

Deep Dive

From Founding to Leading

Unternehmen aufbauen und zum Erfolg führen

Monique Hernández

Monique Hernández (2026). From Founding to Leading. Deep Dive. *qoodos*.

Herausgeber

qoodos PartG

Geschäftsanschrift: Amalienstraße 71, 80799 München

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

Bild auf Titelseite generiert ChatGPT, September 2026



Zusammenfassung

Wenn Unternehmen ins Stocken geraten, wird die Ursache meist im Produkt, im Markt oder in der Teambesetzung gesucht. Tatsächlich liegt sie jedoch oft darin, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt hat, die Führung aber nicht. Ausgehend von der Entrepreneurial Leadership Matrix führt dieser Deep Dive vier Unternehmertypen ein – Visionär:in, Macher:in, Manager:in, Leader:in – und ordnet sie entlang des Adaptive Cycle den Phasen der Unternehmensentwicklung zu. So wird sichtbar, welche Führungsqualität wann gefragt ist, und warum Unternehmen scheitern, wenn Führung nicht mit ihnen mitwächst. Reflexionsfragen und Handlungsimpulse zeigen, wie Gründer:innen – solo, im Team oder durch externe Ergänzung – ihre Führung gezielt weiterentwickeln können.

Die zentrale These: Der Unterschied zwischen Founding und Leading liegt darin, die eigene Entwicklung „by design“ statt „by default“ zu gestalten (Wasserman, 2012).

Gründen und Führen: Zwei unterschiedliche Aufgaben

Wenn Unternehmen ins Stocken geraten, wird die Ursache oft im Produkt, im Markt, bei fehlendem Kapital oder der falschen Teambesetzung gesucht. Tatsächlich liegt sie jedoch häufig darin, dass zwar das Unternehmen sich weiterentwickelt hat, die Führung jedoch nicht.

Dabei ist wichtig direkt zu Beginn zu klären, wovon wir in diesem Deep Dive reden, wenn wir von Führung oder wie im Titel „Leading“ sprechen. Denn Führung ist vielschichtig und kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Häufig wird zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensführung unterschieden. Wir betrachten Führung noch umfassender als Übernahme von Verantwortung auf vier Ebenen vom Individuum bis zur Gesamtorganisation, die wir in unsrem LEAD-Ansatz zusammenbringen:

- **Lead yourself:** Sich selbst führen
- **Enable others:** Andere befähigen
- **Align as a team:** Als Team wirken
- **Drive the organisation:** Die Organisation steuern

Damit Unternehmen erfolgreich wachsen und sich langfristig erfolgreich entwickeln können, muss auch Führung auf all diesen Ebenen wachsen und sich kontinuierliche entwickeln. Insbesondere im Kontext von Start- und Scales-ups geht es dabei in erster Linie darum, überhaupt Führung zu entwickeln – angefangen bei den Gründer:innen. Daher liegt der Fokus in diesem Artikel auf Führung im Sinne von Selbstführung, konkret darauf, bewusst in die Verantwortung für die eigenen Entwicklung von der/dem Gründer:in zum/zur Unternehmer:in zu gehen.

Die meisten Founder denken erst sehr spät darüber nach, was Führung für sie bedeutet und worin der Unterschied zwischen Gründen und Führen liegt. Wer gründet, verfolgt eine Idee und baut daraus, durch Eigenantrieb, hohes Zeit- und Energieinvest und finanzielle Risiken

ein Unternehmen. Der Fokus liegt hier auf einem Produkt oder einer Dienstleistung sowie zentralen Aspekten wie dem Markt, dem Geschäftsmodell, der Rechtsform und dem nötigen Kapital. Gründer:innen sind bereit und gefordert, zunächst alles selbst in die Hand zu nehmen. Wachsende Organisation zu führen, folgt einer anderen Logik. Hier braucht es die Fähigkeit, loszulassen, andere in Verantwortung zu bringen, sich als Team zu alignen und das Unternehmen zu steuern, während man selbst, vor allem in frühen Wachstumsphasen oft noch operativ voll involviert ist.

Der Übergang vom einen zum anderen passiert nicht von heute auf morgen. Es gibt nicht den einen Moment, in dem aus einer Gründerin oder einem Gründer ein:e Unternehmensführer:in wird. Viel mehr ist es ein sukzessiver und kontinuierliche Entwicklungsprozess, wobei das entscheidende ist, die Entscheidung für diese Entwicklung „by default“ statt „by design“ zu treffen (Wasserman, 2012). Sich selbst gezielt mit Blick auf die Unternehmensentwicklung weiterzuentwickeln macht den Unterschied zwischen Founding und Leading.

Wer diesen Übergang bewusst gestalten will, braucht sowohl ein Verständnis dafür, wie sich Unternehmen entwickeln als auch dafür, welche unternehmerischen Führungsqualitäten es je nach Entwicklungsphase gerade braucht. Entsprechend gliedert sich dieser Deep Dive entlang von drei Fragen

- **Knowing yourself:** Welcher Unternehmertyp bin ich?
- **Knowing the Organisation:** Wie entwickelt sich das Unternehmen und welche Führung braucht es wann?
- **Closing the Gap:** Wie entwickeln wir Führung analog zum Unternehmen?

Zu jeder dieser Fragen liefert der Deep Dive Impulse, die du beim Lesen direkt auf dich als Gründer:in, dein Gründungsteam und/oder dein Unternehmen übertragen kannst. Außerdem finden sich am Ende jeden Kapitels zusätzliche Reflexionsfragen, die beim Transfer oder dabei ihn vertiefen helfen.

Knowing yourself: Welcher Unternehmertyp bin ich?

Um diese Frage zu beantworten, stellen wir euch ein Modell vor, das hilft zu reflektieren, was die eigenen Führungsqualitäten mit Blick auf die Unternehmensgründung und -entwicklung sind.

Dabei ist uns vorab wichtig zu betonen: Die Landkarte ist nicht die Landschaft. Solche Modelle reduzieren zwangsläufig Komplexität, was ihre Stärke und zugleich Grenze ist. Sie bergen die Gefahr, in Schubladen zu denken: „Du bist immer so“ oder „Du kannst nur das.“ Menschen und Führungssituationen sind zu vielschichtig, um sie vollumfänglich in wenigen Kategorien beschreiben zu können. Dennoch stellen Modelle wie das folgende einen wertvollen Reflexions- und Dialograhmen dar. Sie helfen, das eigene Verhalten zu reflektieren und mit anderen darüber ins Gespräch zu kommen und sich gemeinsam zu fragen: Welche unternehmerischen Führungsqualitäten haben wir und passen sie zu dem, was unser Unternehmen jetzt braucht?

Unsere Entrepreneurial Leadership Matrix eignet sich dafür deshalb besonders, weil sie in den beiden zugrundeliegenden Dimensionen sowohl zwei relevante Führungsmodi (strategisch vs.

operativ) als auch zwei wesentliche Entwicklungsmodi von Unternehmen (innovieren vs. stabilisieren) vereint.

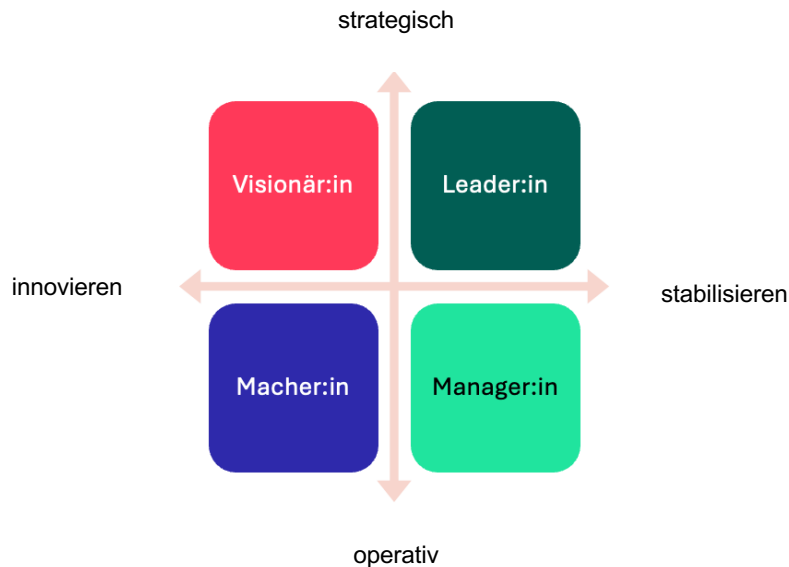


Abbildung 1 Entrepreneurial Leadership Matrix
Anmerkung. Eigene Darstellung adaptiert nach Ryan Deiss (o.J.)

In Anlehnung an die Founder Matrix des Serien-Unternehmers Ryan Deiss (o. J.), der vier Gründertypen unterschieden hat, beschreibt unser adaptiertes Modell vier Unternehmertypen. Dabei haben wir neben den Bezeichnungen der vier Typen insbesondere die vertikale Achse angepasst und somit das Modell von einem Fokus auf Unternehmensgründung zu einem Fokus auf Unternehmensführung weiterentwickelt. Zumal die von Deiss vorgenommene Unterscheidung von Early Stage auf der linken und Late Stage auf der rechten Seite der Eindruck entsteht, die Entwicklung verläuft linear und ist abgeschlossen. Die Entrepreneurial Leadership Matrix stellt stattdessen ein Repertoire an vier unternehmerischen Führungsqualitäten dar, die situativ und auch dann eingesetzt werden können und müssen, wenn es nicht mehr allein um die Gründung, sondern die kontinuierliche Entwicklung damit Führung des Unternehmens geht.

Im Folgenden werden diese vier Unternehmertypen sowohl mit Blick auf ihre Stärken und Qualitäten als die jeweiligen Herausforderungen beschrieben.

Vermutlich wirst du beim Lesen denken: „Das ist meine Stärke“ oder „Das liegt mir eher nicht“. Und das ist normal. Denn alle Gründer:innen und Unternehmer:innen entsprechen aufgrund ihrer Persönlichkeit, Erfahrung und Skills einer Art Default-Unternehmertyp. Und auch wenn jede und jede:r sich auch andere Fähigkeiten aneignen und das eigenen Führungsrepertoire erweitern kann, ist es mittel- bis langfristig empfehlenswert, gezielt Aufgaben, Rollen und Themen zu verantworten, die den eigenen Stärken entsprechen. Denn abgesehen von der besseren Qualität der Ergebnisse, trägt stärkenorientierte Führung dazu bei, dass ihr langfristig in der Lage seid, euer Unternehmen zu entwickeln, weil sie nicht nur weniger Energie kostet, sondern auch mehr Energie gibt.

Visionär:in	Strategisch Innovieren Visionär:innen denken in Möglichkeiten. Sie sehen, was sein könnte, noch bevor andere es sich vorstellen können. Ihr Blick ist nach vorne gerichtet: neue Märkte, Modelle und Chancen. Sie inspirieren durch Richtung statt Kontrolle. Stärken: Ideen entwickeln, Zukunftsbilder zeichnen, Menschen für etwas Neues begeistern. Herausforderung: Ohne Umsetzung bleibt die Vision Wunschdenken. Visionär:innen brauchen Partner:innen, die aus Ideen Realität machen oder sie müssen lernen, selbst den nächsten Schritt zu gehen. Zu viele Ideen, überfordern das Team.
Macher:in	Operativ Innovieren Macher:innen bringen Dinge ins Rollen. Sie übersetzen Vision in Aktion, probieren aus, scheitern schnell und lernen schneller. Sie sind die treibende Kraft in der Umsetzung: pragmatisch, energiegeladen, lösungsorientiert. Stärken: Schnell handeln, Hindernisse überwinden, andere durch Energie und Entschlossenheit mitreißen. Herausforderung: Wenn alles Chefsache ist und Delegation schwerfällt, werden Macher:innen zum Flaschenhals. Wachstum braucht irgendwann mehr als eine Person, die alles im Griff haben will.
Manager:in	Operativ Skalieren Manager:innen sorgen dafür, dass das, was funktioniert, auch verlässlich funktioniert. Sie schaffen Strukturen, Prozesse, Klarheit und die unsichtbare Infrastruktur, auf der Wachstum gebaut wird. Stärken: Organisieren, planen, delegieren, Effizienz steigern, Verlässlichkeit herstellen. Herausforderung: Zu viel Management kann Kreativität ersticken. Wenn Kontrolle wichtiger wird als Vertrauen, verlieren Unternehmen die Menschen, die sie am meisten brauchen.
Leader:in	Strategisch Skalieren Leader:innen halten das Ganze zusammen und richten es auf die Zukunft aus. Sie haben die Menschen und das Business zugleich im Blick. Statt eines Gefühls der Kontrolle, schaffen sie Sinnhaftigkeit. Stärken: Inspirieren, befähigen, eine Kultur des Vertrauens und der Verantwortung schaffen. Herausforderung: Führung ohne ausreichend operative Erdung kann dazu führen, dass schöne Visionen auf morsche Fundamente gebaut werden.

Fakt ist: Ein Unternehmen braucht sowohl in der Gründung als auch in der weiteren Entwicklung jeder dieser vier unternehmerischen Führungsqualitäten, um erfolgreich zu wachsen und erfolgreich zu bleiben. Darauf, welche Entwicklungsphasen Unternehmen durchlaufen und welche Qualitäten sie in welcher am meisten benötigen, wird im folgenden Kapitel eingegangen.

Reflexionsfragen

- Welche der vier Unternehmertypen entspricht dir am natürlichsten? Welche Rolle kostet mich am meisten Energie oder vermeide ich unbewusst?
- Wenn ich Co-Founder:innen oder Kolleg:innen fragen würde, welchem der vier Typen ich entspreche, welche Antwort würden sie geben, und inwiefern stimmt das mit meiner Selbsteinschätzung überein?
- Angenommen die vermuteten oder realen Einschätzungen weichen voneinander ab: Was ziehe ich daraus für Schlüsse?
- Angenommen, ich müsste für die nächsten drei Monate konsequent in der Rolle führen, die mir am wenigsten entspricht: Was würde sich dadurch verändern, und wer würde das zuerst merken?

Knowing the Organisation: Wie entwickelt sich das Unternehmen?

Die Theorie: Vier Phasen der Unternehmensentwicklung

Wer sich mit dem Aufbau und der Entwicklung von Unternehmen im beschäftigt, findet schnell eine Vielzahl von Modellen mit unterschiedlichen und unterschiedlich vielen Phasen, unterschiedlichen Anfangspunkten und unterschiedlichen Schwerpunkten. Manche fokussieren auf Finanzierung, andere auf Produkt-Markt-Fit, wieder andere auf Skalierbarkeit.

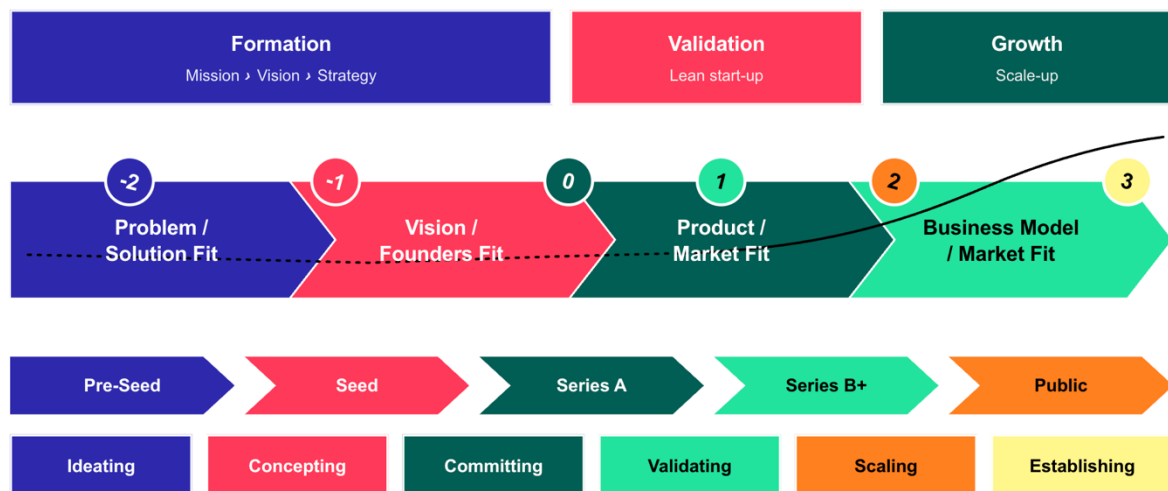


Abbildung 2 Phasen der Startup-Entwicklung im Überblick
Anmerkung. Eigene Darstellung adaptiert nach Startup Commons.org

Für diesen Deep Dive arbeiten wir mit einem Modell, das häufig genutzt wird, um die gesamte Entwicklung eines Unternehmen abzubilden: Dem sogenannten Business oder Startup Life Cycle.

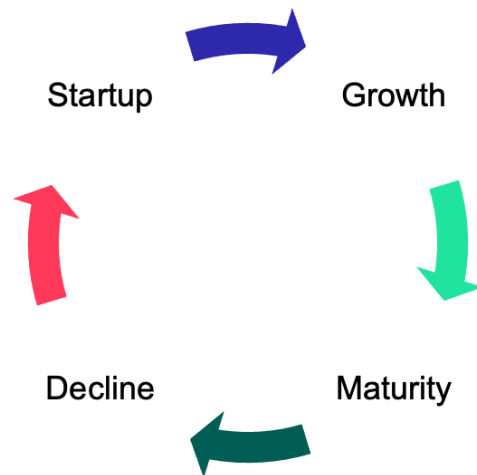


Abbildung 3 Business Life Cycle: Phasen der Unternehmensentwicklung
Anmerkung. Eigene Darstellung adaptiert nach Startupcommons.org (o.J.)

- **Startup (Pionierphase)**
Das Unternehmen existiert als Idee, die gerade Realität wird. Ressourcen sind knapp, alles ist unsicher, die Energie hoch. Der Fokus liegt auf einem zentralen Problem: Produkt-Markt-Fit finden und erste Kunden gewinnen.
- **Growth (Wachstumsphase)**
Das Modell funktioniert, der Umsatz steigt, das Team wächst und Prozesse entstehen. Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten werden zunehmend wichtiger.
- **Maturity (Reifephase)**
Das Modell ist bewiesen. Strukturen und Prozesse tragen das Geschäft, das Team wächst über den engen Gründungskreis hinaus. Effizienz und Verlässlichkeit gewinnen an Bedeutung – betriebswirtschaftlich ist dies die Abschöpfungsphase.
- **Decline (Stagnationsphase)**
Das Wachstum stagniert, weil das bestehende Modell nicht mehr im gleichen Maße trägt. Der Blick richtet sich zunehmend nach innen, Routinen dominieren, die Innovationskraft lässt nach.

Die Realität: Startups entwickeln sich nicht linear sondern s-förmig

Egal ob als Linie oder Kreis dargestellt: Die meisten dieser Visualisierungen suggerieren, dass Entwicklung planbar und linear verläuft. Intuitiv erwarten wir das auch. Denn lineares Wachstum kennen wir aus der Natur und übertragen diese Erwartung unbewusst auf unsere Unternehmen.

Die Realität sieht anders aus und fühlt sich für viele Gründer:innen eher wie eine Achterbahn an. Andreas Goeldi, Serienunternehmer und Startup-Investor mit über zwei Jahrzehnten Erfahrung, beschreibt das treffend: Die Entwicklung von Startups verläuft abrupt, überraschend und auf eine Art, die schwer zu begreifen ist (Goeldi, 2018). Viele Gründer:innen erleben genau das. Was sich nach einem klaren Aufwärtstrend anfühlte, gerät plötzlich ins Stocken und niemand weiß zunächst warum. Nicht weil etwas falsch gemacht wurde. Sondern weil die Entwicklung von Startups typischerweise einer S-Kurve folgt.

Goeldi (ebd.) nennt die S-Kurve „eines der wichtigsten Konzepte, vielleicht sogar das Wichtigste für Führungsteams von Startups“. Start- und Scaleups entwickeln sich nicht gleichmäßig. Sie wachsen langsam, dann sehr schnell, dann flacht das Wachstum wieder ab.

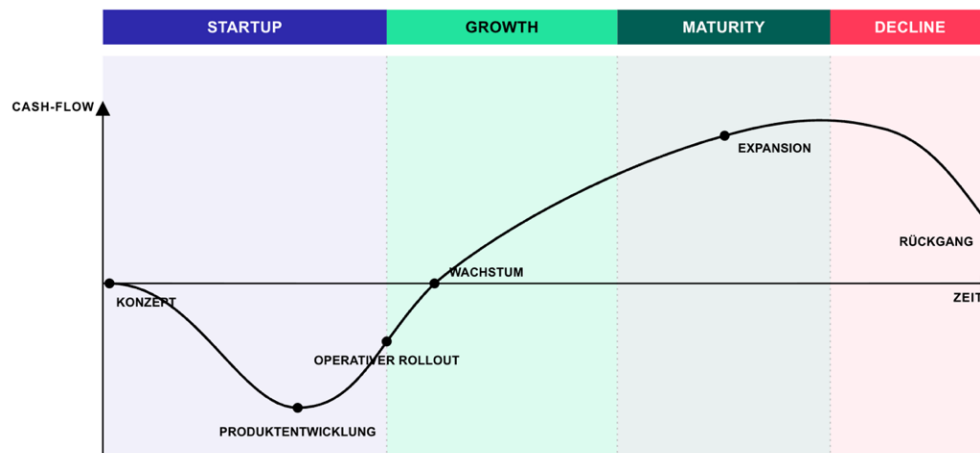


Abbildung 4 Die S-Kurve

Anmerkung. Eigene Darstellung adaptiert nach Applied Real Intelligence (A.R.I.) (2023)

Übertragen auf die Praxis, kann das im Laufe der Startup- und Scaleup-Entwicklung ungefähr so aussehen: Am unteren Ende einer S-Kurve passiert scheinbar wenig. Das ist der Moment, in dem Frustration entsteht, das Gefühl, nicht voranzukommen, vielleicht sogar die Frage, ob die Sache überhaupt funktioniert. Dann kommt der Wendepunkt: Das Wachstum setzt ein und beschleunigt sich. Alle kämpfen darum, mit dem Hyper-Growth Schritt zu halten. Mitarbeitende werden eingestellt, Büros angemietet, Investitionen getätigt, alles in der Annahme, dass es in diesem Tempo weitergehen wird. Und dann, zunächst schleichend, flacht das Wachstum wieder ab und das zuvor getätigte „Premature Scaling“ (Mammer, 2011) stellt Startups und ihre Gründer:innen vor große Herausforderungen, die auch eine häufige Ursache für ihr Scheitern darstellen (ebd.)

Zu wissen, dass Stagnation zur Entwicklung jedes Unternehmens dazugehört, kann dafür sensibilisieren, Teams, Kosten und Infrastruktur nicht zu frühzeitig zu skalieren bzw. dabei gezielt Flexibilität beizubehalten. Und es kann auch entlasten. Denn viele Gründer:innen fragen sich in dieser Phase, was sie selbst falsch gemacht.

Allerdings wäre es fatal, sich auf dieser Erkenntnis auszuruhen und in eine Beobachter-Rolle zu begeben. Denn der Übergang von der Decline-Phase zur Startup-Phase passiert nicht automatisch. Wer hier wartet und zuschaut oder einfach weitermacht wie bisher, riskiert, dass auf die Stagnation ungewolltes Sterben folgt. Weil sich insbesondere an diesem Punkt entscheidet, ob ein Unternehmen (schleichend) stirbt oder überlebt, nennt Ryan Deiss diese Phase daher auch die „Flatline“ (o.J.).

Die Verantwortliche für die Unternehmensführung müssen in der Stagnationsphase bewusste Entscheidungen treffen. Dabei gibt es drei Optionen, die davon abhängen, ob das Geschäftsmodell noch Marktrelevanz hat und wenn ja, in welcher Form.

- **Skalieren:** Das bestehende Geschäftsmodell wird in neue Märkte, größere Volumina oder neue Zielgruppen weiterentwickelt. Das ist sinnvoll, wenn Nachfrage und Marktpotenzial vorhanden sind, aber noch nicht ausgeschöpft.

- **Pivotieren:** Strategie oder Geschäftsmodell werden grundlegend verändert. Das ist nötig, wenn die Nachfrage grundsätzlich da ist, das aktuelle Modell sie aber nicht mehr trifft.
- **Abwickeln:** Das Unternehmen wird geordnet beendet. Verträge, Verbindlichkeiten und Verantwortlichkeiten werden aufgelöst. Das ist die Option, wenn weder Nachfrage noch ein realistischer Weg dahin erkennbar ist.

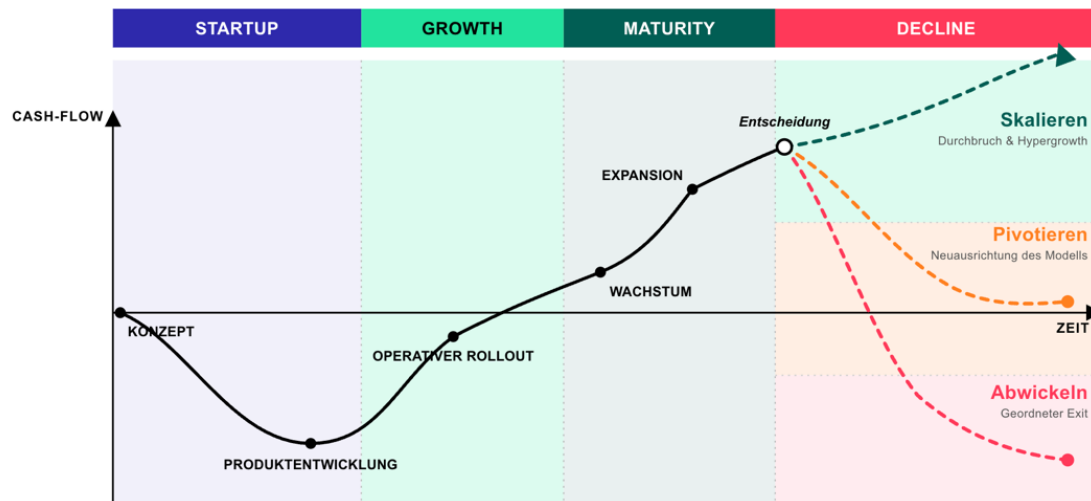


Abbildung 1 Entscheidungsoptionen in der Stagnation
Anmerkung: Eigene Abbildung adaptiert nach Ryan Deiss

Exkurs: Abwicklung und Exit sind nicht dasselbe

Dabei ist wichtig, zwischen Exit und Abwickeln zu unterscheiden. Der Exit ist oft eine Entscheidung, die viel früher fällt. Manche Gründer:innen verfolgen von Beginn an das Ziel, das Unternehmen aufzubauen und möglichst rentabel zu verkaufen. Das ist legitim. Und es bedeutet nicht das Ende des Unternehmens. Denn dieses kann unter neuer Führung weiterwachsen oder sich neu ausrichten.

Die Frage, inwiefern ein Exit angestrebt wird, sollten Co-Founder:innen sich idealerweise zu Beginn der gemeinsamen Unternehmensgründung klären. Denn ein Unternehmen langfristig zu entwickeln oder es zum Zwecke des Verkaufs aufzubauen, sind zwei grundverschiedene Ziele, die unterschiedliche Entscheidungen verlangen.

In Gründungsteams, wo diese Fragen nie offen besprochen werden, entstehen früher oder später Konflikte. Ähnlich wie ein Paar, das die Frage, ob sie Kinder wollen, nie wirklich miteinander besprochen hat. Darunter leiden nicht nur die Gründer:innen selbst, sondern das Potenzial des Unternehmens und die Menschen, die täglich dazu beitragen, es aufzubauen und groß zu machen.

Der Adaptive Cycle: Kontinuierliche Unternehmensentwicklung

Vorausgesetzt, im Laufe der Stagnationsphase wird entschieden zu skalieren oder zu pivotieren, also sich anzupassen und zu weiterzuentwickeln, bleibt die S-Kurve kein einmaliger Vorgang. Sie wiederholt sich immer wieder.

Dieses Prinzip der sich wiederholenden S-Kurve lässt sich anhand des Adaptive Cycles abbilden, der nicht zufällig dem Unendlichkeitszeichen entspricht. Dieses Modell geht ursprünglich auf die Resilienzforschung zurück und beschreibt, wie sich komplexe Systeme wie Gesellschaften, politische Systeme, aber auch Unternehmen zwischen Wachstum und Stagnation bewegen und, um den Zusammenbruch zu vermeiden, sich immer wieder erneuern müssen (Grabmeier & Vorwald, 2024).

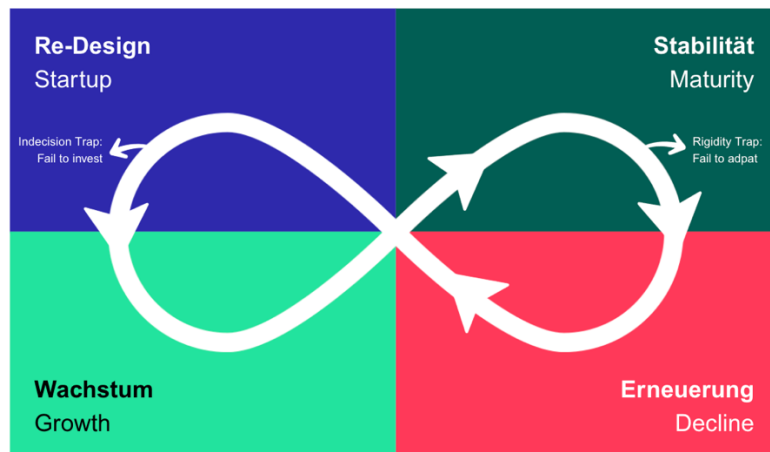


Abbildung 5 Phasen der Unternehmensentwicklung entlang des Adaptive Cycle
Anmerkung. Adaptiert nach Grabmeier & Vorwald (2024, S. 61) und Verdis Group (2025)

Dabei zeigt die Grafik auch, dass die kontinuierliche Entwicklung eines Unternehmens nicht nur von seiner Anpassung, sondern auch davon abhängt, dass in der Startup-Phase relevante Investitionen getroffen werden. Bleiben Gründer:innen und Gründungsteams hier unentschieden, kann auch das zum Misserfolg führen. In beiden Fällen ist Scheitern die Konsequenz davon, nicht in Führung gegangen zu sein.

Hier wird also nochmal deutlich, was wir zuvor schon betont haben: Nämlich, dass entstehende und wachsende Unternehmen Führung brauchen und zwar je nachdem in welcher Phase sie sich gerade befinden, mit einem anderen Schwerpunkt. Immer jedoch mit dem Ziel Wachstums- und Reifephasen längst möglich zu erhalten, oder das Unternehmen so schnell und gut wie möglich aus Stagnations- und Pionierphasen in die nächste Phase zu führen.

Welche Führung braucht das Unternehmen in welcher Entwicklungsphase?

Um zu zeigen, wann welche dieser unternehmerischen Führungsqualität besonders gefragt ist, bietet sich ebenfalls der Adaptive Cycle an. Analog zu den vier Entwicklungsphasen von Unternehmen kann man die vier Unternehmertypen aus der Entrepreneurial Leadership Matrix darauf mappen.

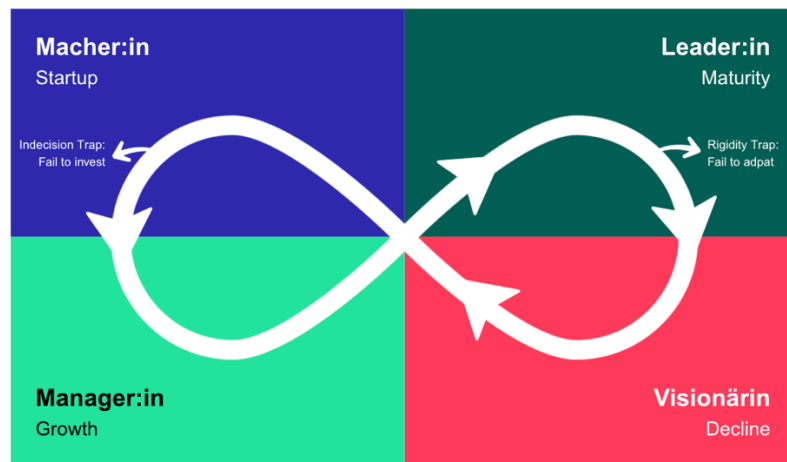


Abbildung 2: Unternehmertypen entlang des Adaptive Cycle
Anmerkung. Eigene Darstellung.

Konkret heißt das: In **Startup- und Decline-Phasen** sind insbesondere Visionär:innen und die Macher:innen gefragt. **Visionär:innen**, weil es dann darum geht, ein neues Zukunftsbild zu zeichnen und Menschen dafür zu begeistern. **Macher:innen**, weil neue Ideen schnell erprobt und in Aktion übersetzt werden müssen.

In **Wachstumsphasen**, wenn das Geschäftsmodell funktioniert und skaliert werden soll, braucht es zunehmend **Manager:innen**, die Strukturen aufbauen, Prozesse etablieren oder optimieren und Verlässlichkeit herstellen.

In **Phasen der Stabilität bzw. Reife**, wenn das Erreichte gefestigt wird und gleichzeitig der Blick auf die nächste Erneuerung gerichtet werden muss, sind **Leader:innen** gefordert. Es geht dann darum Menschen durch Unsicherheit zu führen, Sinn zu stiften sowie eine Kultur des Vertrauens und der gemeinsam getragenen Verantwortung zu schaffen.

Durch das Mappen der Entwicklungsphasen und Unternehmertypen auf den Adaptive Cycle wird sichtbar, dass kontinuierliche Entwicklung und damit langfristiger Erfolg von Unternehmen aus dem Zusammenspiel von Innovieren und Skalieren bzw. Stabilisieren entstehen. Wer nur das Bestehende managt, wird langsam und irgendwann irrelevant; wer hingegen nur auf Neues setzt, riskiert Chaos und verliert die operative Grundlage und womöglich Glaubwürdigkeit. Entsprechend braucht, wer langfristig etwas aufbauen will, sowohl Manager- und Leader-Qualitäten als auch die Gründungs- und Erneuerungsqualitäten der Visionär:in und der Macher:in.

Die zentrale Frage, die sich Geschäftsführer:innen von Startups, Scaleups und etablierten Unternehmen gleichermaßen regelmäßig stellen sollten, lautet daher: Verfügen wir aktuell über die Führungsqualitäten, die das Unternehmen braucht, um sich erfolgreich weiterzuentwickeln?

Für den Fall, dass die letzte Frage verneint werden muss und auch um langfristig und vorausschauend die geführte Entwicklung des Unternehmens sicherzustellen, sollten Gründer:innen von Anfang an mitdenken, wie sie ihre Führung analog zum Unternehmen entwickeln.

Diese Frage wird mit Blick auf zunehmendes Wachstum umso wichtiger. Denn wie bei jedem Modell gilt auch beim Adaptive Cycle: Die Realität ist noch komplexer. Je größer ein Unternehmen, desto wahrscheinlicher existieren die verschiedenen Phasen gleichzeitig. Bspw. weil das

Kerngeschäft skaliert, während mit anderen Produkten noch experimentiert wird oder das Team schneller wächst als die Führungsstruktur nachkommen kann. Gründer:innen und Unternehmer:innen sind daher gefordert, gleichzeitig das bestehende Geschäft zu skalieren, als auch neue Geschäftspotenziale zu eröffnen. Umso wichtiger wird es dann, die nötigen Führungsqualitäten zu entwickeln und/oder zu kompensieren. Wie das erfolgen kann, wird im letzten Kapitel mit praktischen Impulsen und weiteren Reflexionsfragen gezeigt.

Reflexionsfragen

- In welcher Entwicklungsphase befindet sich mein/unser Unternehmen gerade und wann habe ich bzw. haben wir darüber zuletzt nachgedacht?
- Gibt es Bereiche im Unternehmen, die sich in einer anderen Phase befinden als das Gesamtunternehmen – und was bedeutet das für unsere Prioritäten?
- Passt der Führungsmodus, den wir aktuell leben, zu dem, was das Unternehmen jetzt tatsächlich braucht?
- Gab es Situationen, in denen ich in meiner gewohnten Rolle geblieben bin, obwohl das Unternehmen etwas anderes gebraucht hätte? Was hat mich dort gehalten?
- Falls wir gerade in einer Stagnationsphase stecken oder uns darauf zubewegen: Sprechen die Fakten – Nachfrage, Marktpotenzial, Tragfähigkeit unseres Modells – eher für Skalieren, Pivotieren oder Abwickeln? Und folgen wir dieser Einschätzung bereits bewusst, oder schieben wir die Entscheidung vor uns her?

Closing the Gap: Wie entwickeln wir Führung analog zur Organisation?

Erfolgreiche Gründungs- und Führungsteams zeichnen sich dadurch aus, dass sie Entwicklungsveränderungen der Organisation rechtzeitig erkennen bzw. antizipieren und bewusst entscheiden, wie sie durch die Veränderung und die Übergänge führen. Oder um es nochmal in den Worten von Noam Wasserman (2012, S. 7) zu sagen: Der Erfolg von Startups hängt davon ab, dass Gründer:innen Entscheidungen „by design, not by default“ treffen.

Dazu zählt auch bewusst zu entscheiden, dass und wie Führung frühzeitig und analog zur Entwicklung des Unternehmens entwickelt und sichergestellt wird, dass die nötigen Führungsqualitäten vorhanden sind. Und weil sich das Unternehmen kontinuierlich entwickelt und mit zunehmendem Wachstum die Anforderungen an die Unternehmensführung vielfältiger werden, kann nicht nur einmalig am Anfang eine Führungslücke geschlossen werden. Vielmehr müssen kontinuierlich Lücken geschlossen und Übergänge gestaltet werden.

Wie gut das gelingt, hängt auch davon ab, ob ihr als Solo-Gründer:in bzw. -Geschäftsführer:in oder als Team gegründet habt. Für Einzelpersonen ist es herausfordernder: Man ist auf die eigenen Fähigkeiten angewiesen und muss sehr klar darin sein, bis wohin man sich realistisch weiterentwickeln kann und wofür man sich Unterstützung holen muss.

Vorausgesetzt, die Co-Founder:innen ergänzen sich in ihren Stärken und nutzen diese Vielfalt bewusst, hat ein Gründungs- und Geschäftsführungsteam hier mehr Spielraum. Doch auch dort kommt es häufig vor, dass Kompetenzen fehlen. Spätestens dann muss darüber nachgedacht und entschieden werden, inwiefern man die nötigen Führungsstärken und -erfahrungen außerhalb des Gründungsteams sucht.

Entsprechend werden im Folgenden anhand dieser drei Perspektiven Reflexionsfragen und Handlungsimpulse aufgeführt, die helfen sollen zu erkennen, wie Gründer:innen ihre Führung mit Blick auf das Unternehmen gezielt entwickeln können.

Als Solo-Gründer:in bzw. Geschäftsführer:in: Was kann und will ich selbst entwickeln?

Wie im ersten Kapitel beschrieben, bringt jede:r eine bevorzugte Unternehmerrolle mit – eine Qualität, die sich natürlich anfühlt und am wenigsten Energie kostet. Die Frage hier ist nicht mehr: Welche ist das? Sondern: Was mache ich, wenn das Unternehmen gerade etwas anderes braucht?

Den Gap von innen heraus zu schließen ist nicht unmöglich, aber es kostet Zeit und Energie. Wer dauerhaft gegen den eigenen Stil führt, spürt das früher oder später. Das Team, Förderer oder Investor:innen auch. Deshalb lohnt es sich, einen Unterschied zu machen zwischen bewusstem Stretching (dem gezielten Ausweiten des eigenen Repertoires) und Overstretch (dem dauerhaften Agieren gegen die eigene Natur). Ersteres ist Entwicklung. Letzteres ist auf Dauer Verschleiß.

Wer den eigene Unternehmertyp kennt, kann gezielt entscheiden, wo Entwicklungsenergie und Zeit gut investiert ist und wo andere Wege sinnvoller und notwendig sind.

Reflexionsfragen

- Welcher Unternehmertyp entspricht mir, meinen Präferenzen und Stärken am ehesten und wie viel Energie würde es mich kosten, dauerhaft in anderen Qualität agieren zu müssen?
- Wo habe ich bisher Entwicklungsenergie investiert: in das, was mir leichtfällt oder in das, was gebraucht wurde?
- Wohin glaube ich, mich realistisch entwickeln zu können und welche Unterstützung brauche ich dafür?
- Was müsste ich loslassen, um den Übergang wirklich zu machen, statt ihn nur zu planen?

Handlungsimpulse

- Nimm dir Zeit, die aktuelle Phase deines Unternehmens und deine Unternehmensqualitäten zu reflektieren: Wo steht das Unternehmen auf dem Adaptive Cycle, welche Unternehmerrolle braucht es gerade und welche ist meine Stärke? Dieser Abgleich ist der Ausgangspunkt für jede Entwicklungsentscheidung.
- Suche gezielt Führungsentwicklungsprogramme, die auch auf Unternehmertum und Führung ausgerichtet sind, statt nur auf den Aufbau des Business..
- Nutze Coaching nicht als Krisenintervention, sondern als kontinuierliche Praxis. Denn was die besten Führungskräfte gemeinsam haben: Sie nehmen sich Zeit für Reflexion und persönliche sowie professionelle Entwicklung. Ein Coaching schafft einen Rahmen dafür und ein höheres Commitment.
- Setze auf Learning by Doing, aber plane Feedback aktiv ein. Entwicklung passiert nicht durch Erfahrung allein, sondern durch reflektierte Erfahrung. Hole dir also aktiv Rückmeldungen von Menschen innerhalb und außerhalb deines Unternehmens – und zwar sowohl bezogen auf deine Entwicklungsfelder als auch deine Stärken.

- Plane in Phasen, die nicht deiner Führungsstärke entsprechen, bewusst mehr Regenerationszeit ein und senke den Perfektionsanspruch. Wer in einem ungewohnten Modus führt, braucht mehr Puffer, nicht weniger.

Im Gründungs- bzw. Geschäftsführungsteam: Wer geht wann in den Lead?

Ein Gründungsteam hat einen entscheidenden Vorteil gegenüber Solo-Gründer:innen: Wenn die Co-Founder:innen unterschiedliche Stärken mitbringen, kann je nach Phase diejenige Person in den Lead gehen, die für die Aufgabe, Rolle oder Themen am geeignetsten ist. Doch das passiert nicht von selbst. In den meisten Gründungsteams entstehen Rollenverteilungen informell und gerade am Anfang müssen alle alles machen – auch entgegen ihrer eigenen Stärken. Das funktioniert eine Zeit lang. Aber irgendwann, wenn das Unternehmen wächst und die Anforderungen sich verschieben, passt das nicht mehr. Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse müssen dann miteinander geklärt und formalisiert werden.

Reflexionsfragen

- Haben wir je explizit darüber gesprochen, wer welche Unternehmerrolle ausfüllt und ob das noch zur aktuellen Phase passt?
- Welche Führungsqualität braucht das Unternehmen gerade am dringendsten und wer ist dafür am besten aufgestellt?
- Welche Übergänge haben wir bisher unabgesprochen vollzogen und was hätte eine explizite Vereinbarung verändert?
- Was müssten wir als Team loslassen, um die nächste Entwicklungsphase bewusst zu gestalten, statt sie einfach passieren zu lassen? Womit müssten wir anfangen?
- Welche Vereinbarungen brauchen wir, damit unsere Entwicklung gezielt und kontinuierlich passiert?

Handlungsimpulse

- Besprecht die vier Unternehmertypen gemeinsam im Team. Verortet dabei zunächst euch selbst und dann, wo ihr die anderen vermutet. Redet anschließend offen darüber, wo Selbst- und Fremdwahrnehmung auseinanderliegen und was das erklären könnte. Nicht als Bewertung, sondern als Einladung zum gegenseitigen Verständnis.
- Macht das Mappen zum gemeinsamen Ritual: Plant losgelöst vom operativen Tagesgeschäft einen regelmäßigen Termin, um Lücken sichtbar zu machen und bewusst zu entscheiden:
 - Wo steht das Unternehmen gerade und welche Unternehmerrolle ist jetzt am meisten gefragt?
 - Wer im Team bringt diese Qualität mit?
 - Falls niemand: Wie schließen wir diese Lücke temporär oder dauerhaft?
- Klärt, wer in der aktuellen Phase in den Lead geht und macht diese Vereinbarung explizit. Schreibt sie auf. Sprecht darüber, was das für die anderen bedeutet und was sich dadurch verändert.
- Holt euch externe Begleitung, wenn ihr im Team nicht mehr weiterkommt. Oder noch besser, schon wenn ihr erste leichte Spannungen wahrnehmt.

Von außen: Was oder wen brauchen wir als Ergänzung?

Manchmal kommen Gründer:innen zu dem Schluss: Die Führungsqualität, die das Unternehmen jetzt braucht, können oder wollen wir nicht selbst aufbringen. Das ist keine Niederlage. Es ist eine der mutigsten und strategisch klügsten Entscheidungen, die man als Gründer:in treffen kann.

Wasserman nennt das das "Beyond-the-Founder-Team-Dilemma" (2012, S. ff) und meint damit genau das: Nicht nur in der Gründungsphase, sondern auch in der kontinuierlichen Entwicklung des Unternehmens muss immer wieder geprüft werden, wen es ergänzend für die Unternehmensführung braucht. Aus der Führungsperspektive geht es dabei nicht um Investor:innen für das Geschäft, sondern um Menschen, die die nötigen Führungsstärken mitbringen und die Motivation, sie für das Startup einzusetzen.

Die Optionen reichen dabei von temporären Lösungen, wie einem Interims-Manager, oder erfahrenen Beiratsmitgliedern, bis hin zur dauerhaften Delegation durch die Einführung einer neuen Führungsebene oder der Einstellung einer/eines CEOs. Was die richtige Option ist, hängt von der Phase, dem Gap und nicht zuletzt von der eigenen Bereitschaft ab, Verantwortung abzugeben – und zwar wirklich.

Das ist der Teil, der am meisten schmerzt. Wer ein Unternehmen aufgebaut hat, hängt daran. Das ist menschlich und verständlich. Aber wer das Unternehmen wirklich voranbringen will, muss manchmal die eigene Rolle neu definieren und anderen den Raum geben, den sie brauchen.

Reflexionsfragen

- Haben wir das Gap klar benannt und sind wir uns einig, ob wir es von innen oder von außen schließen wollen?
- Welche Ergänzung brauchen wir am dringendsten und wollen wir sie dauerhaft oder temporär?
- Haben wir jemanden im Unternehmen, der/die diese Qualität schon mitbringt und wie hoch ist die Motivation dieser Person (temporär) zu unterstützen?
- Wer käme von außen in Frage und unter welchen Rahmenbedingungen wäre das realistisch?
- Wie viel unternehmerische Verantwortung wollen wir langfristig selbst tragen und wo sind wir bereit, sie abzugeben?
- Wenn wir eine Geschäftsführung einstellen: Wie viel Einfluss wollen wir in dem Prozess und der künftigen Zusammenarbeit behalten?

Handlungsimpulse

- Klärt den Umfang der Verantwortungsübergabe: Was ist in-scope, was ist out-of-scope? Welche Entscheidungen soll die Person treffen dürfen und welche nicht?
- Macht Erwartungen explizit, bevor jemand an Bord kommt. Enttäuschungen entstehen fast immer dort, wo Erwartungen unausgesprochen geblieben sind.

- Sprecht mit anderen Gründer:innen, die diesen Schritt gegangen sind auch mit solchen, die dabei Fehler gemacht haben. Die ehrlichsten Lernquellen sind oft die, die selten gefragt werden.
- Bezieht rechtliche und finanzielle Beratung frühzeitig ein. Fragen rund um Gesellschafterstruktur, Anteile und Entscheidungsbefugnisse sind komplex und werden dringend, wenn man sie zu lange aufschiebt.



Fazit

Der Übergang von der Gründerin/dem Gründer zur Unternehmerin/zum Unternehmer passiert nicht von selbst und nicht an einem einzelnen Punkt – er ist ein fortlaufender Entwicklungsprozess. Der Deep Dive macht deutlich: Scheitern hat seltener mit einer falschen Marktentscheidung zu tun, sondern meist damit, dass Führung nicht rechtzeitig mit dem Unternehmen mitgewachsen ist. Wer seinen eigenen Unternehmertyp kennt (Visionär:in, Machen:in, Manager:in, Leader:in) und weiß, welche Führungsqualität die aktuelle Unternehmensphase erfordert, kann diese Lücke aktiv schließen – allein durch gezieltes „Stretching“, im Team durch klare, explizite Rollenklärung, oder von außen durch bewusst geholte Ergänzung (Interim-Management, Beirat, neue Führungsebene). Die entscheidende Haltung dahinter: Entwicklung bewusst „by design“ statt „by default“ zu gestalten – für sich selbst genauso wie für das Unternehmen.



Literaturverzeichnis

Deiss, R. (o. J.). The founder-type matrix: Why all founders must change as their businesses scale. Scalable.co. <https://scalable.co/blog/founder-type-matrix/>

Ellison, Z. (2023, 19. April). Where is your startup in its funding lifecycle? Built In. <https://builtin.com/articles/startup-funding-lifecycle>

Goeldi, A. (2018, 20. September). Why S-curves are probably the most important concept in entrepreneurship. Medium. <https://medium.com/@agoeldi/why-s-curves-are-probably-the-most-important-concept-in-entrepreneurship-316a84691f2f>

Grabmeier, S. & Vorwald, A.-K. (2024). Re:thinking Sustainability: Inspirierende Kopföffner einer regenerativen Wirtschaft. Haufe.

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). Startup Genome report extra on premature scaling. Startup Genome.

Startup Commons. (o. J.). Startup development phases. <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>

Verdis Group. (2025, 24. März). State of sustainability: Navigating disruption with the adaptive cycle. <https://verdisgroup.com/state-of-sustainability/>

Wasserman, N. (2012). The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. Princeton University Press. Verdis group: State of Sustainability: Navigating Disruption with the Adaptive Cycle (2025). <https://verdisgroup.com/state-of-sustainability/>

Über die Autorin



Monique Hernández ist systemische Beraterin und Expertin für Führungs-, Team und Organisationsentwicklung. Sie begleitet Startups, Scaleups und etablierte Unternehmen dabei, Führung und Zusammenarbeit wirksam zu gestalten – angefangen an der Führungsspitze. Denn sie ist überzeugt: Unternehmen können ihr volles Potenzial nur entfalten, wenn im Führungsteam mit Klarheit, geteilter Verantwortung und Umsetzungsstärke gemeinsam geführt wird. Ihr Fokus liegt auf Kollaboration, kollektiver Führung und Eigenverantwortung sowie der Frage, wie dadurch Wachstum und Transformation wirklich gelingt.

E-Mail: monique.hernandez@goodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt