

# Meilensteine der Unternehmensentwicklung

Urs Frey

*Unternehmerische Entwicklungsschritte werden begleitet von der Notwendigkeit, sich den Veränderungen des Umfeldes anzupassen. Man verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff «unternehmerische Fitness». Doch welche Ereignisse und Veränderungen können Entwicklungsschritte auslösen? Wie kann sich ein Kleinunternehmen vorausschauend auf solche Ereignisse vorbereiten?*

## Nicht jedes Kleinunternehmen wird zum internationalen Grosskonzern

**Wertschöpfung, Innovation und Wachstum.** Unternehmerpersönlichkeiten haben unterschiedliche Ziele, was die Entwicklung ihrer Firma betrifft. Längst nicht alle **Start-ups** und Kleinunternehmen (KU) werden durch kontinuierliches Wachstum zum internationalen Grosskonzern, wie dies die Betriebswirtschaftslehre glauben machen will. Diese Entwicklung steht darum hier nicht im Vordergrund. Es geht vielmehr darum, unternehmerische Entwicklungsschritte aufzuzeigen, die besondere Beachtung erfordern und umsichtig angegangen werden müssen.

Die Abbildung 01 zeigt eine Unternehmenstypologie, die den Fokus auf Innovations- und Wachstumspotenzial sowie volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrag richtet. Je nachdem stehen unterschiedliche Entwicklungsschritte an.

**Beständigkeit und Wandel.** Die Dynamik des Alltags bedingt für alle Unternehmen eine stete Weiterentwicklung der Strukturen, der Prozesse und der Führungstätigkeiten. Die Veränderungsprozesse stellen Einschnitte in die normale, weitge-

hend vorhersehbare Entwicklung eines Unternehmens dar und kommen oft unerwartet. Beispiele sind der Wegfall eines wichtigen Kunden, Preissprünge im Einkauf oder gesamtwirtschaftliche Einbrüche. Sie können aber auch planbar sein, wie zum Beispiel Finanzierungen, Internationalisierung oder Nachfolgeregelung. In der Unternehmensführung geht es darum, die Balance zwischen Beständigkeit und Wandel durch geeignete Führungstätigkeiten zu meistern.

## Das Lebenszyklusmodell als Orientierungshilfe

**Qualitative und quantitative Entwicklung.** Das Lebenszyklusmodell beschreibt den Wandel innerhalb eines Unternehmens als das Durchlaufen von Entwicklungsschritten. Typischerweise wird Wachstum nicht nur als quantitatives Phänomen verstanden (mehr Umsatz, mehr Kunden, mehr Produkte), sondern auch als qualitatives Phänomen (nachhaltiger Umsatz, zufriedene Kunden, ausgereifte Produkte). Abbildung 02 zeigt die einzelnen Phasen im Lebenszyklusmodell idealtypisch auf. Werden andere Kriterien zugrunde gelegt, zum Beispiel Umsatz, Anzahl Mitarbeitende oder Gewinn, kann die Entwicklung in anderer Weise verlaufen.

**Gründungsphase.** Die erste Phase umfasst sämtliche Aktivitäten, die notwendig sind, um ein Unternehmen formell zu gründen. Während der Gründungsphase wird ein **Businessplan** erstellt und potenziellen Investoren und Partnern vorgelegt. Das Jungunternehmen stellt die verschiedenen benötigten Ressourcen zusammen, wie Finanzen, Personal und Informationen.

### tipp

#### Günstig und einfach gründen:

↓  
Startups.ch und das KMU-Portal des Bundes bieten Unternehmerinnen und Unternehmern die Möglichkeit, ihre Firma online zu gründen. Startups.ch bietet darüber hinaus ein breites, regional verankertes Netzwerk von Fachleuten.

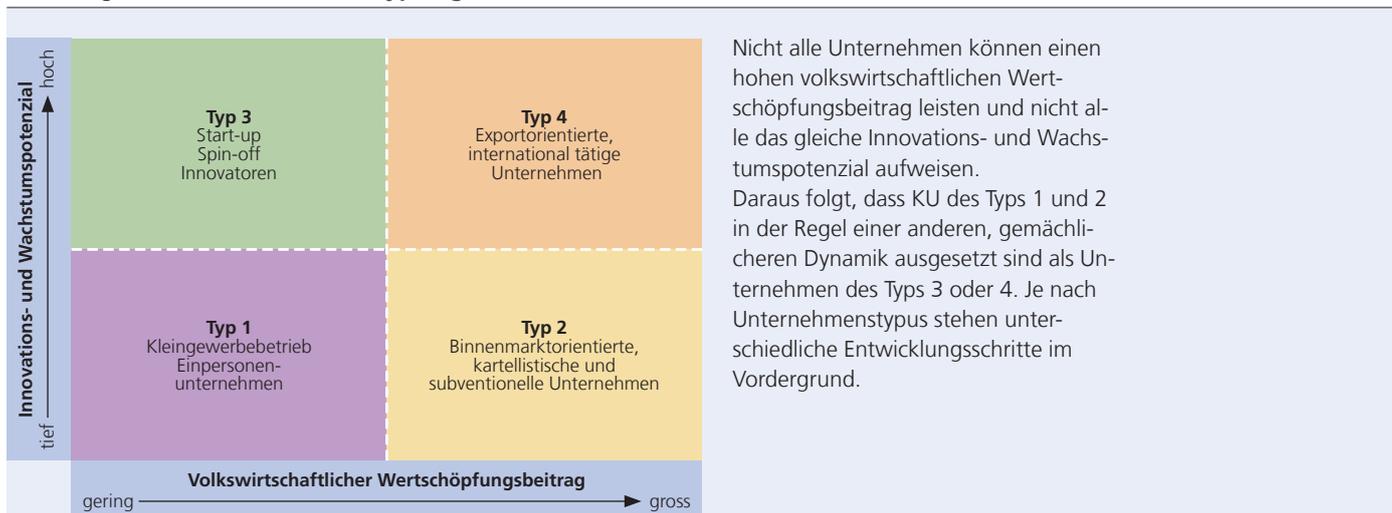
[www.startups.ch](http://www.startups.ch)  
[www.kmu.admin.ch](http://www.kmu.admin.ch)

Das Institut für Jungunternehmen begleitet die Pionierinnen und Pioniere von der ersten Geschäftsidee bis zum Firmenaufbau. Das Angebot umfasst:

Businessplan-Workshops und -Software, Unternehmerleitfaden, die Teilnahme an Messen, Netzwerkevents und Onlineplattformen als kostenlose Informationsquellen. [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch)

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Eine Unternehmenstypologie von Kleinunternehmen



Die Gründer und Gründerinnen sind in dieser Phase oft technisch oder produktorientiert. Ihre Energie wird durch die Herstellung und den Verkauf absorbiert, Managementaufgaben werden häufig vernachlässigt. Die intensive Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und lange Arbeitszeiten bei moderaten Löhnen gehören ebenfalls zu den Charakteristika der Gründungsphase. Am wichtigsten für die Motivation und die Entscheidungen der Gründer sind die Marktreaktionen. Führungspersonen agieren entsprechend den Verhaltensweisen der Kunden.

**Wachstumsphase.** Die meisten Unternehmensgründungen weisen nicht von Anfang an ein starkes Wachstum auf. Vielmehr wird zu Beginn eine lebhaftere Startphase der Entwicklung durchlaufen. Diese tritt nach dem Unternehmensstart auf und endet mit dem Beginn eines nachhaltigen Wachstums – typischerweise zwischen dem zweiten und fünften Geschäftsjahr. Dieser Abschnitt ist geprägt von den Anstrengungen, technisch effizienter zu werden und sich auf wettbewerbsintensiven Märkten zu behaupten. Die Unternehmer konzentrieren sich in dieser Phase stark auf technische Probleme und tendieren dazu, die Durchdringung bestehender Märkte oder die Suche nach neuen Märkten zu vernachlässigen. Eine solche Phase ist durch ein Wachstum in Nachfrage und Verkauf gekennzeichnet. Die Zahl der Mitarbeitenden steigt. Diese Phase kann durch technologische Durchbrüche, innovatives Marketing, starke Marktnachfrage oder unaufmerksame Konkurrenten zusätzlich beschleunigt werden.

**Reifephase.** Das Unternehmen arbeitet nun reibungslos. Die sich ändernden Kundenwünsche

können befriedigt werden, die interne Organisationskultur ist effektiv und die Produktion arbeitet mit grosser Effizienz. Diese Situation kann im Alltag zu einer gewissen Gemütlichkeit führen. Das Streben nach Verbesserung lässt nach, die Prozesse sind eingespielt, das Augenmerk liegt vermehrt auf internen Herausforderungen, wie zum Beispiel Konflikten zwischen neuen und langjährigen Mitarbeitenden, der Kunde wird etwas aus den Augen verloren. Die Reifephase wird charakterisiert durch einen intensiven Wettbewerb, Indifferenz der Kunden gegenüber den Leistungen des Unternehmens und einer Sättigung des Marktes. Die Begeisterung der Anfangsphase ist nicht mehr in gleichem Masse vorhanden. Finanzverantwortliche verlegen ihre Kontrolltätigkeit auf das Erreichen kurzfristiger Resultate. Die ursprünglichen Schwerpunkte in den Bereichen Marketing sowie Forschung und Entwicklung treten in den Hintergrund.

**Die Wendephase.** Vor dem drohenden Niedergang kann eine «Wiedergeburt», eine **Revitalisierung** stehen und dem Unternehmen einen neuen Schwung verleihen. Dieses kann über einen der drei nachfolgend dargestellten Wege in eine frühere Entwicklungsphase zurückgelangen. Der Niedergang eines Unternehmens im Sinne einer geordneten Liquidation mit dem Erreichen eines gewissen Reifegrades ist somit kein unabwendbares Schicksal.

**1. Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen:** Basierend auf einer stabilen Kundenbasis mit guten Kundenbeziehungen sind strategische Optionen zu suchen. Als Möglichkeiten sind zusätzliche Dienstleistungen, neue Produkte und die Vertiefung der Geschäftsbeziehungen zu prüfen.

## exkurs

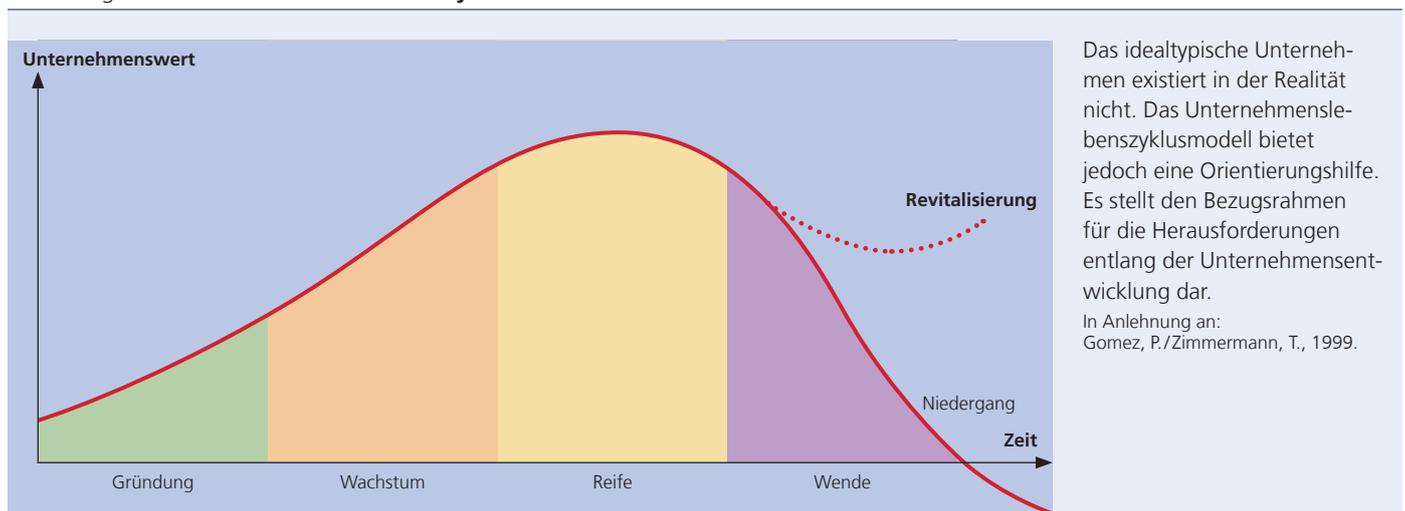
### Herausforderung Wachstumsphase:



Unternehmen im Wachstum sind mit drei fundamentalen Herausforderungen konfrontiert:

- 1. Grösse:** Das rasche Wachstum kann zu Problemen wie Entfremdung, mangelnde Fähigkeiten, unzureichende Systeme oder mangelnde Beherrschung zentraler Prozesse führen.
- 2. Überheblichkeit:** In Anbetracht des Erfolges sind wachsende Unternehmen von der Unfehlbarkeit ihrer Strategien überzeugt und lassen keine Kritik gelten.
- 3. Innerer Aufruhr:** Konflikte zwischen neuen Mitarbeitenden und solchen der Gründungsphase; Gründer sehen sich mit ungewollten Managementaufgaben und -verantwortlichkeiten konfrontiert.

Abbildung 02 Das Unternehmenslebenszyklusmodell



**2. Eintritt in neue Märkte:** Eine Alternative besteht darin, für bestehende Produkte und Dienstleistungen neue Märkte oder Kundensegmente zu erschliessen. Dies zielt darauf ab, den Marktanteil auf dem Gesamtmarkt auszubauen oder eine Marktnische zu finden und zu besetzen. Das Produktangebot bleibt gleich, muss jedoch eventuell lokalen Marktgegebenheiten angepasst werden.

**3. Diversifizierung:** Der Eintritt in Geschäftsfelder mit neuen Produkten oder Dienstleistungen für neue Kunden kann eine Lösung darstellen, wenn durch die bisherige Geschäftstätigkeit ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Dieser Schritt sollte jedoch nur in Betracht gezogen werden, wenn das erforderliche Know-how über Produktentwicklung und Vermarktung bereits vorhanden ist oder durch neue Mitarbeitende gewonnen werden kann. Eine weitere Möglichkeit für diesen Weg kann sich aus Kooperationen ergeben.

Versagt das Unternehmen bei der Implementierung einer dieser Strategien, muss es Einbussen in Kauf nehmen. Das Verhalten der Beteiligten ändert sich in einer solchen Umbruchphase markant. Bei Fehlern wird eher nach den Verantwortlichen, als nach Ursachen geforscht. Ein ausgeprägter Bürokratismus ist für Unternehmen dieser Phase typisch. Mitarbeitende arbeiten nach Vorschrift. Kostenreduktionen werden wichtiger als Bemühungen zur Steigerung der Erträge. In jeder Phase stehen unterschiedliche Managementaufgaben und Führungsstile im Vordergrund. Abbildung 03 zeigt einen Überblick.

### Auslöser unternehmerischer Entwicklungsschritte

Eine Faustregel besagt, dass drei Viertel der Ursachen, die notwendige Entwicklungsschritte auslösen, dem unternehmensinternen Bereich, namentlich der Unternehmensführung zuzuordnen sind.

Die Auslöser können jedoch auch externer Natur sein, etwa Änderungen des wirtschafts- und sozialpolitischen Umfeldes aufgrund von Branchen- und Länderrisiken, Konjunkturschwankungen oder der Währungspolitik. Alle Ursachen können, vor allem dann, wenn sie kumulativ auftreten oder von der Führung nicht früh genug erkannt werden, das Unternehmen in eine schwierige Situation bringen, die eine Neupositionierung mit entsprechenden Entwicklungsschritten unumgänglich macht. Man spricht in dieser Situation von einem «Turnaround».

Unternehmerische Entwicklung kann als ein Zyklus von Zielformulierung, -umsetzung, -kontrolle und -anpassung verstanden werden. Ein zentrales Element ist die Erkenntnis der Notwendigkeit organisatorischen Wandels. Wichtig ist, dass es keine bestimmte Abfolge von Ereignissen und Handlungen gibt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Nachfolgend sind darum beispielhaft unternehmerische Herausforderungen dargestellt (siehe dazu auch Checkliste am Schluss des Beitrags, Seite 10).

**Unzweckmässige Rechtsform.** Die falsche Wahl der Rechtsform kann dazu führen, dass sich ein Unternehmen in seiner Entwicklung selbst einengt oder aber unnötigen Aufwand verursacht. Möglicherweise muss die Rechtsform dem Wach-

### exkurs

#### Bestandteile eines Businessplans:



Die wichtigsten Bausteine eines Businessplans sind:

- **Zusammenfassung**
- **Unternehmen:** Rechtsform, Kapitalstruktur, Eigentümer
- **Management und Mitarbeitende:** Organigramm, Ausbildung und Managementenerfahrung, Personalplanung
- **Produkte/Dienstleistungen:** Beschreibung, Kundennutzen, Stand im Lebenszyklus, Weiterentwicklungen, Innovation
- **Märkte:** Absatzmärkte, Kundenstruktur, geplante Verkaufszahlen, Konkurrenz-/Marktanalyse
- **Marketing:** Zielmärkte und Kundengruppen, PR, Werbung, Verkauf, Distribution, Sortiments-, Produkt-, Service- und Preispolitik
- **SWOT** (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren)
- **Zeit- und Finanzplan**

Abbildung 03 Charakteristika der einzelnen Lebenszyklusphasen

Messkriterien	Gründung	Wachstum	Reife	Wende oder Niedergang
	Klein	Klein bis mittel	Mittel bis gross	Wechselnd oder abnehmend
Verkaufsrate	Inkonsistent	Schnell positiv	Langsam	Revitalisierung oder Rückgang
Aufgaben/Aktivitäten der Führung	Formelle Gründung, Produktstart	Kapazitätssteigerung, Aufbau von operativen Systemen	Kostenkontrolle, Aufbau von Managementsystemen	Revitalisierung oder Schuldzuweisung
Organisationsstruktur/ Führungsstil	Individualistisch und unternehmerisch	Weisungen	Delegation	Partizipativ oder autokratisch
Kontrollsysteme	Es zählen die Resultate auf dem Markt	Branchenstandards erreichen, Cost-Center-Verantwortung	Reportingsysteme etablieren, Profit-Center-Verantwortung	Gemeinsame Zielsetzungen oder starrer Bürokratismus

Anhand ausgewählter Messkriterien kann eine erste Zuordnung eines Unternehmens zu einzelnen Lebenszyklusphasen vorgenommen werden.

In Anlehnung an Schaper, M./Volery, T., *Entrepreneurship*, 2007.

tum und dem Lauf der Entwicklung des Unternehmens angepasst werden. Es ist jedoch mit Aufwand und Kosten verbunden. Es lohnt sich daher, bei der Gründung Vor- und Nachteile der einzelnen Formen gegeneinander abzuwägen.

**Finanzierungsengpässe.** Mangelnde finanzielle Mittel hemmen Innovationsvorhaben. Namentlich kleinere, innovative Unternehmen sind davon betroffen. Grund dafür ist in vielen Fällen, dass es für Kapital- und Kreditgeber oftmals schwierig ist, die zukünftige Ertragslage einzuschätzen. Die Praxis zeigt, dass die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit intensiver ist, je besser ein Unternehmen mit Eigenkapital ausgestattet ist.

**Nachfragerückgang.** Für Zulieferer wird ein Nachfragerückgang Realität, wenn sich Kunden aus Kosten- oder Qualitätsüberlegungen anderweitig eindecken, Kunden sich im Zuge einer allgemeinen Konzentration zusammenschliessen oder einen ganzen Geschäftszweig aufgeben. Der Rückgang kann unvermittelt auftreten, einen beachtlichen Teil des Umsatzes betreffen und damit rasche Massnahmen erforderlich machen.

**Konkurrenzdruck.** Kaum ein Sektor ist davor verschont, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten und damit den Konkurrenzdruck erhöhen. Für die etablierten Anbieter ist es besonders problematisch, wenn es sich dabei um ungleich grössere Unternehmen oder Anbieter aus Weltregionen handelt, die ungleich günstigere Kostenstrukturen aufweisen.

**Kostendruck.** Wenn die Konkurrenz mit Preisen agiert, die deutlich unter den Kosten im eigenen

Unternehmen liegen, resignieren viele Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie erkennen keine Möglichkeit, wie sie das eigene Kostenniveau in nützlicher Frist senken können, haben nicht die Mittel dazu oder sind nicht in der Lage, einen Verdrängungswettbewerb mitzumachen. Kostendruck geht aber auch von den Kunden aus, die ihren eigenen Druck an die Lieferanten weiterreichen.

**Kürzere Produkt- und Technologiezyklen.** Neue Produkte werden in immer kürzeren Intervallen entwickelt und auf den Markt gebracht. Diese kurzen **Produktzyklen** verschlingen viel Geld für Forschung, Entwicklung, Markteinführung und Vertrieb. Investitionen müssen rascher amortisiert werden, damit Geld für die nächste Produktgeneration vorhanden ist – ein Teufelskreis.

**Bürokratie.** In vielen reifen Unternehmen geht es oft recht behäbig zu und her. Lange Entscheidungswege, Selbstzufriedenheit, Unbeweglichkeit, interner Widerstand und weitere Symptome für eine zunehmende Bürokratisierung des Unternehmens deuten auf die Gefahr hin, dass das Unternehmen über kurz oder lang von Konkurrenten überholt wird.

**Wachstum.** Eine Steigerung des Umsatzes wird häufig, aber irrtümlicherweise mit einer Erhöhung des Gewinns gleichgesetzt (siehe dazu Abbildung 04). Nicht selten ist genau das Gegenteil der Fall. Trotz steigender Umsätze sinkt der Gewinn. Die Ursache kann darin liegen, dass die Produktpalette stark ausgebaut worden ist, unrentable Investitionen getätigt wurden, die Fixkosten aus dem Ruder laufen, unrentable

**exkurs**

**Signale für anstehende Entwicklungsschritte:**

- ↓
- Fehlende bzw. unrealistische Zielsetzungen
- Fehlende bzw. nicht kommunizierte Strategie
- Mangel an Delegation
- Entscheidungsschwäche oder -unsicherheit
- Fehlende Kontrolle durch die Geschäftsleitung und/oder die zuständigen Aufsichtsgremien (zum Beispiel der Verwaltungsrat)
- Fehler in der Investitionsplanung
- Unzureichendes Teamverhalten
- Starkes «Gärtlidenken»
- Fehlende bzw. nicht aufrechtgehaltene Kommunikation mit wichtigen Ansprechpartnern (Kunden, Lieferanten usw.)

Abbildung 04 **Drei Szenarien des Umsatzwachstums**



Produkte mitgeschleppt werden, Vorleistungen teuer eingekauft werden müssen oder die Lohnkosten stark gestiegen sind.

**Delegationsprobleme.** «Management by Delegation» ist eine Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortung eines bestimmten Aufgabenbereiches auf die Mitarbeitenden übertragen werden. Die Führungskräfte werden von Routineaufgaben entlastet, die Eigeninitiative, die Leistungsmotivation sowie das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden werden gefördert. Wird jedoch nicht konsequent und geplant delegiert, besteht die Gefahr, dass nur uninteressante Aufgaben delegiert, Mitarbeitende überfordert und keine Kontrollmechanismen eingeführt werden.

**Internationalisierung.** Übliche Motive für eine Internationalisierung sind:

- Sicherung des Absatzes durch Erschließung neuer Märkte
- Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten
- Umgehen von Importrestriktionen
- Realisierung von Transportkostenvorteilen
- Investitionsfördermassnahmen durch ausländische Staaten
- Unabhängigkeit von der Entwicklung der Devisenkurse

In welcher konkreten Form Internationalisierung erfolgt, ist abhängig von der Situation des jeweiligen Unternehmens und seiner Strategie.

Die sechs zu unterscheidenden Stufen der Internationalisierung sind Export, Lizenzvergabe, **Franchising**, **Joint Venture**, Auslandsniederlassung und Tochterunternehmen. Vergleiche dazu nebenstehenden Tipp und Abbildung 05.

**Anstehende Nachfolgeregelung.** Der Generationenwechsel in einer Firma führt zu tief greifenden Veränderungen. Der ausscheidende Unternehmer muss sich von seinem Lebenswerk trennen. Eine gute Nachfolgelösung weckt positive Erwartungen und kann viel zur Dynamisierung eines Unternehmens beitragen. Wandel erhöht aber immer auch die Unsicherheit.

Die Mitarbeitenden bekommen einen neuen Vorgesetzten mit eigenem Führungsstil und anderer Prioritätensetzung. Dieser wird über kurz oder lang die unternehmerischen Zielsetzungen, die Unternehmenskultur, die Führungsstruktur sowie betriebliche Abläufe seinen eigenen Vorstellungen anpassen.

**Notwendige Massnahmen frühzeitig planen und einleiten**

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen helfen KU, mögliche Massnahmen einzuleiten.

**Interne Handlungsfelder.** Insgesamt kristallisieren sich aus der Praxiserfahrung fünf zentrale Handlungsfelder für Massnahmen heraus, die vom Unternehmen aus eigener Kraft ergriffen werden können. Diese sind nicht isoliert zu betrachten, sondern weisen Abhängigkeiten untereinander auf.

1. Die inhaber- und mitarbeiterseitige Bereitschaft, Neuerungen und verhaltensbezogenen Wandel zuzulassen und umzusetzen, ist ein entscheidender Faktor für die Entwicklungsfähigkeit in KU. Wandel darf dabei nicht erst durch Wachstum erzwungen, sondern muss als Chance erkannt und ständig gefördert werden.

**tipp**

**Änderung der Rechtsform:**



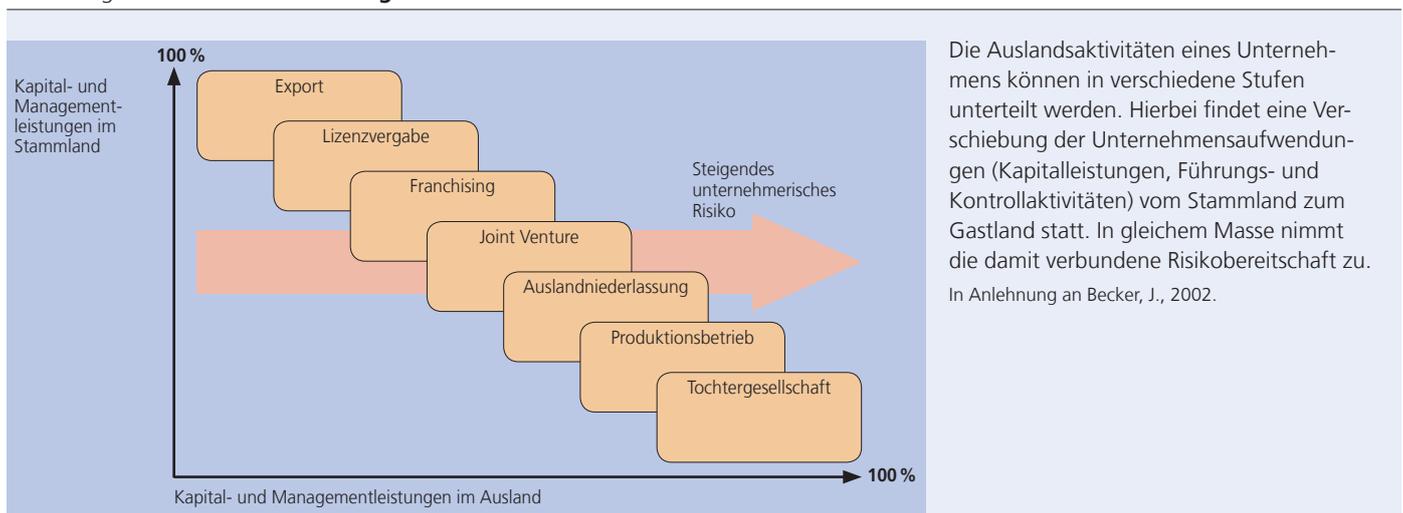
Entwickelt sich ein Unternehmen weiter, müssen die Besitzer auch die Rechtsform überprüfen. Ist ein Wechsel angezeigt, sind zwei Wege möglich:

- Umwandlung mittels «Rechtskleidwechsels», z. B. von einer Kollektivgesellschaft in eine GmbH oder AG oder von einer GmbH in eine AG.

- Auflösung und Neugründung, d. h. alle Aktiven und Passiven des Unternehmens gehen auf ein neu gegründetes über. Das erste wird gelöscht.

Die Details zur Änderung der Rechtsform sind im Fusionsgesetz geregelt.

Abbildung 05 **Internationalisierungsformen und -stufen**



**Meilensteine der Unternehmensentwicklung**

<p>2. Die wachstums- und entwicklungsbezogene Zukunft von KU muss durch eine sorgfältige und zunehmend professionalisierte strategische Planung vorgezeichnet werden, die sich bewusst mit den Risiken und Gestaltungsoptionen in den Bereichen Absatz, Finanzierung, Personal, Beschaffung und Führung auseinandersetzt.</p> <p>3. Die Inhaberinnen und Inhaber werden das Unternehmenswachstum in der Regel nicht allein schultern können. Sie benötigen die Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dementsprechend werden sie sich neuen, delegativen Führungsstilen und -modellen öffnen müssen, um alle für die zukünftigen Aufgaben zu motivieren.</p> <p>4. Die Entwicklung und konsequente Umsetzung der Marketingstrategie sind Erfolgsfaktoren in der Unternehmensentwicklung. Damit wird die Grundlage für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens geschaffen.</p> <p>5. Die gezielte Personalentwicklung bringt Schwung in das Unternehmen. Die Verbesserung der Kommunikation, der Zusammenarbeit und der notwendigen Kompetenzen entwickelt das Unternehmen von innen heraus.</p> <p>6. Die innere Konsistenz in der Inhaberfamilie als tragende Säule des KU, die sich zum Beispiel in einer offenen und vertrauensgeprägten Kommunikationskultur manifestiert, ist von erfolgskritischer Bedeutung für die Realisierung unternehmerischer Entwicklungsschritte.</p>	<p><b>Externe Unterstützungsmassnahmen.</b> Die eingangs erwähnte Individualität der KU kommt auch im Einsatz möglicher externer Massnahmen zum Ausdruck:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die fokussierte strategische Beratung bei der Entwicklung hin in bestimmte Richtungen des Marktes oder der eigenen Organisation schafft eine stärkere Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.</li> <li>2. Der durch einen externen Moderatoren geführte Strategieworkshop setzt bei der Unternehmensführung an und bietet als intensive Kurzzeitberatung neue Impulse und Ideen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der Positionierung der Produkte.</li> <li>3. Ein Unternehmercoaching setzt direkt beim Inhaber des Unternehmens an. Dieses hat die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit zum Ziel. Notwendig wird das vor allem dann, wenn sich bestehende Unternehmen vergrössert haben und der Unternehmer selbst sehr viele operative Aufgaben erledigt. Ziel des Coachings ist die Stärkung der Führungskompetenz des Unternehmers oder der Mitarbeitenden. Die Begleitung von Menschen im Unternehmen, die Schlüsselpositionen besetzen, ist eine wichtige Form der gezielten Unternehmensentwicklung.</li> <li>4. Ein systematisch genutztes Beziehungsnetzwerk mit Entscheidungsträgern im relevanten marktlichen und politischen Umfeld kann für nachhaltige Wachstumsstrategien förderlich sein.</li> <li>5. In Erfahrungsgruppen (Erfa-Gruppen) tauschen sich Unternehmerinnen und Unternehmer untereinander aus. Sie erarbeiten gemeinsam Möglichkeiten, wie ihre Unternehmen wettbe-</li> </ol>	<p><b>exkurs</b></p> <p><b>Rasches Wachstum durch Franchising:</b></p> <p>↓</p> <p>Die Vergabe von <b>Franchising</b>-Lizenzen stellt eine Möglichkeit dar, eine Geschäftsidee schnell zu verbreiten. Die Vorteile sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zentraler Einkauf und Preisvorteile</li> <li>■ Überregionale Werbung und PR</li> <li>■ Keine Reibungsverluste durch Kämpfe in der Hierarchie</li> <li>■ Hohe Motivation der Vertriebspartner und des Personals</li> <li>■ Schnelle Reaktion auf Marktveränderungen</li> <li>■ Hohes Kostenbewusstsein bei den Franchisenehmern</li> <li>■ Image- und Qualitätskontrolle am Point of Sale</li> </ul> <p>Beispiele von Schweizer Franchisinggebern sind: Kieser Training, Esprit, Schuler &amp; Cie, Amavita Apotheken, RE/MAX Switzerland, Jako International.</p>
---	--	---

Abbildung 06 Ursachen für Unternehmenskrisen und ihre Gründe

<p><b>Zu geringes Eigenkapital</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zu schnelles Wachstum</li> <li>■ Unwirtschaftliche Investitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Privatentnahmen</li> <li>■ Geringe Selbstfinanzierung</li> </ul>	<p>Viele Unternehmenskrisen wären bei geeigneten Vorkehrungen vermeidbar gewesen. Gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten bietet ein professionelles Planungs- und Controllingsystem den Unternehmen die Möglichkeit, sich abzeichnende Krisen frühzeitig zu erkennen und Gegenmassnahmen zu ergreifen.</p> <p>Quelle: Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW.</p>
<p><b>Langfristige Bindung kurzfristiger Gelder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schlechte Finanzplanung</li> <li>■ Geringe Kreditwürdigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzierungslücken durch Überschreitung von Kostenvorschlägen</li> </ul>	
<p><b>Zu hohe Kosten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zu hohe Lagerhaltung</li> <li>■ Unrationale Produktion</li> <li>■ Zu lange Debitorenziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unrationales Vertriebssystem</li> <li>■ Mängel in der Organisation und im Rechnungswesen</li> </ul>	
<p><b>Zu geringe Erträge</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlende Aufträge</li> <li>■ Konkurrenzkampf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falsche Preispolitik</li> <li>■ Mängel in der Betriebsführung</li> </ul>	
<p><b>Vermögensverluste bzw. Wertverfall</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forderungsausfälle</li> <li>■ Technische Neuerungen</li> <li>■ Wertverluste bei den Produkten durch Absatzprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Streiks</li> <li>■ Naturkatastrophen</li> </ul>	

**Meilensteine der Unternehmensentwicklung**

werbsfähiger werden. Unternehmen berichten direkt von ihren positiven und negativen Erfahrungen und erlangen so neue Anregungen. Gleichzeitig vermitteln die Unternehmer untereinander praktische Beispiele von Umsetzungsmassnahmen aus allen Betriebsbereichen.

**Fazit**

Wenn sich die Umsatz- und Gewinnzahlen eines Unternehmens im (tief)roten Bereich bewegen, muss die Unternehmensführung primär die Liquidität sichern, Kosten senken und neue Ertragsquellen erschliessen. Eine weitsichtige Unternehmensführung sorgt dafür, dass es jedoch gar nicht dazu kommt. Statt zu reagieren, sollten KU rechtzeitig agieren. Durch geeignete (Brandschutz-) Massnahmen (Früherkennung und Ursachenanalyse) muss die Feuerwehr (Kostensenkungsmassnahmen, Berater, einschneidende Restrukturierung) erst gar nicht zum Einsatz kommen. Abbildung 06 auf Seite 9 zeigt beispielhaft, wo die Ursachen für verschiedene Unternehmenskrisen zu orten sind.

In diesem Sinne geben die nachfolgenden Vertiefungsartikel gezielte Hinweise und Handlungsanleitungen, wie die Hauptentwicklungsschritte, Wachstum und Expansion, Krise und Turnaround sowie Übergabe und Nachfolge mittels geeigneter Merkmale frühzeitig erkannt und erfolgreich bewältigt werden können.

**Checkliste: «Entwicklungspotenzial»**

**Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen, das Entwicklungspotenzial Ihres Unternehmens zu bestimmen.**

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>1. Wahl der Rechtsform:</b> Entspricht die Rechtsform den Anforderungen meiner Branche, z. B. hinsichtlich Kapitalbedarf bei Wachstum, Möglichkeiten, andere Personenkreise am Unternehmen zu beteiligen oder Übertragung der Firma an Dritte?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>2. Finanzierungsengpässe:</b> Verfüge ich jederzeit über die notwendige Liquidität, um meinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Mitarbeitenden (Löhne) dem Staat (Sozialleistungen) und anderen Gläubigern (z. B. Lieferanten) nachzukommen?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>3. Nachfragerückgang:</b> Kann ich grössere Nachfrageschwankungen (+/- 30 %) innert Wochen mit geeigneten Massnahmen (z. B. Zusammenarbeit mit anderen Anbietern, Erhöhen oder Auslagern der Produktion, nachhaltige Kostensenkungen im Unternehmen, verstärkte zielgruppenspezifische Werbekampagnen) ausgleichen?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>4. Konkurrenzdruck:</b> Bin ich auf einen stetig wachsenden Konkurrenzdruck vorbereitet, indem ich mich beispielsweise durch ein Kontaktmanagement stärker um meine A-Kunden kümmere oder vermehrt meinen strategisch festgelegten potenziellen Nischenmärkten widme?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>5. Kostendruck:</b> Kann ich steigendem Kostendruck, der vom Kunden ausgeht, durch kundenspezifische Nutzenargumentation entgegenhalten?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>6. Kürzere Produkt- und/oder Technologiezyklen:</b> Stellen kürzere Produkt- und Lebenszyklen für mich eine normale Herausforderung dar, die ich durch Innovationsmassnahmen bewältigen kann?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>7. Administration:</b> Ist die Organisation meines Unternehmens kundengerecht und marktgerichtet?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>8. Wachstum:</b> Kann mein Unternehmen ein starkes Umsatzwachstum (+30 %) erfolgreich bewältigen, sodass daraus ein höherer Unternehmensgewinn resultiert?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>9. Delegation:</b> Werden in meinem Unternehmen Aufgaben mit den dazugehörenden Kompetenzen und der Führungsverantwortung an fähige Mitarbeitende übertragen?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>10. Internationalisierung:</b> Stellt Internationalisierung für mein Unternehmen eine Chance dar, neue Märkte zu erschliessen und mein Tätigkeitsfeld erfolgreich zu vergrössern? Werden passende Internationalisierungsstufen (vgl. dazu Abb. 05) bei Bedarf geprüft?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>11. Nachfolgeregelung:</b> Bestehen klare Vorstellungen, wie die anstehende Nachfolgeregelung im Unternehmen angegangen (wann, was, wem, zu welchem Preis) werden soll?

**Antworttraster für alle Fragen:**  Ja  Weiss nicht  Nein

**Hinweis:** Je mehr Fragen Sie mit Ja beantwortet haben, desto besser sind Sie für die unternehmerischen Herausforderungen vorbereitet. Falls Sie bei mehreren Fragen «Weiss nicht» angekreuzt haben, sollten sie die eigene Geschäftsstrategie überdenken oder externe Unterstützungsmassnahmen (siehe dazu die Ausführungen auf Seite 09) in Anspruch nehmen.