

1. Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

Ein Unternehmen zu gründen ist eine große Herausforderung, der sich nur wenige Menschen in ihrem Leben stellen und die noch weniger erfolgreich meistern. Allerdings ist die Entwicklung eines Start-Ups zu einer unternehmerischen Organisation eine ähnlich herausfordernde Tätigkeit wie die gelungene Gründung selbst. Während zu Beginn eine Geschäftsidee, unternehmerischer Mut, Flexibilität und grenzloser Optimismus gefragt sind, ändern sich die Anforderungen an die Leitung des Unternehmens mit zunehmender Größe, Alter und Komplexität des Unternehmens. Entsprechend verwundert es nicht, dass Gründer häufig verschiedenste Hilfestellungen durch ganz unterschiedliche Personen auf ihrem Weg von der Gründungsidee hin zum erfolgreichen, international tätigen Unternehmen erhalten und nicht selten die Leitung »ihres Unternehmens« in erfahrenere Hände abgeben, wie die Beispiele Yahoo oder Google auch in neuer Zeit noch zeigen.

Vielfach finden die »Wegbegleiter und -bereiter« erfolgreicher Unternehmensgründer wenig Beachtung und entsprechend selten wird ihnen selbst eine Hilfestellung zum Umgang mit den nicht immer ganz einfachen Herausforderungen eines wachsenden Unternehmens und Unternehmers gegeben.

Genau diese Lücke soll das vorliegende Buch schließen. Es richtet sich vor allem an Personen, die mit Gründern in der Wachstumsphase des Unternehmens in Berührung kommen, wenn die Schritte von der Idee zum Start-Up und schließlich zum erfolgreichen Unternehmen vollzogen werden. Unter diese Zielgruppe fallen Personen wie Business Angels, Risikokapitalgeber, Steuerberater oder auch Freunde, Bekannte und Verwandte eines Gründers, die ihr/ihm zur Seite stehen wollen oder versuchen, ihr privat investiertes Kapital möglichst gut zu vermehren. Selbstverständlich können auch junge Gründer selbst das vorliegende Werk dazu nutzen, ihr Unternehmen weiterzuentwickeln und den nächsten Schritt in Richtung eines zweiten Bill Gates, Steve Jobs oder Mark Zuckerbergs zu gehen.

Dieses Buch verfolgt deshalb im Wesentlichen zwei Ziele. Zum einen versucht es, praktische Hilfestellungen zu geben, die möglichst für eine Vielzahl von Gründern und Start-Ups anwendbar sind. Zum anderen sollen neueste wissenschaftliche Erkenntnisse praxisorientiert in den unternehmerischen Alltag transferiert werden, um dadurch den Innovations- und Wirtschaftsstandort Deutschland zu unterstützen. Zur Erreichung dieser beiden Ziele ist das Buch wie folgt gegliedert: Nach einer Einführung im Rahmen des ersten Kapitels, wird im zweiten Kapitel der Weg zur Gründung beschrieben. Dabei sollen weniger die rechtlichen Aspekte im Vordergrund stehen, als vielmehr die Beweggründe für die Selbstständigkeit, die typischen Charakteristika eines Gründers und der systematische Prozess der Unternehmensgründung, der alle wesentlichen Schritte von der Ideenbewertung bis zur Rechtsformwahl beinhaltet. Abgeschlossen wird das zweite Kapitel von einer Beschreibung der Wachstumsphase

eines Unternehmens, da das vorliegende Buch speziell für Unternehmen in dieser Entwicklungsstufe geschrieben wurde.

Das dritte Kapitel widmet sich dementsprechend auch intensiv den Folgen des Wachstums. Der häufig sehr schnelle Anstieg der Mitarbeiteranzahl überrascht viele (unerfahrene) Gründer und bringt das genutzte Führungsinstrument der persönlichen Weisung schnell an seine Grenzen. Der Aufbau interner Organisationsstrukturen wird teilweise unabsichtlich oder gar absichtlich durch eine ablehnende Haltung der Bürokratie gegenüber vernachlässigt. Diese mangelnde Vorbereitung kann sich jedoch sehr schnell rächen. Die Einführung entsprechender Strukturen ist demzufolge ein unumgänglicher Schritt, der im Rahmen der Professionalisierung eines Start-Ups vollzogen werden muss. Anhand der häufigsten Funktionen eines jungen Unternehmens – Personal, Produktentwicklung, Finanzen, Vertrieb und Strategie – werden innerhalb des dritten Kapitels Anregungen und konkrete Beispiele für formale Organisationsstrukturen gegeben, die den Gründern den Auf- und Ausbau eines erfolgreichen sowie professionellen Unternehmens ermöglichen.

Im vierten Kapitel werden die wesentlichen Akteure neben den Unternehmensgründern genauer betrachtet. Selbstverständlich kann dort keine abschließende Behandlung aller Beteiligten erfolgen, jedoch bestand das Bestreben, die häufigsten und zentralen »Begleiter« eines Gründers zu erläutern. Dementsprechend gehen wir nach einer Diskussion des Top Management Teams (TMT) auf Risikokapitalgeber sowie Aufsichts- und Beiratsmitglieder ein. Diese Personengruppen können Gründern mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite stehen. Dabei bilden sie nicht selten einen kritischen Counterpart zum (über-)optimistischen Gründer, der die Balance innerhalb des Unternehmens herstellt und es zum Erfolg führt.

Balance ist auch das entscheidende Stichwort für das fünfte Kapitel, welches sich mit der Ausgewogenheit von formalen und informellen Organisationsstrukturen innerhalb der wachsenden Start-Ups beschäftigt, das in der Literatur unter Ambidexterie bekannt ist. Obwohl in den vorhergehenden Kapiteln stets die Vorteilhaftigkeit von formalen Organisationsstrukturen betont wurde, soll innerhalb dieses Kapitels auf die Mischung aus informellen und formalen Strukturen näher eingegangen werden: Flexibilität bei gleichzeitiger strukturierter Organisation ist hierbei das erklärte Ziel.

Im sechsten Kapitel wird ein Fazit gezogen und dem Leser eine prägnante Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse mitgegeben. Lesern, die schnell nur die wesentlichsten Punkte aufgreifen wollen und weder Wert auf ausführliche sowie wissenschaftliche Erläuterungen noch praxisnahe Beispiele legen, sei besonders dieses Kapitel ans Herz gelegt.

1.2 Definition zentraler Begriffe

Bevor in den einzelnen Kapiteln tiefer auf die verschiedenen Aspekte des Start-Up-Managements eingegangen wird, sollen der wissenschaftlichen Ordnung folgend we-

sentliche Begriffe kurz definiert und die empirische Grundlage des Buches vorgestellt werden.

Einer der zentralen Begriffe, der in den nachstehenden Ausführungen verwendet wird, ist *Start-Up*. Im Rahmen des vorliegenden Buches wird unter Start-Up ein formal neu gegründetes Unternehmen verstanden. Personen, die bei der Vorphase der formalen Gründung einen erheblichen Einfluss auf die Konzeption der Geschäftsidee hatten und Personen, die die formale Gründung des Unternehmens durchgeführt haben, werden als *Gründer* bezeichnet. Wie in Kapitel 1.1 beschrieben widmet sich dieses Buch primär Unternehmen, die bereits gegründet wurden und ein erstes, aber anhaltendes Wachstum verzeichnen konnten. Im Rahmen dieses Buches werden *Wachstumsunternehmen* mit Unternehmen mit Unternehmenswachstum und Unternehmensentwicklung gleichgesetzt (vgl. auch Koch/Zacharias, 2001, S. 285). *Unternehmenswachstum* wird als eine positive Entwicklung des Unternehmens, gemessen an betriebswirtschaftlichen Größen wie z. B. Umsatz, Cashflow oder Mitarbeiteranzahl, verstanden. Die zweite Dimension Unternehmensentwicklung ergänzt die quantitativen Aspekte des Wachstums um qualitative. Hierunter fallen z. B. betriebliche Lernprozesse oder die Reorganisation des Unternehmens.

Ein weiterer zentraler Begriff des vorliegenden Buches ist *Professionalisierung*. Grundsätzlich wird unter Professionalisierung der Übergang einer nicht-beruflichen Tätigkeit hin zu einer beruflich ausgeübten Tätigkeit verstanden, wenn Akteure beispielsweise aus ihrem Hobby oder einer ehrenamtlichen Tätigkeit heraus ein Unternehmen gründen oder einen Beruf ausüben. Neben diesem akteurbezogenen Verständnis meint Professionalisierung auch eine Steigerung der Standardisierung, um die Effizienz der organisationalen Abläufe zu verbessern. Diesem zweiten Ansatz folgend, wird unter Professionalisierung im vorliegenden Buch die Einführung formaler Organisationsstrukturen verstanden, die zu einer Effizienzsteigerung des Unternehmens führen sollen. Formale Organisationsstrukturen sind dabei als schriftliche, entsprechend dokumentierte und zu einem gewissen Grad verbindliche Vorgaben, die Akteure in ihren Handlungen im Unternehmen beeinflussen, zu verstehen.

Die wesentliche empirische Grundlage für dieses Buch bildet – abgesehen von neuesten Erkenntnissen aus nationaler und internationaler Literatur – eine umfangreich angelegte Studie von 20 jungen Wachstumsunternehmen, die erfolgreich die Entwicklungsstufe zu einem professionell organisierten und geführten Unternehmen genommen haben. Die Studie fand im Zeitraum von 2007 bis 2011 statt und kann auf Erfahrungen von mehr als 70 Personen aus diesen Unternehmen zurückgreifen. Neben der schiereren Anzahl an interviewten Personen ist an dieser Stelle die besondere Qualität der Interviewpartner zu betonen. Für jedes teilnehmende Unternehmen konnte (in fast allen Fällen) jeweils der CEO, CFO oder ein anderes Mitglied des TMTs, ein Aufsichts- oder Beiratsmitglied und – falls vorhanden – ein entsprechender Risikokapitalgeber befragt werden. Dadurch ist es nicht nur möglich gewesen, ein sehr umfassendes Bild für jedes Unternehmen zu zeichnen, sondern auch verschiedene Perspektiven miteinander zu vereinen, was eventuellen Verzerrungen durch persönliche Eindrücke entgegenwirkt. Eine Übersicht der untersuchten Unternehmen enthält Tabelle 1.

No	Line of Business	Employees	Age	Turnover (2008)
1.	Online Advertising*	12	1	n/a
2.	Online Clothes Stores	16	2	n/a
3.	Event Management	20	3	4.300.000€
4.	Social Network	22	2	690.000€
5.	Social Network	22	7	2.100.000€
6.	Personnel Service	24	1	460.000€
7.	Online Clothes Store	30	4	1.600.000€
8.	Social Network	30	2	11.300.000€
9.	Consulting*	30	7	10.000.000€
10.	Telecommunication	35	3	n/a
11.	Online Market Place	45	4	4.600.000€
12.	Software Development	50	2	10.000.000€
13.	Online Advertising	60	2	n/a
14.	Software Development	70	10	7.300.000€
15.	Facility Management	120	8	12.000.000€
16.	Information Service	120	10	11.000.000€
17.	Online Store	130	9	42.000.000€
18.	Online Store	135	3	30.000.000€
19.	Software Development	170	9	13.000.000€
20.	Social Network	200	4	10.000.000€

Tabelle 1: Übersicht der untersuchten Unternehmen

1.3 Typische Entwicklung eines Unternehmens – Der Unternehmenslebenszyklus

Die Herausforderungen an das Unternehmen und den bzw. die Gründer ändern sich im Zeitablauf und in Abhängigkeit der Entwicklung des Unternehmens. Bevor detailliert auf die Wachstumsphase eingegangen wird, soll an dieser Stelle ein Überblick über den »idealtypischen« Entwicklungsverlauf eines Unternehmens gegeben werden. Hierfür finden sich in der Literatur zahlreiche Ansätze, jedoch wird im Folgenden das Unternehmenslebenszyklusmodell fokussiert, da es eine eingängliche und zugleich umfassende Darstellung ermöglicht (siehe Abbildung 1).

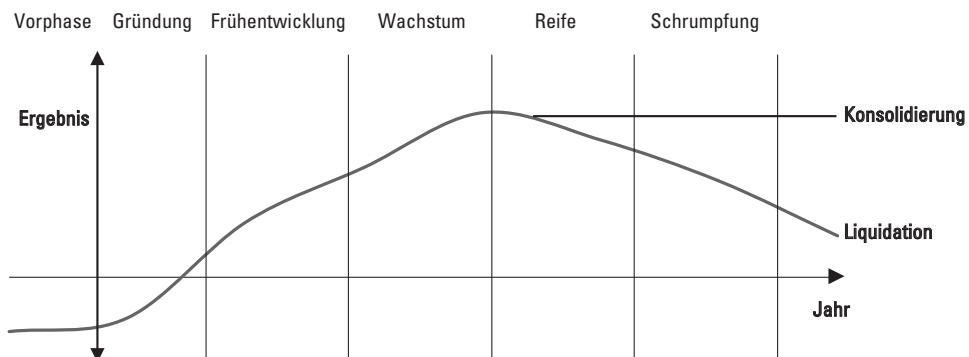


Abbildung 1: Lebenszyklus-Modell (in Anlehnung an Volkman, 2001)

Ursprünglich stammt das Lebenszyklusmodell aus der Biologie und kommt dort zur Beschreibung der Entwicklung eines Organismus unter evolutorischen Aspekten zum Einsatz (vgl. hierzu und im Folgenden Volkmann, 2001, S. 286ff.). Das Konzept wurde von der betriebswirtschaftlichen Forschung adaptiert und auf unterschiedliche Bereiche angewandt. Neben dem Unternehmenslebenszyklus existieren beispielsweise noch der Produktlebenszyklus, der Technologielebenszyklus oder der Branchenlebenszyklus (siehe auch Pümpin/Prange, 1996, S. 24f.). Das hier verwendete Unternehmenslebenszyklusmodell teilt sich in sieben Stufen auf, die ein Unternehmen tendenziell im Laufe seiner Existenz durchläuft (vgl. Pichler/Pleitner/Schmidt, 2000, S. 40f.):

1. Vorgründungsphase
2. Gründungsphase
3. Frühentwicklungsphase
4. Wachstumsphase
5. Reifephase
6. Konsolidierungsphase
7. Schrumpfung und Liquidation

Obwohl die Zeit ein wesentliches Kriterium darstellt, mit dem sich die verschiedenen Phasen differenzieren lassen, kann keine eindeutige Abgrenzung anhand bestimmter Zeitintervalle vorgenommen werden. Daher erfolgt nachfolgend eine kurze Charakterisierung der verschiedenen Phasen, um die Einteilung nachvollziehbar zu machen.

Die *Vorphase* ist, obwohl zu diesem Zeitpunkt noch kein formales Unternehmen besteht, ein sehr zentraler Abschnitt im Leben eines Unternehmens. Diese Phase beginnt typischerweise mit der ersten Formulierung einer konkreteren Idee. Wenn also aus einer Diskussion unter Freunden auf einer Party mehr und aus der losen Idee ein unternehmerisches Ziel wird, kann vom Beginn der Vorgründungsphase gesprochen werden. Der Unternehmer versucht entsprechend aus einer Vision ein unternehmerisches Ziel abzuleiten, das er/sie erreichen will. Bereits an dieser Stelle realisieren viele potenzielle Gründer, wie vielfältig ein solches Unterfangen ist, wenn es an die konkrete Umsetzung geht. Deshalb fällt in diese Phase häufig auch die erste Veränderung in der »Unternehmensführung«, d. h., Einzelpersonen suchen nach Gründungspartnern, wenn sie feststellen, dass ihre persönlichen Interessen, Erfahrungen und Fähigkeiten nicht ausreichen werden, um ein Unternehmen mit dem gewünschten Ziel zu gründen. Diese stammen nicht selten aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis des Gründers.

Erreicht die Konzeption der unternehmerischen Tätigkeiten einen Status, der hinreichend konkret für die Ableitung operativer Schritte ist, entwickelt sich das Unternehmen hin zur *Gründungsphase*. Nun findet auch die formale Gründung des Unternehmens statt. In der Gründungs- und Frühentwicklungsphase finden sich typischerweise Unternehmen, die aus einem Hobby entstanden sind (z. B. gründet ein begeisterter Segler ein Segelzubehörgeschäft) oder auch Familienunternehmen, in denen eine Vielzahl an Familienmitgliedern arbeiten (vgl. auch Churchill, 1997, S. 215; Volkmann, 2001, S. 287).

Die darauf folgende *Wachstumsphase* stellt den Fokus des vorliegenden Buches dar und geht mit einem unternehmensinternen Wandel der Strukturen einher. Die Unternehmensführung steht in der Wachstumsphase vor der Herausforderung, die bisherigen häufig informellen und implizit abgestimmten Unternehmensprozesse in Form von organisationalen Strukturen zu formalisieren. Diese Herausforderungen stellen wiederum völlig neue Anforderungen an die Unternehmensführung. Während in den vorherigen Phasen Kreativität, Flexibilität und Begeisterungsfähigkeit die primär notwendigen Eigenschaften eines Gründers und Unternehmers waren, treten nun an deren Stelle Koordinations- und Planungsfähigkeit, Autorität und Führungsstärke (vgl. auch Pleitner, 1996). Da diese Anforderungen eine extreme Veränderung der Unternehmensführungspersönlichkeit verlangt, findet in dieser Phase häufig ein weiterer Wechsel innerhalb der Unternehmensleitung statt. Junge Gründer oder solche mit wenig Berufserfahrung fokussieren sich beispielsweise auf die technische Entwicklung oder den Sales-Bereich und überlassen die operative Unternehmensführung und die Weiterentwicklung des Unternehmens hin zu einer eher bürokratischen Organisation erfahrenen Personen, die aus bereits etablierten Unternehmen kommen.

Gelingt dem Unternehmen ein erfolgreiches Wachstum, folgt im Modell von Picher, Pleitner und Schmidt die *Reifephase*. Diese ist durch eine Stagnation des Wachstums und den Beginn eines Verdrängungswettbewerbs gekennzeichnet. Unternehmen sehen sich der Herausforderung gegenüber, zu stark formale Strukturen eingeführt zu haben, d. h., zu bürokratisch zu sein und ein innovationsfeindliches Organisationsklima geschaffen zu haben. Während in der vorherigen Phase noch die Einführung formaler Strukturen der Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum war, wird nun eine Reorientierung auf Innovationen ohne zu einschränkende Strukturen notwendig.

Sollte dies dem Unternehmen nicht gelingen, folgt die *Phase der Konsolidierung*, die zu einer »Marktbereinigung« führt, bei der genau die Unternehmen vom Markt verschwinden, denen es nicht gelungen ist, nachhaltig ihre Wettbewerbsposition zu schützen und durch Innovation im Einklang mit entsprechenden internen formalen Strukturen zu fördern. Abschließen folgt die *Phase der Liquidation*, die das Endstadium eines Unternehmens darstellt.