

ERFOLG SERIE: GRÜNDEN IN DEUTSCHLAND (LETZTER TEIL)

eins zum anderen: Die Liquiditätsdecke wird immer dünner, Aufträge müssen vorfinanziert werden. Einziger Ausweg ist dann der Gang zur Bank.

Solche Engpässe lassen sich voraussehen, wenn Buchhaltung und Controlling ernsthaft betrieben werden. Wer erst seinen Bankberater anruft, wenn ihm das Wasser bis zum Hals steht, verschlechtert seine Chancen. „Man sollte gut vorbereitet und frühzeitig auf Engpässe hinweisen sowie eine Lösung parat haben“, rät Klandt. So wird auch der Banker überzeugt, dass der Gründer die Dinge im Griff hat und nicht kopflos drauflos wirtschaftet.

PLANEN HILFT – vor allem, wenn das Geschäft brummt, muss die Infrastruktur des Startups mitwachsen, sonst läuft das Unternehmen dem Wachstum hinterher. Die Folgen: Überstunden, gereiztes Arbeitsklima und ineffizientes Arbeiten. „Studien zeigen, dass ein junges Unternehmen mehr als 30 Prozent Umsatzwachstum kaum bewältigen kann“, sagt TMS-Beraterin Wirtz. Sie rät: „Besser mal einen Auftrag ausschlagen, bevor man schlechte Qualität liefert und der Ruf leidet.“

Anfangs kann der Gründer die Mehrarbeit über freie Mitarbeiter oder Aushilfen abfedern. Mittelfristig braucht ein wachsendes Unternehmen mehr Personal. Das stellt neue Herausforderungen an den Gründer: Auf einen Schlag wird er zum Chef. Schon die knappe Zeit zwingt ihn, Arbeit zu delegieren. Und das fällt vor allem den Perfektionisten unter ihnen (siehe Interview) sehr schwer. Sie verlangen den gleichen hohen Standard, den sie auch sich selbst auferlegen. Der Krach ist programmiert. Ein weiteres Problem: Neue Leute zu finden, kostet Geld und Zeit, neue Leute einzuarbeiten ebenfalls. „Gründer sollten die Personalkosten mit den erwarteten höheren Umsätzen abgleichen“, sagt Beraterin Wirtz.

Für Simon Stürtz ist das fehlende Personal das Wachstumshemmnis Nummer eins. Der 25-Jährige hat in Düsseldorf die Personalagentur Artlogic gegründet. Stürtz vermittelt Arbeitskräfte für Messen, Konzerte und andere Großveranstaltungen. Europaweit rund 1900 Freelancer hat er in seiner Kartei, vom Lichttechniker bis zum Türsteher.

Rückgrat des Unternehmens ist eine umfangreiche Datenbank. Sämtliche Geschäftsereignisse werden dort protokolliert. Stürtz:

„Ich bin jederzeit über den aktuellen Stand informiert.“ Fünf Festangestellte arbeiten bei Artlogic. Und es sollen mehr werden, doch die Personalakquise war bisher mäßig erfolgreich. „Den Leuten fehlt das Verantwortungsbewusstsein, die Bereitschaft, logisch zu denken und die Zusammenhänge zu begreifen“, klagt der Gründer. Er will trotzdem weitersuchen. ■

ANDREAS GROSSE HALBUER

KONTEXT

■ Die Initiative MittelstandPlus vermittelt Gründern erfahrene Experten für ihren Bei- oder Aufsichtsrat. Das Netzwerk wurde von der WirtschaftsWoche, der Unternehmensberatung McKinsey, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie der KfW-Bankengruppe vor einem Jahr ins Leben gerufen. Schirmherr ist Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement. Seit der Gründung haben sich mehr als 2200 Experten und 528 Unternehmen dem Netz angeschlossen. Weitere Informationen gibt es unter der Hotline 0211/8 82 83 25 und im Internet unter www.mittelstand-plus.de

„POTENZIAL ZUM DESPOTEN“

Der Soziologe Peter Schallberger über Gründertypen.



Der Schweizer **SCHALLBERGER** wertete für das Institut für Sozialforschung der Universität Frankfurt Interviews mit Schweizer Gründern aus. Seit November 2003 forscht und lehrt der 35-Jährige am Institut für Soziologie der Universität Bern.

Herr Schallberger, was treibt den perfekten Entrepreneur an?

Den idealen Gründer mit dem typischen Motiv gibt es nicht. Ich habe ganz unterschiedliche Gründerdenkweisen herausgefiltert und daraus eine Typologie entwickelt. Der eine gründet aus Narzissmus, der andere will seine Schwächen kompensieren, wieder andere wollen das Wirtschaftsleben entdecken. Neugier ist fast immer im Spiel. Die Gründer wollen etwas wagen, ohne genau zu wissen, ob sie erfolgreich sein werden.

Das hohe Lied vom Risiko?

Ja, Gründer sind risikofreudig. Aber da steckt mehr dahinter. Viele haben eine Botschaft, die sie in die Welt tragen wollen. Das hat fast etwas Missionarisches. Sie sehen sich mit einem Mandat ausgestattet und wollen das Beste daraus machen.

Das klingt reichlich idealistisch, fast kitschig.

Der Idealismus ist bei einigen Gründern stark ausgeprägt. Diese Gründer sind gegen Monopole und Kartelle, verachten die sozialromantischen Klischees der 68er-Generation gleichermaßen wie die hedonistischen Auswüchse der New Economy. Sie sind neoprottestantisch, für sie zählen Werte wie Fleiß, Disziplin und Verlässlichkeit. Mit der Gründung eines Unternehmens wollen sie etwas bewegen, sie rebellieren im Kleinen. Und zwar auf konstruktive Weise.

Und das Geld? Reizt das nicht auch?

Nein, das Geldmotiv steht nur bei wenigen im Vordergrund. Es sind andere Beweggründe, die die Gründer befeuern. Zum Beispiel der autonome Typus: Er stellt an seine Arbeit extrem hohe Ansprüche. Diese kann er als Angestellter nicht verwirklichen, er fühlt sich gebremst und macht deshalb seinen eigenen Laden auf.

Sind diese Gründer erfolgreich?

Tendenziell ja. Allerdings können sie nicht delegieren. Und wenn sie es doch tun, übertragen sie den Perfektionismus auf ihre Mitarbeiter. Sie fordern die gleichen Standards ein, die sie sich selbst auferlegt haben und reagieren äußerst ungehalten und rechthaberisch, wenn die Standards nicht erfüllt werden.

Also unangenehme Chefs.

Das ist wahrscheinlich. Aber immerhin geht es ihnen um die Sache. Schlimmer sind die narzisstischen Gründer. Sie haben das Potenzial zum Despoten. Der Narzisst giert nach Aufmerksamkeit und Lob, adaptiert gern den betriebswirtschaftlichen Jargon und schielt immerfort aufs Big Business. Diese Gründer flüchten schnell in neue Projekte, sobald bei dem vorherigen Kritik droht. Anfangs sind sie sogar erfolgreich – sie verfügen oft über ein charismatisches Auftreten. Doch tatsächlich sind narzisstische Gründer ständig damit beschäftigt, ihre Schwächen zu vertuschen. Irgendwann fliegt das auf. AGH



INGENUEUR TIEDKE UND SCHMITZ Rechtzeitig auf Marktveränderungen reagiert

FOTO: MARKTFOKUS/STIFTUNG WIRTSCHAFTSWOCHE