
Unternehmensgründungen

Mit Unternehmensgründungen werden eine Vielzahl von Hoffnungen und Erwartungen verbunden. Es wird angenommen, dass Unternehmensgründungen den technischen Fortschritt beschleunigen, Arbeitsplätze schaffen, die ökonomische Effizienz und Flexibilität einer Volkswirtschaft fördern und Individuen die Möglichkeit zu Selbstverwirklichung und sozialer Mobilität geben. Damit Unternehmensgründungen einen nachhaltigen Beitrag zum Beschäftigungswachstum leisten und auch die weiteren an sie gerichteten Erwartungen erfüllen, müssen sie sich längerfristig am Markt behaupten. Viele Unternehmen scheitern jedoch gerade in den ersten Lebensjahren, wie verschiedene empirische Untersuchungen zeigen (Brock & Evans, 1986; Phillips & Kirchhoff, 1989; Wagner, 1994; Kohn et al., 2010).

Als kritisch für junge Unternehmen muss u.a. die Bewältigung von Wachstumsschüben in der Nachgründungsphase betrachtet werden: In jungen, schnell wachsenden Unternehmen trifft man häufig auf kreative Unternehmer und engagierte Mitarbeiter, die innovative Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Um die auf Wachstum ausgerichtete Dynamik auch in weiteren Phasen der Unternehmensentwicklung aufrechtzuerhalten und auszubauen, ist es wichtig, mit geeigneten organisatorischen und personellen Maßnahmen die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Dabei gilt es, beispielsweise die strategischen Ziele des Unternehmens weiterzuentwickeln, Organisationsstrukturen und -abläufe dynamisch anzupassen, vielfältige Fragestellungen im Bereich des Personalmanagements zu lösen sowie Innovationsprozesse zu professionalisieren. Formelle und informelle Organisationsstrukturen müssen ständig überdacht und erneuert werden, damit sie weiteres Unternehmenswachstum unterstützen können (vgl. Meinen, 2002). Die Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter, aber auch die Betreuung etablierter Mitarbeiter stellt in schnell wachsenden Unternehmen eine besondere Herausforderung dar.

Junge, schnell wachsende Unternehmen bewegen sich genau wie andere Unternehmen in vielfältigen Spannungsfeldern. Für junge, schnell wachsende Unternehmen konnten v.a. drei Spannungsfelder identifiziert werden:

- Das erste Spannungsfeld lässt sich am besten als das zwischen „Professionalisierung und Standardisierung“ einerseits sowie „Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit“ andererseits beschreiben.
- Eng verknüpft hiermit ist das Spannungsfeld zwischen „Autorität und Distanz“ einerseits sowie „Kumpel, menschlicher Nähe und Familiarität“ andererseits zu sehen. Die Führungskräfte haben die schwierige Aufgabe, ein Umfeld, das sich über seine Einzigartigkeit, seine Unverwechselbarkeit und seine Familiarität definiert, in eine Phase der Formalisierung, der Standardisierung (also der Austauschbarkeit) und der Professionalisierung zu führen. „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, den es dabei nicht zuzubetonieren, sondern möglichst lang zu erhalten gilt. Diese schwierige Aufgabe kommt auf junge, oft aus den eigenen Reihen rekrutierte Führungskräfte zu, die sich gegenüber ihren gleichaltrigen Kollegen behaupten müssen. In der Ausübung von Autorität, im Treffen von klaren, auch unangenehmen Entscheidungen oder in der Aufgabe, „eine klare Ansage zu treffen“, ohne die Mitarbeiter zu verprellen, liegen die besonderen Anforderungen. In diesem Übergang von der Pionier- zur Differenzierungsphase ist der eigene Rollenwechsel vom Freund und Kollegen zum Vorgesetzten zu vollziehen.
- Schließlich lässt sich ein Spannungsfeld zwischen kurzfristigen Erfordernissen wie dem „Tagesgeschäft“ und langfristigen Aufgaben wie der „Strategie“ unterscheiden. Einerseits muss aufgrund des hohen Erfolgsdrucks und der Notwendigkeit, sich schnell auf dem Markt als zuverlässiger Partner zu etablieren unter erheblicher Belastung und hohem Zeitdruck die tägliche Arbeit bewältigt werden. Nicht selten unter Hinzunahme der Abende und Wochenenden werden Projekte bzw. Aufgaben für Kunden fertiggestellt. Andererseits gilt es, diese Belastungen zu kompensieren und den Mitarbeitern langfristige Perspektiven aufzuzeigen.

All diese Möglichkeiten münden in der Notwendigkeit für das Management, sich mit langfristigen, strategischen Aufgaben zu befassen (vgl. Kauffeld et al. 2002; Grote et al., 2003).

Literatur

Brock, W. A. & Evans, D. S. (1986). *The economics of small business – their role and regulation in the US economy*. New York: Holmes & Meier.

Grote, S., Kauffeld, S., Dörr, K., Selke, A. & Frieling, E. (2003). Start-Ups – ganz normal und doch ganz anders: Einsichten und Handlungsempfehlungen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2, 30-38.

Kauffeld, S., Grote, S., Dörr, K., Selke, A. & Frieling, E. (2002). Die ganz normale Andersartigkeit: Einblicke in schnell wachsende Unternehmen am Standort Deutschland. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 18-28.

Kohn, K, Ullrich, K. & Spengler, H. (2010). *Gründungsmonitor 2010*. Frankfurt a.M.: KfW.

Meiren, T. (2002). Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen. *Vortrag des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO auf dem Forschertreffen des Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel*.

Phillips, B. D. & Kirchhoff, B. A. (1989). Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics*, 1, 65-74.

Wagner, J. (1994). The post-entry performance of new small firms in manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 42, 141-154.