

# Leben

**Start-up:** Junge Unternehmer müssen nach der Gründungsphase ihr Verhalten ändern

## Rollentausch für Gründer

Fokussierung auf Strategie und Finanzen ist notwendig. Delegieren heißt die Lösung.

**Thomas Jäkle**

Das Schlimmste scheint überstanden. Unzählige Nachtarbeitsstunden auf dem Sprung in die Selbstständigkeit sind vergessen. Die ersten zwei Jahre der Aufbauphase sind ja bravurös gemeistert. Und jetzt soll das Geschäftemachen erst richtig losgehen. Eine Beschreibung des Jungunternehmer-tums, wie es sich Firmengründer gerne wünschen. Es könnte also alles so weiterlaufen wie gehabt, warum sollte man die gewohnten Bahnen verlassen?

Doch was in den Handbüchern für Start-up Companys eigentlich auch drinsteht, aber von den Betroffenen oft sträflich vernachlässigt wird, gar leicht überlesen wird, ist der zweite „Bauabschnitt“ des Unternehmens. Um es zur Blüte zu führen, bedarf es nicht nur verheißungsvoller Produkte und toller Ideen. Viele Jungunternehmer täuschen sich gewaltig in ihrer Einschätzung des Marktes und der eigenen Situation. „Das Rollenbild des Unternehmers muss sich nach der Start-up-Phase verändern“, behauptet Sabine Pepper, Geschäftsführerin vom KMU-Forum. Der Jungunternehmer müsse sich nun anderen Aufgaben widmen, die für die künftige Steuerung des Unternehmens bedeutend werden.

### Die Kardinalfehler

Nach einer Studie von Robert Hirsch von Thunderbird, The Garvin School for International Management in Arizona, ergeben sich nach der Gründerphase nicht weniger als 13 neue Problemstellungen. Krass ausgedrückt resultieren die Probleme aus dem Aufbau und sind nichts anderes als Fehler, die weitergetragen werden.

Die Palette reicht vom fehlenden Fokus im strategischen und operativen Geschäft, Mängeln oder sogar dem Nichtvorhandensein eines organisatorischen Strukturaufbaus, der Unfähigkeit, richtige Mitarbeiter anzuziehen oder auch für die weitere Zukunft ans Unternehmen zu binden, sowie der kontinuierlichen Entwicklung des eigentlichen Kerngeschäfts, erklärt KMU-Forum-Chefin Pepper. Um das Wachstumspotenzial richtig einzuschätzen, um das Business nachhaltig zu gestalten, Marktnischen zu finden und zu besetzen, sich vielleicht

auch international zu orientieren, fehle oft der notwendige Weitblick.

Außerdem gibt es auch Mängel beim Thema der künftigen Finanzierung. Wie stelle ich das Kapital richtig auf, wo bekomme ich gegebenenfalls Förderungen, und wie soll der Cash-flow vom Unternehmer ordentlich gemanagt werden, sind Fragen, auf die Jungunternehmer oft keine oder nur zögerlich Antworten finden.

„Etwa zwei bis drei Jahre nach der Gründung muss der Unternehmer den Switch schaffen“, sagt Pepper. Oder einfacher gesagt: Alles selber machen zu wollen, ist dann endgültig vorbei. Und sollte auch nicht mehr notwendig sein. Die Fokussierung auf die Strategie und das operative Geschäft sei dann das Um und Auf. „Loslassen“ sei angesagt. Delegieren ist das Lösungswort.

Was in der Regel männlichen Managern nicht so leicht fällt wie den weiblichen Pendanten. Pepper hat selbst den Schritt in die Selbstständigkeit getan. Mittlerweile betreut sie 480 Klein- und Mittelbetriebe, davon gut 40 Prozent Ein-Mann-Betriebe, im Bereich Unternehmensführung, Marketing sowie Controlling.

„Frauen fällt der nächste Schritt oft leichter. Sie gehen hinaus, suchen buchstäblich danach, ihr bestehendes Netzwerk kontinuierlich zu erweitern“, erklärt Johann Habiger, Leiter des Bereichs Mittelstand bei IBM, mit dem das KMU-Forum kooperiert. „Die Frauen sind wesentlich offener, was die Inanspruchnahme von Dienstleistungen und Beratung anbetrifft.“ Aber auch für Jungunternehmerinnen gilt, dass der Return on Investment passen muss, sprich: die Investition sich schnell lohnen müsse.

„Big Blue“ will sich künftig auch verstärkt im Beratungsgeschäft auf die Klein- und Mittelbetriebe konzentrieren. Im IT-Bereich sieht IBM-Mittelstandsexperte noch bedeutende Rationalisierungspotenziale. „Es geht nicht in erster Linie darum, die Kosten zu senken. Es geht darum, wie man beispielsweise den Wertbeitrag von Informationstechnologie festlegt“, erklärt Habiger. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, ob die IT gekauft oder gemietet wird.



**Dynamisch bleiben, aber auch die Rolle tauschen, heißt es für Jungunternehmer nach Überwindung erster Hürden.** Foto: Bilderbox

Der Übergang in den zweiten Bauabschnitt des Unternehmens bereitet den Jungunternehmern oft mehr Mühe, als sie selbst es erwarten. Wie komme ich zu neuen Kunden oder wie erhalte ich bereits bestehende geschäftliche Beziehungen, sind für viele Jungunternehmer oft nicht ganz so triviale Probleme. „Keineswegs trivial, sondern sehr schwer zu beantworten ist, wie die künftige Finanzierung aufgestellt werden soll“, erklärt Pepper. Wie soll das Unternehmen expandieren, woher bekommt man Geld, wie sieht es aus mit Fördergeldern, wo und wie kann man zielsicher die Fördertöpfe anzapfen, sind oft drängende Fragestellungen, die aber nur am Rande bearbeitet werden.

Die dabei zu bewältigende Bürokratie stellt für die Entrepreneure eine zu hohe Hürde dar. Dass es ein zu großer Ver-

waltungsaufwand sei, sich beispielsweise um Fördergelder zu kümmern und diese dann auch zu beantragen, lässt KMU-Forum-Chefin Pepper nicht gelten. „Es gibt viele Förderprogramme, man muss nur wissen, wo man das Geld abholen muss.“ Und dies müssen die Unternehmer nicht notwendigerweise selbst übernehmen.

Die Suche nach sprudelnden Geldquellen könnten professionelle Manager ebenso abnehmen. „Dafür gibt es auch Experten, die man zeitlich befristet oder pro Auftrag engagieren kann“, sagt Pepper. 1.500 bis 3.000 Euro Honorar für eine zweckgebundene Recherche dürfe für ein KMU nicht zu viel sein. „Es kommt ja auch wieder einiges der Kosten zurück, was man nicht vergessen darf“, sagt Pepper.

[www.kmu-forum.net](http://www.kmu-forum.net)  
[www.ibm.com/at](http://www.ibm.com/at)

## Karriere

### economy fragte Manager, was Führung für sie bedeutet.

● Edwin Schulz, neuer kaufmännischer Leiter der Siemens Business Services, sieht die generellen Schwerpunkte von Führung in der pro-aktiven Kommunikation von Zielen inklusive der Darlegung von strategischen Gründen und Einbindung der Mitarbeiter. „Begeisterung entfachen und Führungskräfte sowie Mitarbeiter committieren, Verantwortung teilen und das Subsidiaritätsprinzip leben sowie authentisch bleiben, um auch langfristig Erfolg abzuschichern“, zählt er als weitere Handwerkszeuge auf.



Foto: Siemens AG Österreich

● Für Tim Brett, er verantwortet ab sofort die Region Österreich, Schweiz und Slowenien bei Coca Cola, bedeutet „Leadership, den Mut zu haben, an einer besseren Zukunft aktiv mitzugestalten“. Der gebürtige Brite ist stolz darauf, für die Company zu arbeiten, und hofft, „diese Einstellung auch vermitteln zu können, so dass ich mein Team jeden Tag aufs Neue inspirieren kann, außergewöhnliche Resultate zu erzielen“. Foto: Coca Cola



● Herwig Cahel übernimmt den Bereich Logistik-Dienstleister bei SAP. Für den 41-Jährigen steht „Führung nicht für Hierarchie, sondern vielmehr dafür, Vorbild zu sein und Unterstützung zu geben, wo sie benötigt wird. Keinesfalls bedeutet Mitarbeiterführung für mich, jemanden einzuschränken oder einzuengen.“ Cahel zufolge soll Leadership „eher eine Hilfestellung sein, den richtigen Weg zu finden und diesen erfolgreich zu gehen – und zwar miteinander“. Schwierig sei es mitunter, herauszufinden, wie viel Unterstützung jeder Mitarbeiter benötigt. Cahel: „Gute Mitarbeiterführung bedeutet so viel Unterstützung wie notwendig und so wenig Führung wie möglich.“



Foto: Pressefotos.at/Niko Formanek rem