktlebenszyklus vertraut und die damit verbundenen Kurvendarstellungen der Absatzmenge, der Umsätze und Gewinne,

auf denen man zunächst ein Einproduktunternehmen in der Phasendarstellung aufbauen kann.

Abbildung 1: Lebensphasen nach Unterkofler



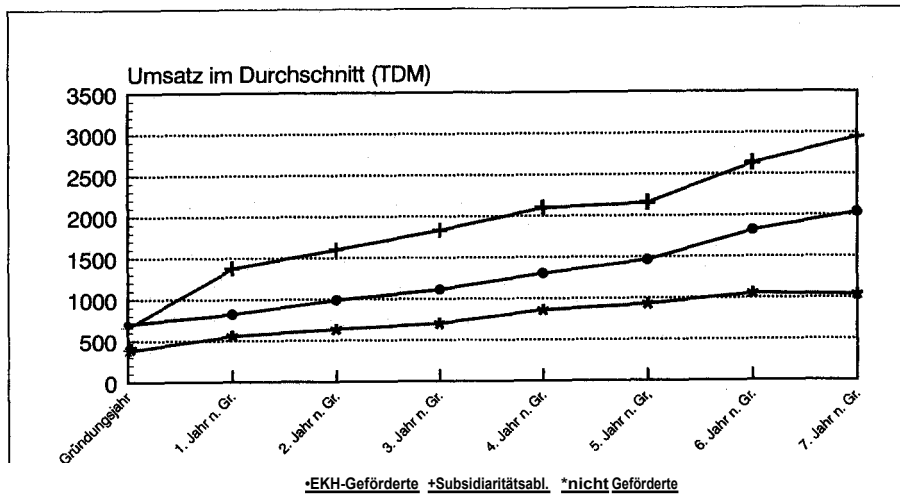
Quelle: Unterkofler (1989)

Biologische Veränderungen im Zeitablauf können qualitativer Art sein, wie am Entstehungsprozess des Schmetterlings deutlich gemacht wurde. Im Unternehmensbereich sind sie zumindest in ihren quantitativen Aspekten (Umsatz, Mitarbeiterentwicklung etc.) auch offensichtlich, aber diese quantitativen Veränderungen führen gegebenenfalls auch zu qualitativen Sprüngen, die z. B. anhand eines Organigramms deutlich werden.

In der Literatur findet sich eine sehr große Zahl von unterschiedlichen Lebenszyklusmodellen des Unternehmens, die sich einerseits hinsichtlich der Anzahl von Phasen unterscheiden (von zwei bis zu 10 und mehr Phasen) und andererseits durch die jeweils betrachteten Entwicklungsaspekte, sei es in quantitativer (Umsatz oder Gewinn) oder qualitativer Art (Unternehmenskultur), sei es auf Input oder Output bezogen, seien es Situationsbeschreibungen oder Anforderungen an das Management, sei es als Vorschläge zur Lösung dieser Anforderungen. Als Beispiele sei auf die Modelle von Unterkofler (1989) oder Pümpin/Prange (1991) hingewiesen. Den in der Literatur dokumentierten Unternehmensphasenmodellen ist aber durchweg gemeinsam, dass sie entweder rein hypothetischen Charakter haben, oder bestenfalls auf intuitiv gesammelten praktischen Erfahrungen beruhen. Es überrascht daher auch nicht, dass empirische Entwicklungskurvenverläufe diesen modellhaften Pfaden nicht folgen. Vergleicht man z. B. das Unterkofler-Modell (Abb. 1) mit empirischen Daten aus einer Untersuchung von Entwicklungsverläufen geförderter und nicht geförderter Gründungsunternehmen (Klandt/Kirch

hoff/Struck, 1998), lässt sich dort wenig von der modellhaften Vorstellung wiederfinden (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Empirischer Verlauf der durchschnittlichen Umsatzentwicklung in den ersten sieben Jahren



Grafik: bifego 1993, Existenzgründerbefragung (Vergleichsstichprobe N=862)

Quelle: Klandt/Kirchhoff-Kestel/Struck (1998)

2. Gegenüberstellung junger und gereifter Unternehmen

Im folgenden Beitrag soll vereinfachend, auch mit Blick auf die bislang dünne empirische Basis, von einem 2-Phasen-Modell des Unternehmenslebenszyklus ausgegangen werden, nämlich der Phase Gründung und Frühentwicklung einerseits und der Phase der Reifung und Schrumpfung andererseits. Dementsprechend soll eine Gegenüberstellung von Charakteristika der jungen Unternehmung auf der einen und der gereiften Unternehmung auf der anderen Seite vorgenommen werden.

Ein grundsätzlicher Unterschied zwischen jungen Unternehmen einerseits und gereiften Unternehmen andererseits ist entsprechend dem Entrepreneurship-Ansatz darin zu sehen, dass bei ersteren das *Erkennen von neuen Geschäftschancen* (opportunity recognition), beim zweiten eher eine routinierte Verbesserung gegenüber dem Wettbewerb (Effi-

zienzsteigerung, Optimierung von betriebsinternen und -externen Prozessen) im Vordergrund steht (vgl. Klandt, 1999b).

Betrachtet man die *Verfügbarkeit von Ressourcen* und die damit verbundenen Handlungsspielräume, so sind diese bei der jungen Unternehmung deutlich eingeschränkter als bei einem gereiften Unternehmen. Dies betrifft z. B. den *finanziellen Bereich*, bei dem in der jungen Unternehmung ganz deutlich das Liquiditätsprimat im Vordergrund steht. Den üblichen praktischen Erfahrungen entsprechend ist die Liquidität für ein junges Unternehmen sowohl in der Situation einer weniger erfreulichen Entwicklung (konstanter Abfluss fixer Ausgaben ohne entsprechende Zuflüsse) als auch bei einer Situation mit besonders starkem Wachstum (Vorfinanzierung von Aufträgen) hoch diffizil und verlangt die besondere Aufmerksamkeit der Führungskräfte. Die Steuerung der Liquidität ist in einem gereiften Unternehmen dagegen weitgehend ein Routineprozess auf der Basis von unternehmensinternen Vergleichsdaten.

Auch im Hinblick auf *personelle Ressourcen* stellt sich die Situation der jungen Unternehmung als schwierig dar. Einerseits steht typischerweise für eine große Vielfalt an Aufgaben und Anforderungen im Hinblick auf quantitative Verfügbarkeit und Qualität der Kompetenzen nur eine sehr dünne Personaldecke zur Verfügung. Zum weiteren ist dieses junge Team noch nicht aufeinander eingespielt, was Reibungsverluste und Ineffizienzen ergibt. Im gereiften Unternehmen dagegen sind die Aufgabenbereiche enger zugeschnitten und können durch entsprechende Spezialisten besetzt werden, die über die Zeit hinweg zu einem effizienten Team zusammen gewachsen sind. Das Ineinandergreifen ist dann durch routinierte Strukturen gewährleistet. Bei technologischen Gründungen ist es oftmals so, dass der gemeinsame Erfahrungshintergrund der Führungskräfte einseitig im technologischen und nicht im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich liegt, so dass in der frühen Entwicklungsphase erste — auch schmerzliche Erfahrungen — mit den Erfordernissen betriebswirtschaftlicher Aufgaben gesammelt werden müssen. Dagegen erfolgt die Steuerung der Unternehmen meist durch ein professionelles Management mit spezialisierter betriebswirtschaftlicher Ausbildung. Insbesondere bei einem *Management*, das aus dem technologischen Bereich einer Hochschule/eines Forschungsinstitutes kommt, ist es typischerweise so, dass die Beteiligten alle gemeinsam am Anfang einer möglichen *Lernkurve* stehen. Sie haben keine oder geringe Markterfahrung, ebenso wenig wie sie Erfahrung in der innerbetrieblichen Organisation besitzen. Dagegen kann bei einem gereiften Unternehmen auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgegriffen werden.

In engem Zusammenhang damit sind auch die Kosten der Leistungserstellung und die Möglichkeiten zu sehen, am Markt zu günstigen Preisen auftreten zu können, die im jungen Unternehmen meist nicht gegeben sind. Es muss zuerst in erheblichem Umfang in ein für das Unternehmen noch nicht existierendes Unternehmensimage sowie in das Image der Produkte investiert werden. Es gibt eine geringe *Arbeitsteiligkeit* und auch ein noch nicht weit entwickeltes System von *Routineprozessen* und Standardisierungen von Abläufen, die einen kostengünstigen Leistungserstellungsprozess ermöglichen. Außerdem sind die Ausbringungsmengen typischerweise noch sehr gering, so dass auch mit

Blick auf die Nutzung der „*Economies of Scale*“ eine eher nachteilige Situation, verglichen mit einem gereiften Unternehmen besteht.

Sehr oft wird der Aspekt des Marktzutritts, insbesondere die Vielfalt von Markteintrittsbarrieren von Seiten des *technologiefokussierten Unternehmerteams* unterschätzt. Sobald die technischen Probleme gelöst sind, besteht die Erwartung, dass die anvisierten potentiellen Kunden von der besonderen Qualität und Nützlichkeit der angebotenen Leistungen und Produkte leicht überzeugt werden können, bzw. möglicherweise noch nicht einmal eine aktive Überzeugungsarbeit durch das Führungsteam geleistet werden muss. Es wird unterschätzt, dass aus Sicht des Kunden hier ein unbekanntes Unternehmen, mit möglicherweise (soweit es innovative oder hochinnovative Produkte sind) auch unbekanntes Leistungen auftritt und sich erst einmal gegen eine seit langen Jahren etablierte und aus Sicht des potentiellen Kunden vertraute Problemlösung und einen vertrauenswürdigen bisherigen Lieferanten durchsetzen muss. Dagegen bringt man einem bereits seit vielen Jahren bekannten Unternehmen einen Vertrauensvorsprung entgegen, auch wenn dieses z. B. mit bislang unbekanntes innovativen Leistungsangeboten neu auf den Markt tritt.

Ein weiterer Aspekt ist die hohe *Fehlerempfindlichkeit* eines Gründungsunternehmens, verglichen mit der Robustheit eines bereits seit vielen Jahren etablierten Unternehmens. Insbesondere vorhandene finanzielle Puffer der gereiften Unternehmung sind bei eventuellen Fehlentscheidungen oder mangelhaften Entscheidungen ein Garant für die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit.

Die Jungunternehmung hat auch im Hinblick auf Möglichkeiten des *Risikomixes* oder des Risikoausgleiches weitaus geringere Spielräume als das gereifte Unternehmen. So ist typischerweise bei nur einem oder ganz wenigen Produkten keine Risikobalance von unterschiedlichen Lebensphasen oder Marktzyklen dieser Produkte gegeben. Alle Produkte sind neu und jung und damit am Anfang ihres Lebenszyklus, generieren also kaum Cash. Ebenso ist auch ein Mix unterschiedlichen Märkte (regionaler etc. Märkte) oder unterschiedlicher Nachfragegruppen bei jungen Unternehmen eher die Ausnahme, da sie meist nur ein oder wenige Produkte anbieten. Das gereifte Unternehmen hat hingegen meist ein gewachsenes oder bewusst gesteuertes Portfolio unterschiedlicher Produkte und Märkte.

Für das junge Unternehmen sind die Möglichkeiten einer Einflussnahme auf die Umwelt sehr beschränkt, während andererseits die Abhängigkeit und Beeinflussung durch die Umwelt deutlich größer ist, als bei einem gereiften Unternehmen. Es liegen beim jungen Unternehmen für die Planung und die Verbesserung der *Planungssicherheit* keine unternehmensinternen Vergleichs- und Vergangenheitsdaten vor, auf denen man eine Planung fundieren kann. Dies gilt insbesondere bei innovativen und Technologieunternehmensgründungen. Bei imitatorischen Gründungen kann wenigstens auf Branchenvergleichszahlen zurückgegriffen werden. Etablierte Unternehmen verfügen über interne Kennzahlen, die über Jahre hinweg in einer Kontinuität stehen und daher eine deutlich höhere Planungssicherheit ermöglichen.

Positiv wirkt sich beim Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen auch aus, dass es ein hohes Maß von *Interessendeckung* zwischen dem System „Unternehmung“ und den in der Führungsebene involvierten Teammitgliedern gibt. Diese sind typischerweise gleichermaßen als Unternehmer in der Leitung wie auch im Risiko, sprich Eigentum, vereint. Beim angestellten Manager dagegen wird es immer wieder Situationen geben, in denen das wohlverstandene Eigeninteresse mit Blick auf die Karriere vom Interesse des Unternehmens deutlich abweicht. So ist hier insbesondere an die Fröstigkeit der Handlungsperspektive zu denken: Für den Manager, der eine Ehe auf Zeit mit dem Unternehmen eingeht, kann das kurzfristige Interesse zur Manifestierung seiner Managementfähigkeiten dem langfristigen Aspekt der Etablierung und Festigung des Unternehmensbestandes und Entwicklung des Unternehmenswertes entgegen laufen.

Vertraut man der Literatur, so ist nicht nur die Leitungsebene, sondern sind auch die Mitarbeiter im Pionierunternehmen insgesamt durch *eine größere Identifikation* mit dem Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen verbunden, als dies für das eher unpersonliche, etablierte Unternehmen zutrifft. Junge Unternehmen ziehen demnach stärker besonders unternehmerisch denkende und engagierte Mitarbeiter an und weniger den administrativen Typ des Mitarbeiters, wie er für etablierte Unternehmen eher typisch ist.

Der *Gestaltungsbedarf* der jungen Unternehmung ist sehr groß; dies schafft positiv betrachtet eine Vielzahl von Freiräumen für die Unternehmungsleitung, die bei der etablierten Unternehmung hingegen durch frühere Entscheidungen reduziert bzw. präjudiziert sein können.

Daher wirkt sich vergleichsweise positiv aus, dass es in einem Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen im Normalfall keine faktische Bindung an frühere Entscheidungen gibt, wohingegen zum Beispiel die Einführung von neuen Produkten und Leistungen durch bisher noch nicht abgeschriebene Investitionen im Produktionsbereich verhindert oder verzögert wird, oder dass die Festlegung des bisherigen Images oder die Investition in den Markt eine Neuausrichtung erschweren, also die „historische Belastung“ bei einem gereiften Unternehmen durchaus die Dynamik dieses Unternehmens reduzieren kann.

Die Führungsaufgabe im jungen Unternehmen ist durch die *Überschaubarkeit* und die Möglichkeiten des Einblicks und des Einflusses bzw. Steuerung durch die Unternehmensleitung in allen Teilbereichen des Unternehmens im Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen wesentlich erleichtert, da sie sich weniger abstrakt als in einem gereiften Unternehmen darstellt. Im engen Zusammenhang damit ist auch die *Integration* des Führens von der *strategischen bis hin zur operativen Ebene* besser gewährleistet, da das Führungsteam im Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen aufgrund der geringen Personalressourcen gleichermaßen strategische bis operative Aufgaben übernehmen muss. Auch ist eine Integration der Aufgabenstellung über alle Realprozesse und Formalprozesse hinweg realisiert, wohingegen sich beim gereiften Unternehmen aufgrund der Arbeitsteiligkeit der Nachteil des mangelnden direkten Eigenkontaktes, z. B. der obersten Führungsebene mit dem Kunden ein Informations- und Entscheidungsproblem einstellen kann. Somit lässt sich sagen, dass im Gründungs- und

Frühentwicklungsunternehmen die höchsten Entscheidungsträger typischerweise markt-näher entscheiden können, als in etablierten und meist größeren Unternehmen. Durch eine geringe Zahl von Hierarchiestufen und damit durch die kürzeren Entscheidungswege ist die *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit* des Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmens meist wesentlich größer als die des etablierten Unternehmens.

Das Gründungsunternehmen unterliegt aufgrund seiner noch nicht gefestigten Existenz, sowie aufgrund noch nicht vorhandener fester Absatzmärkte einem erheblichen *Innovationsdruck*, aber auch einer dadurch forcierten hohen Innovationsfähigkeit. Anders kann es – und dies gilt insbesondere bei Technologiegründungen – am Markt überhaupt nicht bestehen, während das etablierte Unternehmen durch die angestammten Märkte und Zielgruppen auch für eine gewisse Zeit weitergetragen wird, ohne dass größere Innovationsanstrengungen unternommen werden.

Entwicklungskosten für die Produkte, die das Gründungsunternehmen am Markt einführt, sind oft in der Phase vor der Gründung zu einem großen Teil bereits im Rahmen der entsprechenden Hochschul- oder Forschungseinrichtungen angefallen, so dass das Gründungs- und Frühentwicklungsunternehmen nicht im gleichen Maße durch die Kosten dieser Entwicklung belastet ist wie ein gereiftes Unternehmen, das aus eigener Kraft Entwicklungen hervorbringen muss. Andererseits ist in Gründungsunternehmen die Bereitschaft des besonders engagierten und unternehmerisch denkenden Personals, sich neben der üblichen Arbeitszeit für die Weiterentwicklung von Produkten einzusetzen, größer und es besteht ein geringerer Verwaltungsoverhead als in gereiften Unternehmen.

Die angeführten Aussagen geben eine Vorstellung der grundsätzlichen Unterschiede, die in einem jungen Unternehmen verglichen mit einem bereits gereiften Unternehmen vorliegen. Diese Aussagen sind empirisch durchaus nicht gesichert, wenn sie auch in der Literatur vielfach transportiert werden.

Abbildung 3: Junge versus gereifte Unternehmung (Übersicht über Charakterisierung)

Der jeweilige Aspekt ist bei jungen, kleinen (im Vergleich zu gereiften, großen) Unternehmungen wie folgt ausgeprägt:	
* Interessendeckung von Unternehmung und Leitungsebene (Führung durch Unternehmer: Union von Leitung + Risiko)	stärker
* Fristigkeit des Denkens (keine "Ehe auf Zeit" des Managements)	langfristiger
* Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung	größer
* engagierte/unternehmerische Mitarbeiter	eher
* historische Belastung bzw. faktische Bindung an frühere Entscheidungen wie: - noch nicht abgeschriebene Investitionen in Produktion - Imagefestlegung/Investitionen in den Markt	geringer
* Überschaubarkeit/Einblick der Unternehmensleitung in Teilbereiche	größer

Der jeweilige Aspekt ist bei jungen, kleinen (im Vergleich zu gereiften, großen) Unternehmungen wie folgt ausgeprägt:	
* Integration der Führung - von strategischer bis operativer Ebene - über alle Real-/Formalprozesse hinweg	größer
* Marktnähe der Entscheidungsträger	größer
* Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (bzgl. Hierarchiestufen, Länge der Entscheidungswege)	höher
* Innovationsdruck/-motivation (um überh. am Markt bestehen zu können)	größer
¹ Entwicklungspotenziale/-druck	höher
* Entwicklungskosten - durch Personen-/Know-How-Transfer vom Inkubator - durch Extraengagement neben Arbeitszeit - durch geringen Verwaltungsoverhead	geringer
* Verfügbare Ressourcen/Spielräume - finanzielle (Liquiditätsprimat) - personelle (eingespieltes Team) - zeitliche/sachliche	geringer
* Marktzutritt - unbekanntes Unternehmen - unbekannte Leistungen	schwieriger
* Robustheit des Systems (hohe Fehlerempfindlichkeit)	geringer
* Risikomix/-ausgleich - Produkte in unterschiedlichem Lebens/Marktzyklus - Produkte in unterschiedlichen Märkten/Nachfragergruppen	geringer
* Erfahrungsschatz (Lernkurve) - Markterfahrungen - Innerbetriebliche Organisation	geringer
* Kosten der Leistungserstellung - economies of scale - kein vorhandener Name/Image - geringe Arbeitsteiligkeit - geringe Routine/Standardisierung v. Abläufen	z. T. höher
* Gestaltungsbedarf (intern/extern)	höher
* Einflussnahme auf die Umwelt	geringer
* Beeinflussung durch die Umwelt	größer
* Vergangenheitsdaten für Planung	keine/wenig

Quelle: Klandt (1999)

3. Beeinflussungsmöglichkeiten des Phasenablaufs durch das Management

Hat man die Charakteristika der jungen Unternehmung auf der einen Seite und der gereiften Unternehmung auf der anderen Seite gegenübergestellt, diese möglicherweise nach Aspekten der Vorteilhaftigkeit oder Nachteiligkeit bewertet und sich die daraus implizit ergebenden unterschiedlichen Anforderungen an das Management des Unternehmens verdeutlicht, so stellt sich die grundsätzliche Frage, ob die Entwicklungsphasen eines Unternehmens ähnlich wie das Eingangs erwähnte Beispiel der Metamorphosen eines Schmetterlings in der gegebenen Abfolge und möglicherweise auch in der Zeitdauer der einzelnen Stufen zwingend sind. Oder aber, ob auf die Abfolge und zeitliche Ausdehnung der Phasen von Seiten des gestaltenden Managements Einfluss genommen werden kann. Das würde bedeuten, dass die Ausdehnung der wünschbaren, weil vorteilhafteren Phasen verlängert, die der weniger vorteilhaften oder nachteiligen Phasen verkürzt werden könnte, bzw. dass wünschbare Phasen wiederholt werden bzw. unerwünschte möglicherweise ganz vermieden werden könnten.

In diesem Sinne stellen Pümpin und Prange (1991) im 7. Kapitel ihres Buches zum Management der Unternehmensentwicklung die Frage „kann der Unternehmenszyklus überwunden werden?“. Sie schlagen vor, dass das Management versuchen soll, den Eintritt von der Pionier- und Wachstumsphase in eine Reife- oder Wendephase zu vermeiden, d. h. dass in einem Unternehmen stetig neue Nutzenpotenziale erschlossen werden sollen, dadurch dass sich das Management pionierhaft, also entsprechend dem Verhalten in einem Gründungs- oder Frühentwicklungsunternehmen verhalten soll. Auf diese Weise wird auf jeweils neuem und höherem Niveau die Erschließung neuer Nutzenpotenziale realisiert. Ergebnis daraus ist, dass ein solches „dynamisches“ Unternehmen Elemente eines pionierhaften Gründungsunternehmens mit den Potenzialen eines wachstumsorientierten Frühentwicklungsunternehmens verbindet und die zentralen Nachteile und Gefahren bürokratischer Strukturen mit ihren nutzlosen internen Machtkämpfen vermeidet.

Dieses dynamische Unternehmen ist durch 10 Aspekte zu charakterisieren.

- Zum ersten werden in diesem Unternehmen laufend neue und attraktive Nutzenpotenziale erschlossen, indem ein *permanenter Suchprozess* auf der Basis einer visionären Gesamtkonzeption eröffnet wird (Pionierelement).
- Zum zweiten werden in diesem Unternehmen laufend *Multiplikationen* von Systemen und Prozessen vorgenommen, die entscheidend für das Wachstumsverhalten des Unternehmens sind (Routineelement).

Daraus ergibt sich drittens die parallele Entwicklung *differenzierter Kulturen*, d. h. auf der einen Seite die für das Gründungsunternehmen typische Pionierkultur der kontinuierlichen Suche nach neuen Potenzialen, parallel dazu aber auch andererseits

die für die verstärkte Wachstumsphase wichtige Vervielfältigung der Erschließung dieser Potenziale.

- Dieses Unternehmen sollte viertens eine relativ einfache und flexible *Unternehmensverfassung* haben, d. h. insbesondere eine einfache Leitungsorganisation, die schnelle Reaktionen und Anpassungen an veränderte Umweltverhältnisse ermöglicht.
- Eine Schlüsselgröße für das dynamische Unternehmen ist grundsätzlich das *unternehmerische Denken und Handeln*, d. h. insbesondere die Erschließung und Förderung von Promotoren (fünftens).
- Als sechsten Aspekt muss dieses Unternehmen in der Lage sein, seine Führungsmannschaft so aufzustellen, dass die *Fähigkeiten des Managements* für die Entdeckung neuer Nutzenpotenziale entwickelt, gepflegt und gefördert werden, aber auch die Fähigkeit, diese Nutzenpotenziale kurzfristig und zielgerecht umzusetzen und die zuvor genannten parallelen Kulturen zu entwickeln.
- Siebtens ist, bezogen auf die Organisation der Unternehmung, ein Ansatz der *Dezentralisierung*, d. h. der Schaffung von relativ autonom agierenden kleinen und flexiblen Einheiten dazu notwendig.
- Achtens ist die Organisation so anzulegen, dass die Strukturen des Managementsystems *nicht überfrachtet werden* durch eine Vielzahl feinsinniger Managementsystemansätze, sondern möglichst einfach und gradlinig aufgebaut werden.
- Als neunten Aspekt führen die Autoren die *Menschenorientierung* an, insbesondere soll eine Vertrauensbasis als Grundlage aufgebaut werden, um eine offene Kommunikation im Unternehmen zu pflegen, eine bewusste und schlüssige Mitarbeiterentwicklung soll erfolgen und insbesondere soll über neuartige Anreizsysteme nachgedacht und vor allen Dingen ein gemeinsames Ziel definiert werden, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können.
- Schließlich kommt als 10. Aspekt der spezifische *Umgang mit dem Faktor Zeit* hinzu, d. h. es wird ein zeitorientiertes Management gefordert mit den Unteraspekten klarer Prioritätensetzung, die sich im persönlichen Zeitmanagement der Führungskräfte und Mitarbeiter wiederfindet. Insgesamt kann man dementsprechend von einer zeitorientierten Unternehmenskultur als Forderung sprechen.

4. Venture Management als ein Ansatz der Verbindung der positiven Potenziale gereifter Unternehmen mit denen junger Unternehmen

Auch der Ansatz des Venture Managements bzw. des Corporate Venturing lässt sich in diesem Sinne als eine Strategie der Überwindung der Nachteile einer Überalterung eines Unternehmens verstehen. Dieser - im Grunde bereits Jahrzehnten bekannte Ansatz (vgl. z. B. Nathusius, 1979 sowie Szyperski, Klandt, 1983- erfreut sich in dem letzten fünf Jahren auch in Deutschland zunehmender Beliebtheit bei etablierten Großunternehmen (vgl. Zu Knyphausen-Aufseß, 2002; Mirow, 2002).

Beim Venture Management (oder Corporate Entrepreneurship, Intracorporate Entrepreneurship, Corporate Venturing, Venture Groups) liegen laut Nathusius drei Basisaspekte zugrunde.

- Zum einen die *Selbstständigkeit der Gründungseinheit* im Sinne einer wirtschaftlich organisatorischen Selbstständigkeit, ggfs. auch einer juristischen Selbstständigkeit.
- Zweitens der *Aufbau neuer, vorher nicht existierender Strukturen* als separate Wirtschaftseinheit oder Teileinheit und
- Drittens die Verbesserung der Unternehmungsaussichten der etablierten Unternehmung durch die *Erschließung neuer und wachstumsintensiver Geschäftsbereiche*.

Das Konzept des Venture Management geht von der Interessenlage des gereiften Unternehmens aus, das auf diesem Wege durch die Erschließung externen Wachstumspotenziale zu einer Verjüngung der eigenen Position kommt bzw. auf diese Weise sich neue Entwicklungsperspektiven erschließt. Der Grundansatz basiert auf der Vorstellung, dass es - wie eingangs dargestellt - bestimmte Vorteile gereifter Unternehmungen auf der einen Seite und Vorteile junger Unternehmen andererseits gibt, und dass diese zum Nutzen der gereiften Unternehmung zusammengeführt werden können.

Während die *Vorzüge* des gereiften Unternehmens im Rahmen diesen Konzeptes in der Existenz einer funktionsfähigen arbeitsteiligen Organisation, der Markterfahrung, Technologieerfahrung, der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen und der Möglichkeit des bewussten Mixes von Projekten unterschiedlicher Entwicklungsphasen und schließlich den Kostenvorteilen bei Großproduktionen und im Distributions-/ Marketingbereich gesehen werden, erwartet man bei den jungen Einheiten die *Vorzüge* einer Offenheit und Flexibilität der Unternehmensstruktur, der Bereitschaft, Entwicklungsarbeit auch neben der laufenden Geschäftstätigkeit auszuüben und überhaupt in der Gründer- und Promotoreneigenschaft der Träger der Unternehmung, verbunden mit einem hohen Innovationsdruck. Dies entspricht weitgehend den eingangs dargestellten Charakterisierungen junger bzw. gereifter Unternehmen.

Nach Nathusius wird im Rahmen des Venture Managements zwischen internen und externen Formen unterschieden, je nachdem ob die Gründungseinheiten rechtlich selbstständig oder unselbstständig sind. Bei den Varianten der internen Aktivitäten wird zwischen „Product Champions“ und „Venture Teams“ differenziert. Als Formen des externen Venture Managements werden z. B. Corporate Venturing, Venture Nurturing and Spin-off Gründungen genannt. Diese Formen des Venture Management werden durch verschiedene Dimensionen charakterisiert.

Wie bereits angesprochen, ist die *formale Position* im Sinne der rechtlichen Selbstständigkeit der Gründungseinheit ein erstes Differenzierungsmerkmal. Zum zweiten ist der *Integrationsgrad* in die Muttergesellschaft zu nennen, weiter die *typische Einstiegsphase* der Muttergesellschaft in die Gründungseinheit, des weiteren die Frage, inwieweit die Muttergesellschaft *aktiv oder reaktiv* im Entscheidungsverhalten ist und ob die Führung des Venture Management Bereichs durch die Muttergesellschaft *formeller oder informeller Natur* ist. Außerdem wird danach unterschieden, welche *Ziele* von Seiten der Muttergesellschaft bei dieser Aktivität im Vordergrund stehen (finanzielle oder nicht-finanzielle, also eher strategische Ziele), wie sich der *Entwicklungsansatz* aus Sicht der Muttergesellschaft darstellt (Neuaufbau vs. Ausgliederung), welche *strukturellen Einbindungen* der Betreuungsaktivitäten in der Muttergesellschaft vorgenommen werden (intern vs. extern) und wie groß der *Beteiligungsumfang* der Muttergesellschaft an der Gründungseinheit ist (Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung) und schließlich welche *Form der Beteiligung* gewählt wird (Geldanlage vs. Sachanlage).

Während die Einbindungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bei den Formen des internen Venture Management deutlich reduziert sind (also bei Product Champion und Venture Team), kommen die Konturen des Venture Management Konzeptes bei den Formen des externen Venture Managements, insbesondere beim Corporate Venture Capital und beim Venture Spin-off deutlicher heraus.

Die Besonderheit der Spin-off Gründung (Szyperski/Klandt 1981) ist, dass sich hierbei bisherige Mitarbeiter in Verbindung mit einer Beteiligung der Muttergesellschaft aus dem Mutterunternehmen heraus auf der Basis von Technologien, die innerhalb der Muttergesellschaft entwickelt wurden, unternehmerisch an der Neuschaffung eines Unternehmens beteiligen. Dies eröffnet der Muttergesellschaft die Möglichkeit, sich derartige unternehmerisch orientierte Mitarbeiter weiterhin „an der langen Leine“ zu erhalten und möglicherweise diese Spin-off Einheit bei erfolgreicher Entwicklung wieder in die Muttergesellschaft (zurück) zu holen, ohne auf der anderen Seite, z. B. mit Blick auf mögliche Imageschäden der Muttergesellschaft in den frühen, sehr offenen Phasen des Vorhabens, zu sehr ins Risiko zu gehen.

Beim Ansatz des „Corporate Venture Capital“ handelt es sich oftmals um von außen an ein etabliertes Unternehmen herangetragene Technologien und Gründungskonzepte, die typischerweise im Rahmen einer Minderheitsbeteiligung und eines finanziellen Engagement kreiert werden, während bei „Venture Spin-offs“ oft die Minderheitsbeteiligungen der Mutter durch Sacheinlagen geschehen. Ist beim Venture Spin-off die Mutter-

gesellschaft oft die treibende Kraft zur Verselbstständigung, so ist bei Corporate Venturing Capital eher so, dass ein reaktives Verhalten auf Angebote von außen erfolgt.

Von den externen Varianten des Corporate Venturing ist die Form des Venture Nurturing durch die Mehrheitsbeteiligung der Mutter und die enge formelle Anbindung an die Muttergesellschaft den Formen des internen Venture Managements recht nahe. Die von Pümpin und Prange dargelegte Forderung der Entwicklung von parallelen Kulturen des Unternehmens werden bei Formen des externen Venture Management dadurch gelöst, dass die möglicherweise mit der hauseigenen Kultur kollidierenden Verhaltensweisen im innovativen Verhalten ausgelagert werden. Dies ist insbesondere hilfreich, wenn es nicht nur um inkrementelle Innovationen geht, die in den eigenen Entwicklungsabteilungen entstehen, sondern um Technologiesprünge (disruptive technologies).

Literaturverzeichnis

- Klandt, H. (1999a), Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, München Wien 1999.
- Klandt, H. (1999b), Entrepreneurship: Unternehmergebung an deutschen Hochschulen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3, 1999, S. 241-255.
- Klandt, H./Kirchhoff-Kestel, S./Struck, J. (1998), Zur Wirkung der Existenzgründungsförderung auf junge Unternehmen, Eine vergleichende Analyse geförderter und nicht-geförderter Unternehmen, Köln Lohmar 1998.
- Mirow, M. (2002), Corporate Venture Capital, Ein Instrument zur Förderung von Wachstum und Innovation, Präsentiert auf der 6. Venture Capital Tagung, 26.-28.11.2002 München.
- Nathusius, K. (1979), Venture Management, Berlin 1979.
- Pümpin, C./Prange, J. (1991), Management der Unternehmensentwicklung, Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt 1991.
- Szyperski, N./Klandt, H. (1983), Venture-Management-Aktivitäten mittelständischer Industrie-Unternehmungen, Arbeitsbericht des Planungsseminars der Universität zu Köln, Nr. 52, August 1983.

Szyperski, N./Klandt, H. (1981), Wissenschaftlich-technische Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als potentielle Spin-off-Gründer, Eine empirische Studie zu den Entstehungsfaktoren von innovativen Unternehmungsgründungen im Lande Nordrhein-Westfalen, Opladen 1981.

Unterkofler, G. (1989), Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmungsgründungen, Ein gestaltungsorientierter Lösungsansatz betriebswirtschaftlicher Gründungsprobleme, Frankfurt 1989.

Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2002), Corporate Venture Capital – Overview and Perspective, Präsentiert auf der 6. Venture Capital Tagung, 26.-28.11.2002 München.

Professor Dr. Claus Steinle ist Leiter der Abteilung Unternehmensführung und Organisation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover.

Dipl.-Ök. Katja Schumann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Steinle.

Gründung von Technologieunternehmen

Merkmale — Erfolg — empirische Ergebnisse

1. Auflage März 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2003

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, **Mikroverfilmungen** und **die Einspeicherung** und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-12286-9



Inhaltsverzeichnis

Einführung: Gründung von Technologieunternehmen —
Konzeption des Buches und einleitende Standortbestimmung 1

Claus Steinle

Teil I: Analyse des Erfolgs (technologieorientierter) Unternehmensgründungen: Ansätze, Faktoren und empirische Ergebnisse

Kooperation, Innovation und Erfolg technologieorientierter
Gründungen — Konzept und Ergebnisse einer repräsentativen
Studie.....15

Claus Steinle/Katja Schumann

Managementqualifikation und Erfolg in jungen Unternehmungen 67

Michael Schefczyk

Gründung und „Shadow of Death“ — Erfolg und Krise von
Unternehmensgründungen.....81

Matthias Almus

Teil II: Gründungsphasen im Fokus

Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung **99**

Heinz Klandt

Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Ausgründungsprozess — Konzept, Praxisschlaglicht und Empfehlungen	115
---	-----

Claus Steinle/Kirstin Schmidt/Andreas Müller

Finanzierungskonzepte in den frühen Lebensphasen junger Technologieunternehmen	147
---	-----

Franz Pleschak/Birgit Ossenkopf

Teil III: Spezifische Gründungsformen und ihre Charakteristika

Spin-offs als Gründungsform: Charakteristika, Entwicklungswege, Erfolg und Misserfolg	163
--	-----

Erich Zahn/Andreas Koch/Michaela Schaschke

Unternehmensnachfolge als Gründungsvariante	177
---	-----

Jürgen Schmude/Robert Leiner

Unternehmensgründungen im Dienstleistungsbereich: Chancen und Risiken des Reputationstransfers	199
---	-----

Thomas Ehrmann

Teil IV: Regionsbezogene Faktoren und Gründung

Wissensintensität und regionales Umfeld als Determinanten der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen	219
--	-----

Rolf Sternberg

Junge Unternehmen und ihre Kooperationsverflechtungen zu For- schungseinrichtungen — empirische Ergebnisse aus den metropoli- tanen Verdichtungsregionen Barcelona, Wien und Stockholm	239
--	-----

Javier Revilla Diez

Vernetzung und Kooperation von Unternehmensgründungen: Regionalwirtschaftliche Effekte im Fokus	261
--	-----

Britta Leineweber/Ludwig Schätzl

Teil V: Gründung und gründungsbezogenes Umfeld

Netzwerkintegration von Gründungen: Entwicklungsdynamik in virtuellen Strukturen	287
---	-----

Michael Reiß/Tobias Bernecker/Sabine Heimerl

Zur Rolle von Venture Capital für das Wachstum junger Unternehmen	305
--	-----

Dirk Engel

Gründungsneigung und gründungsbezogene Einflussfaktoren in Deutschland	323
---	-----

Horst W. Opaschowski

Die Autorinnen und Autoren	337
----------------------------------	-----