

Startup Valley

.news

DE 5,80€ - AT 6,70€ - CH 8,90 SFr.



Wolfgang Ufer
CEO smart Deutschland

Community statt Werbung

*Warum Reichweite
die neue Währung im
digitalen Business ist*

Finanzielle Freiheit für Frauen

*Was können Gründer
von Pferden lernen?*

Warum so viele Unternehmen ihre Produkte über Shopify verkaufen

Teilzeitführung

*Ein Modell mit
Zukunftspotenzial
für Unternehmen
und Führungskräfte*

**Was Unternehmer
von Extremsportlern
lernen können**

**Wie Förderungen
Start-Ups den
Weg ebnen**

**Echtes Netzwerken
in Perfektion**

Wie eine Genossenschaft den Markt neu definiert



FotoQuelle: © Lea Weber

Scale-up oder Scheitern

Warum Geld allein Startups nicht rettet

Text: Susanne Kremeier

Visionär bleiben oder Chef werden?

Die Scale-up-Phase ist für Startups oft die ultimative Bewährungsprobe. Der proof-of-concept ist erbracht, erste Kunden zeigen Interesse, und der Übergang von der Pilot- zur Serienproduktion steht bevor. Doch hier liegt die erste große Hürde: Das Team muss mehr leisten als nur ein großartiges Produkt zu entwickeln. Es muss sich transformieren – und genau das führt viele Startups in eine Identitätskrise.

Während Förderprogramme und Investoren häufig mit Kapital und Ressourcen unterstützen – sei es durch finanzielle Mittel, ohne die Eigentumsverhältnisse zu verwässern, oder durch die Bereitstellung bestehender Produktionsanlagen – bleibt ein zentraler Punkt oft unberücksichtigt: die menschliche Seite der Skalierung. In der Garage oder dem Coworking Space mag die Zusammenarbeit mit Zurufen und improvisierten Prozessen funktioniert haben. Doch sobald neue Abteilungen entstehen, von Vertrieb bis Buchhaltung, und neue Mitarbeitende mit anderen Prioritäten ins Team kommen, muss das Gründerteam eine fundamentale Veränderung bewältigen: das Unternehmen professionalisieren, ohne die ursprüngliche Vision zu verlieren.

Die erste Transformation

Plötzlich steht der Gründer, der bisher als kreativer Kopf und Visionär agierte, vor der Frage: Bleibe ich Daniel Düsentrieb oder werde ich Chef? Diese Entscheidung hat weitreichende Konsequenzen. Bleibt der Gründer Forscher, braucht es eine Führungskraft, die das operative Geschäft übernimmt – mit klarer Weisungsbefugnis, auch dem Gründer gegenüber. Diese Rollenaufteilung kann erfolgreich sein, birgt jedoch Konfliktpotenzial, insbesondere wenn der Gründer sich in Entscheidungen übergeben fühlt. Entscheidet man sich hingegen für die Rolle des Chefs, bedeutet das, das eigene „Baby“ loszulassen und den neu eingestellten Talenten zu vertrauen.

Diese Übergangsphase ist für viele Startups eine Zerreißprobe. Oft sind Gründerinnen und Gründer stark mit ihrem Produkt identifiziert. Die Vorstellung, dass andere – vielleicht weniger passionierte – Menschen die Kontrolle übernehmen, ist schwer zu akzeptieren. Doch es gibt keinen anderen Weg: Skalierung erfordert klare Zuständigkeiten und eine Führung, die nicht nur inspiriert, sondern auch strukturiert. Gerade in dieser Phase zeigt sich, wie gut das Gründerteam wirklich aufgestellt ist. Unterschiedliche Fähigkeiten und Perspektiven, die in der Startphase ein Gewinn waren, können nun zu Spannungen führen.

Unternehmenskultur

Dazu kommt eine noch größere Herausforderung: die Unternehmenskultur. Die Menschen, die in der Gründungsphase dabei waren, teilen eine brennende Begeisterung für das Startup. Sie haben vielleicht auf Gehalt verzichtet, Überstunden geschoben und ihre persönliche Zeit geopfert, weil sie an die Vision glaubten. Neue Mitarbeitende tragen eine etwas kühlere Flamme für das Startup in sich als die Menschen der ersten Stunde. Für sie ist es ein Arbeitsplatz – und zwar einer von vielen. Der Hoodie-tragende Gründer auf dem Fahrrad prallt auf einen

Vertriebsmitarbeiter, der nach einem Dienstwagen fragt. Können Sie sich das Gesicht des Gründers vorstellen? Diese kulturellen Unterschiede können die Harmonie im Team gefährden. Ohne eine klare Vision, warum das Unternehmen existiert und wie die Arbeit dort aussehen soll, entstehen Spannungen, die das Team auseinanderreißen können.

Ein Paradebeispiel für die Meisterung der Herausforderungen der Scale-up-Phase ist Zalando. Gegründet 2008 als Online-Schuhhändler, wuchs das Unternehmen innerhalb weniger Jahre zu einem der größten Modehändler Europas heran. Doch dieser Erfolg war kein Selbstläufer: Die Gründer Robert Gentz und David Schneider mussten frühzeitig loslassen und Verantwortung abgeben, um das Wachstum zu ermöglichen. Sie holten professionelle Manager wie Rubin Ritter ins Boot, um Strukturen und Prozesse aufzubauen, die das Chaos der Anfangsjahre überwandern.

Besonders die Unternehmenskultur war ein Knackpunkt. Während das ursprüngliche Team von der Startup-Vision angetrieben wurde, sahen viele neue Mitarbeitende Zalando als „nur einen Job“. Mit regelmäßigen „All-Hands“-Meetings und Mentorenprogrammen betonte Zalando immer wieder seine Werte, um

eine gemeinsame Identität zu schaffen. Gleichzeitig wurden klare Verantwortlichkeiten und moderne Tools wie OKRs eingeführt, um das rasante Wachstum zu meistern.

Zalando zeigt, dass Wachstum nicht nur eine Frage von Kapital, sondern von Führung, Struktur und Kultur ist. Der Erfolg des Unternehmens ist ein Lehrstück, wie Startups die Scale-up-Phase bewältigen können, ohne ihre Vision zu verlieren.

Eine skalierende Struktur

Also reicht Kultur allein nicht aus. Strukturen und Prozesse müssen ebenfalls etabliert werden. Wer ist wofür verantwortlich? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie wird Feedback gegeben? Diese Fragen müssen beantwortet werden, bevor das Unternehmen in der Bürokratie versinkt. Viele Startups ignorieren, wie wichtig es ist, diese Grundlagen frühzeitig zu legen.

Neben internen Herausforderungen gibt es auch externe Stolpersteine. Die Um-

stellung von der Pilot- zur Serienproduktion ist ein technischer und logistischer Kraftakt. Viele Startups unterschätzen, wie schwierig es ist, die Produktionsqualität zu halten, wenn die Stückzahlen steigen. Hier können Partnerschaften mit etablierten Unternehmen helfen. Einige Investoren gehen sogar einen Schritt weiter: Sie bieten nicht nur Kapital, sondern auch Zugang zu Produktionsstätten oder Expertenwissen, um den Übergang zu erleichtern.

Fazit

Doch selbst mit der besten Unterstützung von außen bleibt die Verantwortung beim Gründerteam. Die fünfte Geburtstagsfeier eines Startups bleibt für viele ein unerreichtes Ziel. Natürlich spielen Kapital und ein gutes Produkt eine Rolle. Doch die wahren Stolpersteine liegen in Teamstruktur, Führung und Kultur. Investoren und Gründer müssen das verstehen, denn nur so kann die Scale-up-Phase gelingen – und aus einer Idee ein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen werden. ■

Susanne Kremeier

Susanne Kremeier ist Expertin für Startup-Skalierung, Unternehmenskultur und Zukunftsgestaltung. Sie verbindet Technologie, Teamstrukturen und Visionen, um Unternehmen erfolgreich in die nächste Ära zu führen.



FotoQuelle: © stock.adobe.com - Vasyli