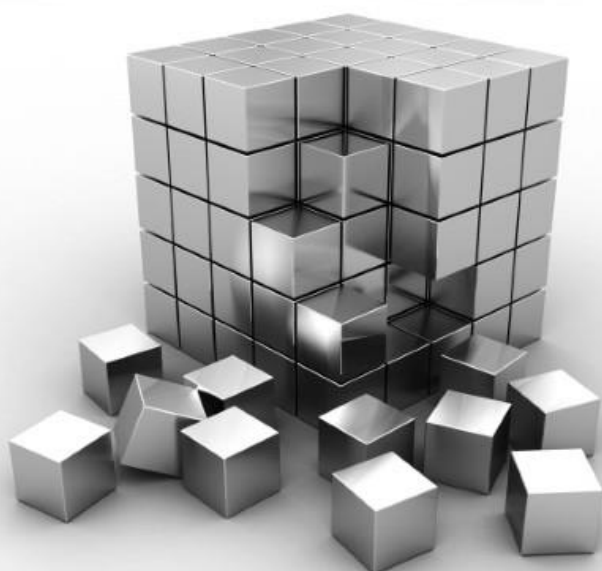


Dossier Wirtschaftspolitik
2014/1 | Jänner 2014

Die Phasen des Unternehmertums

Unterschiede wachsender und reifer Unternehmen
Sonderauswertung Wirtschaftsbarometer Austria Herbst 2013



Medieninhaber/Herausgeber:
Wirtschaftskammer Österreich
Stabsabteilung Wirtschaftspolitik
Leitung: Dr. Christoph Schneider
Wiedner Hauptstraße 63
1045 Wien
wko.at/wp
wp@wko.at

AutorInnen:
MMag. Claudia Huber
+43 (0)5 90 900-4243
claudia.huber@wko.at

Mag. Christoph Haushofer
+43 (0)5 90 900-4280
christoph.haushofer@wko.at

Inhaltsverzeichnis

1 Executive Summary	3
2 Das Lebenszyklusmodell	3
3 Konjunktur	5
4 Investitionen	7
5 Unternehmerische Ziele	8
6 Erwartungen an die neue Regierung	9
7 Fazit: Spezielle Bedürfnisse je Lebenszyklusphase	10

1 Executive Summary

Unternehmen sind dynamische Organisationen, die sich typischerweise entlang von Entwicklungspfaden im Zeitablauf verändern. Je nach Phase, in denen sie sich befinden, weisen Unternehmen unterschiedliche Wachstumscharakteristika auf. Ein Ansatz, der häufig herangezogen wird, um Unternehmensentwicklungen und idealtypische Wachstumsverläufe zu erklären, ist der Lebenszyklusansatz.

Dem Lebenszykluskonzept liegt die Annahme zugrunde, dass die Organisationsentwicklung innerhalb eines Unternehmens von den jeweiligen Entwicklungsphasen abhängt, in denen es sich befindet. Der Grundgedanke ist, dass sich das Management der unterschiedlichen Entwicklungsstadien des Unternehmens bewusst wird und entsprechend der Lebensphase handelt.

Die Teilnehmer am Wirtschaftsbarometer Austria (WBA)¹ wurden im Herbst 2013 nach einer Selbsteinschätzung bezüglich ihrer aktuellen Phase im Unternehmenslebenszyklus befragt. Das vorliegende Dossier untersucht das Antwortverhalten von reifen und wachsenden Unternehmen in Bezug auf ihre Einschätzung zur bisherigen und erwarteten Konjunkturentwicklung.

2 Das Lebenszyklusmodell

Typischerweise wird der Lebenszyklus eines Unternehmens durch vier bzw. fünf Phasen charakterisiert.

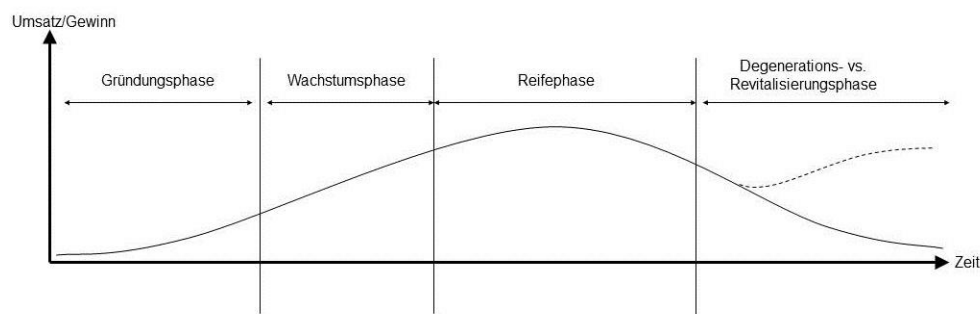
Phase 1: Gründung

Phase 2: Wachstum

Phase 3: Reifephase

Phase 4: Degenerations- vs. Revitalisierungsphase

Das Lebenszyklusmodell



Quelle: In Anlehnung an Bodenmann 2006²

In der Gründungsphase ist es das Ziel für junge Unternehmen, eine überlebensfähige Organisation aufzubauen. In der Wachstumsphase geht es für Unternehmen in erster Linie darum, ihre Position am Markt zu festigen, Markterfolge zu erzielen sowie Umsatz und Mitarbeiteranzahl zu steigern. In der Folge erreicht das Unternehmen eine Phase der Stabilität, die sogenannte Reifephase³, die durch gute betriebswirtschaftliche Ergebnisse gekennzeichnet ist.

¹ Halbjährliche Konjunkturumfrage der WKÖ. Im Herbst 2013 beteiligten sich 3.500 Unternehmen aus Österreich an der Umfrage. Details zur Umfrage: www.wirtschaftsbarometer.at

² Bodenmann, B. (2006): Lebenszyklusmodelle für Unternehmen in der Raumplanung. Arbeitsbericht Verkehrs- und Raumplanung 393. Zürich: Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme/ETH Zürich

³ In der Studie werden Unternehmen als reife Unternehmen betrachtet, wenn sie mehr als 10 Jahre alt sind.

Eine Studie⁴ der KMU Forschung Austria im Auftrag der WKÖ hat ergeben, dass diese Phase eine besondere Herausforderung für Unternehmen darstellt, vor allem für jene, die als stagnierende Reifeunternehmen bezeichnet werden. Denn die Reifephase ist einerseits der Höhepunkt der Unternehmensentwicklung, gleichzeitig in gewisser Weise aber auch eine Umbruchsphase, in der sich entscheidet, ob das Unternehmen durch gezielte Maßnahmen wieder zurück zu Wachstum kommt und dadurch in eine Revitalisierungsphase eintritt oder durch fehlende Innovationen und bzw. oder gesättigte Märkte in die Degenerationsphase gleitet, die zu einer anhaltenden Stagnation und im *worst case* letztlich zur Schließung des Unternehmens führen kann.

Die zentralen Themen der Reifeunternehmen sind somit „Aktivität“ und „Veränderung“. Die Bereitschaft des Beobachtens und Lernens seitens der UnternehmerInnen stellt eine wichtige Voraussetzung für die Inangangsetzung und Aufrechterhaltung von Veränderungsprozessen dar. Die Unternehmen sind mehr denn je einem sich ständig wandelnden Umfeld ausgesetzt. Um auch nachhaltig erfolgreich zu sein, ist es wichtig, dass diese Unternehmen sich weiterentwickeln und Innovationsaktivitäten im Sinne von Neuentwicklungen ihrer Produkte und Dienstleistungen setzen.

Vor dem Hintergrund des Lebenszyklusmodells wurden Unternehmen im Rahmen des WBA Herbst 2013 nach einer Selbsteinschätzung ihrer aktuellen Phase im Unternehmenslebenszyklus befragt.

Wie auch in der eingangs erwähnten Studie der KMU Forschung Austria gab der Großteil der Befragten (64 %) an, sich in einer längeren Phase der Stabilität bzw. Reifephase zu befinden, während 17 % ihre derzeitige Situation einer Phase des Wachstums zuordnen und knapp 10 % der Konsolidierungs- oder Schrumpfungsphase.

Phasen des Unternehmertums

	in %
Längere Phase der Stabilität bzw. Reifephase	64,2
Wachstum	17,1
Konsolidierungs- oder Schrumpfungsphase	9,8
Nach Unternehmensübergabe bzw. dem Kauf	1,7
Kurz vor der Übergabe/Verkauf	1,3
Kurz vor der Schließung	0,3
Gründung	0,1

Anmerkung: 5,6 % keine Angabe

Quelle: WKÖ, WBA

⁴ Vgl. KMU Forschung Austria, Studie im Auftrag der WKÖ zu „Aktives Unternehmertum“

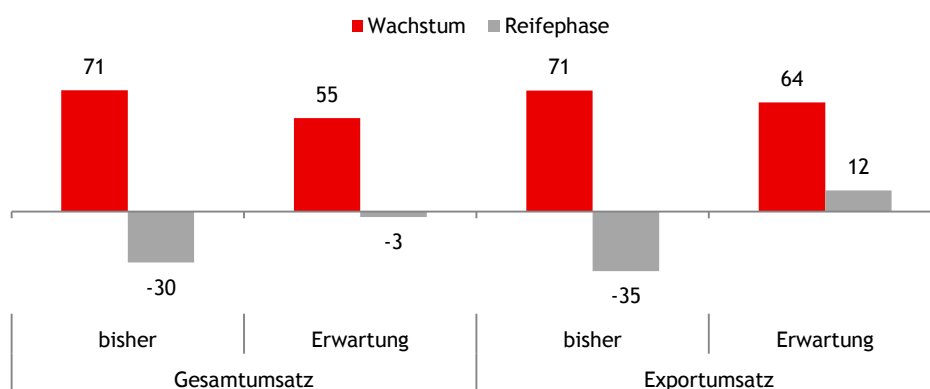
3 Konjunktur

Im Folgenden werden Unterschiede im Antwortverhalten im Rahmen des Wirtschaftsbarometers Austria vom Herbst 2013 der zwei antwortstärksten Gruppen - Unternehmen in einer längeren Phase der Stabilität bzw. Reifephase und jene in der Wachstumsphase - analysiert. Diese beiden Gruppen repräsentieren rund 80 % der insgesamt befragten Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich das Antwortverhalten bei allen Konjunkturindikatoren wesentlich voneinander unterscheidet.

- Unternehmen in der Reifephase bewerten ihre bisherige Lage bei den **Umsätzen** und **Exportumsätzen** negativ, sehen jedoch die zukünftige Entwicklung der Exporte optimistischer.
- Im Gegensatz schätzen die wachsenden Unternehmen ihre derzeitige Lage sehr positiv ein, die Erwartungen für das nächste Jahr fallen hingegen etwas weniger optimistisch aus.

Einschätzungen von Unternehmen in der Wachstums- und Reifephase zu ...
jeweils Saldo aus positiven und negativen Antworten



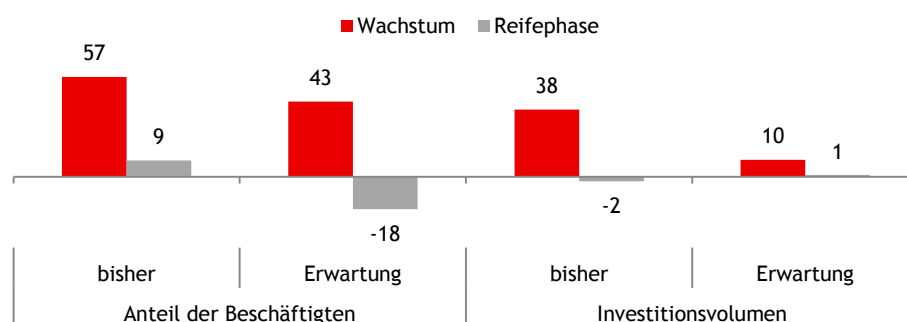
Quelle: WKÖ, WBA

Besonders auffällig ist die wesentlich positivere Einschätzung der wachsenden Unternehmen in Hinblick auf die **Beschäftigung**. Während die Beschäftigungspläne der reifen Unternehmen per Saldo negativ ausfallen, äußert knapp die Hälfte der wachsenden Unternehmen die Absicht in den kommenden Monaten, die Beschäftigung auszubauen.

In Bezug auf die **Investitionen** zeigt sich nach wie vor eine Zurückhaltung der Unternehmen für die erwartete Entwicklung in den kommenden 12 Monaten. Dies trifft sowohl auf wachsende als auf reife Unternehmen zu.

- Während wachsende Unternehmen die Investitionen der vergangenen 12 Monate sehr positiv bewerten, schätzen reife Unternehmen Investitionen bisher überwiegend negativ ein. Wachsende Unternehmen schätzen die kommenden 12 Monate weniger optimistisch als die bisherige Lage ein.
- Bei reifen Unternehmen liegt der Saldo zu den Erwartungen knapp im positiven Bereich, jedoch deutlich unter jenem der wachsenden Unternehmen.

Einschätzungen von Unternehmen in der Wachstums- und Reifephase zu ...
jeweils Saldo aus positiven und negativen Antworten

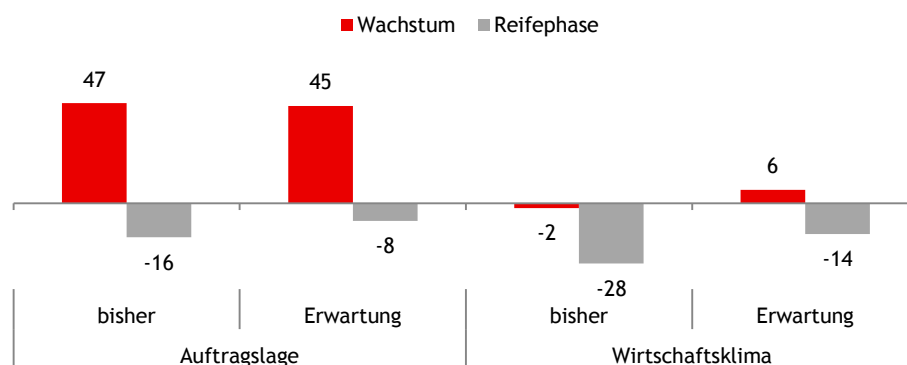


Quelle: WKÖ, WBA

Die Ergebnisse zu Auftragslage und Wirtschaftsklima verdeutlichen, dass die wachsenden Unternehmen mit einer anhaltend starken **Auftragslage** rechnen. Dies belegt ihr Vertrauen in ihre eigene Stärke.

Im Vergleich zu den reifen Unternehmen fühlen sie sich weniger durch die allgemeinen Rahmenbedingungen und Unsicherheit beeinflusst. Das allgemeine **Wirtschaftsklima** wird eindeutig schwächer eingeschätzt als die eigene Geschäftslage. Der Saldo von minus 14 bei den Wirtschaftsklimaerwartungen der reifen Unternehmen bestätigt die Zurückhaltung bezüglich der zukünftigen Entwicklung.

Einschätzungen von Unternehmen in der Wachstums- und Reifephase zu ...
jeweils Saldo aus positiven und negativen Antworten



Quelle: WKÖ, WBA

4 Investitionen

Bei der Frage nach den Investitionen gaben Unternehmen beider Gruppen an, vor allem **Rationalisierungsinvestitionen** zu tätigen, welche vorwiegend auf die Verbesserung und Modernisierung der betrieblichen Anlagen abzielen, wodurch eine effizientere Leistungserbringung und eine Kostensenkung (mehr Output mit gleichen oder sogar geringeren Kapazitäten) ermöglicht werden. 3 von 4 Unternehmen planen, in den kommenden 12 Monaten derartige Investitionen zu tätigen.

Ersatzinvestitionen werden vorwiegend von wachsenden Unternehmen vorgezogen, während sie von Unternehmen in der Reifephase eher aufgeschoben werden. Grundsätzlich plant aber der Großteil der Unternehmen beider Gruppen, Ersatzinvestitionen zu realisieren.

61 % der reifen Unternehmen werden in den kommenden Monaten **Neuinvestitionen** realisieren. Ein deutlicher Unterschied ergibt sich bei der differenzierten Betrachtung der beiden Gruppen. So planen nur weniger als die Hälfte der wachsenden Unternehmen, Neuinvestitionen zu tätigen und knapp ein Drittel schiebt die geplanten Neuinvestitionen derzeit auf.

Investitionen - Unterschiede nach wachsenden und reifen Unternehmen

		Wachsende Unternehmen in %	Reife Unternehmen in %
Ersatzinvestitionen	vorziehen	14	2
	realisieren	61	64
	aufschieben	7	16
	streichen	2	1
	keine geplant	15	17
Neuinvestitionen	vorziehen	7	2
	realisieren	48	61
	aufschieben	30	18
	streichen	2	6
	keine geplant	13	14
Rationalisierungsinvestitionen	vorziehen	6	6
	realisieren	70	67
	aufschieben	6	9
	streichen	1	1
	keine geplant	18	17

(gerundete Werte)
Quelle: WKÖ, WBA

5 Unternehmerische Ziele

Im Rahmen des WBA wurden die Unternehmen nach ihren unternehmerischen Zielen in den kommenden Jahren befragt.

In beiden Gruppen gaben jeweils mehr als 80 % der Befragten an, in Zukunft **interne Prozesse optimieren** zu wollen. Dies steht im Einklang mit dem Schwerpunkt der Unternehmen auf Rationalisierungsinvestitionen.

Gefragt nach den unternehmerischen Zielen, die sie in den kommenden Jahren verfolgen, gaben wachsende Unternehmen wesentlich häufiger an, in **Mitarbeiterqualifizierung** zu investieren (81 %) als die reifen Unternehmen. Allerdings liegt auch bei den reifen Unternehmen der Anteil über jenem für Unternehmen aller Lebensphasen.

Feststellen lässt sich aus den Ergebnissen auch, dass für reife Unternehmen unternehmerische Ziele wie „**Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz**“ und „**Zusammenarbeit mit Partnern im Leistungsverbund**“ wichtiger als für Unternehmen in der Wachstumsphase.

Maßnahmen der Unternehmen	Wachsende Unternehmen in %	Reife Unternehmen in %
Interne Prozesse optimieren	84	82
Mitarbeiterqualifizierung	81	61
Maßnahmen zur Akquisition von Neukunden	73	73
Ergänzung/Ausweitung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots	66	56
Maßnahmen zur Kundenbindung	65	51
Investition in Nachhaltigkeit	45	45
Forschung und Innovation	44	30
Verstärkte Werbung bzw. Imagepflege	37	34
Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz	26	37
Übernahme von Mitbewerbern	25	20
Zusammenarbeit mit Partnern im Leistungsverbund	20	28
Straffung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots	19	8
Veräußerung von Unternehmensteilen	0	1

(gerundete Werte, Mehrfachantworten möglich)
 Quelle: WKÖ, WBA

Die Ergebnisse sind für die Wirtschaftspolitik relevant, da sie Aufschlüsse darüber geben, welche speziellen Bedürfnisse Unternehmen in unterschiedlichen Lebenszyklusphasen aufweisen. Insbesondere in Bezug auf die reifen Unternehmen gilt es, Wachstumsabsichten und -bemühungen⁵ zu wecken und zu fördern. Vor diesem Hintergrund sind die aktiven Maßnahmen, die die reifen Unternehmen in der Umfrage äußern, besonders hervorzuheben. Denn viele kleine Schritte und kontinuierliche Bemühungen seitens der Unternehmen sind notwendig, um nachhaltige Veränderungsprozesse stattfinden zu lassen.

⁵ Vgl. KMU Forschung Austria, Studie im Auftrag der WKÖ zu „Aktives Unternehmertum“

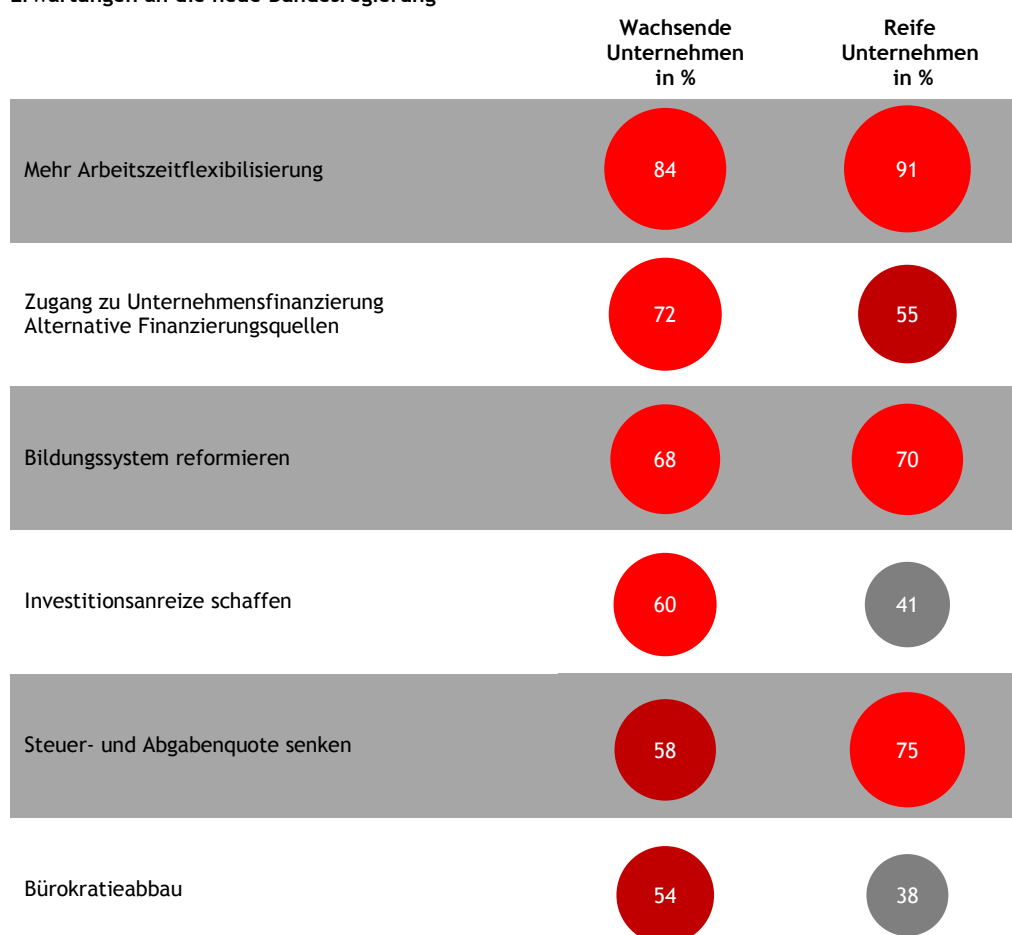
6 Erwartungen an die neue Regierung

Im Zuge der Erhebung des Wirtschaftsbarometers im Herbst 2013 wurden die Unternehmen nach ihren Erwartungen für die kommende Regierungsperiode befragt.

Beiden Gruppen - wachsenden und reifen Unternehmen - gemein ist das Thema der **Arbeitszeitflexibilisierung**, dem sie die höchste Priorität zuweisen. Die Ergebnisse zu den Erwartungen der Unternehmen an die neue Regierung zeigen, dass wachsende Unternehmen den **Zugang zu Unternehmensfinanzierung** mit Fokus auf alternative Finanzierungsquellen wesentlich stärker als Schwerpunktthema sehen als reife Unternehmen und Unternehmen aller Lebensphasen. Wachsende Unternehmen, die in der Regel aktiver sind und mehr investieren, erwarten sich die Schaffung von Investitionsanreizen (60 %, reife Unternehmen im Vergleich 41 %).

Drei Viertel der reifen Unternehmen erachten die **Senkung der Steuer- und Abgabenquote** als dritt wichtigste Aufgabe für die neue Regierung. Für die wachsenden Unternehmen steht dies weiter unten auf der Prioritätenliste der Erwartungen an die Unternehmen.

Erwartungen an die neue Bundesregierung



(gerundete Werte, Mehrfachantworten möglich)
 Quelle: WKÖ, WBA

7 Fazit: Spezielle Bedürfnisse je Lebenszyklusphase

Wachsende Unternehmen und Unternehmen in der Reifephase beurteilen ihre derzeitige und die erwartete konjunkturelle Lage sehr unterschiedlich. Die Ergebnisse der Konjunkturindikatoren der ersten Gruppe sind per Saldo durchwegs positiv mit leicht gedämpften Erwartung an die Zukunft, während reife Unternehmen die aktuelle Lage pessimistischer einschätzen.

Die Wirtschaftspolitik muss in Zukunft noch mehr auf die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen in ihren jeweiligen Lebenszyklusphasen eingehen.

Einerseits jener **wachsenden Unternehmen** in ihrem Bestreben nach Expansion, Internationalisierung, dem Zugang zu Finanzierung sowie Forschung und Entwicklung.

Andererseits den Erfordernissen **reifer Unternehmen** insbesondere durch finanzielle und bürokratische Entlastung, betriebliche Unterstützung und Stärkung des Images.

Daher gilt es, alle Unternehmen zielgruppenspezifisch durch optimale Rahmenbedingungen bestmöglich zu unterstützen und ihnen die nötige Gestaltungsfreiheit gemäß ihrem jeweiligen Lebenszyklus zu ermöglichen.



Aus diesem Grund hat die WKÖ im Rahmen der **AGENDA 2014** Vorschläge für mehr Entlastung und mehr Unternehmertum in Österreich vorgelegt.

Aus Sicht der Wirtschaftspolitik sind vor allem folgende Maßnahmen notwendig:

- Mehr Arbeitszeitflexibilisierung
- Zugang zu Unternehmensfinanzierung - Alternative Finanzierungsquellen
- Bildungssystem reformieren - Fachkräfte sichern
- Mehr Anreize für Investition
- Abgabenlast reduzieren und Administration vereinfachen

Die WKÖ hat dazu im Rahmen der **AGENDA 2014** Vorschläge für mehr Entlastung und mehr Unternehmertum in Österreich vorgelegt. Siehe: www.wko.at/agenda

Wirtschaftskammer Österreich
Vertretungsbefugtes Organ:
Präsident Dr. Christoph Leitl
Tätigkeitsbereich: Information,
Beratung und Unterstützung der
Mitglieder als gesetzliche
Interessenvertretung.
Blattlinie: Dossiers
Wirtschaftspolitik informieren
regelmäßig über aktuelle
wirtschaftspolitische
Themenstellungen.
Chefredaktion:
Dr. Christoph Schneider
Druck: Eigenvervielfältigung,
Erscheinungsort Wien
Offenlegung: wko.at/offenlegung