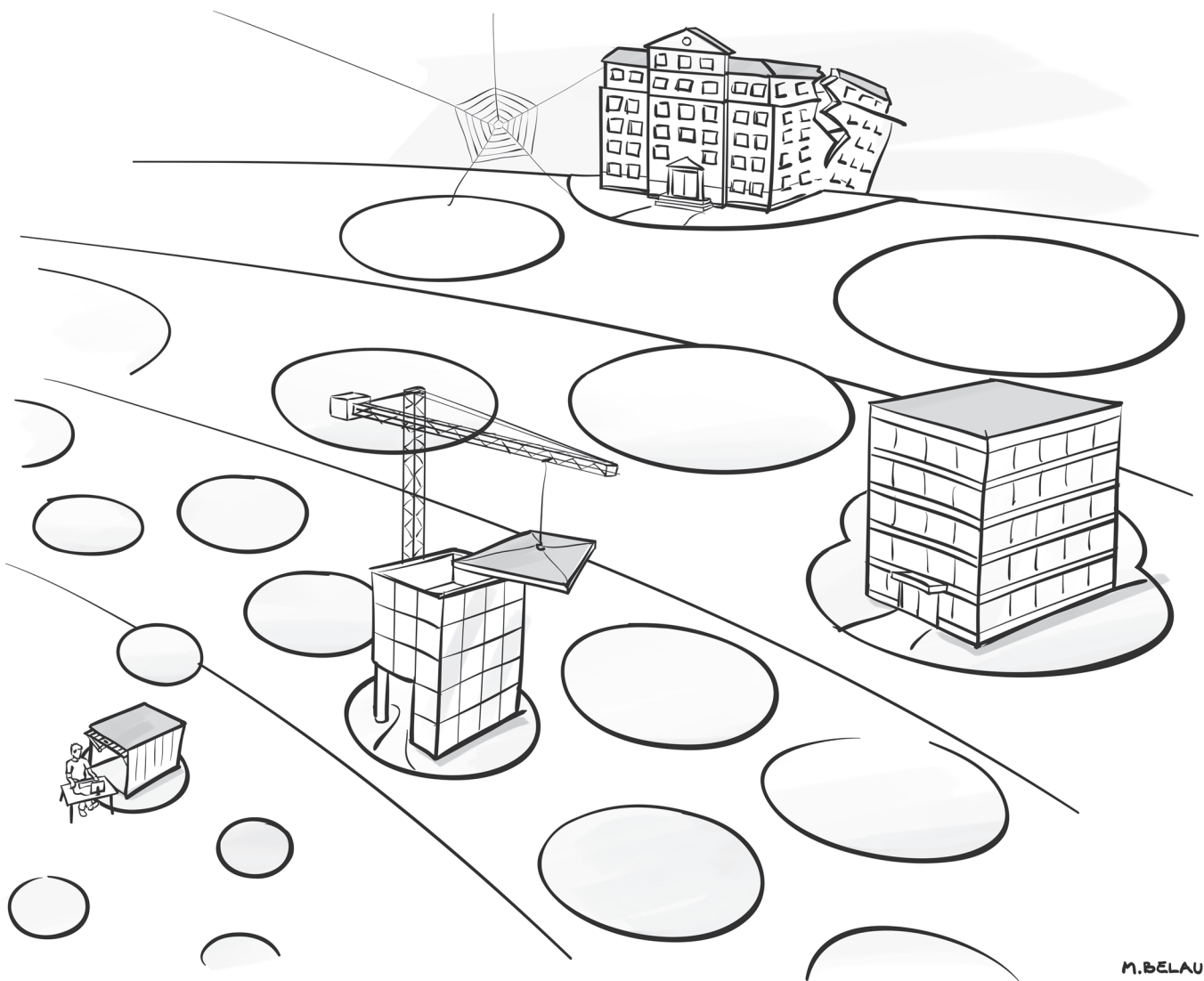


Schicksal Branche?

Aufstieg und Fall der Unternehmen im Branchenkontext

Thomas Schumacher

Auch ganze Branchen unterliegen Lebenszyklen. Sie sind der Rahmen, in dem sich die Gestaltung der Unternehmensentwicklung vollziehen muss. Der Branchenzyklus ist für die betroffenen Unternehmen aber kein unabwendbares Schicksal. Viele Beispiele zeigen, dass die eigentlichen Erfolgsfaktoren für das Überleben innerhalb des Unternehmens liegen.



M.BELAU

Betrachtet man die Gesamtpopulation von Unternehmen und Branchen, dann sind Geburt und Sterben selbstverständliche Phänomene. Ob der Übergang von einer Phase in eine nächste im Lebenszyklus gut oder schlecht gemeistert wird, hängt einerseits von äußeren Umständen wie der Branchen- und Marktdynamik ab. Zu einem überwiegenden Teil werden aber andererseits unternehmensinterne Faktoren wie mangelnde Wachsamkeit oder Fehler im Management im Umgang mit den lebenszyklusspezifischen Herausforderungen als Ursachen für das Scheitern genannt (z. B. Lester et al. 2008).

Branchen im Lebenszyklus

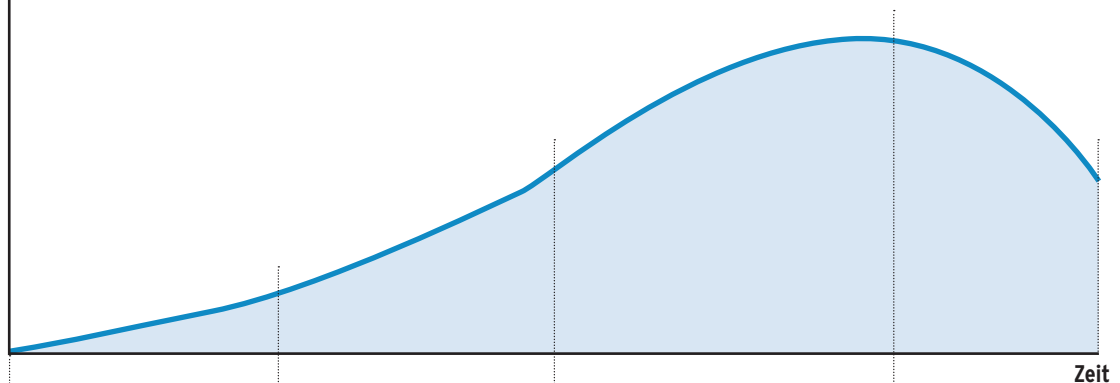
Ein Blick auf die Entwicklung ganzer Branchen zeigt klassischerweise zu Beginn eine Gründungsphase, in der die Zahl der Unternehmen in der Branche zunimmt und die Zahl und Größe der Unternehmen noch überschaubar ist. In der dann folgenden Wachstumsphase kommt es in der Regel zu hohen Wachstumsraten, die Zahl der Unternehmen erreicht ihren

Höchstwert, und die Zahl der Beschäftigten und die durchschnittliche Unternehmensgröße steigen. In der Reifephase konsolidiert sich der Markt, die Wachstumsrate nimmt ebenso wie das Marktpotenzial ab. In der Alterungsphase einer Branche reduziert sich die Anzahl der Unternehmen dann: Nur noch die Anpassungsfähigsten überleben (vgl. Abbildung 1).

Die Herausforderungen für Unternehmen im Lebenszyklus der Branchen liegen insbesondere in den Phasenübergängen. Hier ergeben sich hohe Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit. Beispiele sind aktuell etwa die Medienbranche, die vor allem durch die Digitalisierung z. B. mit neuen Wettbewerbern, neuem Nutzerverhalten und neuen Geschäftsmodellen konfrontiert ist. Auch die Telekommunikations- oder Energiebranche stehen mitten in dramatischen Veränderungen, die sich nicht zuletzt durch die Deregulierung ihrer Märkte verschärfen. Der Blick zurück zeigt Beispiele wie das der deutschen Motorradbranche: Marken wie Horex und Zündapp («das Motorrad für jedermann») waren erfolgreich in der Kriegs-

Abbildung 1
Aktuelle Beispiele für Branchen und ihre Position im Lebenszyklus (Zusammenschau verschiedener Quellen)

Umsatz/Absatz



Gründung	Wachstum	Reife	Alterung
Social Media	Gesundheit	Medien	Druck
Gaming	Medizintechnik	Billigflieger	Versandhandel
Elektromobilität	Umweltschutz und erneuerbare Energien	Automotive	Schiffbau
	Kommerzielle Bildung	Banken und Versicherungen	Tabak
			Bergbau

und Nachkriegszeit, indem sie bezahlbare individuelle Transportmittel produzierten. Beide Firmen waren nicht in der Lage, dem zunehmenden Wohlstand der Kunden in der Reifephase mit zeitgemäßen Modellen zu begegnen wie es dann die japanische Konkurrenz vormachte.

«Der Branchenzyklus ist für die betroffenen Unternehmen kein unabwendbares Schicksal. Sie können sich unabhängig von der Branchendynamik entwickeln.»

Ähnlich dramatisch kann man die Entwicklung der Versandhandelsbranche resümieren. Quelle und Neckermann wurden mit der aus den USA stammenden Idee des Versandhandels auf Ratenzahlung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründet und wuchsen mit dem Erfolgsrezept des «billigsten Vollsortimenters» (Neckermann) bis Ende der 80er Jahre. Spätestens in den frühen 90ern kündigte sich der Untergang und spätere Konkurs bei Neckermann im Jahr 2012 bereits durch die schwache Liquidität an, die das Unternehmen schon seit der Gründung aufwies.

Das Lebenszyklusmodell ist eine gute Heuristik zum Verständnis des Einflusses der Branchendynamik auf den Unternehmens-

Beispiel Preussag/TUI

Strategische Umbrüche zeichnen sich durch den radikalen Bruch mit dem bisherigen Geschäft des Unternehmens aus. Beispiele sind vor allem aus der Montanindustrie bekannt: Mannesmann wandelte sich vom Montanzum Telekommunikationsunternehmen und Preussag zu einem führenden Touristikunternehmen.

Der Umbruch wird deutlich in den Worten des Vorstandsvorsitzenden Frenzel auf der Hauptversammlung der Preussag 2002: «Preussag ist ein altherwürdiger Name der deutschen Industriegeschichte. ... Er hat seine einstmalige wichtige Bedeutung verloren. ... Deshalb wollen wir Sie heute ... um Ihre Zustimmung zu einer Änderung des Firmennamens bitten: Aus der Preussag AG soll TUI AG werden. Wir betrachten dies als ein weithin sichtbares Zeichen für unseren endgültigen Abschied von Erz und Stahl und unsere Präsenz in einem neuen, viel versprechenden Markt».

Nicht zufällig werden strategische Umbrüche idealtypisch an den Unternehmen der ehemaliger Montanindustrie deutlich. Unternehmen wie Preussag sahen in ihrer Branchen keine vergleichbaren Wachstums- und Ertragschancen mehr. Es wird in den nächsten Jahren spannend sein zu sehen, welche Unternehmen anderer Traditionsbranchen wie Werften, Unternehmen der Druck- oder Rüstungsindustrie oder anderer stagnierender Branchen sich für einen strategischen Umbruch entscheiden, um der Stagnation und der langfristigen Existenzaufgabe zu entgehen.

Fakten zum Auf und Ab im organisationalen Lebenszyklus

- Über 40 Prozent der Unternehmen, die im Jahr 2000 in den Top Fortune 500 waren, waren im Jahr 2010 nicht mehr dabei.
- Ungefähr 10 Prozent des Unternehmensbestandes werden in Deutschland pro Jahr neu gegründet.
- Um die 30.000 Unternehmen melden jedes Jahr in Deutschland Insolvenz an.

verlauf. Allerdings ist der Branchenzyklus für die betroffenen Unternehmen kein unabwendbares Schicksal. Unternehmen können sich auch unabhängig von der Branchendynamik entwickeln. Beispiele aus der Montanindustrie wie Mannesmann oder Preussag zeigen, dass sich Unternehmen mit einem strategischen Umbruch auch gegen den Trend dem Branchenzyklus entziehen können.

Unternehmen im organisationalen Lebenszyklus

In der Gründungsphase versuchen junge Unternehmen eine überlebensfähige Organisation zu finden und werden meist stark durch den Gründer geprägt. Die Entscheidungsfindung fokussiert auf das Überleben und notgedrungen auf kurzfristige Ziele. In der Wachstumsphase erzielt das Unternehmen Markterfolge, festigt seine Marktposition und erzielt meist ein hohes Umsatzwachstum. Mit dem Wachstum steigt in der Regel die Zahl der Beschäftigten. In der Reifephase stabilisieren sich das Umsatzniveau und die Firmengröße und es etablieren sich zunehmend Strukturen und Prozesse, welche auf Funktionsfähigkeit und Effizienz abzielen. In der Revitalisierungsphase versucht das Unternehmen, mit gezielten Maßnahmen die Stagnations- oder gar Degenerationstendenzen zu verhindern. Schließlich führen in der Alterungsphase häufig fehlende Innovationen und gesättigte Märkte zu einer anhaltenden Stagnation bis hin zum Ende des Unternehmens.

Zwischen Gründung und Liquidation liegen häufig idealtypische interne Herausforderungen wie die Lösung des Unternehmens von seinem Gründer (bei Startup-Unternehmen oder Familienunternehmen in der zweiten Generation) oder der strategische Umbruch (weil das Unternehmen keine Wachstums- und Ertragschancen mehr in seinem angestammten Betätigungsfeld sieht). Die einzelnen Phasen zeigen häufig Herausforderungen und Schlüsselereignisse, welche die weitere Existenz des Unternehmens meist einschneidend beeinflussen und radikale Innovationen der Unternehmensidentität darstellen können (vgl. Abbildung 2). Zwischen Unternehmensgründung und -beendigung handelt es sich dabei u. a.:

Abbildung 2
Schlüsselherausforderungen in organisationalen Lebensphasen

Phase	Herausforderungen und Schlüsselereignisse	Prominente Unternehmensbeispiele für erfolgreiche (+) oder misslungene (-) Phasenbewältigung
Unternehmensgründung	<ul style="list-style-type: none"> • auf den Märkten Fuß fassen • geringere Professionalisierung der neuen, kleinen Unternehmen • Verbrauch der Erstausrüstung mit Ressourcen, ohne dass bereits Rückflüsse da sind 	+ Hoechst (1862): Gründung durch den Chemiker Dr. Lucius und zwei Familienmitglieder – Neckermann: seit seiner Gründung wies das Unternehmen eine schwache Liquiditätsdecke auf
Wachstumsphase	<ul style="list-style-type: none"> • etablieren von Strukturen und Prozessen, welche auf Funktionsfähigkeit und Effizienz abzielen • «Emanzipation» des Unternehmens vom Gründer • Erweiterung des Produktsortiments 	+ Hoechst (1888): Wandlung von einer Farbenfabrik zu einem börsennotierten Chemieunternehmen + Nixdorf (1970): Erweiterung des Produkt-Sortiments auf Bankterminals neben den Computersystemen (was später das Überleben sichert) – Horten (1969): Rückzug von Helmut Horten führt zu Konflikten zwischen den Hauptaktionären und zum Ende des Unternehmens
Reifephase	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Wachstumsraten und überschaubares Marktpotenzial • Konsolidierung unter den Anbietern • begrenzte Möglichkeiten der Sortimentserweiterung 	– Commodore: misslungene Expansion in den Geschäftskundenmarkt – Borgwart: ständig neue, technisch unausgereifte Modelle führen zu Qualitätsmängeln beim damals viertgrößten deutschen Automobilhersteller – General Motors: der Fokus auf das kontinuierliche «face-liften» vorhandener Modelle verhindert grundlegend notwendige Innovationen
Revitalisierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • den «strategischen Umbruch» bzw. die Lösung vom bisherigen Gegenstand der Unternehmung gestalten • Zusammenschluss unter neuer rechtlicher Identität 	+ Nokia: Umbruch vom Gummistiefelproduzenten zum Handy-Hersteller + Mannesmann: vom Rohre-Produzenten zum Telekommunikationsanbieter + Preussag: vom Montanunternehmen zum Reiseveranstalter
Alterungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • kein Wachstum • geordnete Abwicklung der Unternehmenskrise • Bewältigung von Unternehmenskrisen • Liquidation 	+ Märklin: unter der Leitung des Insolvenzverwalters schrieb das Unternehmen im Jahr nach der Insolvenz wieder schwarze Zahlen + Schiesser: durch die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft konnte das insolvente Unternehmen zurück in die Erfolgsspur finden

- die «Emanzipation» der Unternehmung vom Gründer
- den «strategischen Umbruch» bzw. die Lösung vom bisherigen Gegenstand der Unternehmung
- den «Zusammenschluss» bzw. das Aufgehen des Unternehmens mit einem anderen in einer neuen Einheit.

Die Nicht- Bewältigung der jeweiligen Herausforderungen muss nicht notwendigerweise sofort zum Untergang des Unternehmens führen. Allerdings können solche beizeiten nicht gemachten «Hausaufgaben» die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen maßgeblich erschweren. Ein Beispiel hierfür ist Neckermann, das seit seiner Gründung eine schwache Liquiditätsdecke aufwies. Diese Lücke wurde lediglich durch das Wirtschaftswachstum in den ersten Jahrzehnten sowie die finanzielle Unterstützung von Karstadt in den 70ern übertüncht.

Die angeführten Beispiele wie Commodore, Neckermann auf der einen und Preussag und Mannesmann auf der anderen Seite zeigen, dass das Lebenszyklusmodell und die Branchenzugehörigkeit von existenzieller Bedeutung für die Entwicklung von Unternehmen sind. «Langläufer» wie Coca Cola, die seit Jahrzehnten «alterslos» bleiben, sind die absolute Ausnahme.

Beispiel Commodore

Der amerikanische Computerhersteller Commodore produzierte 1982 den ersten Heimcomputer. Der C64 wurde zum Verkaufsschlager und bis in die 90er-Jahre hinein ca. 30 Millionen Mal verkauft. Er war bereits mit einer Soundkarte ausgerüstet und wurde dank seines Anklangs bei Spielefans zu einem echten Markterfolg für Commodore.

Dieser Erfolg rief Nachahmer auf den Platz und es entwickelte sich ein harter Wettkampf um den neuen Heimcomputermarkt. Neue Wettbewerber wurden Texas Instruments, Atari oder japanische Konkurrenten, deren Auftreten zum Sinken der Preise und immer schnellerer Innovation führten.

Commodore behauptete sich dank immer neuer C64, die in Deutschland auch über den Discounter Aldi zu deutlich niedrigeren Preisen in den Markt gedrückt wurden. Zwar brachte Commodore den Heimcomputermarkt unter seine Kontrolle, aber die Innovationen in Verbindung mit den gesunkenen Preisen hatten das Geld knapp werden lassen. Um die Situation zu verbessern, entwickelte Commodore den Amiga 500, der 1987 einen ähnlichen Erfolg feierte wie der C64.

Durch diesen Erfolg ermutigt, plante Commodore die Eroberung des Geschäftskunden-Marktes. Hier traf das Unternehmen auf Konkurrenten wie IBM und Apple. Rasch stellte sich heraus, dass die Commodore-Rechner nicht ankamen, weil ihnen auf dem Geschäftskunden-Markt zu sehr das Image des Spiele-Computers anhaftete. In der Folge wechselte in immer kürzeren Abständen das Top-Management. Die neuen Manager gingen ständig neue Experimente ein, wie z. B. die Entwicklung eines Home-Entertainment-Systems. Da es für diese Systeme zum damaligen Zeitpunkt noch keinen Markt gab, musste Commodore 1994 die Insolvenz anmelden.



Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der Zeitschrift Organisationsentwicklung, Lehrbeauftragter und Forschungsprogrammleiter für Systemisches Management an der Universität St. Gallen, Partner osb-i

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com

Literatur

- **Brückner, M & Przyklenk, A. (2013).** Lost Brands – vom Aufstieg und Niedergang starker Marken: Warum «too big to fail» nicht einmal für Traditionsmarken gilt, Springer Gabler.
- **Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W. & Menefee, M. L. (2008).** Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers, International Journal of Commerce and Management, Vol.18 No.4.
- **Lester, D. L., Parnell, J. A. & Carraher, S. (2003).** Organizational life cycle: A five-stage empirical scale, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11 Iss: 4, S. 339-354
- **Philips, T. (2011).** Fit to bust: How great companies fail, Kogan Page Limited.
- **Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2009).** Building an integrative model of small business growth. Small Business Economics (32), S. 351-374.