



Wie man Unternehmen sinnvoll durch die einzelnen Phasen des Lebenszyklus begleitet, erläutert der Lebenszyklus-Berater Jürgen Freisl im Kurzinterview auf www.haysworld.de

DIE REIFE- PRÜFUNG

Unternehmen durchlaufen einen Lebenszyklus. Doch anders als bei Menschen lässt sich der Alterungsprozess aufhalten – und sogar umkehren. Dazu braucht es jedoch Firmenlenker, die die aktuelle Lebensphase ihres Betriebs genau erkennen und ein maßgeschneidertes Anti-Aging einleiten.



Von Judith-Maria Gillies

Alpenwelt Karwendel, Hotel „Zur Post“ in Wallgau, seit 1621 in Familienbesitz: Das klingt nach Bilderbuch-Tradition, Urlaubsparadies und heiler Welt. Doch der Schein trägt manchmal. 2008 wird Bernhard Neuner, der damals 39-jährige Hotelerbe, im fernen München angerufen, ob er das Ruder des Gasthauses nicht herumreißen könne. „Fünf nach zwölf“ sei es dafür schon gewesen, erinnert sich der gelernte Koch, der bei ersten Adressen gearbeitet hatte. Das elterliche Hotel hatte den Zug der Zeit verpasst. Statt auf Wellness, Events oder neue Zielgruppen zu setzen, hielt man an veralteten Konzepten fest. „Der Betrieb roch schon nach Verwesung“, so Neuner. Trotzdem nahm er die Herausforderung an – und die Verjüngungskur in Angriff.

Richtig so, sagen Betriebswirtschaftler. „Denn im Gegensatz zu Menschen ist kein Unternehmen dazu verdonnert, alt zu werden und zu sterben. Mit den richtigen Strategieentscheidungen an der Spitze lässt sich eine Firma verjüngen und

langfristig frisch halten“, betont Norbert W. Schätzlein, geschäftsführender Gesellschafter der Personal- und Wirtschaftsberatung Antaris in Ravensburg.

Was in einer Lebensphase richtig ist, kann dem Unternehmen in einer anderen das Genick brechen

Im Laufe ihrer Existenz durchläuft jede Organisation verschiedene Lebensphasen: von der Geburt, dem Firmenstart, bis zum Tod, der Auflösung. Die unternehmerische Herausforderung liegt darin, die Position der eigenen Firma genau zu kennen und daraufhin die passenden Konzepte für ein nachhaltiges Anti-Aging zu finden. Was in der einen Lebensphase richtig ist, kann der Firma in einer anderen das Genick brechen (siehe „Quick Check“).

Das weiß auch Franz Biegert, Geschäftsführer des Automobilzulieferers Licos Trucktec in Markdorf am Bodensee.

Ende der 2000er-Jahre, bevor er selbst die Führungsspitze übernahm, war die Firma in der Pubertät, so seine Analyse. „Im Zuge der Diversifizierung probierten wir wie Teenager die wildesten Entwicklungen aus.“ Von den vielen getesteten Kupplungskonzepten ist das erfolgreichste im Jahr 2008 in Serie gegangen. Heute sind die Produktions- und Logistikprozesse der aktuellen Produktgeneration nahezu ausgereift, Licos Trucktec damit Weltmarktführer und „zurzeit im besten Unternehmensalter“, so Biegert. Doch er warnt davor, sich auf den eigenen Lorbeeren auszuruhen. „Wachsamkeit ist derzeit das beste Anti-Aging.“ Der Spagat bestehe darin, „die gut geölten Prozesse fehlerfrei aufrechtzuerhalten und zugleich out of the box zu denken, um die nächste Produktgeneration zu entwickeln“. Für die Blütezeit einer Organisation genau die richtige Strategie: einerseits das Erarbeitete absichern, andererseits nach neuem Auftrieb streben.

Und dieser Auftrieb ist für den weiteren Lebenszyklus überlebenswichtig. „Ein Unternehmen ist wie ein Flugzeug, das sich in ausreichender Flughöhe befinden muss; nur dann gibt es genug Spielraum nach unten, um bedrohliche Turbulenzen durchzustehen“, sagt Professor Alter, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Allgemeine BWL an der Hochschule Heilbronn. „Nur wer sich regelmäßig mit Zukunftsthemen beschäftigt, kann diese Flughöhe sichern“, so Alter. Biegert etwa verlässt sich dabei nicht nur auf seinen Instinkt, sondern holt regelmäßig in improvisierten Thinktanks in der Firmencafeteria fremde Meinungen ein – und tut gut daran, wie Professor Alter erklärt: „Frischer Wind von außen ist in jeder unternehmerischen Lebensphase überlebenswichtig. Aber nur,

wer die Fenster öffnet, kann diesen Wind auch reinholen. Dazu gehört etwa der kontinuierliche Austausch mit externen Fachleuten und Netzwerken oder die Gründung von qualifizierten Beiräten. Diese helfen, die berüchtigte Betriebsblindheit zu verhindern, oder geben neue Impulse, ohne die eine Firma womöglich wichtige Anschlüsse verpassen oder Krisenherde übersehen könnte.“ Doch nicht alle Firmenlenker sind so aufgeschlossen. „Unternehmer sind meist Machertypen mit starker Persönlichkeit“, sagt Professor Alter. Da bestehe häufig die Tendenz, alles allein machen zu wollen.

Diese Tendenz kennt Andrea Pfundmeier, Mitgründerin des Verschlüsselungstechnologie-Anbieters Secomba in Augsburg, gut. Innerhalb von fünf Jahren legte das 2011 gegründete Start-up ein rasantes Wachstum durch vier Lebenszyklusphasen hin: von der Ideenphase über die Gründung und Kindheit bis ins Jugendalter. Heute beschäftigt die Firma 30 Mitarbeiter und schreibt mit mehr als einer Million Euro Umsatz schwarze Zahlen. Zeitgleich änderten sich auch die Managementherausforderungen rasant. Während Pfundmeier und ihr Ko-Geschäftsführer anfangs alles allein stemmen mussten – Produktentwicklung, Akquise, Finanzierung, Recruiting, Marketing –, geht es jetzt ums Delegieren. „Die Firma ist das eigene Baby. Da fällt das Loslassen nicht leicht“, räumt die Wirtschaftsjuristin ein. Doch sie lernte schnell, das eigene Ego hintanzustellen. Pfundmeiers Einsicht: Wenn sie und ihr Mitgründer für alle Prozesse der Flaschenhals gewesen wären, hätte Secomba nicht schnell genug auf dem Markt agieren können. „Bevor ich also den Firmenerfolg gefährde, lasse ich lieber mal fünf

1. IDEE	2. GRÜNDUNG	3. KIND	4. JUGEND	5. BLÜTEZEIT
				
<p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realistische Vision • Dauerhaftes Engagement trotz Risiken/Unsicherheit • Experimente mit der Idee <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmertum • Positive Einstellung und Entschlossenheit • Business-Plan 	<p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harte Arbeit („24 Stunden, 7 Tage die Woche“) • Mitarbeitergewinnung • Finanzierung • Ständig neue Probleme („von Krise zu Krise“) <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement und unterstützendes Umfeld aufrechterhalten • Cashflow beobachten/genügend Kapital bereitstellen • Umsatz ist wichtig – verkaufen, verkaufen! 	<p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltig wachsende Kundenorientierung und Ergebnisse • Noch wenig Aufträge, geringe Liquidität • Erste rudimentäre Systeme <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing/Akquise als Hauptaufgabe • Kurz- und langfristige Ergebnisorientierung • Aufbau eines Mindestmaßes an Regeln und Grundsätzen 	<p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbruchsstimmung • Finanzbedarf für Personalentwicklung und Investitionen etc. • Wechsel der Organisationsziele/Führungswechsel • Zu bewältigende Konflikte in der Belegschaft <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Weiterentwicklung/Wachstumstempo drosseln • Investitionen • Gewinnung von erfahrenen Mitarbeitern, ggf. Trennung von Mitarbeitern aus der Aufbauphase • Personalentwicklung • Systematisierung der Abläufe 	<p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebende Vision und Kultur/Kundennutzen im Fokus/„alle sind gut drauf“ • Funktionsgerechte Systeme und Strukturen/Abläufe sind vorbildlich • Exzellente Leistungen/die Ergebnisse stimmen • Hohe Kreativität und viele Ideen • Gewinne werden reinvestiert <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gleichgewicht von Selbststeuerung und Flexibilität • Verzögerung des Alterns/„neuer Schwung“ • Wachsamkeit für Missmanagement • Organisation vom Chef unabhängig machen • Dezentralisierung als Weiterentwicklung

gerade sein.“ Etwa dann, wenn ein Mitarbeiter eine Kunden-E-Mail nicht so formuliert hat, wie sie es getan hätte. Die zehn Minuten, die zum Überarbeiten nötig wären, investiert die Chefin heute lieber in andere Aktivitäten. Zum Beispiel in die Einstellung weiterer Fachkräfte, in den Aufbau von Firmenstrukturen für Kommunikation und Dokumentation sowie in die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte. „Es geht darum, täglich neue Chancen zu nutzen.“ Pfundmeiers Devise ist Gold wert – und zwar in allen Phasen des Lebenszyklus. „An einem Radarschirm müssen Veränderungen am Markt kontinuierlich beobachtet werden“, sagt BWL-Professor Alter. „Nur so lassen sich Chancen und Risiken richtig einschätzen.“

Mit Sog führen, nicht mit Druck



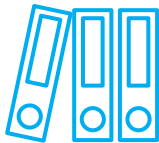

Das Wallgauer Traditionshotel „Zur Post“ hatte die Markttrends nicht mehr auf dem Schirm, als Hotelerbe Neuner die Verjüngungskur antrat. Und trotz drohender Insolvenz war es nicht zu spät, das Ruder herumzureißen. „Wer sich mit voller Kraft für Neues öffnet, kann plötzlich vieles erreichen, was zuvor utopisch schien“, erklärt Schätzlein. Statt mit Druck solle man mit Sog führen, wie es Wachstumsunternehmen tun. „Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner, die sich von der Vision und dem Geschäftsmodell der Firma angezogen fühlen, ziehen gerne mit“, so der Berater.

Auf diese Magnetwirkung setzte auch Neuner junior, als er dem Betrieb wieder neues Leben einhauchte. Sein Ziel war

es, trotz fallender Gästezahlen in der Urlaubsregion den Gasthof zu einem Anziehungspunkt für Restaurantbesucher und Hotelgäste zu machen. Statt auf veraltete Stammgäste zu warten, umwarb er neue Zielgruppen wie Biker, Hochzeitsgesellschaften und Firmen. Der alte Rittersaal des Hauses lud zu Firmenfeiern, der neu gebaute Wirtsgarten zum Public Viewing und zum Heurigen ein. Anstatt den Restaurantbesuchern einen 08/15-Touristenschweinsbraten vorzusetzen, lockten Neuners Köche neue Gäste mit gehobener bayerischer Traditionsküche wie Ochsenbackerln und mariniertem Tafelspitz an.

Der Weg zum Jungbrunnen war beschwerlich. Zusammen mit einem Sanierungsberater unterzog der neue Chef den Gasthof einer Stärken-Schwächen-Analyse, handelte mit Banken und Lieferanten neue Konditionen aus, investierte in geförderte Projekte, trennte sich von unmotiviertem Personal und suchte sich am Arbeitsmarkt ein neues Dream-Team zusammen.

Die Kärrnerarbeit zahlte sich aus: Steigende Gästezahlen, sinkende Personalkosten und ein neues Umsatzwachstum von 700.000 Euro im Jahr 2008 auf über eine Million Euro im abgelaufenen Jahr machten das Hotel wieder zu einem wachsenden und agilen Unternehmen. Dabei ist die Verjüngungskur noch längst nicht abgeschlossen. Der 47-Jährige träumt schon vom nächsten Projekt: der Eröffnung einer Sonnenterrasse auf der Alm des Hausbergs. Die neue Dynamik ist allseits spürbar. Wie alt der Betrieb im Lebenszyklus wohl sei? Da muss Neuner nicht lang überlegen: „Heute? Jünger als der Chef.“

6. SELBST-GEFÄLLIGKEIT	7. ARISTOKRATIE	8. BÜROKRATIE	9. VERWALTUNG	10. TOD
 <p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision lebt nicht mehr, Fokus auf vergangene Erfolge • Risikoscheue/künstliche Harmonie untereinander <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit für Veränderungen/ Mut zum Wandel • Strategische Neuausrichtung/Kreativität/ Kundennutzen stärken • Coaching Führungskräfte/ Personalentwicklung 	 <p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollsysteme nehmen zu • Markt-/Kundenorientierung gehen zurück • Visions- und Innovationskraft sinken stark • Mitarbeitervertrauen nimmt ab <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Organisationsanalyse • Prozessoptimierung • Coaching Führungskräfte/ Mitarbeiterorientierung 	 <p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückläufige Umsätze/ Erträge • Starke Systeme, Regeln, Vorschriften und Kontrolle haben die Organisation im Griff • Kundenorientierung erloschen <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radikale Ideen und Wagemut! • Coaching der Führungskräfte 	 <p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Innovation und Veränderungen • Der Kunde ist weit aus dem Fokus • Keine gegenseitige Wertschätzung mehr • Minimale Liquidität <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Günstiger Aufkauf durch einen Investor • Staatliche Zuschüsse helfen nur vorübergehend 	 <p>WAS IST LOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • System frisst die kaum noch vorhandene Liquidität • Engagement verschwunden • Energie komplett erloschen <p>WAS IST ZU TUN?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insolvenz oder • Aufkauf durch einen Investor, wenn Kernkompetenzen, Marke und Fachkräfte attraktiv genug sind

Quelle: Jürgen Freisl, Lebenszyklus-Berater, Steingaden