



Claudia Mattig

dipl. Lm.-Ing. ETH,  
Master of Arts HSG in Accounting and Finance,  
dipl. Wirtschaftsprüferin  
E-MAIL: claudia.mattig@mattig.ch

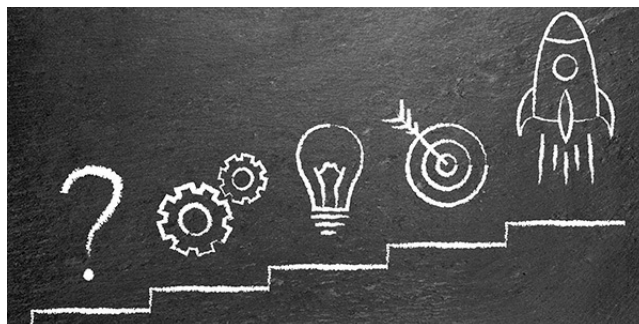


Blog &gt; Wirtschaftsprüfung &gt; Der Lebenszyklus des Unternehmens

10.2012

## Der Lebenszyklus des Unternehmens

Jedes Unternehmen durchläuft in seiner Entwicklung verschiedene Phasen, welche die Unternehmensführung mit unterschiedlichen Ansprüchen konfrontieren. Der erfolgreiche Unternehmer kann seinen Betrieb einer Lebensphase zuordnen, kennt die Bedürfnisse dieses Abschnitts und kann mit entsprechenden Massnahmen die Erfolgsgeschichte seines Unternehmens weiterschreiben.



### Frage

Wie kann ein Unternehmer den Herausforderungen der verschiedenen Phasen im Lebenszyklus seiner Firma begegnen und wie kann er diese erfolgreich meistern?

### Antwort

#### Die einzelnen Lebenszyklen

In der **Pionier- oder Startphase** steht das Unternehmen am Anfang seiner Geschichte und seines Erfolgs. Die Erfolgspotenziale beruhen auf wenigen Faktoren und sind vom Pioniergeist geprägt. Die Firma erschliesst Märkte und gewinnt in der folgenden **Wachstumsphase** an Grösse. Nun werden die unternehmerischen Ideen professionalisiert, was zu einem breiteren Kundenkreis und somit zu einer massiven Umsatzsteigerung führt. In der anschliessenden **Reifephase** flacht das Wachstum ab, weshalb man diese auch Stagnationsphase nennt. Um das Unternehmen trotzdem weiter zu entwickeln, kann das erarbeitete Branchenwissen auf neue technologische Anwendungsfelder übertragen oder auf frische Märkte ausgeweitet werden. In diesem Zusammenhang wird von innerer Unternehmensentwicklung gesprochen. Dies im Gegensatz zur äusseren Unternehmensentwicklung, die ein Wachstum durch Akquisitionen und Kooperationen vorsieht. Auf die Reifephase folgt die **Restrukturierungs- oder Wendephase**. Wende-Unternehmen haben ihre Nutzenpotenziale ausgeschöpft und müssen ihre Zukunft planen. Jetzt entscheidet sich, ob das Unternehmen weiterhin existiert, indem neue Ideen eingebracht und über eine Sanierung zusätzliche Impulse ausgelöst werden können, oder ob es sich schrittweise vom Markt zurückzieht.

#### Herausforderungen in den einzelnen Phasen

Die Herausforderungen beginnen bereits in der Vorgründungsperiode. Der Unternehmer hat vor allem bürokratische Hürden zu nehmen, z.B. Termine bei der Bank oder Gründungsvorbereitungen in Zusammenarbeit mit dem Notar. In der **Pionierphase** setzt der Unternehmer die Ziele fest und führt den Betrieb durch Taten, aber ohne Strukturen. Die Hierarchie ist noch nicht entwickelt, und die Organisation tendiert zur «Improvisation im Chaos». Die Strategie ist ausschliesslich vom Unternehmensgründer geprägt. Statistisch gesehen ist das Krisen- und Kollaps-Potenzial in dieser Phase besonders hoch. Gründe dafür können die mangelhafte Tragfähigkeit der unternehmerischen Idee oder ein Ressourcenmanko für die operative Umsetzung sein. Häufig wird jedoch den Führungsaufgaben zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Die **Wachstumsphase** stellt den Unternehmer vor die Herausforderung, die Organisation zu ordnen und zu standardisieren. Die Mitarbeitenden werden nun enger geführt, was ein gewisses Konfliktpotenzial in sich birgt. Das Unternehmen muss sich der erreichten Grösse nun aus organisatorischer Sicht anpassen. Insbesondere auf operativer Ebene ist das Gleichgewicht zwischen Optimierung des Wachstums sowie vorhandenen Produkten und Prozessen herzustellen. Die Herausforderung in dieser Phase liegt darin, dass durch die Bürokratisierung der Erfindungsgeist verdrängt werden kann, da nun die Form wichtiger wird als die Inhalte. Die Risikofreude nimmt ab und die Lernbereitschaft verkümmert, da die Rationalisierung im Zentrum steht. So bleibt dem Management nur wenig Zeit, sich mit der strategischen Zukunft und den Erfolgspotenzialen auseinanderzusetzen.

In der **Reifephase** sucht das Unternehmen neue Geschäftsfelder, weshalb die entsprechenden strategischen Vorbereitungen besonders wichtig sind. Die Diversifikation sollte jedoch nicht vorschnell oder ohne entsprechende Kompetenzen vorgenommen werden. Es gilt, die Balance zwischen dem Optimieren des Bestehenden bei gleichzeitigem Entwickeln von Neuem zu finden.

Ist dies unerreichbar, steht das Unternehmen bald in der **Wendephase**. Dabei ist gerade bei einer möglichen Nachfolgeregelung darauf zu achten, dass für die Umsetzung genügend Zeit veranschlagt wird und sowohl die Interessen des Eigners als auch des Übernehmers

berücksichtigt werden.

### Erfolgreich durch alle Phasen

In der Vorgründungsphase muss eine unternehmerische Idee in ein funktionierendes Geschäftsmodell verwandelt werden. Dazu kann der Unternehmensgründer von Beratungsunternehmen rechtliche und betriebswirtschaftliche Unterstützung beanspruchen. Neben den Vorarbeiten für die Gründung, die in Zusammenarbeit mit einem Rechtsberater geschehen, müssen auch das Geschäftsmodell und die strategischen Stossrichtungen bezüglich Umsetzbarkeit plausibilisiert werden. Dies kann durch eine umfassende Finanzplanung geschehen. Sie bildet ab, bis wann das Projekt die Verlustzone verlassen haben muss, wie sich Kosten und Einnahmen entwickeln und wie das ganze Projekt finanziert werden soll. Der Finanzplan ist die Grundlage für die Gespräche mit potenziellen Kreditgebern. Dabei sei jedoch nicht vergessen, dass den Chancen auch Risiken gegenüberstehen. Diese sind am besten mit einer ganzheitlichen Risikobeurteilung zu erfassen. Ebenfalls in der Pionierphase sollte sich der Unternehmer Gedanken über die Buchhaltungsgestaltung machen. Oft werden solche Dienstleistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, wegen fehlender Ressourcen ausgelagert.

In der Wachstumsphase ist die Struktur der Organisation anzupassen sowie die Expansion finanziell zu bewältigen. Gute Dienste leistet hier ein monatlich geführter Liquiditätsplan: Er zeigt die Entwicklung der flüssigen Mittel und deckt frühzeitig mögliche Liquiditätsengpässe auf. Ebenso werden Kontrollmechanismen eingebaut und die strategischen Ziele mittels Messgrößen auf ihre Wirksamkeit hin regelmässig überprüft. Dazu dient ein Führungscockpit, welches die strategischen Ziele konsequent auf die operative Ebene herunter bricht.

Die Reifephase ist vor allem von strategischer Arbeit geprägt. Der Unternehmer muss neue Geschäftsfelder identifizieren und die nötigen Ressourcen für Innovationen bereitstellen. Regelmässige Strategieworkshops unterstützen ihn darin. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollte der Unternehmer über die nächste Phase nachdenken. Zeichnet sich eine Nachfolgeregelung ab, lohnt es sich, diese frühzeitig einzuleiten. Ihm stehen diverse Beratungsinstrumente aus dem Kaufs- und Verkaufsbereich zur Verfügung. Da es für den Unternehmer oft der erste Firmen(ver)kauf ist, ergibt es Sinn, einen erfahrenen Experten beizuziehen. Er begleitet den Unternehmer kompetent durch den Nachfolgeprozess und stellt nicht nur das Unternehmen ins Zentrum, sondern bezieht u.a. die persönliche Vorsorge ein, nimmt Bewertungen vor und prüft potenzielle Nachfolger.

«In der Vorgründungsphase muss eine unternehmerische Idee in ein funktionierendes Geschäftsmodell verwandelt werden.»

### Zusammenfassung

1. Eine ganzheitliche Unternehmensführung, die strategische, finanzielle und risikopolitische Aspekte auf allen Ebenen des Betriebs berücksichtigt, trägt wesentlich zur Bewältigung der Herausforderungen im gesamten Lebenszyklus einer Firma bei.
2. Um den Erfolg des Unternehmens auch in Zukunft langfristig zu sichern, muss die Nachfolgeregelung frühzeitig angegangen und professionell gestaltet werden.

Tags: Wirtschaftsprüfung, Geschäftsmodell, Finanzplan, Finanzplanung, ganzheitliche Unternehmensführung, Lebenszyklus, Nachfolgeregelung, Strategie, Gründung