



# START-UPS BRAUCHEN DURCHSTARTER- QUALITÄTEN

**„Kinder sind unsere Zukunft“, heißt es. „Start-ups sind unsere wirtschaftliche Zukunft“, könnte es heißen. Allein im vergangenen Jahr wurden in Deutschland rund 153.700 Unternehmen gegründet. Start-ups wollen mit ihren Innovationen und Geschäftsideen den Markt erobern. Auf ihren Fahnen steht: Wachsen und groß werden! Um eine gute Perspektive zu haben und Chancen nutzen zu können, braucht ein Start-up allerdings mehr als eine zündende Idee.**

---

**Von Britta Nonnast**

---

„Ein erfolgreiches Start-up braucht nicht nur zur richtigen Zeit die richtige Idee, sondern vor allem ein tragfähiges Modell“, sagt Manfred Müller, einst selbst Geschäftsführer eines Start-ups aus der Pharmabranche und heute Strategieberater. Eine realistische Einschätzung des Marktes sei wesentlich, so Müller. Die Idee alleine reicht nicht, bestätigt auch Moritz von Plate, Geschäftsführer bei Solarlite, einem jungen Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern. Solarlite produziert und plant seit 2005 Parabolrinnen für Solarkraftwerke.

„Eine gute Geschäftsidee ist die Pflicht für ein Start-up, ein gutes Management die Kür und maßgeblich entscheidend

für den Erfolg des Unternehmens. Außerdem gehört eine gute Portion Glück dazu“, so von Plate. Der Agrar-Ingenieur und Unternehmensberater ist seit 2008 Geschäftsführer bei dem Unternehmen aus Duckwitz.

## **Das Wichtigste sind die Menschen**

Für Ciarán O’Leary von der Wagniskapital-Gesellschaft Earlybird ist die grundlegende Frage: Wie gut ist das Team? „Wir investieren lieber in herausragende Teams mit einem noch nicht bis ins letzte Detail ausgereiften Geschäftsmodell als umgekehrt“, sagt O’Leary. Will ein Unternehmen erfolg-



Manfred Müller, Strategieberater mit Start-up-Erfahrung.



Ciarán O'Leary, Investment Manager bei der Wagniskapital-Gesellschaft Earlybird.



Moritz von Plate, Geschäftsführer bei Solarlite. Das Unternehmen plant und produziert seit 2005 Parabolrinnen für Solarkraftwerke.

reich sein, muss es seiner Meinung nach vor allem eines sein: sehr flexibel. Wie flexibel ein Unternehmen ist, hängt wiederum entscheidend von den Qualitäten des Teams ab. „Die Strategie muss den Wünschen der Kunden permanent angepasst werden“, weiß der Investment Manager aus Erfahrung.

## Flexibilität und Schnelligkeit

Ein junges Unternehmen dürfe nie seine Flexibilität verlieren, warnt auch Müller. Schließlich sei das Unternehmen der Volatilität der Wirtschaft ausgeliefert. Dennoch hält der Strategieberater es für sehr wichtig, das Produkt möglichst schnell auf den Markt zu bringen: „Das Feedback des Marktes ist sehr wichtig für die weitere Entwicklung der Geschäftsidee!“

Niemals zu unterschätzen seien zudem die persönlichen Netzwerke der Geschäftsführer und Mitarbeiter, so Müller: „Ein Mitarbeiter ist umso wertvoller, je größer sein persönliches Netzwerk ist.“ Das Thema Vernetzung hat auch bei Solarlite einen hohen Stellenwert. „Wir brauchen Netzwerke und Multiplikatoren. Deshalb arbeiten wir bei der technischen Umsetzung der Projekte mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und der Naresuan University in Thailand zusammen.“

## Mitarbeiter mit Durchstarter-Qualitäten

Junge Unternehmen müssen nicht nur dem Markt beweisen, was sie können, sondern auch ihren Mitarbeitern, vor allem auch den künftigen Mitarbeitern. Einen Rückblick auf langjährige Sicherheiten gibt es nicht. Doch langsam findet nach Meinung von O'Leary auch in Deutschland ein Umdenken statt: „Die Finanzkrise hat gezeigt, dass auch große Arbeitgeber nicht immer die gewünschte Sicherheit bieten. Das macht die Mitarbeit in einem Start-up attraktiver. Dazu kommt, dass in einem jungen Unternehmen der persönliche Entfaltungsspielraum einfach größer ist.“

Auch Moritz von Plate hält die Suche nach geeigneten Mitarbeitern für eine anspruchsvolle Aufgabe. „Für den Bewerber ist das Chancen-Risiko-Profil ein anderes als bei einem etablierten Unternehmen. Jobbeschreibungen können sich schnell ändern, daher müssen Neueinsteiger besonders flexibel sein.“

Ängste vor der Bindung an ein junges Unternehmen kann es aber auch auf Seiten der Kunden geben. Für den Geschäftsführer von Solarlite gibt es mehrere Gebote, um

diese Vorurteile aus der Welt zu schaffen: „Am besten funktionieren Zug-um-Zug-Lösungen: Nach jeder Zahlung erfolgt sofort die Lieferung, die Qualität muss stimmen und bei den Zulieferern gehen wir keine Risiken ein.“

Ohne Vertrauen geht es nicht im Starter-Milieu. Und das Vertrauen wächst mit der Anzahl von erfolgreichen Unternehmensjahren. Doch in welchem Zeitraum planen die jungen Unternehmer?

„Wir planen drei bis fünf Jahre weit“, sagt von Plate ehrlich. „Wir wollen möglichst viele Kraftwerke bauen und wir sind keine Eintagsfliege. Natürlich möchten wir in zwanzig Jahren ein etablierter Spieler im Bereich der konzentrierenden Solarthermie sein“, schiebt er hinterher. In nächster Zukunft wünscht sich der Geschäftsführer den Einzug der Solarlite-Technologie in weitere sonnenreiche Märkte. Indien bietet hier unter anderem viel Potenzial. Die ersten Kontakte habe Solarlite bereits geknüpft.

Aber wie sieht die Entwicklung in zwanzig Jahren aus? Wer könne das schon wissen, sagt von Plate. Die Politik, die Umwelt und die Technologieentwicklung spielten hierbei eine Rolle.

Eine Unternehmungsplanung zwischen drei und fünf Jahren halten auch Strategieberater Müller und O'Leary von der Investorensseite für sinnvoll. Schließlich solle die Geschäftsentwicklung so flexibel bleiben, wie die Märkte sich verändern.

## Auch Wandel führt zu Wachstum

Die Bewegungen und Veränderungen der Märkte sind die Chancen für Neueinsteiger. Schließlich hängt die Perspektive eines Unternehmens maßgeblich davon ab, ob das Start-up die Bedürfnisse der Kunden decken kann und wie der Markt beschaffen ist. Gute Wachstumschancen sind ausschlaggebend für die Zukunft der Unternehmen in Kinderschuhen. Ein dickes Plus in den Auftragsbüchern macht junge Unternehmen für Investoren attraktiv. Nach Ansicht von O'Leary ist Wachstum aber nicht nur auf klassischen Wachstumsmärkten möglich. Welches Potenzial ein Markt hat, erkenne man nicht nur rechnerisch, so der Experte: „Natürlich sehen wir uns an, um wie viel Prozent ein Markt wächst. Die bloßen Zahlen sind aber nicht ausschlaggebend. Auch ein stagnierender Markt kann ein großes Potenzial durch neue Geschäftsmodelle entwickeln. Wachstumsmärkte ergeben sich auch durch den gesellschaftlichen Wandel.“