



**Steinbach & Partner**  
Executive Consultants



Studie

# Start-Ups: Entscheidung vor Erfahrung

Manuela Megel . Guido Happe

Mit freundlicher Unterstützung:



Studie

# Start-Ups: Entscheidung vor Erfahrung

## Vorwort

# Ein Blick hinter die Kulissen

Mit der „Entscheidung vor Erfahrung“ beginnen alle Wege

*„Ich habe mein ganzes Leben lang gefühlt, dass dieses Leben kurz ist und dass du deshalb rennen und nur in Dinge eintauchen solltest, die wichtig und bedeutungsvoll sind. Du solltest keine Zeit vergeuden mit etwas, das nicht schön, nicht bereichernd, nicht neuartig ist.“*

(Philippe Petit – französischer Seiltänzer)

Unternehmensgründungen können genauso Drahtseilakte sein, wie die Entscheidung, als Mitarbeiter in ein Start-Up-Unternehmen zu wechseln. Entscheidend ist nicht ein Netz unter sich zu haben, welches Schutz bietet, sondern eine bestmögliche und unternehmerische Grundlage zu schaffen, um erfolgreich zu arbeiten und die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

Aus der Erfahrung und dem Wissen unterschiedlicher Persönlichkeiten lassen sich Aussagen treffen, warum manche Start-Ups innerhalb kurzer Zeit zu erfolgreichen Unternehmen heranwachsen, während andere stagnieren oder sogar schnell scheitern.

### Erfolg nach Plan

Notwendigkeiten, Erfahrungen, Wissen sowie verschiedene Perspektiven und Erweiterungen zusammen ermöglichen den „Erfolg nach Plan“. Diese Blickwinkel gilt es herauszuarbeiten und selbstreflektierend anzuwenden. Es ist leichter, Geld zu verbrennen, als es zu bekommen. Ein intelligentes Management schafft es, nicht nur Investitionen effizient einzusetzen, sondern ebenso durch Begeisterungsfähigkeit und Gespür eine zielführende Unternehmensstruktur und -planung umzusetzen. Besonders bei Start-Ups erscheint dies schwieriger. Aber ist dem auch wirklich so? Oft muss ein junges Unternehmen „einfach nur“ handeln wie ein etabliertes.

Auch Märkte verändern sich dynamisch, nicht jede Idee, jedes Produkt findet schnell seinen Raum, nicht jeder Mitarbeiter seinen Platz.

All dies gilt es, in Balance zu bringen. Auch wenn Investoren oft andere Vorstellungen haben. Vielleicht stimmen die Vorstellungen aber doch überein, nur die Kommunikation oder das „Miteinander bis zum Ende durchdenken“ ist optimierungswürdig. Auch wenn die Dinge banal und klar sind, werden sie häufig verkompliziert.

Wir wollen mit der Studie dazu beitragen, eine reflektierende Marktsicht darzustellen und die Ergebnisse in Handlungsempfehlungen umzusetzen.

### Entscheidung vor Erfahrung, aber nach Plan

Nach über 100 betreuten Start-Up-Unternehmen ist man schnell versucht, Entweder-Oder-Entscheidungen zu treffen, da Vergleiche und Erfolgskriterien so klar erscheinen. Selten wurde eine gemeinsame Objektivität hergestellt von denen, auf die es ankommt: Investoren, Gründer, Mitarbeiter.

Die 150 Teilnehmer haben uns ein objektives Bild und effizienten Raum für Handlungsnotwendigkeiten gezeichnet.

Manuela Megel . Guido Happe

# Inhalt

1.	Die Studie	6
	Informationen zur Studie und Datenerhebung	
2.	Start-Ups – ein Blick aus verschiedenen Perspektiven	8
2.1	Mitarbeiter über Start-Ups und junge Unternehmen	8
	Motivation und Entscheidungsgründe	8
	Kompetenzen und Fähigkeiten	9
	Strukturen und Organisation	10
	Stolpersteine: Fehler erkennen und vermeiden	10
	Überraschungen und Probleme: Vorstellungen und Realität	11
	Die Unternehmenskultur – ein kreativer Prozess	12
	Die Unternehmensstruktur: Der Unterschied zwischen jung und alt	12
	Die Effizienz von Vertriebs- und Marketingmaßnahmen von Start-Ups im Gegensatz zu etablierten Unternehmen	13
	Bewerber: Wer passt in ein Start-Up?	14
	Maßnahmen zur Steigerung der Verbundenheit von Mitarbeitern und zum Gewinnen neuer Mitarbeiter	14
	Tipps für zukünftige Bewerber in Start-Ups	15
	Die großen Hürden auf dem Weg zum Erfolg	16
2.2	Investoren über Start-Ups und junge Unternehmen	18
	Gründe für die Investition in Start-Ups: Warum Investoren auf das operative Geschäft und das Management Einfluss nehmen und wie Gründer darauf reagieren	18
	Investoren über Gründer und ihre Start-Ups	20
	Verändern Investitionen das Verhalten von Gründern?	20
	Porträt eines erfolgreichen Unternehmers aus Investorensicht	20
	Die Gründerpersönlichkeit – junge und erfahrene Gründer im Vergleich	20
	Erwartungen der Gründer versus Realität	21
	Tipps für Gründer während der ersten 100 Tage	22
	Stolpersteine bei der Gründung eines Start-Ups	22
	Konflikttherde in der Unternehmens-Start-Up-Phase	23
	Die Unternehmenskultur	24
	Die größten Stärken – Flexibilität und Geschwindigkeit	25
	Die Vorteile eines Beirats	25

Bewerber und Mitarbeiter	26
Über den Stellenwert der persönlichen und fachlichen Weiterbildung	26
Was erwartet potenzielle Kandidaten bei einem Wechsel in ein Start-Up?	26
Nachhaltig die Motivation und Verbundenheit von Mitarbeitern steigern	27
Unterschiede im Vertrieb und Marketing in Relation zu etablierten Unternehmen	28
Die Frage nach dem Standort und seine Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg	28
<b>2.3 Gründer über Start-Ups und junge Unternehmen</b>	<b>30</b>
Motivationsgründe für ein Start-Up	30
Herausforderungen auf dem Weg zum Erfolg	31
Stolpersteine in der Gründungsphase	32
Aus Fehlern lernen	33
Konflikte in einer Unternehmens-Start-Up-Phase	34
Retroperspektive – was hätte besser sein können?	34
Tipps von Gründern für Neu-Gründer in Sachen Fremdkapital und Investorensuche	35
Unternehmenskultur und -struktur	35
Hands-on mit Leidenschaft	35
Die Stärken eines Start-Ups gegenüber etablierten Unternehmen	36
Die Unterschiede: Vertrieb und Marketing im Start-Up und im etablierten Unternehmen	36
Gründer über Beiräte	37
Informationen und Ratschläge von Gründern für Bewerber in Start-Up-Unternehmen	38
<b>3. Der Leitfaden</b>	<b>40</b>
Top-Mitarbeiter – „den Traum von Freiheit leben?“	40
Investoren – nicht nur ein lukratives Investment	41
Mit Idealismus vom Erfinder zum Gründer	41
Go Live! – To-Do-Liste	45
Ein Stimmungsbarometer: Mitarbeiter, Investoren und Gründer über Erfolg, Ziele, Glück und Spaß	48
<b>4. Anhang</b>	<b>50</b>
Abbildungsverzeichnis	50
Steinbach & Partner Executive Consultants/Ansprechpartner und Kontakt	51
Wo Sie uns finden ...	52
20 Fragen ...	53

## Einleitung

# 1. Die Studie

Pioniergeist, Glaube und Idee

Hinter Start-Ups und jungen Unternehmen stecken Pioniergeist, der Glaube an eine revolutionäre Idee, viel Arbeit und vor allem das Ziel, einen Traum zu verwirklichen. Aber auch nackte Zahlen, schlaflose Nächte, nicht zuletzt Finanzierungssorgen und Zweifel am Erfolg. Die Devise lautet: selbstständig werden und selbstständig bleiben. Doch die Chancen und Risiken liegen eng beieinander. Je besser die Existenzgründung vorbereitet ist, desto höher sind die Erfolgsaussichten. Denn jedes fünfte junge Unternehmen gibt, laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums aus dem Frühjahr 2010, in den ersten fünf Jahren wieder auf.<sup>1</sup>

- Wo liegen die Ursachen?
- Welche Möglichkeiten gibt es, den Erfolg langfristig zu gewährleisten?
- Wie lassen sich häufige Fehler vermeiden?
- Mitarbeiter, Investoren und Gründer – wo liegt Konfliktpotenzial?
- Welche Erwartungshaltungen gibt es bei Mitarbeitern, Investoren und Gründern?
- Wer ist der Richtige für ein Start-Up? Was müssen Bewerber mitbringen?
- Was müssen zukünftige Mitarbeiter über Start-Ups wissen?
- Was erwartet einen neuen Mitarbeiter in den ersten 100 Tagen?
- Was motiviert Investoren, Geld in Start-Ups zu investieren?
- Wie sehen Investoren ihre Rolle – was erwarten sie und was wird von ihnen erwartet?

Ansatz

Fragen, mit denen sich der Vorstandsvorsitzende der Personalberatung Steinbach & Partner Executive Consultants Guido Happe schon seit langem auseinandersetzt. Seit sieben Jahren, zunächst bei Kienbaum und später bei Steinbach & Partner, begleitet er Seed Investments konsequent und mit Leidenschaft. Über die Jahre konnte er so die Höhen und Tiefen von Unternehmensgründungen miterleben und mit den unterschiedlichsten Gründer- und Unternehmenstypen sprechen. Vor diesem Hintergrund entstand die Motivation, mittels einer Befragung einen objektiven Blick auf die *Dos und Don'ts* bei einer Unternehmensgründung, ihrer Finanzierung und bei der Personalsuche zu werfen. Auf diese Weise sollten Stolpersteine aufgedeckt und Lösungen dafür gefunden werden, um potenziellen Gründern einen Leitfaden an die Hand geben zu können.

In diesem Kontext entstand die Befragung der Personalberatung Steinbach & Partner Executive Consultants im Jahr 2010 unter 450 Start-Ups, Investoren und leitenden Mitarbeitern primär aus der IT, Internet, MedTech und Technologiebranche, die die Probleme und Potenziale von Start-Ups und jungen Unternehmen (bis zu drei Jahren Existenz) aufzeigt.<sup>2</sup> Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um junge Unternehmen mit ähnlichem Investitionsvolumen, was die Aussagen der Studienteilnehmer vergleichbar und repräsentativ macht.<sup>3</sup> Das Besondere daran ist, dass bei einem Rücklauf von 150 Teilnehmern jeweils 32 Mitarbeitern der Geschäftsführungsebene, 50 Investoren sowie 68 Gründern mit einem speziell auf sie zugeschnittenen Fragebogen auf den Zahn gefühlt wurde.<sup>4</sup> Auf diese Weise werden die Motive von Existenzgründern, die Erwartungen der Investoren sowie häufig auftretende Schwierigkeiten im Unternehmensalltag offengelegt.

Motive von Existenzgründern

<sup>1</sup> Das ist das Ergebnis der Studie „Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens“ des Bundeswirtschaftsministeriums vom März 2010. Online abrufbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen,did=353052.html> Stand: 16.11.2010

<sup>2</sup> Mit dem Begriff Start-Up werden in der vorliegenden Studie Unternehmen bezeichnet, die sich zum Zeitpunkt der Befragung im Aufbau befanden und ihre Produkte noch nicht bzw. nicht im großen Umfang auf den Markt gebracht hatten.

<sup>3</sup> Bis auf wenige Ausnahmen hatten die Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung ein Investitionsvolumen von maximal 1,2 Millionen Euro.

<sup>4</sup> Unter den männlichen Termini Mitarbeiter, Investoren und Gründer sind Mitarbeiterinnen, Investorinnen und Gründerinnen gleichermaßen subsumiert. Aus Gründen der vereinfachten Darstellung werden in dieser Studie ausschließlich maskuline Formen verwendet.

Ergebnisse und  
Auswertung

Entsprechend gliedert sich die Studie in zwei Teile: Im ersten Teil werden die Befragungsergebnisse anhand der drei Kategorien Mitarbeiter, Investoren und Gründer zusammengefasst dargestellt. Daran anschließend folgt im zweiten Teil eine Auswertung der wichtigsten Aussagen der Mitarbeiter, Investoren und Gründer. Unter dem Leitspruch „Go Live!“ schließt die Studie darauf aufbauend mit einer To-Do-Liste ab. Im Ergebnis eröffnen sich strategische Ansätze und Handlungsempfehlungen, um Fehler der Vergangenheit zu vermeiden und auf zukünftige Hindernisse besser vorbereitet zu sein. Ziel ist es, mit einem aktuellen Feedback aus dem Markt Gründer und Unternehmer bei einer erfolgreichen Existenzgründung bzw. Etablierung zu unterstützen. Das Themenspektrum reicht von Motivations- und Entscheidungsgründen im Zusammenhang mit der Gründung, dem Eintritt bzw. der Investition in ein Start-Up über Hürden und Hindernisse, die auftreten (können), bis hin zu Tipps für potenzielle Gründer und Unternehmer sowie Kandidaten, die eine leitende Aufgabe in einem Start-Up-Unternehmen anstreben.

Tipps