

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA Unternehmensmanagement

Wachstum von Start-ups, Strategieentwicklung für Wachstum von österreichischen Start-ups

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Rainer Frauwallner, MSc
Matrikelnummer: 52110904
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Mag. Alfred Löscher, MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Forschungsfragen & Zielgruppe der Arbeit.....	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche	5
2. Begriffsabgrenzungen und –definitionen	7
2.1. Start-up	7
2.2. Wachstum	8
2.3. Strategie.....	10
2.4. Innovation und disruptive Technologien	10
3. Start-up-Lebenszyklustheorie	12
3.1. Early Stage.....	14
3.2. Expansion Phase	15
3.3. Later Stage	16
4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	18
5. Start-up-Ökosystem Österreich	21

5.1.	Überblick	21
5.2.	Unterstützende Einrichtungen.....	22
5.3.	Finanzierung und Förderung.....	24
5.3.1.	Finanzierungsstruktur	25
5.3.2.	Kapitalgeber	27
5.3.3.	Wachstumsfinanzierung	30
6.	Wachstumsstrategien	32
6.1.	Der Strategie- bzw. Wachstumsprozess.....	34
6.2.	Strategische Handlungsfelder	35
6.2.1.	Marktdurchdringung.....	36
6.2.2.	Produktentwicklung.....	37
6.2.3.	Marktentwicklung.....	37
6.2.4.	Diversifikation	38
6.3.	Wachstumspfade: Intern oder extern.....	39
6.3.1.	Organisches Wachstum	39
6.3.2.	Anorganisches Wachstum	40
6.4.	Risiken	42
6.4.1.	Ansätze zur Bewertung.....	43
6.4.2.	Wachstumsbarrieren	45
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	47
8.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	53
8.1.	Forschungsdesign und Methodenwahl.....	53
8.2.	Samplingstrategie	55
8.3.	Kategorienbildung und Auswertung	57
8.4.	Wachstumsziele	59
8.5.	Implementierung von Wachstum	64
8.6.	Chancen und Risiken bei Wachstum.....	72

8.7. Strategieentwicklung und Auswahl	77
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	80
10. Conclusio und Ausblick.....	86
Literaturverzeichnis.....	91
Anhang	99
A - 1 Interviewleitfaden.....	99
A - 2 Kategorienschema	102

VORWORT

Die vorliegende Masterarbeit entstand während meiner Tätigkeit bei der AT&S AG in Leoben, Österreich. Wichtig war dabei die kontinuierliche Hilfe von Herrn Dipl.-Ing. Günter Köle, dessen fachliche Denkanstöße deutlichen Einfluss auf die Inhalte der Arbeit nahmen. Mein besonderer Dank gilt Herrn Ing. Heinz Moitzi, der durch seine Anregungen und Unterstützung bei der Expertensuche einen maßgeblichen Beitrag leistete. Die Offenheit und Hilfsbereitschaft aller in der Empirie befragten ExpertInnen und deren Teilnahme an Interviews gilt als Grundstein für sämtliche Schlussfolgerungen, die aus der Arbeit gewonnen werden konnten. Insofern gilt mein außerordentlicher Dank allen TeilnehmerInnen der Interviews und deren Beitrag zu den Forschungsergebnissen. Mein herzlicher Dank gebührt Herrn Mag. Alfred Löscher, MBA für seine kompetente Betreuung und wertvollen Empfehlungen, die zum Gelingen der Masterarbeit beitrugen.

Dank ergeht auch an jene Personen, die mit ihrer konstruktiven Kritik und ihrer Unterstützung bei Korrekturen einen bedeutsamen Anteil geleistet haben. An dieser Stelle gilt mein herzlichster Dank meiner Familie, insbesondere meiner Frau. Durch ihre kontinuierliche Unterstützung, aber auch ihren Verzicht, wurde diese Forschungsarbeit erst möglich.

Tragöss-St. Katharein, Mai 2023

Rainer Frauwallner

ABSTRACT

Österreichische Start-up-Unternehmen erfahren national hohe Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit ihrem Beitrag zum Wirtschaftsstandort Österreich. Insbesondere Unternehmen aus dem Hochtechnologiebereich stehen dabei im Vordergrund. Eine wesentliche Rolle zur Entwicklung jener Start-ups spielen die Wachstumsphase und die dafür angewandten Strategien. Der wissenschaftliche Nutzen dieser Arbeit fokussiert auf die Entwicklung und Auswahl jener strategischen Ansätze, die sich positiv auf das Wachstum von Start-ups auswirken. Dabei werden die österreichischen Spezifika in den Bereichen Finanzierung, Personal sowie Geschäftsmodelle in Korrelation gestellt. Zur Identifikation des Forschungsbedarfs wurde eine initiale Literaturrecherche durchgeführt, auf deren Basis die zu evaluierenden Forschungsfragen ermittelt wurden. Die theoretischen Grundlagen wurden mittels einer Analyse bestehender Literatur erhoben und durch empirische Sozialforschung in einem qualitativen Design mit problemzentrierten Interviews ergänzt. Die Auswertung basierte auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018).

Die resultierenden Forschungsergebnisse zeigen weitestgehend eine Deckungsgleichheit zwischen Theorie und Empirie. Die vorwiegend implementierten strategischen Wachstumsansätze beziehen sich auf die Handlungsfelder Marktdurchdringung sowie Produkt- beziehungsweise Marktentwicklung, speziell mit Hinblick auf eine mögliche Expansion. Diversifikation wird aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel und einer eingeschränkten Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Start-ups als nebensächlich und unüblich gesehen. Die ExpertInnen benennen Besonderheiten in der Wachstumsphase mit Mitarbeiterbeteiligungen, Verbesserung der RWR-Karte sowie Änderungen der steuerrechtlichen Voraussetzungen für Risikokapital. Eine dementsprechende Behandlung dieser Themen könnte zu einer Verbesserung der Wachstumsaussichten von österreichischen Start-ups führen.

Relevanz für einen weiteren Forschungsbedarf ergibt sich insofern, als dass die Literatur kaum spezifische Branchen konkretisiert und ein direkter Vergleich von Chancen und Risiken für Start-up-Wachstum unterschiedlicher Staaten nicht abgebildet ist. Eine Differenzierung zwischen Wachstumsstrategien für Start-ups und jenen für andere Unternehmenstypen könnte die identifizierten strategischen Handlungsfelder weiter präzisieren.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

aws	Austria Wirtschaftsservice	MBO	Management Buy Out
B2B	Business-to-Business	MVP	Minimum Viable Product
B2C	Business-to-Consumer	NÖBEG	Niederösterreichische Bürgschaften und Beteiligungen
BAN	Business Angel Networks	RWR	Rot-Weiß-Rot Karte
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz	SFG	Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft
ESFF	Empirische Subforschungsfrage	TSFF	Theoretische Subforschungsfrage
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft	USP	Unique Selling Proposition
HEI	Higher Education Institutes	VC	Venture Capital
HFF	Hauptforschungsfrage	WKO	Wirtschaftskammer Österreich
IP	Intellectual Property		
LBO	Leveraged Buy Out		
M&A	Mergers and Acquisitions		
MBI	Management Buy In		

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzierungsphasen. Quelle: In Anlehnung an Schultz, 2011, S. 56; Schefczyk, 2005, S. 617.....	13
Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix. Quelle: In Anlehnung an Ansoff, 1957, S. 114.....	36
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für organisches Wachstum. Quelle: In Anlehnung an Neumann et al., 2003, S.22.....	40
Abbildung 4: Wachstumsverlauf von Systemen. Quelle: In Anlehnung an Malik, 2013, S. 50	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:Übersicht und Gliederung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung.....	56
Tabelle 2: Kategorienbildung. Quelle: Eigene Darstellung	58
Tabelle 3: Metriken zur Evaluierung von Wachstum. Quelle: Eigene Darstellung.....	79
Tabelle 4: Kategorienbildung. Quelle: Eigene Darstellung	103

1. EINLEITUNG

Die Einleitung zeigt die Ausgangssituation und Problemstellung zur vorliegenden Arbeit auf. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden als Zielsetzung in Kapitel 1.2 näher beschrieben. Aus der Zielsetzung wird schließlich eine Hauptforschungsfrage abgeleitet die wiederum als Basis zur Definition von jeweils zwei theoretischen und empirischen Subforschungsfragen dient. Die im Anschluss beschriebene methodische Vorgehensweise klärt die Ansätze zur Methodologie, Erhebung und Auswertung für den empirischen Teil. Zuletzt wird auf den Aufbau der Arbeit sowie die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche näher eingegangen.

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Start-ups tragen einen wesentlichen Teil zur Digitalisierung bei und stärken den Wirtschaftsstandort Österreich. Innovationskraft, Pioniergeist und grüne Produkte stehen dabei im Vordergrund. Technologieentwicklung in Verbindung mit disruptiven Geschäftsmodellen versprechen auch in Krisenzeiten Wirtschaftswachstum. (vgl. Leitner et al., 2020, S. 8-9) Darüber hinaus beschreibt Hahn (2018, S. 8) Tendenzen „von einer zunehmenden Professionalisierung und Institutionalisierung der Gründerszene“. Auch Ismail, Malone & Van Geest (vgl. 2017, S. 119) stellen fest, dass die heutige Zeit eine Unternehmensgründung begünstigt: verschiedene bahnbrechende Technologien, unterschiedliche Formen von Crowdsourcing und Crowdfunding sowie etablierte Märkte vor disruptiven Veränderungen stehen zur Verfügung.

Dennoch sind Neugründungen mit einem Risiko verbunden, das InvestorInnen vor einige Hindernisse stellt. Zu potenziellen InvestorInnen zählen dabei zum Beispiel Business Angels, Venture-Capital-Gesellschaften, Pensionskassen, VermögensverwalterInnen und Versicherungen. Obwohl die Politik verschiedene Instrumente zur Finanzierung stellt, muss trotzdem sorgfältig zwischen Wagnis und Erfolg abgewogen werden und nicht-monetäre Maßnahmen müssen eventuell berücksichtigt werden. (vgl. Hotz-Hart & Rohner, 2014, S. 99) Laut Mohr (vgl. 2022), gaben im Jahr 2021 Start-ups in Österreich an, dass 65,5 % den Vertrieb und Kundengewinnung sowie 47,8 % Produktentwicklung als Herausforderung sehen. Dies bestätigen auch Leitner et al. (vgl. 2021,

S. 94), die die beiden Kriterien als vorrangige Herausforderungen sehen. Gleich im Anschluss folgen Umsatzwachstum, Cash-Flow und Teamentwicklung. Kapitalakquise befindet sich auf dem achten Platz. (vgl. Leitner et al., 2021, S. 94) In diesem Zusammenhang behauptet Hahn (vgl. 2018, S. 42), dass Kapital aus Innenfinanzierung meist schon nach der Seed-Phase aufgebraucht ist und damit GründerInnen in den Early-Stages Außenfinanzierung mittels Eigen-, Mezzanine- oder Fremdkapital berücksichtigen sollten.

Darüber hinaus stellen nicht nur Finanzierungsthematiken potenzielle Gefährdungen für den Erfolg von Start-ups dar. Wachstum kann somit nicht nur als Chance, sondern auch als Risiko betrachtet werden, welches typischerweise auf Entscheidungen der Führung zurückzuführen ist. (vgl. Bergt, 2014, S. 145)

Berthold (vgl. 2010, S. 115) vergleicht hingegen das Zusammenspiel von Risiken und Chancen für Wachstumsstrategien. So hat man bei organischem Wachstum etwa einen einfacheren und risikoärmeren Weg vor sich, der aber auch bei Themen wie Marktentwicklung und Diversifikation limitiert ist.

Betrachtet man nun Start-ups bzw. Neugründungen aus Österreich im Branchenvergleich, zeigt sich folgendes Bild: Die Software-Branche mit IT/Softwareentwicklung ist auch in den Jahren 2018 bis 2020 Vorreiter bei Neugründungen mit 24,0 %, wobei der Bereich Hardware mit industrieller Technologie, Produktion, Hardware und Elektronik bzw. Elektrotechnik hinter der Konsumgüter- und Life Sciences-Branche 10,0 % erreicht. Dieser Wert verhielt sich über den Zeitraum von 2009 bis 2020 nahezu stabil. Aus jenen 10,0 % entstehen dennoch jährlich erfolgreiche Unternehmungen, die, wie oben beschrieben, unter anderem Digitalisierung und grüne Produkte vorantreiben, aber auch mit den genannten Risiken konfrontiert sind. (vgl. Leitner et al., 2020, S. 48)

In der aktuellen Literatur wird nur bedingt ein Konnex zwischen den Themenbereichen Start-up in Österreich und möglichen Wachstumsstrategien hergestellt. Die vorliegenden Rahmenbedingungen sowie Finanzierungsmöglichkeiten sind nicht näher korreliert.

1.2. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es also darzulegen, welche strategischen Ansätze für Start-ups in Österreich als günstig identifiziert werden können und zum Unternehmenswachstum vorteilhaft genutzt werden. Als Grundlage dafür werden mögliche Strategien zu Wachstum sowie deren Spezifika in Österreich erläutert und verglichen. Ziel der qualitativen Analyse ist die Evaluierung der praktischen Umsetzung relevanter Ansätze sowie deren Herausforderungen in der Implementierung für Start-ups.

1.3. Forschungsfragen & Zielgruppe der Arbeit

Die folgenden Forschungsfragen leiten sich aus der Zielsetzung sowie der in Kapitel 1.1 beschriebenen Ausgangssituation ab und sollen noch nicht behandelte Themen aus der Literatur klären:

Hauptforschungsfrage (HFF):

Welche Wachstumsstrategien können Start-ups in Österreich wählen und implementieren?

Theoretischer Teil:

Theoretische Subforschungsfrage 1 (TSFF 1): Welche Strategien zum Wachstum von Start-ups sind in der Literatur beschrieben?

Theoretische Subforschungsfrage 2 (TSFF 2): Welche Arten von Wachstumsfinanzierung können von Start-ups am Standort Österreich verwendet werden?

Empirisch-qualitativer Teil:

Empirische Subforschungsfrage 1 (ESFF 1): Welche Chancen und Risiken sehen ExpertInnen im Wachstum von österreichischen Start-ups?

Empirische Subforschungsfrage 2 (ESFF 2): Wie werden Wachstumsstrategien in österreichischen Start-ups entwickelt und ausgewählt?

Die inhaltliche Abgrenzung durch die Forschungsfragen zum Thema Wachstum von Start-ups in Österreich und den dazu möglichen Strategien definiert indirekt die Zielgruppe dieser Arbeit. Vorrangig sollen österreichische Start-up-UnternehmerInnen, die sich vor oder bereits in der Wachstumsphase befinden, angesprochen werden. Die Inhalte gelten jedoch auch für Personen oder Organisationen, die in engem Austausch mit Start-ups im Wachstum stehen. Dazu zählen unter anderem Inkubatoren, Business-Angels oder Venture-Capital-Gesellschaften.

1.4. Methodische Vorgehensweise

Dieses Kapitel beschreibt die umgesetzte Methodologie und die Erhebungs- und Auswertungsmethode im empirischen Teil. Diese Masterarbeit folgt neben einer theoretischen Reflexion vorhandener Literatur einer empirisch-qualitativen Untersuchung. In der Theorie werden Begriffsdefinitionen angeführt, bestehende Ansätze aus einschlägiger Literatur dargelegt sowie AutorInnen miteinander verglichen. Im Anschluss werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Der empirische Teil basiert auf einer qualitativen Untersuchung. Kuckartz (vgl. 2018, S. 46-47) bezieht die wesentlichen Unterschiede zwischen qualitativem und quantitativem Forschungsansatz auf folgende Schwerpunkte in Hinblick auf qualitative Forschung: offenes Vorgehen ohne zwingend vorab Hypothesen zu planen; keine strikte Trennung von Analysephasen, welche auch parallel abgehandelt werden können; Codierung des Datenmaterials stärker hermeneutisch-interpretativ orientiert – das Ursprungsmaterial wird nach Codierung weiterhin in Betracht gezogen; Kategorien mit strukturierender und systematisierender Bedeutung, anstelle von numerischen Ergebnissen; teilweiser oder gänzlicher Verzicht auf Statistik. Damit wird ein persönliches Gespräch einem standardisierten Fragebogen entgegengesetzt.

In Bezug auf die Erhebungsmethode werden dabei Daten durch eine semi-strukturierte Erhebung mittels leitfadengestützter Experteninterviews ermittelt. Die Strukturierung wird vom Forschenden im Leitfaden durchgeführt. Somit werden eine Fokussierung, Auflistung der Themenkomplexe sowie eine bessere Vergleichbarkeit sichergestellt. (vgl. Misoch, 2019, S. 65)

Der Interviewansatz basiert auf der Methodenkombination des problemzentrierten Interviews. Zur Verbesserung der interpersonellen kommunikativen Interaktion werden dabei sowohl erzählgenerierende als auch verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien eingesetzt. (vgl. Misoch, 2019, S. 73-74)

Die Auswertung der Interviewergebnisse basiert auf der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97-121). Im Wesentlichen werden dabei zuerst wichtige Textteile markiert, Hauptkategorien entwickelt, das gesamte Material nach diesen codiert und zusammengefasst sowie Subkategorien induktiv bestimmt. Das gesamte Material wird nochmals auf Basis des ausdifferenzierten Kategoriensystems codiert und schließlich analysiert und interpretiert. Wie der Ablauf zeigt, ist dieser Methode ein mehrstufiger Ansatz zugrunde gelegt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 98-100)

1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche

In Kapitel 1 werden grundlegende Inhalte zur Arbeit in Form von Problemstellung und Ausgangssituation, Zielsetzung, Forschungsfragen und Zielgruppe sowie der methodischen Vorgehensweise beschrieben. Dadurch ergibt sich der Forschungsrahmen für die Folgekapitel, die aus einem theoretischen und einem empirischen Teilen bestehen.

Der theoretische Teil umfasst neben zentralen Begriffsdefinitionen die Darlegung der bestehenden Literatur. Die Literaturrecherche folgt dabei einem Prozess, in dem zuerst Schlagworte identifiziert, Erstrecherchen durchgeführt und weitere Recherchen nachgelagert werden. Das Hauptaugenmerk liegt auf der kritischen Reflexion sowie auf dem Vergleich der AutorInnen. Zugrunde gelegt werden dabei wissenschaftliche Fachliteratur sowie Fachartikel aus Journals. Inhaltlich bezieht sich die bestehende Literatur auf die folgenden vier Themenblöcke: Start-up-Lebenszyklustheorie, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, Start-up-Ökosystem Österreich und Wachstumsstrategien. Alle Themenblöcke werden unter dem Hintergrund österreichischer Start-ups betrachtet. Die Resultate aus der bestehenden Literatur werden zur Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen herangezogen.

Kapitel 7 beinhaltet die empirische Analyse zur Forschungsarbeit. Dabei werden die Erkenntnisse der Auswertung aus den leitfadengestützten Experteninterviews pro Hauptkategorie aufgezeigt. Die Haupt- bzw. Subkategorien sind sowohl induktiv als auch deduktiv bestimmt. Zu den Hauptkategorien zählen Wachstumsziele, Implementierung von Wachstum, Chancen und Risiken im Wachstum sowie Strategieentwicklung und Auswahl. Die Ergebnisse werden wiederum genutzt, um die empirischen Subforschungsfragen zu beantworten.

Zum Abschluss wird in der Conclusio die Hauptforschungsfrage als Ergebnis der theoretischen und empirischen Subforschungsfragen beantwortet und ein Ausblick für zukünftige Forschungslücken präsentiert.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND –DEFINITIONEN

Im Folgenden werden wesentliche, in der Forschungsarbeit häufig verwendete Begrifflichkeiten näher ausgeführt und definiert. Es wird dabei auf unterschiedliche Sichtweisen von AutorInnen eingegangen und dadurch die Verwendung für die Arbeit geklärt.

2.1. Start-up

Wie Achleitner (vgl., 2018) beschreibt, handelt es sich bei Start-ups um junge, kapitalschwache Unternehmen, die im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit Innovationen entwickeln und dabei auf eine Finanzierung von externen Kapitalgebern angewiesen sind. Eine Exit-Strategie wird dann notwendig, wenn Kapitalgeber, wie zum Beispiel Business-Angels, ihre Investments realisieren möchten.

Ergänzend werden auch Gründungen mit hohem Wachstumspotential beziehungsweise skalierbaren Geschäftsmodellen als Start-ups bezeichnet, die sich typischerweise in der Gründungsvorbereitung befinden (Seed-Phase). Diese Phase unterscheidet sich zeitlich je nach Branche, in der das Start-up tätig ist. Zwei bis drei Jahre bei Internetgründungen und acht bis zehn Jahre bei Life Sciences werden genannt. (vgl. Kulicke, 2021, S. 14)

Das Gründerteam besteht typischerweise aus einer bis drei Personen, die meist auch mit dem Marktproblem eng vertraut sind. Dadurch lassen sich Entscheidungen schnell treffen und damit kann auf Änderungen im Marktumfeld schnell reagiert werden. (vgl. Resch & Ungerböck, 2020, S. 3)

Von der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft FFG (vgl.2022, S. 2) werden hingegen explizit Klein- und Mittelunternehmen, die nicht älter als fünf Jahre sind, als Start-up bezeichnet. Darüber hinaus darf es sich um keine Umgründungen, neue Standorte oder Zusammenschlüsse von Unternehmen handeln.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass KMUs – also Kleinstunternehmen und kleine bzw. mittlere Unternehmen – als Empfehlung von der Europäischen Kommission (vgl. 2003, S. 4) folgendermaßen definiert werden:

- Mitarbeiterzahl geringer als 250,
- jährlicher Umsatz nicht größer als 50 Mio. Euro oder Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro.

Leitner et al. (vgl. 2021, S. 6) beschreiben drei grundlegende Kriterien, die auch den zuvor genannten im Grunde entsprechen: Unternehmen nicht älter als 10 Jahre, die mit ihrem Angebot innovativ sind und ein beträchtliches Mitarbeiter- bzw. Umsatzwachstum aufweisen, werden als Start-up bezeichnet. Diese Arbeit orientiert sich an dieser Definition.

Eine eindeutige Definition für Start-ups ist in der Literatur nicht vorhanden. Zusammengefasst und in Anlehnung an Diehm (vgl. 2017, S. 14) werden für diese Arbeit als Start-up KMUs bezeichnet, die sich in der Gründungs- oder Wachstumsphase befinden und nicht älter als fünf Jahre sind. Sie sind auf Kapitalgeber angewiesen, verfolgen innovative Produkte und Leistungen und erzielen dadurch signifikante Wachstumsraten.

2.2. Wachstum

Schäfer (vgl. 2018) spricht allgemein bei wirtschaftlichem Wachstum von einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Als Indikator dafür wird zum Beispiel das Bruttoinlandsprodukt (BIP) herangezogen, das Rückschluss auf die im Inland erzeugten Produktionsmengen bzw. die daraus resultierenden Einkommen gibt. Eine Steigerung ist daher entweder durch eine Zunahme der Auslastung von Produktionsfaktoren (Auslastungseffekt) oder durch eine Ergänzung von Produktionskapazitäten (Kapazitätseffekt) möglich. Diese Arbeit bezieht sich jedoch auf Unternehmen bzw. Start-ups im engeren Sinne und somit auf das unternehmerische Wachstum.

Generell steht Wachstum in einem engen Zusammenhang mit dem adressierten Markt bzw. den adressierten Märkten. Der Gewinn von Marktanteilen indiziert daher ein Wachstum gegenüber dem Markt, wobei hingegen ein Verlust von Marktanteilen zumindest ein verlangsamtes Wachstum bzw. eine Schrumpfung darstellt. (vgl. Gälweiler, 2005, S. 43)

In Bezug auf Unternehmenswachstum werden zudem, neben Größe und Marktmacht, auch die Attraktivität von Arbeits- und Kapitalmärkten hervorgehoben. Neben positiven Effekten von Wachstum sind jedoch auch Risiken wie steigende Komplexität, hohe Investitionskosten sowie die Möglichkeit des Scheiterns zu berücksichtigen. Wachstum als solches, bedeutet zudem nicht gleich Wertschöpfung. So sind Unternehmen, die nicht nur ambitionierte Umsatzziele erreichen wollen, sondern auch Gewinne steigern, erfolgreicher als jene, die ein einseitiges Wachstum verfolgen. Am erfolgreichsten gelten jedoch jene Unternehmen, die über einen langfristigen Zeitraum gleichmäßig eine Zunahme von Umsatz und Gewinn verzeichnen. Man spricht dabei von nachhaltig profitabilem Wachstum. (vgl. Raisch, Probst & Gomez, 2010, S. 3)

Ferner beschreibt Wirtz (vgl. 2017, S. 166-167) den Unterschied zwischen internem (Make) und externem (Buy) Wachstum. Im Falle von „Make“ orientiert sich das Unternehmen auf den Einsatz von eigenen Fähigkeiten und Kapazitäten, um das Wachstum voranzutreiben. In den meisten Fällen ist dabei mit langen Implementierungszeiten zu rechnen. Bei „Buy“ werden aufgezeigte Lücken zur Erreichung der Unternehmensziele durch einen Kauf von oder einen Zusammenschluss mit anderen Unternehmen geschlossen. Die beiden Ansätze werden auch als organisches bzw. anorganisches Wachstum bezeichnet.

Die Messung von Wachstum wird meist mit finanziellen Kennzahlen abgebildet. Oftmals wird ein Umsatzwachstum von 20 % im Vergleich zum Vorjahr als Wachstum und von 30 % als rapides Wachstum bezeichnet. Jedenfalls muss ein schnelleres Wachstum als jenes des Branchendurchschnitts erreicht werden. Eine weitere Unterscheidung ist mit sogenannten schnell wachsenden „Gazellen“ möglich. Hierbei muss ein Umsatzwachstum von etwa 50 % in drei aufeinanderfolgenden Jahren erreicht werden. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 273) Allerdings gibt es auch hier eine Unschärfe. Freiling und Harima (vgl. 2019, S. 405) nennen ein Umsatzwachstum von mehr als 20 % jährlich als Voraussetzung. Hinzu kommt ein Mindestumsatz von 100.000 USD sowie ein Minimum in der Anzahl von MitarbeiterInnen von zehn.

2.3. Strategie

Malik (vgl. 2013, S. 37) legt dem Begriff der Strategie drei grundlegende Positionen zugrunde. Zum einen werden Aktivitäten gesetzt, ohne dabei eine Vorhersage der Zukunft zu besitzen. Zum anderen werden Entscheidungen gefällt, ohne dabei die Folgen in der Zukunft zu kennen. Beide Positionen haben jedoch gemein, im Idealfall von Beginn an so zu agieren, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Ergänzend weist Mintzberg (vgl. 2007, S. 4) auf die Unterscheidung zwischen absichtlichen, also den geplanten, sowie entstandenen, also realisierten, Strategien hin. Die Realität zeigt, mit Blick auf die Vergangenheit, dass Strategien zumeist aufbauend auf sowohl geplanten als auch ungeplanten Aktionen zustande kommen. Für diese Arbeit wird eine Kombination der Aussagen der genannten AutorInnen herangezogen.

2.4. Innovation und disruptive Technologien

Bereits im Jahre 1911 wurden von Schumpeter (vgl. 1987, S. 99-103) erste Ansätze zum Innovationsbegriff diskutiert. Konkret wird die Durchsetzung neuer Kombinationen mit Bezug auf vorhandene Produktionsfaktoren bzw. Produktionsmittel genannt. Diesem Argument liegen fünf mögliche Fälle zugrunde: Herstellung eines neuen Gutes, Implementierung neuer Herstellungsprozesse, Eintritt in einen neuen Markt, Akquirierung neuer Möglichkeiten zur Beziehung von Rohstoffen oder der Umsetzung einer neuen Organisation.

Hingegen wird allgemein von Braun-Thürmann (2005, S. 6) eine Innovation folgendermaßen definiert: „Als Innovationen werden materielle oder symbolische Artefakte bezeichnet, welche Beobachterinnen und Beobachter als neuartig wahrnehmen und als Verbesserung gegenüber dem Bestehenden erleben.“

Zu ergänzen ist, dass es sich dabei nicht alleine um eine neue Idee, sondern auch um deren Implementierung in zum Beispiel Produkten oder Prozessen handelt. Durch Innovation wird daher auch gezielt eine Steigerung des Gewinns eines Unternehmens verfolgt. Ferner sind radikale und inkrementelle Innovationen zu unterscheiden. Erstere bedarf signifikanter Änderungen und tritt

oftmals beim Einstieg in neue Märkte auf. Letztere bezieht sich auf geringfügige, dafür aber kontinuierliche Änderungen, die in ihrer Gesamtheit ebenfalls als Innovation zu bezeichnen sind. Inkrementelle Innovation findet ihre Anwendung oftmals in der Automobilindustrie. (vgl. Urabe, Child & Kagono, 1988, S. 3)

Darüber hinaus wird auch oftmals von disruptiven Technologien beziehungsweise Innovationen gesprochen. Als disruptiv beschreiben Christensen, Raynor und McDonald (vgl. 2015, S. 44) Technologien und Innovationen, wenn dadurch im Markt etablierte Unternehmen von Neueinsteigern herausgefordert oder gar verdrängt werden. Dies geschieht oftmals dann, wenn sich vorherrschende Marktführer zu sehr auf ihre Hauptkunden und deren Anforderungen, nicht aber auf kleinere Kunden im selben Segment konzentrieren.

Dabei wird bewusst von bekannten technischen und operationalen Wegen zu Neuentwicklungen abgewichen und auf absolut neue Ansätze gesetzt. Damit ist natürlich auch ein größeres Risiko verbunden. (vgl. Reiter, 2016, S. 8)

Im Gegensatz zu innovativen Start-ups stehen imitative Start-ups (laut Begriffsdefinition in Kapitel 2.1 nicht als Start-up zu bezeichnen). Dabei handelt es sich um eine Nachahmung bereits bestehender Geschäftsmodelle und Produkte sowie den Eintritt in bereits bekannte Märkte. Geprägt durch geringes Risiko, ist die Rentabilität solcher Unternehmungen überschaubar. (vgl. Diehm, 2017, S. 15-16)

Als Definition wird demnach die erfolgreiche Durchsetzung neuer Kombinationen im Sinne von Produkten oder Leistungen im Markt herangezogen (vgl. Schumpeter, 1987, S. 99-100). Werden dadurch bestehende Marktteilnehmer verdrängt spricht man von disruptiven Innovationen oder Technologien (vgl. Christensen et al., 2015, S. 44). Generell gilt, dass dabei maßgeblich unbekannte Geschäftsmodelle verfolgt und unsichere Märkte bedient werden (vgl. Diehm, 2017, S. 17).

3. START-UP-LEBENSZYKLUSTHEORIE

Die zeitliche Abgrenzung der Start-up-Entwicklung ist insofern notwendig, als dass jede Phase ihre Besonderheiten in Bezug auf Finanz, Finanzierung, Aufgaben sowie Herausforderungen aufweist. Um die Abgrenzung zur Wachstumsphase näher zu begründen, wird die Lebenszyklustheorie beschrieben.

Grundsätzlich wird der Fortschritt von Start-ups in Entwicklungs- und Finanzierungsphasen abgebildet. Hierzu zählen die Initialphase bzw. Pre-Seed, Seed-Phase, Start-up-Phase sowie expansives Wachstum und Internationalisierung. Dabei werden als dominierende Entwicklungsschritte die Erkennung der eigentlichen Geschäftsidee, die Gründungsvorbereitung sowie formelle Gründung, aber auch die Ausweitung des Geschäftsmodells und das damit einhergehende Wachstum beschrieben. (vgl. Kulicke, 2021, S. 19)

Schultz (vgl. 2011, S. 53-55) ergänzt diese Gliederung um drei fundamentale Phasen, denen einzelne Entwicklungsschritte zugeordnet werden:

1. Die Frühphase bzw. Early Stage mit Seed, Start-up und First Stage,
2. Die Wachstumsphase bzw. Expansion Phase mit Second und Third Stage,
3. Die Reifephase bzw. Later Stage mit Etablierung des Unternehmens.

Dennoch gibt es Unterschiede in der Betrachtungsweise. So sehen Resch und Ungerböck (vgl. 2020, S. 3-6) die Later Stage als Teil der Expansion Phase und ergänzen diese noch um den Exit. Der Exit ist insofern wichtig, da er als Meilenstein in der Unternehmensentwicklung gilt und daraus auch der Erfolg des Unternehmens abgeleitet werden kann.

Abbildung 1 zeigt einen Überblick der Finanzierungsphasen und der jeweiligen Entwicklungsschritte in Zusammenhang mit dem zu erwartenden Unternehmensgewinn bzw. Verlust.

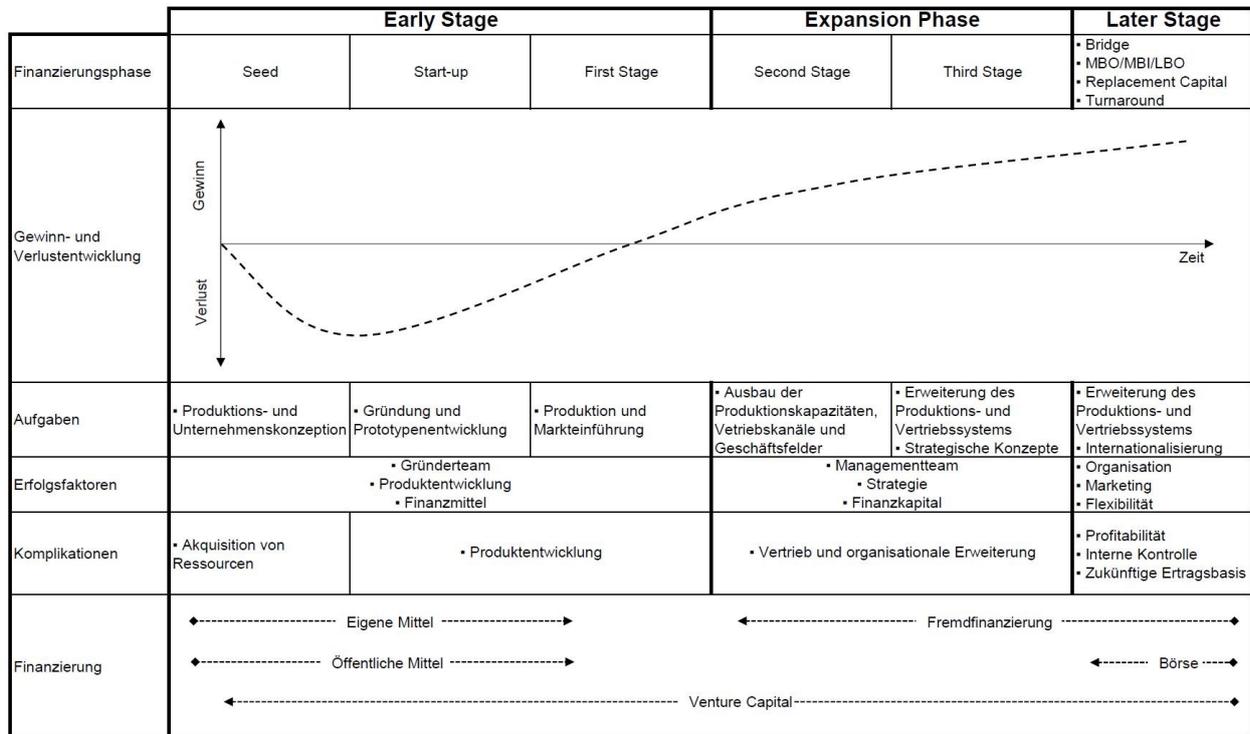


Abbildung 1: Finanzierungsphasen. Quelle: In Anlehnung an Schultz, 2011, S. 56; Schefczyk, 2005, S. 617

Das Überschreiten der Gewinnschwelle gilt als wesentlicher Meilenstein in der Start-up-Entwicklung und wird in Abbildung 1 in der First Stage gezeigt. Etwa 50 % der Start-ups benötigen zur Erreichung des Brake Even Points fünf Jahre. Jeweils ein Viertel der Start-ups erreicht diesen bereits nach drei oder erst nach acht Jahren. (vgl. Malik, 2013, S. 274) In der Literatur werden hier jedoch unterschiedliche Zahlen genannt. So beschreibt Diehm (vgl. 2017, S. 20) die Erwartungshaltung von InvestorInnen von drei bis fünf Jahren nach Gründung, die Wachstumsphase abgeschlossen zu haben. Allerdings werden auch die Schwierigkeiten eines festgelegten Zeitraums aufgrund verschiedenster Branchen und Einflussfaktoren genannt.

3.1. Early Stage

Die Early Stage besteht aus den drei Phasen Seed, Start-up und First Stage. Die Seed Phase beschäftigt sich neben dem Business Plan – der vorrangig für erste Finanzierungsrunden genutzt wird – mit der Evaluierung der Marktposition sowie ersten Schritten in Forschung und Produktentwicklung. Auch wenn zu diesem Zeitpunkt ein signifikantes Verlustrisiko besteht, ist gleichzeitig mit höchsten Gewinnchancen im Falle einer positiven Umsetzung zu rechnen. (vgl. Schultz, 2011, S. 53-54)

Resch und Ungerböck (vgl. 2020, S. 4) unterscheiden dabei noch eine Pre-Seed Phase, die eine grobe Definition des Unternehmens beinhaltet. Dazu zählt neben Grundzügen des Businessplans und der Marktanalyse auch die Zusammensetzung des Gründerteams.

Nach der Pre-Seed bzw. Seed Phase folgt die Start-up Phase, in der die eigentliche Unternehmensgründung stattfindet. Dieser Schritt wird auch als Launch bezeichnet. Wurden in den vorhergehenden Phasen hauptsächlich Vorbereitungsarbeiten geleistet, kommt es zu diesem Zeitpunkt schließlich zur Umsetzung des Businessplans. An dieser Stelle wird bereits höheres Kapital benötigt, welches die Kooperation mit Business Angels oder VC-Gesellschaften begründet. (vgl. Hahn, 2018, S. 28-29)

In der letzten Phase der Early Stage, der First Stage, kommt es zur Markteinführung und im besten Fall werden erste Gewinne erzielt. Nach erfolgreicher Produktionsaufnahme liegt typischerweise der Ausbau von Produktionskapazitäten und der Marktposition im Fokus. (vgl. Schultz, 2011, S. 54) Insbesondere Spin-offs von Unternehmen sind beim Erreichen von Profitabilität oder des Break Even Points Vorreiter (vgl. Leitner et al., 2021, S. 84). Wichtig ist zudem in der Start-up Phase und in der First Stage die Absicherung der angestrebten Qualität sowie die Sicherstellung der Marktanteile (vgl. Malik, 2013, S. 274).

Es existiert also, auch wenn in den frühen Phasen oft noch kein absetzbares Produkt besteht, bereits ein Finanzierungsbedarf mit den Vorbereitungskosten wie Markt- oder Machbarkeitsstudien, aber auch die eigentliche Ideenfindung sowie Entwicklungsaufwände müssen gedeckt werden. (vgl. Kollmann, 2005, S. 72) Wichtig an dieser Stelle ist auch das so genannte „Valley of Death“. Es beschreibt den Zeitraum von der Unternehmenskonzeption bis hin zur Generierung stabiler Umsätze. Death indiziert dabei die Unternehmensschließung und ist typischerweise auf

mangelnde Geldmittel rückzuführen. Diese Herausforderung gilt als eine der ersten wie auch wichtigsten für UnternehmerInnen, um schließlich von der Early Stage in die Expansion Phase zu gelangen. (vgl. Kogure, Kobayashi & Kawase, 2019, S. 102-105)

3.2. Expansion Phase

Diese Phase gliedert sich wiederum in zwei weitere Phasen: Second Stage und Third Stage. In der Second Stage befassen sich Start-ups zunehmend mit Wachstum und dessen Herausforderungen. Vordergründig werden dabei Diversifikation, neue Geschäftsfelder und Internationalisierung behandelt. In diesem Zusammenhang stehen daher auch hohe Investitionen. (vgl. Schultz, 2011, S. 54) Hahn (vgl. 2018, S.30) spricht zusätzlich auch von der Marktdurchdringung des bestehenden Marktes sowie von der Produktskalierung. In Summe ergeben die Aussagen dieser beiden AutorInnen die in Kapitel 6.2 beschriebenen strategischen Handlungsfelder für Wachstum.

Die Third Stage behandelt als nächsten Entwicklungsschritt die Ausweitung der Produktionskapazitäten und Vertriebswege. Bei Start-ups, die eine Internationalisierung anstreben, müssen in dieser Phase insbesondere die Vertriebssysteme angepasst werden. Oftmals kommt es dabei zu einem Ressourcenengpass. (vgl. Schultz, 2011, S. 55)

In Bezug auf Ausweitung der Produktions- und Vertriebskapazitäten beschreibt Kollmann (vgl. 2005, S. 76) die Möglichkeit, Kooperationen abzuschließen, die aber aufgrund von mangelndem Cash-Flow zusätzlichen Kapitalbedarf erfordern.

Als Wachstumsphase bzw. Growth Stage werden von Resch und Ungerböck (vgl. 2020, S. 5) die Second und Third Stage zusammengefasst. Ergänzend zu Schulz (vgl. 2011, S. 55) ist die Notwendigkeit einer Standardisierung von Prozessen zu erwähnen. Diese ergibt sich aus der steigenden Unternehmensgröße.

Freiling und Harima (vgl. 2019, S. 410-412) zeigen für die Expansion Phase zwei weitere Ansätze: den „Exploitative Turn“ sowie den „Ambidextrous Turn“. Beiden Ansätzen liegt eine explorative Vorgehensweise in der Early Stage zugrunde, also die Entwicklung von zum Beispiel neuen Produkten. Beim Exploitative Turn kommt es beim Einstieg in die Wachstumsphase zu einem Schwenk in die Umsetzung sowie zu einer Durchsetzung der explorativen Ergebnisse im Markt. Einer möglichen schnellen Skalierung stehen aber auch große Risiken wie der Totalverlust der

Geschäftsbasis gegenüber. Alternativ dazu steht der Ambidextrous Turn, der sowohl einen explorativen als auch exploitativen Ansatz im Basisgeschäft verfolgt. Dadurch werden, zusätzlich zur Umsetzung, auch Entwicklungsiterationen durchgeführt und damit wird das Produkt verbessert.

3.3. Later Stage

Ein Unternehmen erreicht diese Phase, wenn es am Markt etabliert ist und eine hohe Marktdurchdringung erreicht hat. Wachstumsraten wie in der Expansion Phase sind daher nicht zu erwarten. Diversifizierung ist ein mögliches Instrument zur weiteren Unternehmensentwicklung. (vgl. Schultz, 2011, S. 55) Nachdem eine hohe Marktdurchdringung erreicht wurde und damit auch begründete Alleinstellungsmerkmale vorhanden sind, lässt sich das Unternehmen dadurch auch akkurater bewerten. Entwicklung und Risiken lassen sich konkreter abschätzen. (vgl. Kollmann, 2005, S. 77)

Eine Diversifizierung erreicht man unter anderem auch durch Zusammenschlüsse oder Zukäufe. Man spricht dabei von Buy & Build. Darin verbirgt sich jedoch das Risiko von internen Konflikten, da sich das Gründerteam mit neuen Führungskräften auseinandersetzen muss. (vgl. Resch & Ungerböck, 2020, S. 5) Weitere Ansätze zur Diversifizierung, wie zum Beispiel Vorwärts- und Rückwärtsintegration, werden in Kapitel 6.3 näher erläutert.

Jedenfalls ergeben sich nach Schefczyk (vgl. 2005, S. 616) aus dieser Phase neue Finanzierungsanlässe, wie zum Beispiel:

- *Bridge*: Finanzierung zur Überbrückung bis zum Börsengang oder Verkauf an InvestorInnen;
- *Management Buy Out (MBO) oder Management Buy In (MBI)*: Finanzierung der Übernahme durch internes oder externes Management;
- *Leveraged Buy Out (LBO)*: Finanzierung der Übernahme durch Eigenkapitalinvestoren, wobei das Management eine Kapitalbeteiligung von weniger als 10 % trägt;
- *Replacement Capital*: Ein Altgesellschafter erwirbt Unternehmensanteile;
- *Turnaround*: Finanzierung eines Unternehmens, welches saniert wurde.

Insbesondere das Management Buy Out weist auf einen so genannten Exit hin. Dabei kommt es zu einem Ausstieg des Unternehmers/der Unternehmerin aus dem Unternehmen. Anlässe dazu reichen von der Honorierung der Aufwände für die Gründung und des Wachstums durch den/die EntrepreneurIn, bis hin zum Interessensverlust und dem Drang, etwas Neues zu probieren. Weitere Varianten des Exits sind zum Beispiel der Verkauf an PartnerInnen oder InvestorInnen, strategische Allianzen oder die Fusion als Börsengang. (vgl. Fueglistaller, Müller, Müller & Volery, 2012, S. 390) Ein Exit ist jedoch bereits frühzeitig in der Start-up-Entwicklung zu berücksichtigen, vor allem wenn Kapital durch InvestorInnen bereitgestellt und damit Unternehmensanteile abgegeben wurden. Hier gilt es, die Renditenanforderungen, die meist auch einem Zeitplan unterliegen, mit den jeweiligen Stakeholdern abzustimmen. (vgl. Resch & Ungerböck, 2020, S. 47-48)

Zusammengefasst zeigt sich also ein homogenes Bild der jeweiligen Entwicklungsphasen in Anbetracht der unterschiedlichen AutorInnen. Es werden zwar einzelne Aufgaben zu den jeweiligen Abschnitten ergänzt oder Untergliederungen granularer angeführt, in Summe sind in allen aber dieselben Strukturen zu erkennen. Unterscheidungsmerkmale sind lediglich in der Angabe des Zeithorizonts für einzelne Phasen auffällig.

4. ERFOLGSFAKTOREN UND HERAUSFORDERUNGEN

Erfolgsfaktoren können bereits bei der Unternehmensgründung analysiert werden und sind in der Literatur sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Ebene abgebildet. Die Forschungslage zeigt dabei eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Bestimmung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Neugründungen.

Grundlegend ist jedoch das Vorhandensein bestimmter Voraussetzungen, so genannter Erfolgspotentiale, die einen Erfolg langfristig ermöglichen. So zählen zum Beispiel die Produktentwicklung, Produktionskapazitäten sowie effektive als auch effiziente Organisationen zu den Erfolgspotentialen. Ein Nichtvorhandensein einer dieser Voraussetzungen führt spätestens bei der Erfolgsrealisierung zu nicht korrigierbaren Abweichungen. (vgl. Gälweiler, 2005, S. 26-27) Preisendörfer (vgl. 2002, S. 45-49) beschreibt etwas detaillierter das „Drei-Faktoren-Modell“ der Erfolgsdeterminanten. Um das breite Spektrum an Erfolgsfaktoren besser abzubilden, werden dabei drei Gruppen definiert. Dazu zählen personenbezogene Faktoren, die sich insbesondere auf den/die UnternehmensgründerIn beziehen, unternehmensbezogene Faktoren sowie umfeldbezogene Faktoren, wie zum Beispiel Branchenspezifika. Ersterer steht sehr oft in der Kritik, da es aufgrund der hohen Anzahl an Merkmalen bzw. Unternehmereigenschaften nahezu unmöglich wird, diesen Faktor zu bewerten. Unternehmensbezogene Faktoren umfassen im Wesentlichen neben der strukturellen Organisation und der finanziellen Ausstattung auch die Gründungsidee. Letztlich folgen die umfeldbezogenen Faktoren, welche hauptsächlich die Gelegenheits- und Opportunitätsstruktur und damit die Nachfrageseite einer Unternehmung identifizieren.

Bei den personenbezogenen Faktoren wird in der Literatur die Kompetenz des Gründungsteams genannt. In Bezug auf die Wachstumsphase wurde dabei in einer Studie von Hashai und Zahra (vgl. 2021, S. 177-178) der Einfluss der fachlichen Erfahrung des Gründerteams analysiert. Es wurde festgestellt, dass GründerInnen mit Erfahrung im gleichen Industriesegment aus demselben Unternehmen vor allem in frühen Wachstumsphasen den größten Beitrag leisten und signifikant zum Erfolg beitragen. GründerInnen mit Know-how in anderen Segmenten oder aus anderen Unternehmen tragen hierzu weniger bei. Den GründerInnen werden jedoch auch andere Merkmale zugeschrieben, die maßgeblich zum Erfolg eines Start-ups beitragen. So ist im Falle eines Wegfalls des Gründers bzw. der Gründerin in frühen Phasen die Existenz des Unternehmens

bedroht. Kommt es zu solch einem Fall in späteren Phasen, kann dies zu Beeinträchtigungen des Wachstums führen. (vgl. Becker & Hvide, 2022, S. 181)

Natürlich sind Erfolgsbetrachtungen nicht nur zum Zeitpunkt der Gründung angebracht, sondern auch in späteren Unternehmensphasen, und dabei speziell bei Finanzierungsrunden. Aus der Perspektive von Venture Capital InvestorenInnen werden laut Resch und Ungerböck (vgl. 2020, S. 12-13) vor allem Unternehmen mit innovativen Lösungen betrachtet, die damit eine relevante Problemstellung im Markt lösen. Der Erfolg jener Unternehmen wird nach den folgenden vier Kriterien analysiert und bewertet: Produkt & Geschäftsidee, Marktpotential, Alleinstellungsmerkmal und Team. Des Weiteren ergänzt Malik (vgl. 2013, S. 270) im Zusammenhang mit Start-ups noch die Faktoren der Absatzkanalstruktur, die Verfügbarkeit von Produktionskapazität sowie die Marktumgebung mit Fokus auf die Konkurrenz.

Im Zusammenhang mit Erfolg wird in der Literatur oft der Begriff der Nachhaltigkeit ergänzt. Dadurch wird die punktuelle Analyse auf einen spezifischen Zeitraum ausgeweitet. Raisch, Probst und Gomez (vgl. 2010, S. 261) heben sowohl die Optimierung von Prozessen oder Produkten zur Erhöhung der Profitabilität als auch die Erneuerung dieser hervor. Eine Balance beider Ansätze führt zu nachhaltig profitablen Wachstum und trägt damit zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Neben allen möglichen Einflussfaktoren auf den Erfolg, die im Übrigen oft schwer zuordenbar sind, meinen Gilbert, McDougall und Audretsch (vgl. 2006, S. 945), dass insbesondere zwei Fragestellungen maßgeblich den Erfolg des jeweiligen Start-ups beeinflussen:

1. Welcher Wachstumspfad soll eingeschlagen werden? Organisch oder anorganisch?
2. In welcher geografischen Abgrenzung soll das Wachstum erfolgen? Lokal oder global?

Wesentlich differenzierter sieht Jacobsen (2006, S. 227) die Beurteilung von Erfolg, der auf bestimmten Faktoren basieren soll: „Denn hinter Entrepreneurship und Erfolg stehen keine eindimensionalen, sondern evolutionäre, kumulative, außerordentlich komplexe Prozesse mit direkten und indirekten Wirkungen, Dynamik, Pfadabhängigkeit und Rückkopplungen.“

In Bezug auf Herausforderungen sind ähnliche, wenn auch nicht gleiche, Erfolgsfaktoren laut van Delden (vgl. 2020, S. 3-5) für deutsche Unternehmen angeführt. Im Bereich der Finanzierung ist zumindest in der Frühphase mit weniger Problemen zu rechnen, da der Kapitalbedarf oft durch

Förderungen gedeckt werden kann. Speziell aber in der Wachstumsphase, wenn ein- bis zweistellige Millionenbeträge gefordert sind, wird die Investorensuche schwierig. Die zweite Herausforderung besteht bei den MitarbeiterInnen, denn der Fachkräftemangel existiert auch bei Start-ups. Zuletzt werden die notwendigen Kontakte genannt. So sind Austauschplattformen zwischen Start-ups bereits die Regel. Der Zugang zu Großunternehmen fehlt jedoch leider oft, egal ob als Kunde oder Lieferant. Um also erfolgreich zu sein, muss sich ein Start-up bereits früh diesen Herausforderungen widmen, um für die nächsten Entwicklungsphasen gerüstet zu sein.

Es zeigt sich also ein sehr komplexer Zusammenhang von Faktoren, die zwischen Erfolg und Misserfolg von Start-ups entscheiden. Ein zuverlässiger Ansatz zur Bewertung scheint noch nicht gefunden zu sein, da sich die Einflussfaktoren permanent der Unternehmensumwelt anpassen.

5. START-UP-ÖKOSYSTEM ÖSTERREICH

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Standort Österreich und dessen Rahmenbedingungen für Start-ups. Dazu zählen neben unterstützenden Einrichtungen wie Inkubatoren oder Hochschulen auch Kapital- und Fördergeber, wie zum Beispiel Venture Capital Gesellschaften und öffentliche Fördermittel. Ein Überblick zur aktuellen Lage in Bezug auf Start-ups wird dargestellt.

5.1. Überblick

In Österreich werden jährlich rund 230 Start-ups gegründet, der Trend ist jedoch rückläufig. Nachdem der Höhepunkt im Jahr 2017 mit etwa 340 Gründungen erreicht wurde, gibt es eine klare Tendenz nach unten. Unklar ist, welche Rolle dabei COVID-19 einnimmt und mit welchen Auswirkungen langfristig zu rechnen ist. (vgl. Leitner et al., 2021, S. 17) Jedenfalls planen viele Start-ups aufgrund von COVID-19 im Jahr 2022, neue MitarbeiterInnen einzustellen. Generell sind im Zeitraum von 2010 bis 2021 rund 2.800 Start-ups entstanden, wobei sich mittlerweile fast jedes zweite mit sozialen oder ökologischen Zielen befasst. Die beiden Topbranchen sind IT und Softwareentwicklung mit Künstlicher Intelligenz als klarem Trend. Positiv hervorzuheben ist, dass der Anteil risikofinanzierter Start-ups um 57 % von 2020 auf 2021 gestiegen ist. Notwendig wären jedoch laut Statistik lohnendere Anreizsysteme für Risikokapitalgeber, Steuererleichterungen sowie vereinfachte Mitarbeiterbeteiligungen. (vgl. Leitner et al., 2021, S. 10-11)

In Bezug auf Unicorns, also Start-ups mit einer Unternehmensbewertung von mehr als einer Milliarde USD, befindet sich Österreich 2021 im Europavergleich gemeinsam mit Schweden mit jeweils sechs Unicorns auf Platz vier. Vorreiter sind Großbritannien, Deutschland und Frankreich; die Gesamtzahl in Europa beträgt 130. Festzuhalten ist dabei auch, dass mit dieser Entwicklung Europa im internationalen Vergleich, vor allem mit den Vereinigten Staaten, aufholt und damit schneller Unicorns hervorbringt als andere Regionen. (vgl. Huebl et al., 2022, S. 3, 12)

Neben der Wirtschaftskammer stellen Gründerzentren und Inkubator-Modelle wichtige Antriebskräfte in der standortpolitischen Entscheidung für die Start-up-Szene dar. Erstere dienen dazu, JungunternehmerInnen mit Infrastruktur, Dienstleistungen und Informationsaustausch zu

unterstützen. Abhängig vom Lebenszyklus sind weitere Unterscheidungen, wie zum Beispiel Gewerbeparks, möglich. Inkubatoren sind den Gründerzentren zwar ähnlich, unterscheiden sich aber wesentlich in der Aufgabenstellung. Durch Inkubatoren soll die Überlebenschance von Start-ups durch physische Infrastruktur, Dienstleistungen und Kapital signifikant gesteigert werden. Die Dienstleistungen sind dabei konkret auf das junge Unternehmen ausgerichtet und ermöglichen es, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. (vgl. Kailer & Weiß, 2018, S. 85-88) Der Science Park in Graz, „hub,ert“ – Hub for Entrepreneurship, Research and Technology Upper Austria – in Oberösterreich sowie „STARTUP.TIROL“ sind beispielhafte Vertreter für Gründerzentren bzw. Inkubatoren (vgl. Leitner et al., 2021, S. 29-33). Ferner kann auf sogenannte BAN – Business Angel Networks – zurückgegriffen werden. Dabei treffen potenzielle InvestorInnen auf kapitalbedürftige Start-ups. Durch zusätzliche Services, wie zum Beispiel gemeinsame Veranstaltungen, wird die Zusammenarbeit gefördert. Als Beispiel sei hier das bereits 1997 gegründete BAN „aws i2 Business Angels“ zu nennen. (vgl. Kailer & Weiß, 2018, S. 69)

5.2. Unterstützende Einrichtungen

Hochschulen spielen in Österreich insofern eine große Rolle, als dass sie in enger Zusammenarbeit mit Start-ups stehen oder teilweise auch für deren Gründung verantwortlich sind. Etwa 49 % aller österreichischen Start-ups gaben im Jahr 2021 an, in Kooperation mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen zu stehen. (vgl. Leitner et al., 2021, S. 71) Auf europäischer Ebene nannten 2019 9,5 % der Start-ups die Zusammenarbeit mit Universitäten als wichtigste Kooperation. Die relevantesten Themen sind dabei die Produkt- oder Serviceentwicklung, Innovation sowie der Zugang zu KundInnen oder Märkten. (vgl. Bormans, Privitera, Bogen, & Cooney, 2019, S. 27)

In Bezug auf Unterstützung von Start-ups und Entrepreneurship durch so genannte HEI, higher education institutes bzw. höhere Bildungsinstitute, und Partner benennt die OECD/EU (vgl. 2019, S. 129-130) drei mögliche Modelle, die in Österreich zur Umsetzung kommen:

1. HEIs mit verschiedenen Industriezweigen: Hierbei bekommen StudentInnen bzw. Start-ups Unterstützung von und Zugang zu lokaler Infrastruktur in den Bereichen Finanzierung, Recht und Know-how. Die WU Wien sei hier als Beispiel genannt, die zusätzlich das Curriculum mit spezifischen Modulen und Forschungsaktivitäten in diesem Bereich ergänzt.

2. HEIs mit lokalen Behörden: Dieser Ansatz beschreibt die Zusammenarbeit der Behörden mit Universitäten und schafft dabei vorteilhafte Ökosysteme für Start-ups. Als Beispiel sei hier die Kooperation zwischen der WKO und der Universität Innsbruck genannt, aus der der Start-up Inkubator „InnCubator“ entstanden ist.
3. HEIs mit spezifischen Branchen: Dabei werden dedizierte Industriezweige, im Rahmen von Forschungsverträgen, Vorträgen und finanzieller Unterstützung, fokussiert und beforscht. Dies ermöglicht den Industriepartnern Zugang zu akademischem Wissen und umgekehrt StudentInnen bzw. JungunternehmerInnen die Möglichkeiten zum Netzwerken und zur Start-up-Unterstützung.

Berücksichtigt man die Anzahl der Gründungen, die aus einem akademischen Umfeld hervorgehen – also entweder Spin-offs während einer akademischen Ausbildung oder Spin-off im akademischen Dienstverhältnis – zeigt der Austrian Startup Monitor 2021 (vgl. Leitner et al., 2021, S. 67) einen Anstieg im Vergleich zu jenen Gründungen ohne universitäre Basis. Mit etwa 22 % im Jahr 2021 liegt der Anteil zwar deutlich unter anderen Gründungen, ergibt aber in der Hochrechnung immerhin bis zu 70 akademische Spin-offs pro Jahr.

Dennoch gibt es Verbesserungsbedarf, vor allem bei der Anerkennung von Entrepreneurship als akademischem Zweig und nicht als alternative Karriereoption. Die Möglichkeit, Dissertationen über Erfahrungen im Start-up Bereich zu verfassen, soll dabei die angewandte Forschung unterstützen und zeitgleich die Sichtbarkeit von Entrepreneurship auf akademischer Ebene steigern. (vgl. OECD/EU, 2019, S. 135) Eine Studie der European Investment Bank aus dem Jahr 2020 (vgl. Reypens, Delanote & Rückert, 2020, S. 18-19) bestätigt die Notwendigkeit einer frühen Ausbildung zum Thema Entrepreneurship in Europa. Diese soll insbesondere Fertigkeiten und die Einstellung zur Arbeit in Start-ups verbessern.

Nahe zu den HEI stehen gründungs- und wachstumsfördernde Einrichtungen wie Gründerzentren, Acceleratoren sowie Inkubatoren. Allen gemein sind Unterstützungsleistungen in Form von Gründungs- und Finanzierungsberatungen, Coachings, die Bereitstellung von Arbeitsflächen und die Herstellung von Netzwerken zu möglichen Kooperationspartnern. Acceleratoren zielen dabei vor allem auf eine Beschleunigung des Unternehmensausbaus ab und können zusätzlich zu den eben genannten Leistungen sowohl strategisch als auch technologisch mitwirken. Im Gegenzug

werden dafür Unternehmensanteile vergeben. Gleiches gilt im Übrigen auch für Inkubatoren, jedoch mit einem noch stärkeren Fokus auf Kooperationen mit anderen Unternehmen. Darüber hinaus ist es üblich, Finanzierungen in Form von Risikokapital zur Verfügung zu stellen. (vgl. Kollmann, 2016, S. 110-111) Eine zukünftig ergänzende Variante der Zusammenarbeit empfiehlt die European Investment Bank (vgl. Reypens et al., 2020, S. 21-22): Nationale Regierungen sollen demnach stärker Produkte bei Start-ups kaufen, um dadurch ihren Innovationsgrad zu steigern und infolgedessen Start-ups signifikant im Aufbau und der Wachstumsphase unterstützen. Dazu müssen jedoch vorerst die komplexen staatlichen Einkaufsprozesse vereinfacht werden. Existierende Beispiele dafür sind spezifische Programme wie „The Danish Govtech Challenge“ in Dänemark, „CivTech Scotland“ im Vereinigten Königreich oder „GovTech Polska“ in Polen.

Es gilt also, unterstützende Einrichtungen weiter zu verbessern; vor allem im Bildungsbereich in Form von Ausbildungen zum Thema Entrepreneurship, aber auch in der Zusammenarbeit mit Konzernen oder dem Staat. Die Kooperation mit Universitäten oder Inkubatoren wird in Österreich von jedem zweiten Start-up in Anspruch genommen.

5.3. Finanzierung und Förderung

Die Finanzierung von Start-ups spielt zusätzlich zur eigentlichen Geschäftsidee und deren Implementierung die wichtigste Rolle. Sie dient dazu, die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und das Wachstum voranzutreiben. Es ist daher notwendig, bereits in frühen Phasen die Finanzierungsstrategie festzulegen. (vgl. Hahn, 2018, S. 19-20) Der Finanzplan ist ein Werkzeug, um finanzwirtschaftliche Ziele einzuordnen und zu planen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen kurzfristiger und langfristiger Finanzplanung, wobei sich erstere mit der Liquidität und letztere mit dem Kapitalbedarf, der eigentlichen Finanzplanung sowie der Rentabilität beschäftigt. (vgl. Hahn, 2018, S. 24-25)

In Österreich waren 2021 die Finanzierungsquellen Eigenmittel der GründerInnen bzw. Bootstrapping, öffentliche Förderungen und interne Finanzierungen durch Cash-Flow die beliebtesten Varianten bei Start-ups. Venture Capital und Crowdfunding bzw. Crowdfunding sind auf den hinteren Rängen zu finden. Generell zeichnet sich ein Trend hin zu Risikokapitalfinanzierung ab. Jedes zweite Start-up in Österreich hat bereits Eigenkapital von außen bezogen und jedes vierte in der Höhe von mindestens 500.000 Euro. (vgl. Leitner et al., 2021, S. 87)

5.3.1. Finanzierungsstruktur

Mögliche Finanzierungen für Start-ups sind strukturell nach zwei Kriterien zu definieren (vgl. Werner & Kobabe, 2005, S. 7-8):

- Kapitalquelle: dazu zählen die Innen- und Außenfinanzierung,
- Rechtsstellung der Kapitalgeber: dazu zählen Eigen- und Fremdkapital sowie Mischformen (Mezzanine-Kapital).

Kapitalquellen

Als Kapitalquelle wird die Herkunft des Kapitals beschrieben. Die Innenfinanzierung bedeutet eine Finanzierung durch das vom Unternehmen erwirtschaftete Kapital. (vgl. Werner & Kobabe, 2005, S. 7) Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Start-ups nur selbstfinanziert werden können, sobald eigene Erlöse erzielt worden sind. Abhängig vom Geschäftsmodell ist dies für Start-ups in der Gründungsphase unüblich und kommt daher erst in späteren Phasen zum Einsatz. (vgl. Hahn, 2018, S. 34-35)

Die Außenfinanzierung als Pendant zur Innenfinanzierung bedeutet, dass Kapital von außen ins Unternehmen fließt. Dies ist dann notwendig, wenn ein Unternehmen seine Finanzierung nicht selbst tragen kann. Typische Varianten sind die Kredit- oder die Beteiligungsfinanzierung. (vgl. Werner & Kobabe, 2005, S. 7) Die Kreditfinanzierung gilt dabei als Fremdfinanzierung und die Beteiligungsfinanzierung als Eigenfinanzierung (vgl. Hahn, 2018, S. 36).

Rechtsstellung der Kapitalgeber

Die Rechtsstellung der Kapitalgeber ergibt sich aus der Art des eingebrachten Kapitals. Hierzu zählen das Eigenkapital und das Fremdkapital. Beim Eigenkapital bringen GesellschafterInnen oder UnternehmerInnen in Form von Einlagen oder externe KapitalgeberInnen in Form von Beteiligungen Kapital ins Unternehmen. (vgl. Werner & Kobabe, 2005, S. 7) Ein/e InvestorIn kann sich also direkt am Unternehmen als GesellschafterIn beteiligen, trägt jedoch auch ein hohes Haftungsrisiko, da Eigenkapital im Falle einer Insolvenz oder Liquidation zuletzt zurückgezahlt wird. Allerdings ergeben sich daraus auch Rechte, wie zum Beispiel Kontroll- und Mitspracherechte sowie eine Erfolgsbeteiligung. Ein Vorteil ist, dass KapitalgeberInnen und GründerInnen mit schnellem Wachstum des Start-ups und einem etwaigen lukrativen Exit gemeinsame Ziele verfolgen. (vgl. Hahn, 2018, S. 36-39).

Beim Fremdkapital bzw. bei der Fremdfinanzierung wird einem Unternehmen Kapital zeitlich befristet von Dritten zur Verfügung gestellt. Dabei steht das Unternehmen in Schuld zu den KapitalgeberInnen. Oftmals wird der Begriff der Fremdfinanzierung mit dem der Außenfinanzierung verwechselt. Der Unterschied ist, dass Fremdfinanzierung auch von innen durch zum Beispiel bilanzielle Rückstellungen erfolgen kann. (vgl. Werner & Kobabe, 2005, S. 8) Mögliche Optionen sind Darlehen oder öffentliche Fördermittel. Zum Vorteil des Start-ups müssen dabei keine Anteile vergeben oder Mitspracherechte eingeräumt werden. Dafür trägt der/die InvestorIn auch keine Haftung und erhält einen erfolgsunabhängigen Ertrag in Form von Zinsen. (vgl. Hahn, 2018, S. 38-39)

Eine weitere Form nach Rechtsstellung ist das Mezzanine-Kapital, welches laut Resch und Ungerböck (vgl. 2020, S. 30) als die für Start-ups am häufigsten in Anspruch genommene Finanzierungsform darstellt. Dabei handelt es sich um eine Mischform von Eigen- und Fremdkapital. Im Allgemeinen werden dabei den KapitalgeberInnen keine Stimm- und Einflussnahmerechte gewährt und das eingebrachte Kapital wird als Eigenkapital ausgewiesen. Dies verbessert die Bewertung vom Unternehmen im Falle der Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital. (vgl. Lühn, 2013, S. 25) Der/die InvestorIn erhält je nach Art des Mezzanine-Kapital variable Rückzahlungen, deren Tilgung nicht vom Erfolg des Unternehmens abhängig ist. Speziell wenn Start-ups bei hohem Kapitalbedarf die Beteiligung von neuen GesellschafterInnen vermeiden wollen, bietet sich diese

Art der Finanzierung an. (vgl. Hahn, 2018, S. 39-40) Die Rückzahlungen an bzw. Rendite der KapitalgeberInnen wird auch als Equity-Kicker bezeichnet und kann je nach Ausgestaltungsart als gewinnabhängige Verzinsung, Wandlungsrechte zu Eigenkapital, Genussrechte oder Optionsrechte auf Gesellschaftsanteile ausgeführt sein (vgl. Reichling, Beinert & Henne, 2005, S. 237). Häufige Formen von Mezzanine-Kapital sind atypische bzw. stille Gesellschaften, Wandelschuldverschreibungen, Genussscheine oder Nachrangdarlehen (vgl. Havlik & Riegler, 2017, S. 44). Im Zusammenhang mit der aufgezeigten Notwendigkeit aus Kapitel 5.1 kann diese Art von Finanzierung auch für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle eingesetzt werden. Wichtig ist hierbei eine klare Definition der anzusprechenden MitarbeiterInnen, unabhängig von Gehaltsstufe oder Betriebszugehörigkeit bzw. den Eigenschaften der Finanzierung (Eigenkapital und Fremdkapital) sowie Erfolgsbeteiligungen und variable Verzinsung. (vgl. Degenhart & Degenhart, 2018, S. 262)

5.3.2. Kapitalgeber

Wie in Kapitel 5.3.1 beschrieben, unterscheiden sich Kapitalgeber grundsätzlich in ihrer Rechtsstellung nach Eigenkapital- oder Fremdkapitalgeber. Im ersten Fall sind Selbstfinanzierung, Inkubatoren bzw. Acceleratoren, Business Angels, Venture Capital und Private Equity zu erwähnen. Zum Fremdkapital zählen öffentliche Fördermittel und Banken. (vgl. Hahn, 2018, S. 39-40)

Selbstfinanzierung

Selbstfinanzierung wird auch als Bootstrapping bezeichnet. Dabei greifen GründerInnen auf ihr eigenes Ersparnis bzw. auf Unterstützungen von Familie und Freunde zurück, um das Start-up vor allem in der Pre-Seed und Seed Phase zu finanzieren. Dies ermöglicht den GründerInnen, sich auf die Geschäftsidee zu konzentrieren. Weitere wesentliche Vorteile sind die Unabhängigkeit von InvestorInnen sowie der zeitnahe Start des operativen Geschäfts. Negativ wirken die Belastung der GründerInnen, finanzielle Einschränkungen sowie die Notwendigkeit von baldigen Cash Flows aus. (vgl. Hahn, 2018, S. 43-45)

Inkubatoren

Das Konzept des Inkubators wurde bereits in Kapitel 5.2 näher beschrieben. Ergänzend dazu ist zu erwähnen, dass die Finanzierung durch Inkubatoren durch die Empfehlung von InvestorInnen oder direkt durch den Inkubator erfolgen kann. Bei Letzterem bedient sich der Inkubator dedizierten InvestorInnen oder einem Investorenpool. Vorteilhaft werden bei dieser Finanzierungsart die nicht-monetären Unterstützungsleistungen gesehen. Aus der Perspektive der Kapitalüberlassung sind jedoch nur geringe Werte im Vergleich zu zum Beispiel VC-Gesellschaften zu erwarten. (vgl. Hahn, 2018, S. 57-58)

Business Angels

Hierbei handelt es sich um eine Art der Unternehmensbeteiligung, die nicht nur durch finanzielle Mittel, sondern auch durch aktive Unterstützungsarbeit im Unternehmen durch Privatpersonen – Business Angels – geprägt ist. Im Sinne der Finanzierung werden Unternehmensanteile für das eingebrachte Kapital und Wissen abgegeben. Die Abgrenzung zu VC-Gesellschaften ist durch das Nichtvorhandensein eines/r Fondsmanagers/in gegeben. Kapital wird also direkt investiert. (vgl. Brettel, 2005, S. 233-234, 236-237) Die Absichten eines Business Angels werden von Pott und Pott (vgl. 2012, S. 195-196) ergänzend als Differenzierungsmerkmal genannt. Diese orientieren sich weniger an kommerziellen Metriken, vielmehr jedoch am Produkt des Kapitalnehmers. Das Investitionsvolumen eines Business Angels reicht bis hin zu einer halben Million Euro. Damit stimmt auch Kollmann (vgl. 2016, S. 360) überein, der sechstellige Beträge als durchaus üblich bezeichnet.

Venture Capital

Diese weitere Art der Finanzierung von jungen Unternehmen durch Bereitstellung von Eigenkapital bezeichnet man als Venture Capital. Weitere Bezeichnungen sind Risiko-, Wagnis- oder Chancenkapital. Es eignet sich vor allem für Unternehmen, die sich in frühen Unternehmensphasen wie der Seed-, Start-up oder Wachstumsphase und wenn diese noch nicht oder nur teilweise mit ihren Produkten im Markt angekommen sind und daher entstehende Kosten noch nicht

durch Umsätze decken können. Für Banken fehlen in diesen Phasen oft noch die notwendigen Sicherheiten, was eine Fremdfinanzierung erschwert. Für Venture Capital InvestorInnen stehen hingegen bei erfolgreicher Geschäftsumsetzung hohe Gewinne in Aussicht. (vgl. Güdel & Lemke, 2011, S. 14-15)

Private Equity

Bei Private Equity handelt es sich gleich wie bei Venture Capital, welches einen Teilbereich von Private Equity darstellt, um Beteiligungen an Unternehmen, die nicht börsennotiert sind. Der wesentliche Unterschied zum Venture Capital besteht darin, dass Private Equity eher für spätere Phasen in der Unternehmensentwicklung, frühestens für die Wachstumsphase, eingesetzt wird. Kapital wird dabei ohne Sicherheiten, aber mit Mitspracherecht zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, nach erfolgreichem Wachstum die Unternehmensanteile gewinnbringend zu verkaufen. (vgl. Bernhardt, 2010, S. 84)

Öffentliche Fördermittel

Förderungen durch die öffentliche Hand sind insbesondere in Österreich stark ausgebildet. Dabei wird zwischen nationalen und lokalen Gelgebern unterschieden. Zu ersteren zählen z.B. das aws, Austria Wirtschaftsservice, sowie die FFG, Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft. Zu den lokalen Förderstellengehören unter anderem die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft SFG oder Niederösterreichs Wirtschaftsförderung NÖBEG. Unterschieden wird ferner zwischen rückzahlbaren und nichtrückzahlbaren Förderungen, die zum Teil auch zur Risikoabdeckung für Bankenfinanzierungen herangezogen werden. (vgl. Resch & Ungerböck, 2020, S. 31) Letzteres wird im Übrigen auch als Chance zur Zusammenarbeit mit Konzernen gesehen. Dazu sieht die Europäische Kommission einen Deep-Tech-Fond vor, der zum einen die Start-up-Finanzierung unterstützt, und zum anderen private Co-Investments forciert. Ziel ist es, für Konzerne das Risiko einer Zusammenarbeit zu minimieren und durch deren Einstieg einen leichteren Zugang zu privaten Investments zu erreichen. (vgl. Reypens et al., 2020, S. 19-20)

Banken

Auf die Modalitäten bei einer Fremdkapitalfinanzierung wurde bereits in Kapitel 5.3.1 näher eingegangen. In Bezug auf Start-ups ist festzuhalten, dass es speziell in der Expansionsphase zu einer Fluktuation des Kapitalbedarfs kommen kann, und dieser im beschriebenen Fall durch zum Beispiel Bankdarlehen gedeckt werden sollte. Dies gilt insofern als risikoreich, als dass zumeist noch keine oder geringe Cashflows zur Tilgung des Darlehens zur Verfügung stehen. Daher wird diese Art von Fremdkapital im Start-up-Umfeld kaum verwendet. (vgl. Resch & Ungerböck, 2020, S. 29)

5.3.3. Wachstumsfinanzierung

Die Finanzierung in der Wachstumsphase bedient sich verschiedener Finanzierungsvehikel, die Abhängig von Bedarf und Ziel des Start-ups zum Einsatz kommen. Wie in Kapitel 3 beschrieben worden ist, werden in der Growth-Phase die ersten Cashflows generiert und im Idealfall wird der Break-Even Point erreicht. Aus Finanzierungssicht ist dies insofern interessant, als dass daraus eine Selbstfinanzierung ermöglicht wird. Zu berücksichtigen ist jedenfalls, dass aufgrund der notwendigen Aktivitäten, wie zum Beispiel dem Vertriebsausbau, hohe Investitionen getätigt werden müssen. (vgl. Hahn, 2018, S. 29-30)

In Bezug auf notwendige Investitionen und den sich daraus ergebenden Finanzierungsrunden sprechen Freiling und Harima (vgl. 2019, S. 314) vom Second und Third Stage Financing, die dem First Stage Financing, das zur Markteinführung dient, folgen. Das Second Stage Financing bezieht sich dabei vordergründig auf die Finanzierung von neuen MitarbeiterInnen und die Anschaffung von neuen Anlagen, mit dem Ziel, KundInnen zu gewinnen. Im Third Stage Financing werden Markterweiterungen auch in Form einer Internationalisierung behandelt.

Der Entwicklungsstand eines Start-ups in der Wachstumsphase lässt dabei eine genauere Prognose des zukünftigen Geschäftsverlaufs zu und erlaubt dadurch, das zu erwartende Risiko besser abschätzen. Dies ermöglicht wiederum das Gewinnen neuer Kapitalgeber, die in früheren Phasen nicht geeignet sind. (vgl. Hahn & Naumann, 2018, S. 213) Abhängig vom Investitionsvolumen und teilweise geprägt durch den Zugang zu bestimmten Netzwerken, kommen folgende Kapitalgeber in Frage: VC-Gesellschaften, Wachstums-Fonds, Hedge-Fonds, private Beteiligungs-Fonds, Family Offices, InvestorInnen vom öffentlichen Markt, strategische InvestorInnen oder Staats-Fonds

(vgl. Freiling & Harima, 2019, S. 314). Zu letztgenanntem Punkt ist als Beispiel für Österreich der awg Gründerfonds zu nennen. Hierbei werden österreichische Start-ups mit Wachstumspotential durch Beteiligungskapital auch in der Wachstumsphase unterstützt. Ziel ist es jedenfalls, weitere private Investments zu generieren und dadurch Beteiligungsvolumina zwischen 100.000 und 3 Mio. Euro zu erreichen. (vgl. Kailer & Weiß, 2018, S. 112) Damit stimmen auch Hahn und Naumann (vgl. 2018, S. 232) überein, indem sie sowohl Fremd- als auch Eigenkapital als mögliche Finanzierungsvehikel nennen. Venture Capital und Zuschüsse von Business Angels werden hervorgehoben. VC-Beteiligungen haben darüber hinaus laut Jihye, Juhee, Hanei & Dae-il (vgl. 2021, S. 10) positivere Effekte auf ein nachhaltiges Wachstum und die Leistungsfähigkeit eines Start-ups, je früher sie in Anspruch genommen werden.

6. WACHSTUMSSTRATEGIEN

Nachdem ein Unternehmen erfolgreich gegründet worden ist, kommt es schließlich zur Entscheidung für das Wachstum. Dabei handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der verschiedensten Aspekte sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens beeinflusst oder davon beeinflusst wird. (vgl. Fueglistaller et al., 2012, S. 371-372) Zugrunde gelegt werden dabei drei Grundvoraussetzungen, die sich durch die Early Stage bestätigt haben: Konzeptreife, Marktreife und der Produkt/Markt Fit. Je nach Ausprägung entscheiden diese über die Geschwindigkeit und Höhe des Wachstums. (vgl. Freiling & Harima, 2019, S. 427)

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben worden ist, wird insbesondere in der Wachstumsphase von Start-up, der Break-Even-Point erstmalig erreicht und Gewinne werden erwirtschaftet. Wachstum trägt also intrinsisch zum Unternehmenswert bei und hat damit direkten Einfluss auf InvestorInnen und Stakeholder. Nach wie vor erreichen jedoch viele neugegründete Unternehmen die Wachstumsphase nicht. Daher sollte speziell bei Start-ups Wachstum als klares Ziel in einer Strategie formuliert und verfolgt werden. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 273-274) Ist Wachstum in der Strategie gesetzt, sind jedenfalls auch die Wachstumsziele zu definieren. Vorsicht ist hier vor allem bei gleichzeitiger Verfolgung von Umsatz- und Gewinnsteigerung geboten. Ein höherer Umsatz führt meist zu geringerem Gewinn und umgekehrt. (vgl. Drucker, 2009, S. 177)

Es sind also verschiedene Arten von Wachstum zu berücksichtigen, die schlussendlich zu den gewünschten Zielen führen. Dazu zählen das finanzielle (zum Beispiel Umsatz und Gewinn), strategische (zum Beispiel Vorteile gegenüber der Konkurrenz oder Marktanteile), strukturelle (zum Beispiel interne Systeme, Rollen und Verantwortlichkeiten) sowie das organisatorische (zum Beispiel Prozesse und Abläufe, Organisationsform, Kultur) Wachstum. (vgl. Wickham, 2006, S. 516) Studienergebnisse von Bain & Company (vgl. 2010, S. 3-4) zeigen, dass vor allem Unternehmen mit ausgeprägten Differenzierungsmerkmalen einen Wettbewerbsvorteil und damit ein profitables Wachstum sichern können. Eine Unterscheidung zu den Mitbewerbern entsteht dann, wenn eine vorteilhafte Kostenposition besteht, ein differenziertes Portfolio existiert oder sich eine einzigartige Stellung in der Branche ergibt. Dies bestätigt auch die drei grundlegenden Strategietypen nach Porter (vgl. Porter, 2013, S. 73): Kostenführerschaft, Differenzierung bzw. die Konzentration auf Schwerpunkte. Zielführend ist dabei die Verfolgung von einem Hauptziel, anstelle einer

Kombination der angeführten Punkte. Fällt die Entscheidung dennoch auf zwei oder mehrere dieser Strategietypen, so wird ein Unternehmen Schwierigkeiten bei der Bedienung des Billigpreissegments erfahren sowie gewinnträchtige Aufträge aufgrund eines geringeren Differenzierungsgrades verlieren. (vgl. Porter, 2013, S. 81)

Der Faktor Zeit ist hier insofern zu berücksichtigen, als dass sich der globale Wettbewerb, getrieben durch die allgegenwärtige Digitalisierung, zunehmend dynamisch und bereits exponentiell entwickelt. Unternehmen unterliegen daher einem gestiegenen Druck, resultierend aus der Korrelation zwischen den Dimensionen Preis und Leistung. (vgl. Rawitzer & Hefti, 2016, S. 415)

Pott und Pott (vgl. 2012, S. 274-275) unterscheiden zudem interne und externe Beweggründe für Wachstum, wobei auch Kombinationen auftreten können. Zu den internen zählen:

- Engagement des Gründerteams,
- Effizienz,
- Preis- bzw. Produktstrategie,
- Verbesserung des Unternehmenswertes,
- Kapitalgenerierung.

Im Gegensatz dazu stehen die folgenden externen Faktoren:

- Technologiesprünge,
- Marktsättigung,
- Änderung des Konsumverhaltens,
- politisch bedingte Änderungen.

Eine besondere Form von wachsenden Start-ups stellen Scale-ups dar. Der Unterschied zum Start-up besteht darin, dass das Produkt oder Geschäftsmodell einfacher, aber auch wiederhol- bzw. skalierbar ist. Man spricht dabei auch von Exploitation der bestehenden Geschäftsbasis, also der bestmöglichen Ausnutzung des existierenden Marktes. (vgl. Freiling & Harima, 2019, S. 403)

Neumann, Sonnenschein, Schumacher & Lange (vgl. 2003, S. 15-16) meinen, dass Unternehmen antizyklisch Wachstum generieren müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Das bedeutet auch in Zeiten von Rezession und Depression zum Beispiel den Umsatz erhöhen. Kundenorientierung und vor allem der Kundennutzen stehen hier im Vordergrund.

Eine weitere Vorgehensweise wäre die Adressierung von White Spaces oder Blue Oceans, also neuen beziehungsweise noch kaum bedienten Märkten. Aufgrund keiner oder einer geringen Anzahl von Mitbewerbern lassen sich Geschäftskonzepte besser durchsetzen und Marktdominanz erreichen. Dies führt wiederum zu kontinuierlichem Wachstum. (vgl. Freiling & Harima, 2019, S. 409) Allerdings ist an dieser Stelle zu berücksichtigen, dass die Branche nur etwa 20 % zur Unternehmensentwicklung beiträgt. Eine wesentlich wichtigere Rolle spielt jedoch die eingesetzte Strategie. (vgl. Zook & Weddigen, 2010, S. 4)

Alle Ansätze der AutorInnen haben jedoch eines gemein: die Differenzierung zum Wettbewerb. Alleinstellungsmerkmale und eine dadurch konkrete Abgrenzung zur Konkurrenz werden allen Theorien zugrunde gelegt. Diese kann durch Preisgestaltung, Produkt oder Portfolio erreicht werden.

6.1. Der Strategie- bzw. Wachstumsprozess

Um geplante Ziele erfolgreich zu erreichen, bedienen sich Unternehmen Strategieprozessen. Die folgenden vier Phasen determinieren den Ablauf der Strategieentwicklung und Umsetzung:

1. Strategische Planung,
2. Strategieentwicklung,
3. Strategieimplementierung und Umsetzung,
4. Strategiekontrolle und Steuerung.

Zur ersten Phase zählt man vorwiegend analytische Methoden zur Informationssammlung und die Beschreibung des Ist-Zustands. Dabei sollen Produkte und Programme, aber auch Investitionen oder Desinvestitionen evaluiert werden. Phase zwei beschäftigt sich im Wesentlichen mit den strategischen Zielsetzungen und ist als kreativer Part im Prozess anzusehen. Die Implementierung und Umsetzung beschreibt alle Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind,

und bricht sie auf sämtliche Geschäftsebenen herunter. Phase vier prüft die Wirksamkeit der Maßnahmen und stellt einen Soll-Ist-Vergleich an. (vgl. Zimmermann & Rügamer, 2010, S. 12-13)

Als Ablauf vergleichbar zeigen Raisch et al. (vgl. 2010, S. VII-IX) den Wachstumsprozess mit Planung, Generierung, Umsetzung und Strategiekontrolle. Steuerung wird dabei nicht explizit angeführt, ist aber im Bereich der Umsetzung integriert. Die AutorInnen heben in der Umsetzung noch die Wichtigkeit der Organisation und Unternehmenskultur hervor. Beide Punkte tragen maßgeblich zu einem nachhaltig profitablen Wachstum bei und sind daher im Prozess explizit zu betrachten.

Nicht zu verwechseln ist oben beschriebener Wachstumsprozess mit dem in der Literatur oftmals beschriebenen zeitlichen Ablauf von Wachstum, am Beispiel von Produkten oder Lösungen im Markt. Hierbei wird speziell auf Wachstumsmuster basierend auf S-Kurven-Modellen eingegangen und daraus Markt- oder Umsatzvolumen prognostiziert. Im Zusammenhang mit dem Wachstumsprozess dient diese Bewertung zur Abschätzung von möglichen Potentialen von Produkten. (vgl. Malik, 2013, S. 242)

6.2. Strategische Handlungsfelder

Eines der am öftesten eingesetzten Werkzeuge zur Definition einer Wachstumsstrategie ist die Produkt-Markt-Matrix nach Harry Egor Ansoff (vgl. 1957, S. 113-114). Erstmals veröffentlicht wurde dieser Ansatz im Harvard Business Review von 1957 unter dem Titel „Strategies for Diversification“. Per Definition agieren Unternehmen demnach in zwei Dimensionen: Markt und Produkte. Unternehmen, die nach Wachstum streben, haben daher die Möglichkeit, entweder eine höhere Marktdurchdringung, eine Produktentwicklung, eine Marktentwicklung oder eine Diversifikation anzustoßen. Abbildung 2 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen und wie sich dies auf das mögliche Handlungsfeld auswirkt. π beschreibt die jeweilige Produktlinie, μ die zugehörigen Märkte bzw. Missionen. π_0 und μ_0 sind die Ist-Zustände, also bestehendes Produkt und bestehender Markt. Das Paar aus beiden Faktoren ergibt schlussendlich das strategische Handlungsfeld, die sogenannte Produkt-Markt-Strategie. (vgl. Ansoff, 1957, S. 113-114) Dennoch ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht einzig und allein ein Hand-

lungsfeld mit einer Strategie verfolgen, sondern auch verschiedene Felder mit mehreren Strategien umsetzen können. Dies ist typischerweise bei langfristig existieren Geschäften der Fall, nicht aber bei Start-ups. (vgl. Rawitzer & Hefti, 2016, S. 417)

Produkt \ Markt	μ_0	μ_1	μ_2	μ_n	
π_0	Marktdurchdringung	Marktentwicklung				
π_1	Produktentwicklung	Diversifikation				
π_2						
.....						
.....						
π_n						

Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix. Quelle: In Anlehnung an Ansoff, 1957, S. 114

In jüngster Literatur werden π_0 und μ_0 durch „gegenwärtig“ sowie π_1 bis π_n und μ_1 bis μ_n durch „neu“ ersetzt. Damit handelt es sich bei der Strategiewahl entweder um neue oder gegenwärtige Märkte oder Produkte. Der in Kapitel 3.2 beschriebene Ambidextrous Turn lässt sich demnach auch auf die Ansoff-Matrix umlegen. So sind Strategien, die sich mit gegenwärtigen Produkten bzw. dem Basisgeschäft beschäftigen, der Exploitation zuzuordnen. Findet diese im bestehenden Markt statt, spricht man von einer fokussierten, bei neuen Märkten von einer erweiterten Exploitation. Bei neuen Produkten bzw. Geschäften kommt es schließlich zur Exploration. Unterschieden wird dabei zwischen angeschlossener und freier Exploration. Erstere beschäftigt sich mit der Erforschung von Neuem im gegenwärtigen Markt und Letztere mit neuen Märkten. (vgl. Freiling & Hamira, 2019, S. 417-419)

Basierend auf Ansoff (vgl. 1957, S. 113-114) werden neue Modelle generiert, die jedoch sehr stark auf dem Grundprinzip von Ansoff beruhen. Signifikante Unterschiede oder neue Ansätze wurden nicht identifiziert.

6.2.1. Marktdurchdringung

Bei der Marktdurchdringung wird auf eine Erhöhung des Umsatzes oder Ertrags abgezielt, ohne dabei die bestehenden Produkte oder den Markt zu wechseln. Dies geschieht entweder auf Basis einer Vergrößerung der Absatzmenge bei bestehenden KundInnen oder mit Hilfe von Kun-

denneugewinnung. (vgl. Ansoff, 1957, S. 114) Ergänzend dazu können Kundenbindungsmaßnahmen durch zum Beispiel die Aufwertung der Marke oder eine Erhöhung des Kundenwerts durch Kostensenkung eingesetzt werden (vgl. Rawitzer & Hefti, 2016, S. 417). Das Abwerben von KundInnen der Mitbewerber sowie die Steigerung des Kaufverhaltens existierender KundInnen sind weitere Möglichkeiten (vgl. Schawel & Billing, 2018, S. 32). Eine wichtige Kennzahl, die an dieser Stelle jedenfalls berücksichtigt werden sollte, ist die Marktsättigung. Sie gibt Aufschluss über das verbleibende Potential im Markt und errechnet sich aus der Division von Marktvolumen durch das Marktpotential. Ein Ergebnis von 50 % bedeutet, dass 50 % des Marktes bereits bedient werden und noch weitere 50 % potenziell zur Durchdringung verfügbar sind. Bei einer hohen Marktsättigung sollte nicht auf eine Marktdurchdringungsstrategie gesetzt werden. (vgl. Aumayr, 2006, S. 231) Speziell für Start-ups hat die Marktdurchdringung bereits in der Start-up Phase besonderen Stellenwert, als dass eine stabile Profitabilität vor allem durch angemessene Marktanteile erreicht werden kann. Ist die Start-up Phase beendet, erschwert sich der Marktzuwachs. (vgl. Malik, 2013, S. 270)

6.2.2. Produktentwicklung

Bei der Produktentwicklung werden für einen bestehenden Markt neue Produkte entwickelt. Dadurch soll eine Differenzierung am Produkt geschaffen und damit die Leistung im Markt verbessert werden. (vgl. Ansoff, 1957, S. 114) Dazu zählen Methoden wie die Ergänzung von neuen Produktmerkmalen, neue Liefer- und Nutzungsmodelle, die Neugestaltung von Preis- und Zahlungsmodellen oder die Ausweitung der Angebotspalette im Handel (vgl. Rawitzer & Hefti, 2016, S. 417). Ein weiterer Ansatz wäre, unterschiedliche Qualitätsstufen eines Produkts im Markt anzubieten (vgl. Schawel & Billing, 2018, S. 32).

6.2.3. Marktentwicklung

Werden bestehende Produkte in neuen Märkten etabliert, spricht man von Marktentwicklung. Eine geringfügige Modifikation vom Produkt ist dabei nicht ausgeschlossen. (vgl. Ansoff, 1957, S. 114) Der Eintritt in neue geografische Märkte oder Kundensegmente sind zwei mögliche Ansätze

(vgl. Rawitzer & Hefti, 2016, S. 417). Zu neuen Kundensegmenten zählen zum Beispiel neue Abnehmergruppen wie Privat-, anstatt von Geschäftskunden (vgl. Schawel & Billing, 2018, S. 32). Zur Bewertung der Zielmärkte können verschiedene Methoden herangezogen werden. Dazu zählt unter anderem die strategische Marktplanung. Hierbei werden sowohl der Markt mit Angebot und Nachfrage, aber auch die Branche mit dem Wettbewerb analysiert. Basierend darauf können relevante Zielmärkte identifiziert und ausgewählt werden. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S.19)

6.2.4. Diversifikation

Die Diversifikation ist eine Kombination aus Produkt- und Marktentwicklung. Es wird dabei ein neuer Markt mit einem neuen Produkt verfolgt. Der wesentliche Unterschied zu den anderen drei Handlungsfeldern liegt darin, dass zusätzlich zu technischen und finanziellen Mitteln meist auch neue Fähigkeiten bzw. Kompetenzen, Anlagen und Methoden notwendig werden. (vgl. Ansoff, 1957, S. 114) Dies steht wiederum im Gegensatz zu Rawitzer und Hefti (vgl. 2016, S. 417), die bereits bei Produkt- und Marktentwicklung von dem Erfordernis, neuer Fähigkeiten und Kompetenzen sprechen. Jedoch werden in diesem Zusammenhang vorwiegend Soft Skills, wie zum Beispiel Geschäftsverstand, Wissen über Märkte und Technologieerfahrung, genannt.

Zur genaueren Betrachtung der Diversifikation kann zudem eine grundlegende Unterscheidung durch vertikale, horizontale und laterale Diversifikation gemacht werden. Erstere umfasst den Eintritt in die Lieferkette vor- oder nachgelagerte Produkte. Die horizontale Diversifikation beschäftigt sich zwar mit völlig neuen Produkten, bedient damit aber Märkte, mit denen das Unternehmen zumindest vertraut ist. Als laterale Diversifikation werden somit jene Strategien bezeichnet, bei denen sowohl Produkt als auch Markt in keinem Bezug zum Unternehmen stehen. (vgl. Ansoff, 1957, S. 114-118) Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für diese Strategie ist die Definition eines konkreten Wettbewerbsvorteiles, der das Unternehmen von der Konkurrenz differenziert. Dieser sollte aus den Kernkompetenzen des Unternehmens entstehen. (vgl. Schawel & Billing, 2018, S. 32) Der Ansatz zur Diversifikation benötigt also Erfahrung in der Umsetzung und ist deshalb vorwiegend bei etablierten Unternehmen im Einsatz. Start-ups greifen auf diese Strategie nur in Ausnahmefällen zurück. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 297)

6.3. Wachstumspfade: Intern oder extern

Wie in Kapitel 2.2 beschrieben worden ist, können Unternehmen intern oder extern wachsen. Der eingeschlagene Wachstumspfad wird im Zusammenhang mit Wachstum, neben zum Beispiel Wachstumsfähigkeiten und Profil, auch als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. (vgl. Vizjak, 2010, S. 24-25) Internes Wachstum wird dabei auch als organisches Wachstum bzw. „Make“ und externes Wachstum als anorganisches Wachstum bzw. „Buy“ bezeichnet. Die Entscheidung, welche Art die qualifiziertere Vorgehensweise für das Unternehmen darstellt, darf dafür aber nicht nur aufgrund von finanziellen Grundsätzen getroffen werden, sondern es muss auch der strategische Fit zum Unternehmen miteinbezogen werden. (vgl. Schwenker & Spremann, 2008, S. 241) Speziell bei anorganischem Wachstum sollte das Ergebnis einen höheren Wert als beide Unternehmen individuell betrachtet erreichen. Der strategische Fit wird dabei noch um die erfolgreiche Integration erweitert. (vgl. Lippold, 2013, S. 154)

Im Rahmen einer Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen von Raisch et al. (vgl. 2010, S. 39-40) wird erläutert, dass Unternehmen mit einem Fokus auf organisches Wachstum nachhaltig profitabler wachsen als jene, die gezielt auf Akquisition Strategien setzen.

6.3.1. Organisches Wachstum

Diese Art des Wachstums basiert auf der Verwendung von – wenn vorhanden – internen Ressourcen. Das Vorhandensein bedeutet nicht nur die eigentliche Existenz von Ressourcen, sondern bei Mangel auch den notwendigen Aufbau, der zugleich Rückschlüsse auf den zeitlichen Horizont schließen lässt. Charakteristisch sind jedenfalls auch ein geringeres Risiko und dadurch ein kleinerer Hebel in Bezug auf das betragsmäßige Wachstum. Auch wenn die Akquisition von Fremdunternehmen hier nicht in Verbindung gebracht werden kann, sind dennoch kleinere Zukäufe von zum Beispiel Vertriebsorganisationen oder Fertigungsanlagen dieser Art des Wachstums zuzuordnen. (vgl. Schwenker & Spremann, 2008, S. 241-242)

Die Sichtbarkeit des Wachstums auf Gesamtunternehmensebene entsteht meist etwas zeitverzögert. Dies beruht auf dem Faktum, dass organisches Wachstum meist auf spezifische Initiativen, die einzelnen Teilbereichen zuzuordnen sind, rückzuführen ist. Dazu zählen zum Beispiel Produkte, Abteilungen oder Verkaufsniederlassungen. Schlussendlich lässt sich aber deren Erfolg

anhand von fünf Faktoren, wie in Abbildung 3 dargestellt wird, bestimmen. (vgl. Neumann, Sonnenschein, Schumacher & Lange, 2003, S. 18-22)

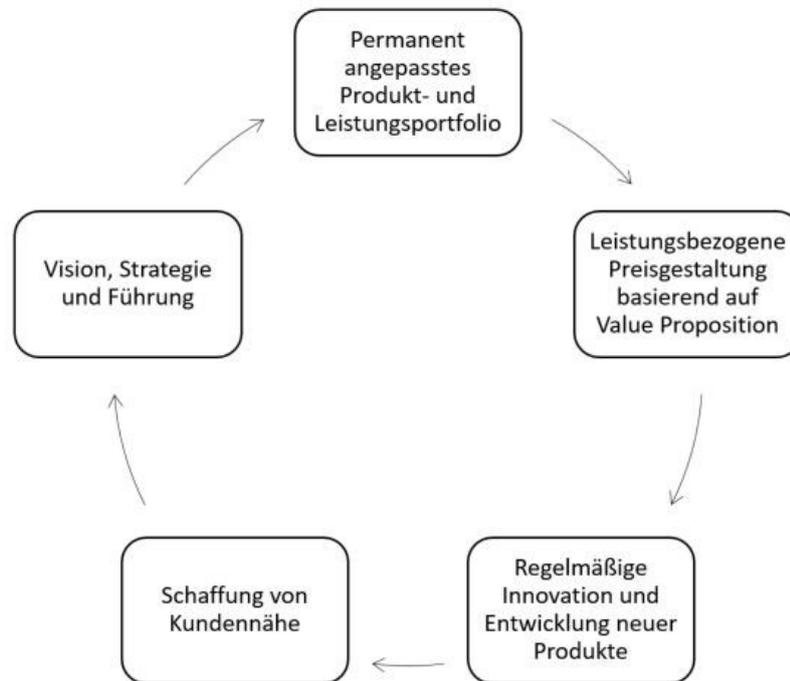


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für organisches Wachstum. Quelle: In Anlehnung an Neumann et al., 2003, S.22

Nachdem das Wachstum vom eigenen Unternehmen kontrolliert werden kann, ist mit überschaubaren Hürden bei der Implementierung zu rechnen. Ferner ergibt sich aus der Verwendung von internen Ressourcen ein geringerer Kapitalbedarf im Vergleich zum anorganischen Wachstum. Daraus resultiert, dass organisches Wachstum vor allem bei Start-ups große Bedeutung findet. (vgl. Vizjak, 2010, S. 31)

6.3.2. Anorganisches Wachstum

Wenn keine internen Ressourcen zur Umsetzung von Wachstumsplänen vorhanden sind und dabei auf ausschließlich externe Ressourcen zurückgegriffen wird, spricht man von anorganischem Wachstum. Es wird grundsätzlich zwischen den Typen Akquisition und Fusion – auch Merge & Acquisition genannt – sowie Kooperationen unterschieden.

Ersterer ermöglicht den schnellen Einstieg in bisher unternehmensfremde Märkte, unterstützt bei Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration und bietet die Möglichkeit der Übernahme von Marken und Know-how. Allerdings ist auch ein beträchtliches Risiko zu kalkulieren, da Fusionen einen komplexen Prozess darstellen. (vgl. Schwenker & Spremann, 2008, S. 242)

Wirtz (vgl. 2017, S. 8-11) fasst gegensätzlich zu Schwenker und Spremann (vgl. 2008, S. 242), Kooperationen und Akquisitionen unter dem Begriff M&A (Merge and Acquisition) zusammen. Eine Analyse verschiedener facheinschlägiger deutscher AutorInnen zeigt, dass zwar keine eindeutige Definition des M&A Begriffs besteht, sich jedoch wichtige Merkmale überlappen. Dazu gehören der strategische Kauf, die anschließende Integration und die damit einhergehende Übertragung von Leistungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnissen. Merkmale für Kooperationen erscheinen hier jedoch nicht.

Eine Alternative zur reinen Akquisition und Fusion stellt somit laut Schwenker und Spremann (vgl. 2008, S. 244-246) die Kooperation dar. Ist der Kauf eines Unternehmens nicht finanzierbar oder möglich, bietet sich die Zusammenarbeit mit einem Partner an. Dabei werden gemeinsame Ziele verfolgt, während die Unabhängigkeit der Unternehmen bewahrt wird. Mögliche Risiken sind der Transfer von Know-how sowie der Verlust von Wettbewerbsvorteilen. Kooperationen lassen sich entweder als Joint Ventures oder strategische Allianzen realisieren. Erstere setzt ein rechtlich selbständiges Unternehmen voraus und der zweite Punkt ein Kooperationsabkommen. Ferner sind Interessensgemeinschaften, Wirtschaftsverbände, Konsortien und Kartelle der Kooperation zuzuordnen. (vgl. Wirtz, 2017, S. 8-11) Laut Leitner et al. (vgl. 2021, S. 71) spielt eine Kooperation mit anderen Unternehmen, Universitäten, öffentlichen Einrichtungen oder auch Institutionen eine wesentliche Rolle für Start-ups, denn mit rund 75 % sind im Jahr 2021 Kooperationen mit KMUs die häufigste Variante, gefolgt von Großunternehmen mit etwa 54 %. Der Austrian Startup Monitor 2018 (vgl. Leitner et al., 2018, S. 80) zeigt, dass dabei 14,7 % mit Fortune Global 500 Unternehmen kooperieren.

Laut Löher (vgl. 2022, S. 14) ist demnach der wichtigste Schritt, nachdem das Geschäftsmodell implementiert worden ist, die Wachstumsprozesse zu beschleunigen. Kooperation ist dabei natürlich nur eine Variante, der folgende Beweggründe aus Sicht des Start-ups vorliegen: Zugang zum bestehenden Vertriebsnetzwerk des Partners, schnellere Skalierung, Zugriff auf Infrastruk-

tur und Finanzmittel sowie Know-how-Transfer. Dies deckt sich teilweise auch mit den Erkenntnissen von Leitner et al. (vgl. 2018, S. 81), die den Zugang zu Kunden und Märkten vor Produktentwicklung und Zugriff auf Technologie als Hauptziele nennen. Danach folgen das Unternehmensimage, Innovation, finanzielle Mittel sowie der Zugang zur Infrastruktur. Gleichzeitig liegen laut Löher (vgl. 2022, S. 16-17) die Ziele der Partner in einer Start-up Kooperation, also zum Beispiel KMUs, eher im strategischen Bereich, aber auch im Sinne von spezifischen Problemlösungen. Dazu gehören neben neuen Technologien das Thema Digitalisierung, aber auch der Zugriff auf motivierte MitarbeiterInnen.

Eine weitere Unterscheidung von dieser Art von Zusammenarbeit ist nach horizontaler und vertikaler Kooperation möglich. Optionen können im gleichen Geschäftsfeld bzw. auf vor- oder nachgelagerter Ebene in der Lieferkette abgebildet werden. (vgl. Schwenker & Spremann, 2008, S. 244-246) Diese Arten von Kooperationen sind ebenfalls eine Variante zur Durchführung von Ansoffs Diversifikationsstrategien, die er namengleich als vertikale und horizontale Diversifikation bezeichnet (vgl. Ansoff, 1957, S. 118).

Im Gegensatz zu Raisch et al. (vgl. 2010, S. 39-40) schreiben Meynerts-Stiller & Rohloff (vgl. 2015, S. 5), dass Unternehmen, die professionell M&A betreiben, durchaus erfolgreicher als organisch wachsende Unternehmen sein können. Die Grundlage dafür gilt neben Erfahrung auch die Kompetenz der Aufwandsabschätzung zur Integration.

6.4. Risiken

Risiken und Gefahren werden von Freiling und Harima (vgl. 2019, S. 436-442) in drei Kategorien eingeordnet: Overpacing, Pfadabhängigkeit und Profileration. Beim Overpacing spricht man von zu schnellem Wachstum, das sich insofern bemerkbar macht, als dass die Wachstumsraten vom Unternehmensoutput nicht jenen vom Unternehmensinput folgen können. Die Pfadabhängigkeit zeigt die Korrelation von möglichen strategischen Alternativen zu Unternehmensentscheidung und wie chronologisch Handlungsalternativen eingeschränkt werden. Dadurch kann sich eine Fokussierung auf einen falschen Pfad mit zu geringer Flexibilität schließlich als Risiko herausstellen. Im Gegensatz dazu steht die Profileration, das unkontrollierte Wachstum. Es besteht dann, wenn

ein Unternehmen von seinem geplanten Wachstum unbewusst abweicht und sich in eine differente Richtung entwickelt. Dies führt beispielsweise dazu, dass neu angesprochene Kunden über die Zeit Anforderungen stellen, die das Unternehmen nicht unterstützen kann oder will.

Globalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang Chance oder Risiko. Einerseits eröffnet sie UnternehmerInnen die Möglichkeit zu neuen Märkten, andererseits entsteht dadurch ein permanenter Wettbewerb um Marktanteile, der wesentlich stärker ausgeprägt ist, als würde man im lokalen Umfang agieren. Wachstum ist daher für global agierende Unternehmen nahezu intrinsisch notwendig und erfordert eine ausgewogene Zuteilung von Ressourcen, um aus einer Chance kein Risiko entstehen zu lassen. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 302-303)

In Bezug auf Start-ups sind auch Innovationen differenziert zu betrachten. Speziell bei Innovationen, die großes Know-how zur Entwicklung, Umsetzung und Vertrauen der KundInnen bedürfen, sind große Risiken zu identifizieren. Hinzu kommt, dass bei Start-ups dadurch typischerweise eine Finanzierung notwendig wird, um die gegebenen Risiken zu decken. Alternativ dazu bietet sich, wie in Kapitel 6.3.2 beschrieben worden ist, die Zusammenarbeit mit Partnern an. (vgl. Brockhoff, 2008, S. 236-237)

6.4.1. Ansätze zur Bewertung

Malik (vgl. 2013, S. 50) vergleicht Unternehmen mit Systemen, die im Wandel auf Grenzen stoßen können. Werden diese überschritten, kommt das System bzw. das Unternehmen in einen undefinierten Zustand und schließlich zum Kollaps. Dieser Ansatz stammt grundsätzlich aus ökologischen Lehren ist aber ident auf ökonomische Systeme umzulegen. Abbildung 4 zeigt die „Wachstumsfalle“ und damit den zeitlichen Ablauf eines Wachstumsprozesses. Wird der Prozess vom Ausgangs- hin zum Endzustand von unkybernetischen Entwicklungen beeinflusst, kann dies zu Abweichungen in der Erreichung von Grenzwerten führen.

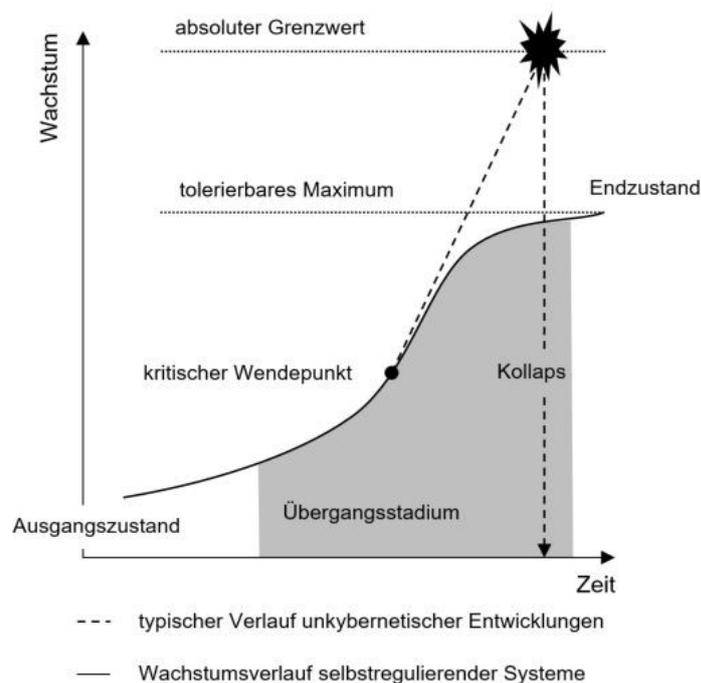


Abbildung 4: Wachstumsverlauf von Systemen. Quelle: In Anlehnung an Malik, 2013, S. 50

Raisch et al. (vgl. 2010, S. 20) kategorisieren Wachstum in vier Positionen. Beim optimalen Wachstum übersteigt das Unternehmenswachstum das des Marktes, bleibt dabei aber innerhalb der Grenzen für Nachhaltigkeit. Die Erschöpfung beschreibt die Situation eines schnelleren Wachstums des Marktes im Vergleich zum Unternehmen. Die Stagnation beschreibt einen Zustand, bei dem das Unternehmenswachstum das Marktwachstum übersteigt, das Umsatzwachstum jedoch zurückbleibt. Das exzessive Wachstum ist vergleichbar mit dem optimalen Wachstum, aber unterscheidet sich insofern, als dass das Umsatzwachstum über der Grenze Nachhaltigkeitsgrenze liegt.

Zur numerischen Bewertung kann unter anderem der Unternehmenswert anhand der Ertragswertmethode berechnet werden. Der Wert gibt an, wie viel ein/e InvestorIn anlegen müsste, um im gleichen Zeitraum dieselben Gewinne zu erzielen. Alternativ dazu kann auch der Substanzwert, der sämtliches betriebsnotwendiges Vermögen den Verbindlichkeiten gegenüberstellt, herangezogen werden. Speziell für Dienstleistungsunternehmen ist dies jedoch nicht aussagekräftig, da typischerweise weniger Vermögenswerte, z.B. in Form von Grundstücken oder Gebäuden, vorliegen. Eine weitere Variante stellt die Investitionsdeckung dar. Sie zeigt das Verhältnis

zwischen Neuinvestitionen und Abschreibungen. Investitionsdeckungsgrade größer 1 zeigen somit höhere Investitionen im Vergleich zur Abschreibung und indizieren dadurch Wachstum. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 278-279)

6.4.2. Wachstumsbarrieren

Insbesondere junge Unternehmen haben Schwierigkeiten, die Wachstumsphase zu erreichen. Etwa jedes siebente Unternehmen erreicht diese Phase, wengleich der Rest entweder als Klein- oder Kleinstunternehmen verbleibt oder aufgelöst wird. (vgl. Pott & Pott, 2012, S. 302-303)

Oftmals liegt der Kern der Barrieren in der Strategie selbst. So sind zum Beispiel Unternehmen mit rein finanziellen Ansätzen oft nicht erfolgreich, da es sich hierbei nicht um erfolgsbegründende Parameter, sondern um das Ergebnis daraus handelt. Es gilt also, die Quellen für finanzielle Ziele zu identifizieren und zu behandeln. Ferner kann die Dimension Zeit als irreführend betrachtet werden. Ähnlich wie bei Finanzen ergibt sich der zeitliche Horizont aus der Summe an Entscheidungen, die zum Wachstum beitragen, nicht aber aus der geplanten Definition von kurz-, mittel- und langfristig. (vgl. Malik, 2013, S. 58-60)

In der Praxis zeigen sich jedoch verschiedenste Barrieren, die zum Teil sehr stark vom Umfeld des Unternehmens sowie dem Zeitpunkt der Evaluierung abhängen. So benennt der Austrian Startup Monitor aus dem Jahr 2021 die wichtigsten Herausforderungen für Start-ups in Österreich mit Vertrieb/Kundenakquise, Produktentwicklung und Umsatzwachstum. Alle drei Punkte sind der Wachstumsphase zuzuordnen und somit gerechtfertigte mögliche Hindernisse. (vgl. Leitner et al., 2021, S. 94)

Eine Analyse aus dem Jahr 2013 des Instituts für höhere Studien in Wien zeigt jedoch für deutsche junge Unternehmen den Preiswettbewerb, die eingeschränkte Verfügbarkeit von neuem Fachpersonal sowie allgemeine Konjunkturaussichten als die wesentlichsten Hemmnisse im Wachstum. Speziell der Preiswettbewerb hat eine sehr starke Korrelation zum Markt und ändert sich daher dynamisch. Generell ist festzuhalten, dass in diesem Fall alle drei Punkte extern getrieben sind. (vgl. Schibany, Gassler & Sellner, 2013, S. 27-28)

Alle oben genannten Punkte beziehen sich jedoch ausschließlich auf die harten Fakten eines Unternehmens und dessen Umwelt. Fueglistaller, Müller, Müller & Volery (vgl. 2012, S. 376-377)

beschreiben stattdessen den wesentlichen Einfluss der UnternehmerInnen selbst. So ist nicht gleich jede Person zu einem Wachstum gewillt, sei es aufgrund der zu erwartenden geringen Erträge aufgrund von Investitionen oder aber auch wegen der mangelnden Fachkompetenz. Speziell bei letzterem Punkt werden oft professionelle Ressourcen eingesetzt. Ferner gilt die verringerte Einflussnahme im Unternehmensgeschehen nach einem Wachstum als Angst vieler EntrepreneurInnen.

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

TSFF 1: Welche Strategien zum Wachstum von Start-ups sind in der Literatur beschrieben?

Zur Beantwortung von TSFF1 müssen zunächst die Rahmenbedingungen für Wachstum von Start-ups erläutert werden. Wachstum bei Start-ups wird in der Literatur zeitlich von anderen Phasen abgegrenzt. Der zugrundeliegende Denkansatz ist die Lebenszyklustheorie. So wird der Wachstumsphase oder auch Expansion Phase, die Early Stage vor- und die Later Stage nachgelagert. Den jeweiligen Phasen sind dedizierte Aufgaben, Erfolgsfaktoren und Hindernisse zugeordnet, die unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Start-ups haben. Dies ist insofern interessant, als dass durch diese Zuordnung bereits erste Rückschlüsse auf mögliche Strategien gezogen werden können. Die Expansion Phase bzw. Wachstumsphase befasst sich mit konkreten Themen zum Ausbau von Produktionskapazitäten, Vertriebskanälen, neuen Geschäftsfeldern und damit einhergehend der Internationalisierung. In Bezug auf den Kapazitätsausbau sind hier auch bereits erste mögliche Kooperationen zu berücksichtigen. Diese Punkte zeigen bereits die Möglichkeit einer Markt- bzw. Marktdurchdringungsstrategie auf.

Grundlage für Wachstum sind jedenfalls die Erreichung einer Konzept- bzw. Marktreife und die Bestätigung des Zusammenspiels aus Produkt und Markt. Diese Punkte sollten spätestens mit der Early Stage abgeschlossen sein, um Wachstum später erfolgreich durchsetzen zu können. Eine weitere Erfolgsdeterminante zum Wachstum ist der Cash-Flow des Unternehmens, der typischerweise auch kurz vor dem Wachstum erste Gewinne generiert. Relevanz kommt dem Cash-Flow insofern zu, als dass dadurch potenziellen Stakeholdern wie Kapitalgeber oder Kooperationspartner der Produkt/Markt Fit bewiesen werden kann. Dies hat wiederum – im Sinne der Kapitalgeber – Relevanz für die Wachstumsfinanzierung.

Im Anschluss wird anhand eines Prozesses die Wachstumsstrategie festgelegt. Dieser Prozess ist in der Literatur vielfach ausgeführt und beinhaltet im Wesentlichen die folgenden vier Schritte: Planung, Entwicklung, Implementierung und Kontrolle. In der Planung wird der Ist-Stand des Start-ups erhoben. Dazu zählen hauptsächlich Produkt, Markt und Finanzierung. Im zweiten Schritt werden Ziele definiert und folglich wird daraus die strategische Stoßrichtung definiert. Die

Implementierung befasst sich mit den notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sowie zur Kontrolle der Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen.

Die Strategieplanung ist in der Theorie detailliert beschrieben. Zu Beginn ist die Zielsetzung zum Wachstum zu definieren. In der Literatur gibt es dafür verschiedene Ansätze, die zum Teil auch gegensätzlich erscheinen. So wird zum einen eine Fokussierung auf ein oder wenige Ziele als Möglichkeit genannt, aber zum anderen auch die Verfolgung von mehreren Zielen. Letzteres hat den Vorteil, die nötige Flexibilität im Falle einer Falschrichtung mit nur einem Fokusgebiet zu bewahren. Unabhängig davon können Ziele wie folgt kategorisiert werden: finanziell, strategisch, strukturell und organisatorisch. Speziell den finanziellen und strategischen Zielen kommt bei Start-ups eine hohe Bedeutsamkeit zu. Ersteren aufgrund der trivialen Bestimmbarkeit und letzteren wegen der klaren Differenzierung zu den Mitbewerbern. Umsatz und Gewinn sollen jedoch mit Vorsicht behandelt werden, da sich beide Kennzahlen gegenseitig beeinflussen. Zusammengefasst ergeben sich dazu bereits drei mögliche Strategietypen: Kostenführerschaft, Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte (vgl. Porter, 2013, S. 73). Generell beziehen AutorInnen den Faktor Zeit in die Zielsetzung mit ein. Die Dauer zur Strategieumsetzung wird durch das dynamische Markt- und Technologieumfeld stetig beeinflusst und kann zu Abweichungen vom ursprünglichen Plan führen. Unterschieden wird hier im Detail zwischen internen Faktoren, wie zum Beispiel Preis oder Finanzierung, und externen Faktoren, wie zum Beispiel Konsumverhalten oder rechtliche Rahmenbedingungen. Eine Möglichkeit, um diese Faktoren abzuschwächen, wäre die Verfolgung einer Blue Ocean Strategie, also das Eindringen in einen noch nicht oder kaum adressierten Markt. Diese wird bei Start-ups in Österreich auch angewendet.

Es ergeben sich demnach bereits aus den Zielsetzungen mögliche strategische Ansätze. Die genannten Varianten von Porter sowie die Blue Ocean Strategie lassen sich wiederum dem Modell von Ansoff (vgl. 1957, S. 113-114), der Produkt-Markt-Matrix aus dem Jahr 1957, zuordnen. Darin werden vier mögliche Handlungsfelder abhängig von Produkt und Markt sowie einer zeitlichen Determinante in Form von Gegenwart und Zukunft abgebildet. Auch jüngere Literatur setzt darauf auf und modifiziert das bestehende Modell nur marginal. Handelt es sich um einen gegenwärtigen Markt sowie ein gegenwärtiges Produkt, spricht man von Marktdurchdringung. Die Gewinnung von Marktanteilen steht hier im Vordergrund und kann durch Maßnahmen wie Kundenakquise, erhöhte Absatzmengen, Kostensenkung oder Abwerben von KundInnen der Konkurrenz

erreicht werden. Ist der bestehende Markt bereits gesättigt, sollte nicht auf dieses Handlungsfeld gesetzt werden. Darüber hinaus kommt es vor, dass Start-ups bereits in der Early Stage mit der Marktdurchdringung begonnen haben und somit die Relevanz für die Expansion Phase sinkt. Ist ein bestehender Markt vorhanden, aber ein neues bzw. verändertes Produkt wird angestrebt, spricht man von Produktentwicklung. Vordergründig ist dabei die Modifikation des Produkts in Form von Produktmerkmalen, Nutzungs-, Preis- und Zahlungsmodellen oder der Einführung von Qualitätsstufen. Bestehendes Produkt und neuer Markt zielen auf eine Marktentwicklung ab, bei der neue geographische Regionen oder Kundensegmente angesprochen werden. Die genannten drei Ansätze werden von Start-ups eingesetzt.

Sind sowohl Produkt als auch Markt neu, kann eine Diversifikation durchgeführt werden. Dazu wird zwischen vertikal, horizontal und lateral unterschieden. Für Start-ups ist diese Variante eher ungeeignet, da zusätzliche Kompetenzen, Fähigkeiten, technische und finanzielle Mittel notwendig sind, über die Start-ups typischerweise nicht verfügen.

Den in der Theorie beschriebenen Handlungsfeldern können organisches und anorganisches Wachstum zugrunde gelegt werden. Beim organischen Wachstum werden sämtliche Aufgaben vom Unternehmen selbst durchgeführt und es wächst durch eigene Ressourcen. Dieser Variante wird von den AutorInnen ein geringeres Risiko zugeschrieben, dafür ist aber mit überschaubaren Wachstumsraten zu rechnen. Ferner ist der Kapitalbedarf kleiner als bei anorganischem Wachstum, warum diese Möglichkeit für Start-ups genutzt wird. Das anorganische Wachstum beinhaltet die Verwendung von externen Ressourcen und unterteilt sich in Fusion und Akquisition – Merge and Acquisition, M&A. Eine eindeutige Definition des Begriffs ist zwar in der Literatur nicht vorhanden, jedoch überlappen sich einige Schwerpunkte. Dazu zählt vor allem der Ablauf, der sich aus Kauf, Integration sowie der Übertragung von Befugnissen zusammensetzt. Generell werden dem anorganischen Wachstum höherer Kapitalbedarf und auch höheres Risiko zugeschrieben. Risiko insofern, als dass Kooperationen oder Unternehmenskäufe zusätzliches Know-how erfordern und aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen Erfolg nicht immer gewährleistet ist. M&A bzw. anorganisches Wachstum ist aufgrund der genannten Thematiken für Start-ups eher unüblich, aber nicht ausgeschlossen.

Allgemein betrachtet bringt Wachstum einige Risiken mit sich. Overpacing, zu schnelles Wachstum, das dazu führt, dass der Input des Start-ups dem Output nicht folgen kann. Pfadabhängigkeit, zu starke Fokussierung auf einen Pfad und Verlust von Flexibilität. Profileration, unbewusste Abweichung von der Strategie und damit Nichterreicherung der Ziele. Des Weiteren werden von AutorInnen die Globalisierung und die Finanzierung von Innovationen genannt. Dedizierte Wachstumsbarrieren werden jährlich von ExpertInnen analysiert und bewertet. Im Jahr 2021 (vgl. Leitner et al., 2021, S. 94) wurden Vertrieb, Produktentwicklung und Umsatzwachstum hervorgehoben. Der Erfolg hängt wiederum von multidimensionalen Faktoren ab, die in der Literatur nicht eindeutig nach Wichtigkeit gegliedert sind. Das Gründerteam wird allerdings häufig genannt, da diese Personen mit ihrer Erfahrung, Motivation und Entscheidungsgewalt einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenswachstum leisten.

Daraus ergibt sich, dass Start-ups in der Wachstumsphase vorrangig auf die Strategien Marktdurchdringung, Produktentwicklung und Marktentwicklung setzen. Alle Handlungsfelder können dabei parallel bearbeitet werden, auch wenn deren Umfang in der Literatur nicht eindeutig eingegrenzt wird. Diversifikation ist aufgrund limitierter vorhandener finanzieller Mittel sowie einer Fokussierungsproblematik nur in Ausnahmefällen eine Option. Jeder der genannten Strategien wird dabei ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil vorausgesetzt. Wachstum wird aus ähnlichen Gründen wie bei der Diversifikation eher organisch implementiert. Eine eindeutige zeitliche Abgrenzung für individuelle Strategien bzw. die Wachstumsphase selbst wird in der Literatur nicht beschrieben. Ferner sind Erfolgsdeterminanten einzelner strategischer Ansätze aufgrund von vielfältigen Einflussfaktoren nicht genauer zuordenbar.

TSFF 2: Welche Arten von Wachstumsfinanzierung können von Start-ups am Standort Österreich verwendet werden?

Die Finanzierung von Start-ups stellt einen wesentlichen Punkt in der Unternehmensentwicklung, vor allem in der Wachstumsphase, dar. Um nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften, empfiehlt es sich, bereits in frühen Phasen mit der Finanzplanung zu beginnen. Dabei ist zwischen zwei Merkmalen zu unterscheiden: Kapitalquelle und Rechtsstellung. Beide sind in der Literatur detailliert beschrieben und werden nahezu deckungsgleich zwischen verschiedenen AutorInnen erfasst. Die

Kapitalquelle beschreibt die Herkunft von Geldmitteln; entweder durch Innenfinanzierung in Form von Gewinnen oder durch Außenfinanzierung, wie zum Beispiel Kredit- oder Beteiligungsfinanzierung. Ferner ist die Rechtsform der Kapitalquelle zu beachten, da diese entweder als Eigen-, Fremd- oder Mezzaninkapital ausgeführt werden kann. Abhängig von der Rechtsform ergeben sich dadurch Haftungsrisiken, Kontroll- bzw. Mitspracherechte und Erfolgsbeteiligungen. Sind für Eigen- und Fremdkapital diese Punkte genau abgegrenzt, stellt Mezzaninkapital eine Sonder- bzw. Mischform dar. Diese wird laut Resch und Ungerböck (vgl. 2020, S. 30) am häufigsten von Start-ups verwendet. Das überlassene Kapital wird zwar als Eigenkapital ausgewiesen, es werden aber keinerlei Mitspracherechte gewährt. Die Rückzahlung erfolgt, unabhängig vom Unternehmenserfolg, variabel.

Daraus resultierend, zählen zu den in Österreich möglichen Kapitalgebern für die Wachstumsphase das Start-up als Selbstfinanzierung, Inkubatoren, Business Angels, Venture Capital Gesellschaften bzw. Private Equity, öffentliche Fördermittel und Banken. Selbstfinanzierung, Finanzierungen aus Cash-Flow oder auch Bootstrapping genannt werden nur in Ausnahmefällen für Wachstumsfinanzierung herangezogen, da damit der hohe Kapitalbedarf von Investitionen nur in seltenen Fällen gedeckt werden kann.

Inkubatoren arbeiten mit Start-ups bereits in sehr frühen Phasen wie Pre-Seed und Seed zusammen und haben teilweise auch die Möglichkeit, Wachstum zu finanzieren. Dies geschieht entweder durch den Inkubator selbst oder durch InvestorInnen, die durch den Inkubator angesprochen werden. Business Angels sind Privatpersonen, die Kapital direkt in das Start-up investieren und sich damit von VC-Gesellschaften unterscheiden. Sechstellige Eurobeträge sind dabei nicht unüblich. Venture Capital oder auch Risikokapital genannt investiert bereits sehr früh, zu einem Zeitpunkt, wo noch kaum Sicherheiten vorhanden sind, aber auch über die Wachstumsphase hinweg. In der Literatur haben Inkubatoren, Business Angels und Venture Capital zwei Dinge gemeinsam: Kapital wird in Form von Eigenkapital von InvestorInnen überlassen und zusätzlich zur Finanzierung wird mit Dienstleistungen bzw. Know-how im Unternehmensaufbau unterstützt. Eine weitere Möglichkeit zur Finanzierung stellen die in Österreich stark vorhandenen öffentlichen Fördermittel dar. Grundsätzlich wird dabei zwischen nationalen und lokalen Varianten unterschieden, die wiederum in rückzahlbare oder nicht rückzahlbare Förderungen gegliedert wer-

den. Förderungen können zur Risikoabdeckung genutzt werden und damit Co-Investments attraktiver machen. Banken haben für Start-ups in der Wachstumsphase in Österreich weniger Relevanz, als dass es zu schwankenden Kapitalbedarfen kommen kann, und die Tilgung durch Cash-Flows nicht immer gewährleistet ist.

Auch wenn Finanzierungen durch Förderungen und Cash-Flow die beliebtesten Vehikel in Österreich darstellen, sind Kapitalgeber wie Venture Capital oder Business Angels für die Wachstumsphase aufgrund des Kapitalbedarfs notwendig. Der Einsatz der jeweiligen Finanzierungstypen hängt von den Zielvorstellungen sowie der zeitlichen Planung des Start-ups ab. Hier ist zu ergänzen, dass die Wachstumsphase mehrere Finanzierungsrunden, wie zum Beispiel das Second und Third Stage Financing, beinhalten kann. Die AutorInnen sind sich einig, dass sich eine frühe Einbeziehung von Business Angels und Venture Capital positiv auf den Erfolg des Start-ups auswirken.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Wie in Kapitel 1.4 beschrieben, basiert der empirische Teil der vorliegenden Arbeit auf einem qualitativen Forschungsdesign. Die daraus resultierenden Ergebnisse, sollen die Themen Chancen und Risiken sowie Strategieentwicklung und Auswahl im Zusammenhang mit österreichischen Start-ups beantworten.

8.1. Forschungsdesign und Methodenwahl

Die empirische Sozialforschung soll durch den Einsatz von bestimmten Methoden eine Analyse der sozialen Realität schaffen. Die in dieser Arbeit angewandte Methode basiert auf Befragungen, wobei grundsätzlich auch Experimente oder Beobachtungen zu möglichen Alternative zählen. Der Aspekt der qualitativen Forschung wird dabei von der Subjektivität der Gesamtheit zusammengefasst und evaluiert. Dies steht im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen, bei denen Fakten mittels Statistik ausgewertet werden. (vgl. Misoch, 2019, S. 1-2) Damit stimmt auch Mayring (vgl. 2016, S. 63) überein, der der qualitativen Forschung die Erhebung von Praxisveränderungen durch subjektive Vorgehensweisen unterstellt.

Ferner werden der qualitativen Sozialforschung bestimmte Eigenschaften zugeschrieben, die vor allem zum Erreichen des Forschungsziels beitragen. Zu diesen zählen interpretativ, naturalistisch, kommunikativ, reflexiv und qualitativ. Jene Eigenschaften führen dazu, ein Ergebnis, welches nicht objektiv vorhersehbar ist, den Bezug zur Realität vorweist, durch Kommunikation evaluiert wird, durch Selbstreflexion geprüft und von einer nichtstandardisierten Herangehensweise behandelt wird, zu erreichen. (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 44-45)

Zur Erhebung wird das Prinzip des problemzentrierten Interviews herangezogen. InterviewpartnerInnen sollen dabei weitestgehend offen und frei Inhalte schildern und durch den/ie InterviewerIn zu einer Problemstellung hingeführt werden. (vgl. Mayring, 2016, S. 67) Diese Art der Datenerhebung zählt zu den semi-strukturierten Erhebungsformen und dient zur Evaluierung von gesprochenen Inhalten. Zur Präzisierung der Problemstellung wird vorab ein Leitfaden erstellt,

der ausschlaggebende Themen sowie eine notwendige Struktur enthält. Insbesondere die Struktur dient dazu, eine angemessenere Übereinstimmung der Interviews zu erzielen. (vgl. Misoch, 2019, S. 65-66)

Der angewandte Interviewleitfaden wird für alle Befragten, in gleicher Form und Ausführung, verwendet. Neben einer Hinführung zum Thema bzw. zur Problemstellung wird zusätzlich auf die Freiwilligkeit und Vertraulichkeit des Interviews hingewiesen. Aufgrund der notwendigen Audioaufzeichnung werden die Befragten auf die datenschutzrechtlichen Bestimmungen hingewiesen und schriftliche Einverständniserklärungen eingeholt.

Strukturell ist der Leitfaden nach zwei Fragetypen aufgebaut. Einleitend werden pro Themenblock Sondierungsfragen gestellt, um die Relevanz des jeweiligen Subjekts zu eruieren. Im Anschluss folgen Leitfadenfragen, die detaillierter auf die zu analysierenden Punkte eingehen. Abhängig vom Interviewverlauf werden zusätzlich Ad-hoc-Fragen zur Aufrechterhaltung des Gesprächs gestellt, die jedoch nicht im Leitfaden selbst abgebildet sind. (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 69-70) Inhaltlich werden im Leitfaden vier Themenblöcke fokussiert. Der erste Block konzentriert sich auf Zielsetzungen von österreichischen Start-ups in der Wachstumsphase und beinhaltet Leitfragen, die zum Beispiel finanzielle oder strategische Ziele hervorheben. Sondierungsfrage zwei beschäftigt sich mit der Implementierung von Wachstum, welches sich aus den Zielen ergibt. Im dritten Fragenblock werden Chancen und Hindernisse zur selbigen Thematik geklärt. Der letzte Themenblock dient dazu, die wichtigsten Themen aus Themenblock eins bis drei zusammenzufassen und dabei näher auf alternative Methoden wie organisches und anorganisches Wachstum einzugehen. Möglichkeiten zur Erfolgsmessung des Wachstums werden per Leitfadenfragen evaluiert. Festzuhalten ist, dass im gegenständlichen Interviewleitfaden sämtliche Leitfadenfragen stichwortartig ausgeführt sind. Dies folgt der Anforderung der Gesprächsöffnung und stellt damit einen freien Interviewablauf sicher. Der eingesetzte Interviewleitfaden ist im Anhang A - 1 ersichtlich.

Während bzw. unmittelbar nach einem Interview wird mittels Notizen ein Postscript erstellt. Dieses dient dazu, die wichtigsten Inhalte sowie Besonderheiten aus dem Interview selbst festzuhalten und schriftlich zu dokumentieren. Zu Besonderheiten können unter anderem auch die Stimmung oder Gefühle von InterviewpartnerInnen zählen. (vgl. Misoch, 2019, S. 75)

8.2. Samplingstrategie

Das Sampling bzw. die Stichprobenauswahl basiert auf der Selektion von ExpertInnen, mit vordefinierten Eigenschaften, die in diesem Sinne einen Anteil der zu analysierenden Grundgesamtheit abdecken. Die Grundgesamtheit entspricht dabei jenem Personenkreis, der die genannten Kriterien erfüllt. In Bezug auf die qualitative Forschung ist zu erwähnen, dass den ausgewählten Interviewpartnern eine inhaltliche Eignung zugesprochen wird. Die Fallzahl selbst wird niedrig gewählt was gleichzeitig eine genauere Reflexion der Ergebnisse bedeutet. (vgl. Misoch, 2019, S. 199-200)

Das analysierte Sample setzt sich in dieser Arbeit aus insgesamt zehn Personen auf Geschäftsführungs- oder Managementebene aus österreichischen Unternehmen zusammen, die mit Start-ups in ihrer Wachstumsphase interagieren oder sie darauf vorbereiten. Bislang sind in empirischen Studien aus Sicht von externen Organisationen, die im unmittelbaren Austausch mit österreichischen Start-ups stehen, diese Themen unbefriedigend behandelt worden. Die befragten InterviewpartnerInnen sollen dabei einen Einblick in beide Perspektiven, sowohl von potenziellen InvestorInnen als auch von UnternehmerInnen, sowie einen flächendeckenden Gesamtüberblick von österreichischen Start-ups gewährleisten. Dies setzt eine umfassende Erfahrung im jeweiligen Bereich voraus, weshalb bei der Samplingstrategie gezielt auf Personen mit mehrjähriger Berufspraxis gesetzt wird. Die angesprochenen ZielinterviewpartnerInnen stammen aus Unternehmen wie Inkubatoren oder möglichen Kapitalgebern, wie zu Beispiel Venture Capital Gesellschaften.

In Summe werden zehn Interviews mit einer Gesamtdauer von 11 Stunden und 35 Minuten bei einem Mittelwert von 1 Stunde 9 Minuten pro Interview geführt. Alle Interviews werden aufgrund der schwierigen Verfügbarkeit der InterviewpartnerInnen und der österreichweiten Streuung online abgewickelt. Dabei wird entweder Webex Teams, Microsoft Teams oder Google Meet zur Videokonferenz eingesetzt. Tabelle 1 zeigt die Gliederung der InterviewpartnerInnen nach Nummer, Datum, Unternehmenstyp, Position und Dauer des Interviews. Es wird bewusst auf die Zuordnung nach Standort verzichtet, um eine notwendige Anonymisierung zu gewährleisten. In Summe werden jeweils fünf InterviewkandidatInnen aus Inkubatoren und aus Kapitalgebern befragt.

InterviewpartnerInnen	Datum	Unternehmenstyp	Position	Dauer
IP1	11.01.2023	Venture Capital	ProkuristIn	01:19
IP2	12.01.2023	Inkubator	GeschäftsführerIn	01:34
IP3	16.01.2023	Family Office	GeschäftsführerIn	01:01
IP4	20.01.2023	Venture Capital	Investment Manager	01:15
IP5	23.01.2023	Inkubator	GeschäftsführerIn	01:00
IP6	15.02.2023	Inkubator	GeschäftsführerIn	01:10
IP7	24.02.2023	Inkubator	GeschäftsführerIn	01:18
IP8	01.03.2023	Inkubator	GeschäftsführerIn	01:14
IP9	08.03.2023	Fördergeber	Senior Investment Manager	00:52
IP10	22.03.2023	Venture Capital	Head of Investment	00:52
Gesamtdauer				11:35

Tabelle 1: Übersicht und Gliederung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswahl der KandidatInnen wird basierend auf dem bestehenden Netzwerk des Forschenden sowie über ein Schneeballsystem durchgeführt. Der Erstkontakt zu den StudienteilnehmerInnen erfolgt dabei telefonisch, gefolgt von einer schriftlichen Anfrage, die auch die Themenblöcke zur Empirie beinhaltet. Im Rahmen eines Telefongesprächs wird die fachliche Eignung basierend auf den zuvor genannten Kriterien diskutiert und evaluiert.

8.3. Kategorienbildung und Auswertung

Das angewandte Forschungsdesign folgt im Bereich der Datenauswertung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 45-46, 97-98) und basiert auf folgendem Prozess zur Beantwortung der empirischen Forschungsfragen: Textarbeit, Kategorienbildung, Codierung, Analyse und Ergebnisdarstellung. Dieser Ablauf ist iterativ und nicht als chronologisch zu betrachten. Einzelne Arbeitsschritte können parallel oder nachträglich durchgeführt oder vervollständigt werden. Die Forschungsfragen selbst bleiben bis zum Abschluss der Analysen modifizierbar und können auf die Ergebnislage und Erkenntnisse angepasst werden. Somit wird eine gewisse Flexibilität über den gesamten Prozess hinweg sichergestellt.

Die Kategorienbildung basiert sowohl auf den in Kapitel 3, 4, 5, 6 und 7 ausgeführten theoretischen Inhalte als auch auf den empirischen Ergebnissen aus den Experteninterviews. Kategorien, die aufgrund von theoretischem Wissen vorab angenommen und generiert werden, werden als deduktiv bezeichnet. Eine Bildung durch Resultate aus der Empirie gilt hingegen als induktiv. Die Anwendung beider unterscheidet sich jedoch nicht. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63-64) In vorliegender Arbeit werden sowohl induktive als auch deduktive Kategorien abgeleitet. Induktive Kategorien sind in Tabelle 2 mit „induktiver Bildung“ gekennzeichnet. Ferner werden im Anhang A - 2, genaue Beschreibungen zu den jeweiligen Haupt- und Subkategorien angeführt und dokumentiert.

Die Auswertung folgt der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97-121). Phase eins und zwei wurden mit Textarbeit und Kategorienbildung bereits beschrieben. Phase drei beinhaltet die Codierung des Materials nach den vordefinierten Hauptkategorien aus Tabelle 2. Basierend darauf werden in Schritt vier und fünf die Textteile zusammengefasst und nach Möglichkeit Subkategorien induktiv bestimmt. In Phase sechs wird nochmals der gesamte Text codiert, um im Anschluss analysiert zu werden.

Hauptkategorien	Subkategorien
<i>1: Wachstumsziele</i>	1a: Finanzielle Ziele 1b: Unternehmensstruktur 1c: Produkt/Markt Fit 1d: Zeithorizont
<i>2: Implementierung von Wachstum</i>	2a: Finanzierung 2b: Personal 2c: Forschung und Entwicklung (induktive Bildung) 2d: Kooperationen (induktive Bildung) 2e: Branchen und Geschäftsmodelle
<i>3: Chancen und Risiken bei Wachstum</i>	3a: Finanzierung 3b: Expansion 3c: Fachkräfte 3d: Rahmenbedingungen in Österreich
<i>4: Strategieentwicklung und Auswahl</i>	4a: Geplante und entstandene Strategien (induktive Bildung) 4b: Anorganisches Wachstum 4c: Evaluierung und Erfolgsmessung

Tabelle 2: Kategorienbildung. Quelle: Eigene Darstellung

In der Codierarbeit werden der transkribierte Text verdichtet und die wesentlichen Ergebnisse subsummiert. Dies dient als Grundlage zum thematischen Vergleich, bei dem die einzelnen Passagen der unterschiedlichen InterviewpartnerInnen miteinander verglichen werden. (vgl. Misoch, 2019, S. 124) Analyse und Auswertung werden computerunterstützt durchgeführt. Dazu wird in der vorliegenden Arbeit die Datenanalysesoftware MAXQDA eingesetzt. Dies ermöglicht eine schnelle Korrelation einzelner Textpassagen unterschiedlicher InterviewpartnerInnen und der damit einhergehenden Auswertung.

Basierend darauf folgt die fallbezogene thematische Zusammenfassung, in der das codierte Material nach strukturierten Blöcken, inhaltlich zusammengefasst wird. Hervorzuheben ist dabei, dass dieses Extrakt der Interpretation des/der Forschenden obliegt und nicht mit dem Wortlaut

der Befragten dokumentiert wird. Dennoch werden sämtliche Punkte mit Aussagen der Befragten begründet und dadurch nachvollziehbar in der Arbeit dargestellt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 111, 117)

8.4. Wachstumsziele

Allgemein werden bei Wachstumszielen zwei Varianten aufgezeigt, die sich entweder auf schnelle Skalierung oder auf langsames Wachstum fokussieren. Beide setzen eine Start-up Vision voraus, die abhängig von Finanzierung, Produkt und Personal zur Umsetzung kommt. Generisch wird dabei den Start-ups eine Zielsetzung unterstellt, bei der sie nach Abschluss des Wachstumsprozesses mehrere 100 MitarbeiterInnen beschäftigen und dabei ein innovatives Produkt am Weltmarkt anbieten. (vgl. IP2, 2023, Z. 33-35; IP6, 2023, Z. 723-726) Im Gegensatz dazu wird behauptet, dass eine Verallgemeinerung der Wachstumsziele aufgrund der unterschiedlichen Branchen- und Geschäftsmodellanforderungen unmöglich sei. Begründet wird dies am Beispiel von schnell wachsender Software, verglichen mit Medizintechnik-Unternehmen, die über einen vergleichsweise langen Zeitraum forschen, bevor ein Produkt die Marktreife erreicht. Auch eine Eingrenzung auf Österreich ist nur limitiert möglich, da auch Ziele in Ländern wie Deutschland oder dem Vereinigten Königreich ähnlich gesetzt werden. (vgl. IP6, 2023, Z. 37-40; IP9, 2023, Z. 27-28) Auf die Quantifizierung von Wachstum wird noch genauer eingegangen, jedoch ist festzuhalten, dass auch hier eindeutige Parameter schwer zu definieren sind und sich meist, getrieben durch die eingesetzte Finanzierung, ergeben. „Ich glaube, andere – und das ist wahrscheinlich die Mehrheit – die haben einfach eine Idee, eine Vision. Die wollen sich selbstständig machen und wissen vielleicht noch nicht ganz, was es wirklich heißt, eine klare Wachstumsstrategie zu verfolgen.“ (IP3, 2023, Z. 33-35) Daraus geht klar hervor, dass selbst die Zielformulierung für Wachstum für einige Start-ups eine nicht einfach zu bewältigende Herausforderung darstellt.

Finanzielle Ziele

Eine wesentliche Rolle in der Zieldefinition kommt bei den Befragten den finanziellen Zielen zu. Hierbei wird grundsätzlich zwischen Exit-orientierten und jenen Start-ups unterschieden, die keinen Exit beabsichtigen. Speziell bei Ersteren werden oft keinerlei Anforderungen an Umsatz und Gewinn im Sinne einer Zieldefinition gestellt. (vgl. IP2, 2023, Z. 59-61) Andererseits wird aber auch an sogenannten Multiples vom Umsatz beim Unternehmensverkauf festgehalten, woraus sich mögliche Ziele ableiten lassen (vgl. IP3, 2023, Z. 55-57). „Viele können auf die einfache Frage – wenn man jetzt als Investor fragt: ‚Okay, ich gebe dir Geld, und wann kriege ich es mit welchem Multiple zurück?‘ gar nicht antworten.“ (IP3, 2023, Z. 38-40) Vorrangig sind es jedenfalls Umsatzziele, die von den Befragten angesprochen werden. Die Quantifizierung findet, wenn vorhanden, nicht betragsmäßig, sondern prozentuell zum Vorjahr statt. Abhängig vom Unternehmensfortschritt, sind vor allem in frühen Phasen signifikantere und später geringere Wachstumssprünge zu erwarten. Vorgaben erfolgen dabei oft von InvestorInnen, die ihrer Finanzierung dedizierte Metriken voraussetzen. So werden von den Befragten Werte zwischen 10-15 %, über 50-60 % bis hin zu 100% genannt (vgl. IP1, 2023, Z. 78; IP10, 2023, Z. 124-126; IP9, 2023, Z. 35-37). Es zeigt sich also kein eindeutiges Bild zur Quantifizierbarkeit. Was jedoch hervorgeht, ist eine starke Abhängigkeit zum Geschäftsmodell. Insbesondere werden von allen Befragten, Software-Start-ups mit so bezeichneten Recurring Revenues hervorgehoben. Diesen werden zwar grundsätzlich höhere Wachstumsraten zugeordnet, sie sind aber auch von der Entwicklung des Start-ups abhängig. Des Weiteren können diese Kennzahlen auch auf monatliche Ziele aufgeschlüsselt werden (vgl. IP1, 2023, Z. 147-149).

In Bezug auf den Gewinn gehen aus der Empirie keine klaren Ziele hervor. In den meisten Fällen wird darauf verwiesen, dass Gewinn bei Wachstumsunternehmen typischerweise wieder investiert wird. Ferner wird der Profitabilität zwar eine Wichtigkeit im Sinne der Erreichung eingeräumt, jedoch auch eine vergleichsweise geringe Rolle im Vergleich zum Umsatz. In Krisenzeiten gewinnt diese Kennzahl jedenfalls an Bedeutung. (vgl. IP2, 2023, Z. 89-91; IP10, 2023, Z. 95-96)

Als weiteres mögliches Ziel ist die Generierung von Finanzierungen zu berücksichtigen. Diese sollten im ersten Schritt bevorzugt aus Förderungen bestehen, sich aber später hin zu Private Equity im Sinne von Business Angels und VC-Gesellschaften entwickeln. (vgl. IP6, 2023, Z. 51-53; IP7, 2023, Z. 63-66)

Unternehmensstruktur

Die Unternehmensstruktur bildet sich in der Empirie entweder in Form eines Mitarbeiterwachstums oder in der Implementierung einer strukturierten Aufbau- und Ablauforganisation ab. In Bezug auf die Aufbauorganisation gilt das Ziel, das ursprüngliche, speziell in den Anfangsphasen vorherrschende Chaos aufzulösen und durch wohldurchdachte Strukturen zu ersetzen. Dazu zählen unter anderem Bereiche wie Finanzen oder Personal (vgl. IP 9, 2023, Z. 224-226). Damit soll nicht nur eine größere Unabhängigkeit vom Gründerteam erreicht, sondern auch die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung geschaffen werden. Erste Redundanzen leisten dabei, sofern finanzierbar, einen wichtigen Beitrag. Den GründerInnen werden dabei oft fehlende Kompetenzen im wirtschaftlichen Bereich unterstellt, was mitunter zu den häufigsten Gründen für ein Scheitern zählt.

Beim Mitarbeiterwachstum wird vorrangig darauf geachtet, sich von einer entwicklungsorientierten Organisation zu entfernen. Um das in den Frühphasen entwickelte Produkt am Markt zu platzieren, sind daher vor allem VertriebsmitarbeiterInnen notwendig. „Der Financier ist nicht das Allerwichtigste, da ist ein guter Vertriebler wichtiger.“ (IP10, 2023, Z. 216-217) Es zeigt sich, dass jene Start-ups mit einem ausgezeichneten Vertriebsteam und einem durchschnittlichen Produkt erfolgreicher sind als jene mit einem perfekten Produkt, aber einem schlechten Vertriebsteam. Dem Vertrieb kommt demnach in der Wachstumsphase ein hoher Stellenwert, auch was das Mitarbeiterwachstum betrifft, zu.

Absolute Werte zur Personalzahl werden von den Befragten aufgrund der Branchen- und Geschäftsmodellabhängigkeit kaum genannt. Es ist jedoch, im Zusammenhang mit Investitionen, mit gewissen Sprüngen zu rechnen. So sind zum Beispiel bei einer Investition im niedrigen einstelligen Millionen-Bereich, 40 bis 50 neue MitarbeiterInnen keine Seltenheit (vgl. IP1, 2023, Z. 125-126). Vorausgesetzt wird dabei jedenfalls eine Grundstruktur von etwa 10-20 Personen (vgl. IP6, 2023, Z. 103-104).

Bei der Ablauforganisation, also der Prozesslandschaft von Start-ups, ist der Umstieg von einer projektorientierten Struktur hin zur standardisierten Organisation als Ziel klar erkennbar. Dadurch sollen individuell an den Kunden angepasste Lösungen beim Einstieg in die Wachstums-

phase nach Möglichkeit vermieden werden und sich Start-ups auf vereinheitlichte Lösungen beziehungsweise Produkte fokussieren. Ansonsten entsteht die Gefahr, sich in Richtung eines Dienstleistungsunternehmens zu entwickeln, welches den Ansprüchen eines schnell wachsenden Start-ups nicht gerecht werden kann. Eine gewisse Flexibilität bleibt dennoch notwendig, um zum einen wichtige Kunden zu halten und zum anderen eine Entwicklung durch das Einbringen von neuen Anforderungen voranzutreiben (vgl. IP5, 2023, Z. 133-134). Hybride Ansätze sind daher auch keine Seltenheit und kommen in der Praxis oft zur Anwendung. Der Übergang verläuft typischerweise linear während der Expansionsphase.

Produkt/Markt Fit

Neben finanziellen und strukturellen Zielen ist das Zusammenspiel aus Produkt und Markt essenziell für erfolgreiches Wachstum. Beim Produkt wird beim Eintritt in die Wachstumsphase ein Minimum Viable Product – Minimalprodukt – vorausgesetzt, mit dem der Zielmarkt adressiert werden kann. Dabei stehen weniger die Qualität und der Preis im Vordergrund, vielmehr jedoch der Nutzen zu einem bestimmten Problem sowie die Verfügbarkeit. Basierend darauf kann die Entwicklung weiterer Produktmerkmale, aber auch die Anpassung des Geschäftsmodells aufgrund der Produktausrichtung angestoßen werden (vgl. IP1, 2023, Z. 237-240). Die InterviewpartnerInnen heben darüber hinaus die Wichtigkeit von Schutzrechten im patentrechtlichen Sinne hervor, dabei speziell in technologieorientierten Branchen. Somit ist die Produktentwicklung ein wesentlicher Bestandteil in der Zieldefinition für die Wachstumsphase.

Produkte beziehungsweise Technologien, die von Start-ups angeboten werden, sind bestimmten Branchen zuzuordnen. Abhängig davon müssen für unterschiedliche Produkte verschiedene Ziele ausgearbeitet werden. Ein häufig genanntes Beispiel ist die Medizintechnik-Branche. Hierbei sind für die Marktzulassung Zertifizierungen notwendig, die meist neben zeitlichen auch hohe finanzielle Aufwände in Anspruch nehmen. Ziel kann es daher sein, in der Wachstumsphase eine Zulassung zu erreichen. (vgl. IP10, 2023, Z. 90-92) Dem gegenüber steht die Unterscheidung nach B2C oder B2B. Bei Konsumgütern ist die Anzahl der AbnehmerInnen ausschlaggebend, was zugleich die Notwendigkeit eines dementsprechenden Marktes mit sich zieht. Bei B2B bietet sich die Möglichkeit, eine geringere Anzahl von Kunden, vielleicht auch lokal, zu bedienen.

Basierend darauf sind die zu adressierenden Märkte als Zielsetzung festzuhalten. Die Befragten nennen dazu zwei Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt. Zuerst sollte der richtige Branchenmarkt identifiziert werden. Österreich ist dabei für Bereiche, wie zum Beispiel Medizintechnik, Agrarwissenschaften oder Biotechnologie, als Testmarkt geeignet. Um ein signifikantes Wachstum zu erreichen, ist im Anschluss eine Internationalisierung notwendig. Andere Branchen, wie zum Beispiel Raumfahrt, sollten sich von Beginn an um internationale Märkte, in denen sich potenzielle KundInnen befinden, bemühen. (vgl. IP6, 2023, Z. 214-218) Ist der Branchenmarkt identifiziert, muss die geografische Expansion evaluiert und bestimmt werden. Aufgrund der nicht vorhandenen Sprachbarrieren, ähnlicher Regulatoren und legislatischer Rahmenbedingungen sowie der einfachen Erreichbarkeit wird der DACH-Raum von allen Befragten als erstes mögliches Ziel genannt. Im Anschluss folgen Länder der Europäischen Union, wobei hier kaum Präferenzen erkennbar sind. Aufgrund der Finanzierung von Start-ups in Form von Venture Capital wird das Vereinigte Königreich als möglicher Zielmarkt häufig definiert. Zudem wird die Englisch als Arbeitssprache nicht als Hindernis gesehen. Danach oder auch parallel dazu kann der amerikanische Markt adressiert werden. Aufgrund der Tatsache, dass das Vereinigte Königreich nicht länger Teil der EU ist, sind die Hürden für eine Expansion vergleichbar. Die USA bietet mit ihren Gesetzmäßigkeiten nahezu ideale Entwicklungsvoraussetzungen für Start-ups und ist zudem offener für Innovationen. (vgl. IP5, 2023, Z. 73-75; IP7, 2023, Z. 89-92, 101-102)

Zeithorizont

Die in Kapitel 3 beschriebene Lebenszyklustheorie mit den zugehörigen Laufzeiten wurde in der Empirie hinterfragt. Eine klare Abgrenzung, wie in der Theorie beschrieben, erfolgt in der Praxis selten. Nahtlose beziehungsweise ineinandergreifende Übergänge zeigen sich häufig. Dennoch werden die Übergänge an bestimmte Einflussfaktoren geknüpft. Dazu zählen etwa Meilensteine, die sich aus Finanzierungs- oder Innovationszyklen ergeben. (vgl. IP1, 2023, Z. 193-195; IP4, 2023, Z. 299-301) Allerdings werden auch hier große Abhängigkeiten von der Branche genannt, die dazu führen, keine einheitlichen Meilensteine listen zu können.

Finanzierungszyklen definieren sich jedenfalls durch das eingesetzte Finanzierungsvehikel und werden oftmals durch die InvestorInnen vorgegeben. Im Bereich von Venture Capital werden pro

Zyklus etwa 12-18 Monate avisiert, wobei davon ein Anteil von ca. sechs Monaten bereits für die Aufstellung der Finanzierung berücksichtigt wird. Es ergibt sich also ein Zeitraum von etwa einem Jahr, in dem mit Kapital gearbeitet werden kann, bis es zur nächsten Finanzierungsrunde kommt. (vgl. IP1, 2023, Z. 193-195; IP3, 2023, Z. 227-231) Wesentlich ist, dass während der Implementierung bereits an Folgefinanzierungen gearbeitet werden muss. Nicht zu vergessen ist dabei auch ein möglicher Exit, der von InvestorInnen gefordert wird. Insofern wird dadurch bereits der zeitliche Horizont begrenzt. Handelt es sich um zum Beispiel Business Angels oder Family Offices, wo nicht zwingend ein Exit notwendig ist, kann sich der Finanzierungszeitraum auch länger oder unbegrenzt gestalten.

Weitere Meilensteine können sich durch Innovationszyklen ergeben. Dazu sind beispielsweise Konsumgüter, aber auch Produkte, die sich durch neue Standards, Normen oder Gesetze ergeben, zu nennen. Im Bereich von neu festzulegenden Standards können sich dadurch lange Entwicklungszeiten beziehungsweise Markteintrittsdauern ergeben. Dem gegenüber stehen Konsumgüter, die vom Markt schnell und immer wieder neu verlangt werden. Es ergeben sich also kürzere Entwicklungszeiten. (vgl. IP2, 2023, Z. 323-325, 404-406; IP4, 2023, Z. 299-301)

Es bestätigt sich dadurch also eine schwierige zeitliche Abgrenzung, die im Zweifelsfall individuell betrachtet werden muss. Bezugnehmend auf die zuvor genannten Meilensteine ergibt sich oftmals ein iterativer Prozess, der permanent, inhaltlich und zeitlich angepasst werden muss. Schließlich bezieht sich die Zieldefinition auf eine Vorabplanung, die in der Umsetzung oft Abweichungen erfahren kann.

8.5. Implementierung von Wachstum

Hinsichtlich der Umsetzung der in Kapitel 8.4 beschriebenen Wachstumsziele ist der Blick auf die Gesamtkonstellation des Start-ups bedeutsam. Die zu implementierenden Maßnahmen und Tätigkeiten erstrecken sich zum Großteil über alle Unternehmensbereiche und müssen aufgrund der teils noch unstrukturierten Organisation nahezu gleichzeitig adressiert werden. Maßgebend ist jedenfalls die Realisierung einer Finanzierung, erforderlicher Kapazitäten – sowohl personell als auch im Bereich der Rohstoffe – und die damit einhergehende Organisation sowie die Bedienung des Zielmarktes. (vgl. IP2, 2023, Z. 229-230; IP5, 2023, Z. 237-241) Die Befragten erwähnen

in diesem Zusammenhang auch das nichtlineare Auftreten von Wachstum und die daraus resultierende schwierige Planbarkeit. Eine Vielzahl der Punkte werden in Dependenz zu externen Einflussfaktoren, wie zum Beispiel dem Markt, gestellt. Daraus erklärt sich das sprunghafte Wachstum, etwa durch die Anzahl an Kundenaufträgen.

Die KundInnen werden als wichtige Stakeholder in der Wachstumsphase angesehen, vor allem, weil sie wertvolle Rückmeldungen zum Produkt, der Technologie oder Serviceleistung liefern. Diese sind vom Unternehmen zu berücksichtigen und zu behandeln. Ferner ist natürlich die Anzahl der KundInnen ausschlaggebend. Werden in Anfangsphasen oft nur wenige AbnehmerInnen bedient, sollen in der Wachstumsphase neue KundInnen aufgebaut werden. Dies ist insofern als Herausforderungen zu sehen, als dass man weiterhin die Bestandskunden möglichst gut betreuen, aber zeitgleich mit limitierten Ressourcen NeukundInnen akquirieren muss. Ein vertriebsseitiger Ausbau ist daher essenziell, nicht nur im Bereich des Personals, sondern auch im Einsatz verschiedener Vertriebskanäle und im Aufbau von neuen Vertriebsorganisationen beziehungsweise im Einsatz von Vertriebspartnern. Es gilt Vertrauen aufzubauen und dadurch die Kundenbeziehung zu stärken. (vgl. IP4, 2023, Z. 360-362; IP5, 2023, Z. 87-89)

„Ein bisschen Glück gehört auch dazu.“ (IP9, 2023, Z. 531) Auch wenn Glück in der Wissenschaft wenig Aussagekraft besitzt, nennen einige der Befragten es als durchaus relevanten Einflussfaktor in der Praxis. Die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen, sei es für Finanzierungen oder als KundInnen, aber auch das Glück des Tüchtigen spielen dabei eine Rolle.

Finanzierung

Aufgrund der Vielzahl an möglichen Finanzierungsvehikeln stellt die Finanzierung einen sowohl aufwendigen als auch komplexen Arbeitsprozess dar. Für die Wachstumsphase werden laut den befragten ExpertInnen Förderungen, Venture Capital und Business Angels eingesetzt. Jeder der genannten Kapitalgeber verfolgt, wie in der Theorie in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** beschrieben, unterschiedliche Interessen, die in der Ansprache berücksichtigt werden müssen. So möchte beispielsweise eine Venture Capital Gesellschaft das investierte Kapital möglichst schnell mit Gewinn zurückerhalten, ein Business Angel aber auch sein Netzwerk einbringen und mit seiner Erfahrung beitragen (vgl. IP6, 2023, Z. 414-415, 418-419).

Fremdfinanzierung, in Form von Kontokorrentkrediten oder Betriebsmittelkrediten, tritt kaum auf und unterstützt das Wachstum nur marginal. Der Start-up-Markt wird zwar in den letzten Jahren in Österreich von Banken als Potential gesehen, dennoch sind Finanzierungen aufgrund der geforderten Sicherheiten weiterhin schwierig. Vereinzelt treten Alternativen auf, bei denen Rückgarantien durch die öffentliche Hand gegeben sind. (vgl. IP1, 2023, Z. 423-427; IP4, 2023, Z. 486-488; IP8, 2023, Z. 350-351) Mischformen als Mezzanine Kapital, wie zum Beispiel stille Beteiligungen, kommen bei Start-ups öfter vor.

Wie bereits in Kapitel 8.4 im Zusammenhang mit dem Zeithorizont erwähnt worden ist, bleibt zur Evaluierung und Akquisition einer Finanzierung in vielen Fällen nur limitiert Zeit. Kontakte zu knüpfen und bereits früh nach weiterem Kapital zu suchen, wird daher von den Befragten hervorgehoben.

Ein dem Financier beziehungsweise der Finanzierungsrunde angepasstes Pitch Deck sowie eine rudimentäre Finanzplanung, aber auch der Business Plan sind dabei immer grundlegend. Die Empfehlung ist, möglichst viele Veranstaltungen in diesem Zusammenhang, wie zum Beispiel Pitching Events, Förder- und Finanzierungsveranstaltungen, zu besuchen und dabei das Start-up mit seinen Produkten und Technologien in kurzer Zeit vorzustellen. (vgl. IP1, 2023, Z. 340-342; IP4, 2023, Z. 649-650, 658-660) Der Beweis, dass das bestehende Team in der Lage ist, das Wachstum zu bewältigen, sollte in jedem Fall erbracht werden.

Förderungen gelten als besonders attraktiv, da einerseits keine Anteile abgegeben werden müssen, und es sich andererseits um zum Teil nicht zurückzahlbares Kapital handelt. Aufgrund der ausgeprägten österreichischen Förderlandschaft muss zuerst eine Übersicht der möglichen Fördergeber beziehungsweise Fördervehikel geschaffen werden. In diesem Zusammenhang wird zwischen nationalen und lokalen Fördergebern unterschieden. Bei den nationalen werden von den befragten ExpertInnen das Austria Wirtschaftsservice aws sowie die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG genannt. Im Bereich der lokalen, bundeslandspezifischen Förderstellen seien beispielsweise die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft SFG oder die Niederösterreichische Bürgschaften und Beteiligungen GmbH NÖBEG genannt. Trifft das Produkt den Förderzweck, startet der Prozess der Beantragung. Dieser wird von den InterviewpartnerInnen als aufwendig und mit einer Durchlaufzeit von etwa drei bis vier Monaten als lange bezeichnet. Ge-

zeigt werden sollte die Wachstumsstrategie, ein realistischer Umsatz, sowie eine Mitarbeiteranzahl, die mit den Zielen des jeweiligen Start-ups übereinstimmt. Ergänzend sind an dieser Stelle Patente und geistiges Eigentum im Allgemeinen zu nennen. Diese dienen im konkreten Fall zur Risikominimierung und Absicherung des Förderfalls. (vgl. IP1, 2023, Z. 308-310, 313-314; IP2, 2023, Z. 567-571) Allerdings ist zu beachten, dass schnelles Wachstum, wenn es ausschließlich durch Förderungen finanziert ist, in der Praxis aufgrund des hohen Kapitalbedarfs kaum durchsetzbar ist.

Für die Wachstumsphase sind auch Business Angels relevant, da sie auch bereits in frühen Phasen des Unternehmens beteiligt sind. Nicht nur aufgrund der Investition selbst, sondern auch wegen der persönlichen Unterstützung im Unternehmen kommt ihnen ein hoher Stellenwert zu. Ferner wirkt sich die Beteiligung eines Business Angels auch positiv auf Folgefinanzierungen mit zum Beispiel Venture-Capital-Gesellschaften aus. Zum einen, weil sich das allgemeine Interesse und der Glaube an das Produkt durch einen Dritten bestätigt, und zum anderen, weil manche VC-Geber in ihrer Investitionsstrategie bereits private InvestorInnen vorsehen. (vgl. IP4, 2023, Z. 209-212)

Schnelle Skalierung wird laut den Befragten mehrheitlich bei jenen Start-ups realisiert, die über Venture Capital finanziert sind. Die allgemeinen Anforderungen dafür wurden bereits genannt. Ergänzend ist zu erwähnen, dass abhängig von den Finanzierungsrunden unterschiedliche beziehungsweise angepasste Unterlagen bereitgestellt werden müssen. Je fortgeschrittener das Unternehmen ist, desto genauer wird dabei auf Kennzahlen geachtet. Viele Betrachtungen, vor allem aber der Umsatz, basieren dabei auf Vorjahresvergleichen. (vgl. IP1, 2023, Z. 340-342; IP4, 2023, Z. 904; IP8, 2023, Z. 329-330)

Speziell bei Start-ups, die einen internationalen Markt bedienen wollen, sind hohe Investitionssummen nötig, die zumeist nur von Venture-Capital-Gesellschaften zur Verfügung gestellt werden können. Die Größe und Verfügbarkeit von dementsprechenden InvestorInnen wird in Österreich als überschaubar bezeichnet, was dazu führt, dass sich Unternehmen auch im internationalen Umfeld um Investments kümmern müssen. (vgl. IP7, 2023, Z. 516-518)

Des Weiteren geht hervor, dass Hardware-Unternehmen in Österreich eher Nachteile, was die Finanzierung durch VC-Gesellschaften betrifft, erfahren. Dies wird mit dem hohen Kapitalbedarf

für Anlagen und Gebäude begründet. Daher wird hier verstärkt auf Förderungen und Finanzierungen über Business Angels gesetzt.

Start-ups, die sich aus dem Cash-Flow finanzieren – auch Bootstrapping genannt –, kommen zwar vor, erreichen aber nur in wenigen Fällen ein Wachstum, wie man es von einem Start-up erwarten würde. Ausnahmen sind zwar vorhanden, jedoch bleibt einem Großteil nicht genug Kapital, um schneller zu wachsen. „Wenn man wirklich schnell wachsen will, dann reicht meistens der Cash-Flow nicht aus, dass man schnell wachsen könnte.“ (IP9, 2023, Z. 319-321) InvestorInnen verfolgen zwar ähnliche Ansätze im Sinne einer Wiederinvestition vom Cash-Flow beziehungsweise von Gewinnen, allerdings steht dem eine Investitionssumme zur Finanzierung des Wachstums gegenüber. Dennoch ist der Cash-Flow ein relevanter Parameter, den InvestorInnen gerne als Bestätigung des Produkterfolgs und des Vorhandenseins von KundInnen nutzen.

Crowdfunding bewerten die ExpertInnen als mögliche Variante für Marketingzwecke im B2C-Bereich. Für B2B findet diese Finanzierungsform kaum Anwendung. Hinzuzufügen ist, dass Crowdfunding-Kampagnen mit einem verhältnismäßig großen Aufwand verbunden sind und sorgfältig geplant werden müssen. Die Anzahl der InvestorInnen, die dabei bedient werden, gestaltet sich oft unübersichtlich. Die Praxis zeigt jedenfalls beide Formen: Kampagnen, die sehr erfolgreich durchgesetzt werden, und andere, die schlussendlich gestoppt werden, da die Ziele nicht erreicht wurden. (vgl. IP8, 2023, Z. 375-377)

Personal

Im Bereich personeller Ressourcen werden in der Wachstumsimplementierung auch spezielle Maßnahmen nötig. Im ersten Schritt gilt es zu analysieren, welche Kompetenzen in der Organisation fehlen, ergänzt oder gestrichen werden müssen. In vielen Fällen wird dadurch auch eine Anpassung der Hierarchie und Jobbezeichnungen notwendig, weil in frühen Phasen oft leichtfertig Bezeichnungen vergeben werden, die später nicht mehr den Aufgabenbereichen entsprechen (vgl. IP1, 2023, Z. 255-257). In der aktuellen Arbeitsmarktsituation kommt hinzu, dass neue MitarbeiterInnen nur mühevoll gefunden werden können, was wiederum zu langen Durchlaufzeiten

führt. Start-ups tendieren dazu, hier nicht langfristig genug zu planen und dadurch im Einstellungsprozess Zeit zu verlieren. Als Beispiel werden häufig Software-Entwickler genannt, die aktuell einen Engpass darstellen. (vgl. IP1, 2023, Z. 632)

Generell gilt für die Wachstumsphase, sich breit aufzustellen. Dennoch wird der Vertrieb immer wieder als einer der zentralen Bereiche von den Befragten genannt. Wie in Kapitel 8.4 beschrieben worden ist, können dazu auch Vertriebspartner genutzt werden. Zu berücksichtigen ist dabei auch die Finanzierbarkeit von neuen MitarbeiterInnen. In der Auswahl der richtigen Finanzierungsmaßnahme sind valide Mitarbeiterzahlen und deren Kosten möglichst realitätsnah zu definieren.

GründerInnen selbst befinden sich ebenfalls in einem Wandel und müssen dementsprechend mit dem Start-up mitwachsen. „Gründer, die frisch von der Uni kommen, sage ich jetzt einmal ein bisschen zugespitzt, die noch nicht die Erfahrung haben, nicht einschätzen können, welche riesigen Schwierigkeiten da auf einen zukommen.“ (IP7, 2023, Z. 219-221) Infolgedessen wird älteren, erfahrenen Unternehmen eine höhere Kompetenz zugeschrieben. Dem gegenüber werden jedoch auch Beispiele genannt, bei denen unerfahrene Unternehmer durchaus erfolgreiches Wachstum umsetzen. Dies ist vor allem jenen möglich, die Unterstützung suchen und auch annehmen. Dies kann beispielweise in Form von Start-up-Inkubatoren oder Business Angels erfolgen.

Mit Internationalisierung und dabei insbesondere beim Verlassen des DACH-Raums werden sprachliche Anpassungen, meist Englisch, notwendig. Es bietet sich also an, Englisch als zweite Arbeitssprache im Unternehmen zu etablieren. Darüber hinaus entstehen Vorteile in der Mitarbeitersuche, da auch internationale Talente angezogen werden können. Die ExpertInnen sind sich einig, dass ein multikultureller Unternehmenscharakter sowie eine ausgeprägte Diversität für das Wachstum förderlich sind. (vgl. IP3, 2023, Z. 142-143; IP8, 2023, Z. 161-162)

Metropolen wie Berlin, Paris oder London zeigen durchaus Vorteile gegenüber zum Beispiel Wien in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung. Dies ist vorwiegend der Größe aber auch Internationalität dieser Städte geschuldet. Eine Alternative, die von den Befragten als Lösung vorgeschlagen wird, ist der Einsatz von Remote-Work, sofern die Aufgaben dies zulassen. (vgl. IP3, 2023, Z. 304-305; IP7, 2023, Z. 730-731)

Produktentwicklung

Im Bereich der Produktentwicklung wird zu Beginn der Expansion von einem Minimum Viable Product (MVP) ausgegangen, welches bereits im Markt platziert worden ist. Durch stetiges Marktfeedback soll das Produkt verbessert und auf die Kundenbedürfnisse angepasst werden. Dazu zählen unter anderem neue Funktionen oder neue Produktmerkmale. Selbstkritik und der Fokus auf das Wesentliche werden dabei von den ExpertInnen betont. Zudem ist zu jedem Zeitpunkt, eine entsprechende Marketingstrategie zu definieren, die die Marktpenetration mit angepassten Produkten fördert. (vgl. IP1, 2023, Z. 249-250; IP3, 2023, Z. 271)

Skalierung betrifft nicht nur die Bedienung größerer Märkte, sondern auch die Herstellung oder das zur Verfügung stellen des Produkts. Bereits ab der Gründung muss neben der Idee eines skalierbaren Geschäftsmodells auch die Skalierung des Produkts bedacht werden. Es empfiehlt sich dazu in der Wachstumsphase, Prozesse und Strukturen rund um das Produkt möglichst effizient zu gestalten, um am Beispiel von Hardware eine Produktion für große Stückzahlen sicherzustellen. Der Schritt von einer Prototypenentwicklung zu einer Serienproduktion wird oftmals unterschätzt. Wichtig ist dabei, sich nicht zu stark in Systemabhängigkeiten von LieferantInnen oder KundInnen zu begeben, um die notwendige Flexibilität für Produktkorrekturen zu erhalten. (vgl. IP1, 2023, Z. 469-473; IP2, 2023, Z. 373-376; IP7, 2023, Z. 425-427)

Hinzu kommt ein stetiger Zeitdruck, der häufig während einer Entwicklungsphase bereits eine Produktplanung für die Folgephase erfordert. „Wenn der Prototyp, den man auf den Markt bringt, wenn dir das nicht peinlich ist, dann bist du spät am Markt, sozusagen.“ (IP7, 2023, Z. 410-411) Eine genaue zeitliche Abstimmung der Aktivitäten mit Abgleich zu den Marktanforderungen sowie der dazu zwangsläufigen Finanzierung ist zu jedem Zeitpunkt zu beachten.

Kooperationen

Kooperationen bieten sich in der Wachstumsphase sowohl für Software- als auch für Hardware-orientierte Start-ups an. Sei es in der Auslagerung von zum Beispiel Programmieraktivitäten oder in der Herstellung von Elektronik, die für das Produkt benötigt wird. Entscheidend ist die Auswahl jener Prozesse oder Aufgaben, die schlussendlich vergeben werden. Oftmals tendieren Unternehmen dazu, alles eigenständig zu entwickeln, zu produzieren oder zu zertifizieren. Im Sinne der

Geschwindigkeit, der Qualität und des Preises beziehungsweise des finanziellen Aufwands wird dies von den ExpertInnen oft nicht als richtiger Weg angesehen. (vgl. IP1, 2023, Z. 477-478; IP2, 2023, Z. 355-357)

Kompromisse sind demnach mit einer geschickten Verteilung von Prozessen einzugehen. Einiges ergibt sich bereits aus Ressourcenengpässen oder bei Kapazitätseinschränkungen. (vgl. IP5, 2023, Z. 160-163) Wert soll dennoch auf die Kernkompetenzen des Unternehmens gelegt werden, um diese im Idealfall selbstständig zu übernehmen. Der sich daraus ergebende USP sollte eine Unabhängigkeit von Externen aufweisen, um nicht das eigentliche Geschäft an potenzielle Mitbewerber zu verlieren. Als Beispiele seien hier Zertifizierungen, spezielle Algorithmen oder schützenswerte Elektronik genannt.

Eine Problematik, die in Österreich ersichtlich ist, ist, dass österreichische Konzerne aus Gewerbe und Industrie kaum Interesse an einer Zusammenarbeit mit Start-ups zeigen. Hier wird von den ExpertInnen ein Kulturwandel gefordert, um Innovationen zu beschleunigen. Es gibt zwar mittlerweile Corporate-Accelerator-Programme, aber nicht in der Ausprägung, die eigentlich erforderlich wäre. Eine frühzeitige Kontaktaufnahme wird in allen Fällen empfohlen, findet aber in der Praxis oftmals zu spät statt. (vgl. IP2, 2023, Z. 355-357; IP7, 2023, Z. 789-793)

Märkte und Geschäftsmodelle

Auf relevante Märkte für österreichische Start-ups wurde bereits bei den Wachstumszielen in Kapitel 8.4 näher eingegangen. Zu ergänzen ist im Bereich der Umsetzung, dass die Gesamtheit der Befragten klar zur Adressierung des Weltmarkts tendiert. Dies geht aus den Grundansprüchen der Start-up-Definition hervor und begründet auch schnelle Wachstumsraten. Lokale Märkte werden typischerweise nur zu Testzwecken genutzt, um später neue Märkte zu bedienen. Eine Unterscheidung zwischen B2B und B2C kann auch hier angestellt werden. Sind im Bereich von B2C für den Start auch lokale Märkte gut geeignet, geht man bei B2B bereits in frühen Phasen einen internationalen Weg. (vgl. IP3, 2023, Z. 320-322; IP6, 2023, Z. 138-141)

Dem ist hinzuzufügen, dass in manchen Fällen Start-ups im Zuge ihrer Entwicklung auch eine Änderung von zum Beispiel B2C auf B2B in ihrem Geschäftsmodell vollziehen (vgl. IP7, 2023, Z. 479-

480). Aktivitäten dieser Art werden als pivotieren bezeichnet und beziehen sich auf Geschäftsmodelländerungen. Pivotieren kommt bei Start-ups regelmäßig vor und tritt auf, wenn das Geschäftsmodell aufgrund neuer Erkenntnisse durch beispielsweise Marktrückmeldungen entsprechend angepasst wird. Wie dieses modifiziert wird, ist branchen- und produktabhängig und kann nicht verallgemeinert werden.

Es zeigt sich also, dass sich das Geschäftsmodell flexibel gestaltet und darauf ausgerichtet sein muss, um Skaleneffekte optimal zu nutzen. (vgl. IP2, 2023, Z. 512-514; IP3, 2023, Z. 261-262) Eine genauere Betrachtung der Branchen zeigt wiederum die größten Unterschiede zwischen Software und Hardware. Software gestaltet sich äußerst schnelllebig, was eine rapide Skalierung impliziert, aber auch plötzlich scheitern kann. Gegensätzlich dazu werden hardwareorientierte Unternehmen eher längerfristig ausgerichtet, unter anderem auch darum, weil Korrekturen im Produkt selbst oft länger dauern als bei Software. Ein Vorteil ist der Schutz des geistigen Eigentums. Diese Fakten schlagen sich im Geschäftsmodell und dessen Pivotierung nieder.

8.6. Chancen und Risiken bei Wachstum

In diesem Kapitel werden die Chancen und Risiken bei der Umsetzung von Wachstum von österreichischen Start-ups behandelt. Zu Beginn ist festzuhalten, dass neben österreichischen Spezifika viele Themen auch EU-weit relevant sind. Aspekte wie Mittelstandsunternehmen gegen Start-ups, Datenschutz oder der Protektionismus der Märkte sind nur drei Beispiele, die in einem größeren geografischen Ausmaß als in Österreich auftreten. (vgl. IP2, 2023, Z. 618-620; IP4, 2023, Z. 757-759)

Finanzierung

Alle Befragten heben das exzellente Fördersystem und Fördernetzwerk, unabhängig ob auf Bundesebene oder in den Bundesländern, in Österreich hervor. Bei Anschlussfinanzierungen durch Business Angels werden aktuell keine Hindernisse gesehen. Spätestens aber im Venture Capital Bereich, ab höheren einstelligen Millionenbeträgen, nimmt die Auswahl an möglichen Investoren signifikant ab. Auch was die Anzahl an Corporate Ventures betrifft, ist Österreich eher schlecht aufgestellt. Darüber sind sich die ExpertInnen einig.

Der starken Ausprägung der vor allem frühphasigen Förderungen werden jedoch auch eine Unübersichtlichkeit und Redundanzen unterstellt. Hinzu kommen Formalismen, die bei einer Beantragung zu berücksichtigen sind. (vgl. IP4, 2023, Z. 267, 536; IP7, 2023, Z. 767-768) Dies führt mitunter zu hohen Aufwänden sowohl in der Suche nach der richtigen Förderung als auch bei der Antragstellung selbst. Dennoch gibt es nur eine überschaubare Anzahl an Start-ups, die an der Förderakquise gescheitert sind. Aus Start-up-Perspektive sollten die vorhandenen Förderprogramme noch stärker genutzt werden, wobei man gegensätzlich aus Steuerzahler-Sicht schon von einer Überförderung durch Steuermittel spricht. (vgl. IP4, 2023, Z. 725-727; IP10, 2023, Z. 461-463) Eine befragte Person nennt dies als einen Grund, warum Österreichs Venture-Capital-Landschaft schwächer ausgeprägt ist (vgl. IP5, 2023, Z. 491-494).

Die geringe Anzahl der Venture-Capital-InvestorInnen ist laut den ExpertInnen zum einen auf die Größe Österreichs und zum anderen auf steuerliche Hindernisse zurückzuführen. Letztere Thematik sollte sich an Aktivitäten ausrichten, die Vermögende dazu bewegen, Wachstumskapital zur Verfügung zu stellen. Dazu könnte das Vereinigte Königreich als Beispiel dienen, wo eine steuerliche Verlustabsetzung oder Freibeträge bis 100.000 £ existieren. (vgl. IP2, 2023, Z. 704-705; IP7, 2023, Z. 653-354)

Weitere Verbesserungsvorschläge im Bereich der Finanzierung betreffen die Möglichkeit von Pensionsversicherungen, Risikokapital bereit zu stellen, aber auch das GmbH-Recht. Um international auch für ausländische InvestorInnen attraktiver zu werden, soll eine Annäherung zur Limited Gesellschaft durchgeführt werden. Dies könnte mitunter dazu führen, dass weniger in frühen Phasen geförderte Start-ups in der Wachstumsphase aufgrund von Finanzierungsproblemen ins Ausland abwandern. (vgl. IP6, 2023, Z. 515-518) Aus diesem Grund sollte vermehrt darauf geachtet werden, österreichische Start-up-Standorte noch attraktiver zu gestalten, um diesem Trend entgegenzuwirken (vgl. IP3, 2023, Z. 143-147).

Expansion

In Bezug auf Expansion, gehen aus der Empirie nur wenige übereinstimmende Erkenntnisse hervor. Die Befragten meinen, dass Österreich eine durchwegs gute Reputation im internationalen

Umfeld besitze und sich die kurzen Wege im Sinne der Erreichbarkeit von zum Beispiel KundInnen, Inkubatoren oder LieferantInnen positiv im Start-up-Ökosystem auswirken würden. Problematisch werden jedoch Formalismen rund um das Unternehmensrecht gesehen, da vor allem ausländische InvestorInnen, insbesondere aus Drittländern, andere Anforderungen stellen. (vgl. IP1, 2023, Z. 528; IP7, 2023, Z. 678-682)

Weitere Themen lassen sich nur punktuell erfassen, stehen aber trotzdem in gewisser Weiser im Zusammenhang. Für den EU-Raum wird beispielsweise aufgrund der standardisierten Systeme eine vereinfachte Expansion genannt. Dennoch stehen dieser Sprachbarrieren gegenüber, was wiederum Nachteile im Vergleich zum US-amerikanischen Standort bringt. Als Chance wird dennoch das innereuropäische Netzwerk durch Inkubatoren und auch InvestorInnen gesehen. (vgl. IP3, 2023, Z. 687-689; IP8, 2023, Z. 662-663)

Fachkräfte

Bei den Fachkräften sind sich alle ExpertInnen über die exzellente österreichische Ausbildung einig. Egal ob duale Ausbildung oder Abschluss an einer Technischen Universität, allen wird dabei ein sehr guter Bildungsstandard zugeschrieben. Verbesserungsmöglichkeiten werden vor allem bei Entrepreneurship als Lehrgegenstand genannt. Eine frühzeitige Einführung rund um das Thema Gründen wird als Chance für zukünftige Start-up-UnternehmerInnen gesehen. (vgl. IP6, 2023, Z. 604-606; IP8, 2023, Z. 506-507)

Wie viele andere Themen im Zusammenhang mit der Größe Österreichs wirkt sich dies auch auf die Anzahl der Fachkräfte aus. Dies führt, wie auch bereits in Kapitel 8.5 beschrieben, zu langen Suchzeiträumen, bis schlussendlich das richtige Personal gefunden wird. Einige Standorte haben in der Talentsuche große Probleme. „Das ist kein österreichisches Problem, das ist europaweit ein Problem, der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel.“ (IP5, 2023, Z. 542-543) Insofern kann dies für Österreich im EU-Vergleich weder als Chance noch als Risiko identifiziert werden.

Durchaus als Chance wird das Gehaltsniveau gesehen. Obwohl Österreich über sehr gut ausgebildete ExpertInnen verfügt, sind dennoch die Gehälter im internationalen Vergleich eher niedrig. Dennoch gibt es für Start-ups zwei wesentliche Hindernisse: zum einen die hohen Gehaltneben-

kosten, wie zum Beispiel Sozialversicherung, und zum anderen die Konkurrenz zur Industrie. Typischerweise werden in der Industrie Gehälter gezahlt, mit denen ein Start-up nur schwer konkurrieren kann. (vgl. IP1, 2023, Z. 679-683; IP6, 2023, Z. 586; IP7, 2023, Z. 699-701)

Daraus ergibt sich die Fragestellung, wie Jobs in Start-ups attraktiver gemacht werden können. Ein System, das in anderen Ländern, vorrangig in den USA, gut funktioniert, sind Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. In Österreich und im Zusammenhang mit der Rechtsform GmbH ergeben sich dabei Aufwände mit regulatorischen und steuerrechtlichen Themen, die in der Regel den Einsatz von NotarInnen, SteuerberaterInnen und AnwältInnen bedürfen. (vgl. IP7, 2023, Z. 710-711; IP10, 2023, Z. 441-442) Trotzdem wird eine Vereinfachung dafür in Zukunft unausweichlich, da ansonsten kaum Fachkräfte für Start-ups verfügbar sein werden. Sind die Gehälter zwar am Anfang eher gering, lebt das Start-up von seinen Wachstumsaussichten. Insofern bieten Beteiligungsmodelle hier einen interessanten Anreiz für neue MitarbeiterInnen.

Alternativ zu bereits in Österreich ansässigen Talenten besteht natürlich auch die Möglichkeit, Personal aus dem Ausland nach Österreich zu bringen. Die Rot-Weiß-Rot Karte wurde dabei von allen Befragten als Hindernis genannt. Dies wird mit dem bürokratischen Aufwand, aber auch mit einer gewissen Willkür begründet. „Man muss einfach in diesem qualifizierten Zuzug eine stärkere Chance für uns sehen, als wie jetzt das immer dann mit dem Asylthema zu vermischen.“ (IP5, 2023, Z. 557-559) Problematisch zeigt sich dadurch also die Unterscheidung zwischen potenziellen Fachkräften und Asylsuchenden. Beide unterliegen aber denselben Kriterien in Bezug auf die Rot-Weiß-Rot Karte.

Zusammenfassend ergibt sich daraus, dass das Arbeiten im Start-up noch attraktiver gestaltet werden muss, um langfristig das unentbehrliche Personal zu erhalten. Es geht klar hervor, dass Österreich mit seinen ausgezeichneten Ausbildungen ein großes Potential von jungen, kreativen Menschen für Start-ups schafft.

Rahmenbedingungen in Österreich

Bei den allgemeinen Rahmenbedingungen in Österreich zeigen sich drei Hauptthemen, die von den ExpertInnen immer wieder angesprochen werden. Dazu zählen die Größe Österreichs als

Chance und Hindernis, der vergleichsweise gute Testmarkt sowie das Angebot von Start-up-Unterstützungsleistungen in Form von Inkubationsprogrammen.

Österreich in seiner Größe mag zwar Limitierungen als Markt aufweisen, dennoch ergibt sich daraus der Vorteil, schnell ein relevantes Netzwerk aufbauen zu können und dieses für Wachstum zu nutzen (vgl. IP1, 2023, Z. 707-709; IP9, 2023, Z. 431-432). Schnelles Wachstum wird trotzdem beschwerlich gesehen, auch weil die Sichtbarkeit im internationalen Umfeld eher gering ausfällt. Dem gegenüber steht jedoch auch die Chance oder auch der Zwang, sich als Start-up schneller international zu orientieren. (vgl. IP4, 2023, Z. 761-762; IP5, 2023, Z. 472)

Generell beurteilen die Befragten den heimischen Markt als guten Testmarkt, nicht zuletzt aufgrund der vielen unterschiedlichen Branchen, aber auch aufgrund der verschiedenen Typen. Österreich wird dabei als multikulturelles Land gesehen. Zwei wesentlich unterstützende Rahmenbedingungen werden in diesem Zusammenhang erwähnt: eine gute Forschungsinfrastruktur, um Produkte schnell zu entwickeln und zu testen, sowie eine Vielzahl von ansässigen internationalen Unternehmen, bei denen man Feedback einholen kann. (vgl. IP6, 2023, Z. 686-687; IP9, 2023, Z. 489-491)

Österreichische Inkubatoren werden von den ExpertInnen hervorgehoben. In jedem Start-up-Standort werden demnach Programme zur Unterstützung von jungen Unternehmen angeboten, die auch sichtlich zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit führen. (vgl. IP3, 2023, Z. 585-587; IP9, 2023, Z. 476-477) Die nahe Vernetzung zu Universitäten spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dennoch meinen die Befragten, dass das Angebot noch stärker genutzt werden sollte.

Ein Punkt, der mehrmals in den Expertenbefragungen auch zu anderen Schwerpunkten auftaucht, ist der Wunsch, dass unternehmerisches Denken, Gründen und Entrepreneurship noch besser in der österreichischen Kultur verankert werden sollten. Auch wenn sich dies über die letzten Jahre verbessert hat, gibt es nach wie vor Aufholbedarf. Weitere Chancen, die ebenfalls in anderen Teilen der Interviews genannt werden, sind die stabile Rechtslage, die unzähligen Branchen, und die österreichische Reputation, auch im Sinne eines gewissen Qualitätsversprechens (vgl. IP1, 2023, Z. 711; IP5, 2023, 528-529).

8.7. Strategieentwicklung und Auswahl

Planung ist ein grundlegender Bestandteil jedes Start-up-Unternehmens. Jede Phase sollte zumindest in Grundzügen vorab schriftlich festgehalten werden, um damit die avisierten Ziele abzubilden. Die Befragten sind sich einig, dass eine sorgfältige Planung einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg leistet.

Sämtliche Vorhaben sind allerdings, wie auch in Kapitel 8.4 beschrieben worden ist, an Meilensteine gebunden. Hier ist vor allem die Finanzierung zu erwähnen. Diese limitiert, im Falle von zum Beispiel Venture Capital, jeden Planungszyklus auf etwa 18 Monate. Daraus ergibt sich, dass langfristige Pläne nur beschränkt realisierbar sind. (vgl. IP1, 2023, Z. 834-835) Hinzu kommen Ereignisse, die die Absichten des Start-ups permanent beeinflussen. Dies führt mitunter dazu, dass in der Implementierung vom ursprünglichen Plan abgewichen wird. Das eigentliche Vorhaben ist deshalb jedoch nicht als mangelhaft zu bezeichnen. Vielmehr entspricht dies der gängigen Praxis, geplante Aktivitäten laufend zu adaptieren. (vgl. IP2, 2023, Z. 277-278; IP6, 2023, Z. 741-742; IP8, 2023, Z. 713-716) Es gilt also, einen Plan für die Ziele des Gesamtunternehmens zu erstellen und diesen permanent an die Rahmenbedingungen und Ereignisse zu anzupassen.

Im Bereich von Strategie und Strategieentwicklung zeigen sich gegensätzliche Meinungen bei den ExpertInnen. Diese unterscheiden sich grundsätzlich in der Frage, ob und in welchem Ausmaß Start-ups Strategien verfolgen und exekutieren. Dadurch werden beide Möglichkeiten der geplanten und entstandenen Strategien aufgezeigt.

Vorab muss jedenfalls das Unternehmen, und dies steht in engen Zusammenhang mit dem Plan, klare Richtungen für das eigene Wachstum definieren. Zentrale Fragen zum Problem, dem Markt, der Finanzierung, dem Team und dem USP sollen dabei beantwortet werden. Zumeist wird dies bereits im Businesskonzept beziehungsweise Businessplan erfasst. (vgl. IP2, 2023, Z. 866-869; IP6, 2023, Z. 740-741; IP8, 2023, Z. 699-701)

Strategien besitzen laut den befragten ExpertInnen unterschiedliche Ausgestaltungsformen: Eine Strategie wird entwickelt beziehungsweise ein Strategieprozess angewendet, Aktivitäten ergeben sich im Laufe des Wachstums und werden am kurzen Weg entschieden oder Mischformen daraus werden implementiert. Betont wird dabei, dass der Einsatz einer der jeweiligen Formen unter anderem auch auf das Vorhandensein einer Betreuung durch zum Beispiel Inkubatoren

oder die Erfahrung der GründerInnen zurückzuführen ist. (vgl. IP3, 2023, Z. 612-613; IP5, 2023, Z. 629-632) In vielen Fällen sind es jedoch oben angeführte Mischformen, bei denen zwar anfänglich eine geplante Strategie zum Einsatz kommt, diese aber aufgrund der kontinuierlichen Einflüsse permanent adaptiert wird und sich daraus eine gewachsene Strategie ergibt. Somit werden auch die gegensätzlichen Aussagen der InterviewpartnerInnen, ob ein Start-up eine Strategie besitzt oder nicht, abgeschwächt, weil schlussendlich ein Großteil der Unternehmen zumindest einen Businessplan hat und diesen dann auch bis zu einem gewissen Grad exekutiert und flexibel anpasst.

In der gesamten Empirie wird immer wieder auf Wichtigkeit, alle beteiligten Stakeholder in Planungs- und Entscheidungsprozesse miteinzubinden, hingewiesen. Es geht klar hervor, dass es sich speziell in der Wachstumsphase um einen andauernden Austausch handelt und aufgrund der möglichen Abhängigkeiten, durch zum Beispiel Finanzierung, ein Alleingang kaum möglich ist.

Anorganisches Wachstum

Eine Methode zum Wachstum bezeichnet das anaorganische Wachstum, wie es in Kapitel 6.3.2 beschrieben worden ist. Einheitlich wird diese Thematik von den Befragten als Ausnahmefall gesehen. Es sind zwar vereinzelt Fälle in Österreich bekannt –erfolgreiche, aber auch nicht erfolgreiche – in Summe wird aber aufgrund verschiedener Einflussfaktoren hauptsächlich ein organisches Wachstum verfolgt.

Anorganisches Wachstum benötigt eine solide finanzielle Ausstattung, was mitunter einen Grund darstellt, dass meist nur größere Start-ups auf dieser Methode aufsetzen. Hinzu kommen stabilere Strukturen, die sich aus der Größe ergeben und ebenfalls zu einer leichteren Integration beitragen. (vgl. IP1, 2023, Z. 774-776; IP7, 2023, Z. 821-823) Die Begründung für diese Art des Wachstums ist vielseitig. Von den ExpertInnen werden zum Beispiel die gegenseitige Ergänzung zweier am Markt bestehender Produkte, aber auch der Einstieg in einen neuen Markt genannt. Die Wettbewerbsintensität könnte unter anderem auch dazu führen, dass ein Unternehmen gekauft wird. Bezugnehmend auf die angespannte Personalsituation, insbesondere bei Fachkräften, gibt

es auch Start-ups, bei denen Entwicklungsunternehmen aufgrund ihrer MitarbeiterInnen zugekauft werden. (vgl. IP4, 2023, Z. 872-874; IP9, 2023, Z. 556-559; IP10, 2023, Z. 573-577) Die Theorie deckt sich hier abermals mit der Empirie insofern, als dass durch unterschiedliche Kulturen eine Zerklüftung auftreten kann (vgl. IP4, 2023, Z. 889-890).

Evaluierung und Erfolgsmessung

Abhängig von der Zieldefinition sind bei Start-ups Metriken zur Bewertung zu definieren (vgl. IP8, 2023, Z. 770-772). Die Befragten sind sich einig, dass die Parameter sehr vielseitig gestaltet werden können und dabei in finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen eingeteilt werden. Es geht klar hervor, dass der Umsatz den wohl meistgenutzten Parameter darstellt. Wie Wachstum impliziert, wird dabei ein zeitlicher Vergleich zum Vorjahr oder den Vorjahren angestellt. Gleich danach folgt das Verhältnis zwischen Umsatz und Gewinn. Dem Gewinn allein wird keine Größere Rolle zugespielt. Alle weiteren Metriken werden von den ExpertInnen nur punktuell oder im Zusammenhang mit bestimmten Geschäftsmodellen genannt. Eine Übersicht dazu ist in Tabelle 3 dargestellt. Als erfolgreich werden nun jene Start-ups bezeichnet, die die geplanten strategischen Ziele für schnelles Wachstum erreichen.

Finanzielle Metriken	Nicht-finanzielle Metriken
Umsatz	Anzahl an Neukunden
Umsatzrendite	Umsatz pro Kunde
Deckungsbeitrag	Kundenabwanderung
EBIT/EBITDA	Kundendiversifizierung
Ausgaben	Nachhaltigkeitsdimensionen
	Customer Lifetime Value/Acquisition Cost
	Mitarbeiterwachstum
	Marktanteil

Tabelle 3: Metriken zur Evaluierung von Wachstum. Quelle: Eigene Darstellung

9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

ESFF 1: Welche Chancen und Risiken sehen ExpertInnen bei Wachstum von österreichischen Start-ups?

Die angeführte Fragstellung erstreckt sich über mehrere Themenfelder, die unter anderem die Bereiche Finanzierung, Expansion und Fachkräfte behandeln. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden im Folgenden die Chancen und Risiken pro Themenfeld gegenübergestellt und verglichen. Dadurch werden etwaige Lücken im österreichischen Start-up-Ökosystem aufgezeigt.

Im Bereich der Finanzierung stellen Förderungen in Österreich das am stärksten ausgeprägte Finanzierungsvehikel dar. Insbesondere für frühe Entwicklungsphasen sind Start-ups daher bestens ausgestattet. Damit geht ein Netzwerk aus Förderstellen und InvestorInnen einher, das aufgrund der Größe Österreichs relativ einfach zugänglich und erreichbar ist. Allerdings werden den Förderungen Bürokratie und lange Beantragungszeiten unterstellt. Dies gilt es in der Finanzplanung dementsprechend zu berücksichtigen. Aufgrund der bestehenden Konstellation sollten Förderungen stärker genutzt werden, auch wenn in diesem Zusammenhang zum Teil bereits von Überförderung gesprochen wird. Parallel- oder als Anschlussfinanzierungen durch Business Angels sind auch durchaus als Chance zu sehen. Die aktuelle Anzahl dieser Möglichkeiten wird als ausreichend eingeschätzt.

Als eindeutiges Risiko ist jedoch die Anzahl der Venture-Capital-Gesellschaften zu sehen. Aufgrund der hohen Kapitalbedarfe in der Wachstumsphase sind VC-Geber jedoch nahezu unumgänglich. Insofern kann es dabei auf der Suche danach zu Engpässen kommen. Dies führt mitunter dazu, dass österreichische Start-ups dazu gezwungen sind, ausländische InvestorInnen zu akquirieren. Dies gilt als Herausforderung, da die internationale Sichtbarkeit nur limitiert gegeben ist. Dies stellt ein Risiko für den Wirtschaftsstandort Österreich dar, als dass es zu ungewollter Abwanderung der Unternehmen aufgrund von fehlenden Finanzierungen kommen kann. Berücksichtigt man die bereits geleistete Unterstützung durch Förderungen, stellt diese Thematik einen Bereich dar, den es zu verbessern gilt. Finanzierungsvehikel für die Wachstumsphase sollten demnach breiter aufgestellt und der Zugang für Vermögende zu Start-up-Investments attraktiver gestaltet werden.

Mit Hinblick auf Expansion profitieren Start-ups von einer allgemein guten Reputation und dem damit einhergehenden Qualitätsversprechen Österreichs. Die kurzen Wege, die vorhandene Infrastruktur sowie eine weitgehende Standardisierung auf EU-Ebene bieten die Chance hin zu einer erleichterten Internationalisierung. Die Sprache Deutsch impliziert jedoch bereits Sprachbarrieren zu Ländern außerhalb der DACH-Region. Spricht die Rechtslage zwar grundsätzlich für Österreich, so sind die oft notwendigen Formalismen, speziell im Zusammenhang mit der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, eher hinderlich für eine Expansion.

Fachkräfte gelten in den Experteninterviews als limitierte Ressource, wobei zu ergänzen ist, dass es sich dabei um eine internationale, zumindest jedoch europäische Problemstellung handelt. Dennoch wird die Popularität von österreichischen Städten wie Wien, Graz oder Linz jenen, wie zum Beispiel Berlin, Paris oder London, für Fachkräfte nachgereiht und dadurch als Risiko identifiziert. Vorteilhaft ist die Ausbildung von Lehre bis Universitätsabschluss und die dadurch entstehende Fachkompetenz festzuhalten. In Kombination mit den zu anderen Staaten verhältnismäßig geringen Gehältern ergibt dies eine Chance für Start-ups, um für überschaubares Kapital ExpertInnen einzustellen. Dennoch sind die hohen Gehaltsnebenkosten, wie beispielweise Sozialversicherung, zu berücksichtigen. Ein weiteres Risiko stellt die Konkurrenz zu größeren Unternehmen, insbesondere Industriebetrieben, dar. Viele Talente entscheiden sich für eine Anstellung in einem Industriebetrieb, nicht nur wegen den durchschnittlich höheren Gehältern, sondern auch wegen der gegebenen Rahmenbedingungen. Dies ist laut den befragten ExpertInnen mitunter mit der allgemeinen Einstellung gegenüber Start-ups als risikoreiche Unternehmung zu begründen. Eine frühzeitige Einführung zum Thema Gründen, zum Beispiel während der Ausbildung, könnte dabei Abhilfe schaffen. Teilweise wird Entrepreneurship zwar schon im Unterricht integriert, dennoch wird hier ein Aufholbedarf aufgezeigt. Auch eine Form der Mitarbeiterbeteiligung könnte positiv zur Attraktivität von Start-ups beitragen, ist aber aktuell aufgrund der vor allem rechtlichen Rahmenbedingungen nur durch hohen Aufwand möglich. Andere Rechtsformen, wie beispielsweise die Limited Gesellschaft, bieten hier Vorteile.

Als Alternative dazu wird die Einstellung von ausländischen MitarbeiterInnen in Form von Teleworking oder lokaler Beschäftigung genannt. Teleworking gilt dabei grundsätzlich als Chance, kommt jedoch auch global bei großen Unternehmen zur Anwendung. Zum Thema lokaler Beschäftigung von Drittstaatsangehörigen stellt die Rot-Weiß-Rot-Karte ein Risiko dar. Die langen

Durchlaufzeiten bieten hier Raum für Verbesserungen. Konkret wird dabei an die politische Unterstützung zum qualifizierten Zuzug appelliert.

Allgemein gilt Österreich aufgrund seiner Branchenvielfältigkeit als guter Testmarkt. Gleichzeitig motiviert der doch limitierte Markt, Start-up-Unternehmen möglichst rasch dazu, international zu expandieren, was wiederum Wachstum beschleunigt. Ähnlich wie die angebotenen Förderungen sind auch Unterstützungsleistungen, durch beispielsweise Inkubatoren, ausgeprägt. Die fachliche Beihilfe sowie der Zugang zu einem nationalen und internationalen Netzwerk werden dabei als Chance hervorgehoben. In diesem Zusammenhang sind auch Kooperationen mit Industrieunternehmen zu nennen. Auch wenn in Österreich eine gewisse Risikoaversion vorherrscht, gibt es dennoch Praxisbeispiele, bei denen die Zusammenarbeit erfolgreich funktioniert. Eine Forcierung dieser Kooperationen ist erstrebenswert.

ESFF 2: Wie werden Wachstumsstrategien in österreichischen Start-ups entwickelt und ausgewählt?

Die Empirie zeigt, dass sich Start-ups in kontinuierlichen Planungs- und Ausführungszyklen befinden, die sich unter anderem auch auf Wachstumsstrategien beziehen. Eine klare zeitliche Abgrenzung der einzelnen Phasen ist dabei in der Praxis kaum vorhanden. In der Regel werden die Zyklen aber an Meilensteine, wie zum Beispiel Produktqualifizierung oder Finanzierungsrunden, gekoppelt. Insbesondere Letztere spielen eine große Rolle, als dass für jeden Zyklus auch die notwendigen finanziellen Mittel vorhanden sein müssen. Die ExpertInnen sprechen von Phasen, die von Finanzierungsrunde zu Finanzierungsrunde in etwa 12 bis 18 Monate in Anspruch nehmen.

Ausgangspunkt für Wachstumsstrategien in österreichischen Start-up-Unternehmen ist der Businessplan. Die Befragten meinen, dass zwar ein Großteil der Businesspläne nie zur Realität werde, jedoch als Grundlage für den Start ausreichend sei. Dies wird mitunter damit begründet, dass eine Vielzahl von Ereignissen und Einflussfaktoren den eigentlichen Plan stören und somit das Start-up zu Korrekturen und Änderungen gezwungen wird – so genanntes Pivotieren. Es gilt also stets, eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die ursprünglich geplante Strategie zu bewahren, um möglichen Marktänderungen entgegenzuwirken. Aus den Experteninterviews geht dabei auch klar hervor, dass sich Start-ups sowohl an geplanten, aber auch an entstandenen Strategien

bedienen. Geplante sind auf den Businessplan beziehungsweise vorab identifizierte Wachstumsziele zurückzuführen und entstandene Strategien auf die auftretenden Ereignisse rund um die Implementierung. Die Ausprägung der eigentlichen Strategiearbeit gestaltet sich dennoch sehr unterschiedlich und kann nicht verallgemeinert werden. Die Befragten beschreiben hier gegensätzliche Formen, bei denen Start-ups entweder auf kurzem Wege Entscheidungen treffen, ohne dabei eine ausformulierte Strategie zu entwickeln und auszuwählen, oder auch Start-ups, die einem Strategieprozess folgen und diesen auch abwickeln. Die zweite Form tritt eher bei Start-ups auf, die eine dementsprechende Unterstützung durch beispielsweise Inkubatoren oder Business Angels erhalten.

Sofern ein Strategieprozess angewendet wird, kommt es schließlich zur Planung. Dabei werden im Wesentlichen die Wachstumsziele definiert. Diese beziehen sich zumeist auf die Gesamtkonstellation des Unternehmens und betreffen nicht einzelne Bereiche. So gestaltet sich die Zielsetzung aus unterschiedlichen Bestrebungen in den Bereichen von Finanz, Aufbau- und Ablaufstruktur, Produkt/Markt Fit und den zugehörigen Meilensteinen. Eine Thematik, die bereits die Auswahl von dedizierten Einzelstrategien relativiert.

Bei den finanziellen Zielen wird von den Befragten häufig der Umsatz als Hauptziel genannt. Dennoch steht dieser Punkt auch in der Kritik, als dass vor allem bei Exit-getriebenen Unternehmen der Umsatz nicht immer priorisiert wird. Auch was die Quantifizierbarkeit betrifft, muss hier im Detail differenziert werden. Zu groß sind die Abhängigkeiten von Branche, Geschäftsmodell sowie dem Entwicklungsstadium des Start-ups. Insofern wird dabei immer eine individuelle Betrachtung notwendig. Umsatz wird dabei meist als Wachstumsrate und nicht als absoluter Wert avisiert. Alternativ zu finanziellen Kennzahlen könnte als Zielsetzung zum Beispiel auch die Akquise einer Finanzierung festgelegt werden.

In Bezug auf die Aufbaustruktur sind laut den ExpertInnen sämtliche unternehmenswichtige Bereiche in der Wachstumsphase nachzuziehen. Dazu zählen beispielsweise die Personal- oder die Finanzabteilung, aber auch der Vertrieb. Dem Vertrieb wird dabei die wichtigste Rolle eingeräumt, da das in vorhergehenden Phasen entwickelte Produkt nun im Markt etabliert werden soll. Die Anzahl an notwendigen MitarbeiterInnen ist dabei eher nebensächlich und ergibt sich aus gesonderten Anforderungen. Im Zusammenhang mit der Ablaufstruktur ist vor allem folgender Punkt zu berücksichtigen: Entwicklung von einer projekt- hin zu einer prozessorientierten

Organisation. Um eine entsprechende Skalierung des Geschäftsmodells zu erreichen, sind effiziente Prozesse notwendig und maßgeschneiderte Lösungen für einzelne Kunden hinderlich.

Der Produkt/Markt Fit beinhaltet im Wesentlichen eine Weiterentwicklung des Produktes mit spezifischen Merkmalen, aber auch die Ausrichtung nach branchenrelevanten beziehungsweise geografischen Märkten. Die Marktausrichtung ist hier besonders hervorzuheben, da im Zusammenhang mit dem Vertrieb umfangreiche Aktivitäten notwendig werden können.

Aus den Experteninterviews geht außerdem hervor, dass in der Implementierung nicht mit linearem, sondern eher sprunghaftem Wachstum zu rechnen ist. Dies gilt es in der Planung zu berücksichtigen. Des Weiteren soll auf eine möglichst frühe Kontaktaufnahme zu den erforderlichen externen Partnern geachtet werden. Dazu zählen beispielsweise Venture-Capital-Gesellschaften, aber auch Unternehmen, die mit Outsourcing beauftragt werden.

Im Bereich der Finanzierung ist auf die unterschiedlichen Anforderungen der Kapitalgeber zu achten und es sind dementsprechend Unterlagen vorzubereiten. Dazu zählen zum Beispiel Business Plan, Pitch Deck, aber auch die geplanten Wachstumsziele. Die befragten ExpertInnen verweisen dabei explizit darauf, die in Österreich existierenden Förderungen verstärkt zu nutzen. Generell wird Wachstum, im Sinne der Start-up-Definition, die Notwendigkeit einer Finanzierung durch Business Angels und VC unterstellt, da ansonsten eine gemäßige Skalierung kaum möglich ist.

Ferner sind etwaige Kooperationen in der Wachstumsumsetzung zu berücksichtigen. Es sollte jedoch sichergestellt werden, dass die Kernkompetenzen des Start-ups im Haus bleiben oder zumindest patentrechtlich geschützt sind. Speziell bei Hardware-Unternehmen bietet sich hier eine Zusammenarbeit aufgrund hoher Investments in Infrastruktur und Maschinenpark an.

Zusammenfassend gilt für Wachstumsstrategien, diese möglichst frühzeitig mit der Kontaktaufnahme zu Partnern und Stakeholdern zu starten. Es soll kontinuierlich Marktfeedback von den KundInnen eingeholt und dementsprechend sollen Produkt und Geschäftsmodelle angepasst werden. Auch Anpassungen von B2C auf B2B sind dabei nicht unüblich. Für das Wachstum selbst kann anorganisches Wachstum zwar berücksichtigt werden, ist in Österreich aber nur in Ausnahmefällen – vor allem aufgrund der limitierten finanziellen Mittel – festzumachen. Der Erfolg des Wachstums wird schließlich anhand der geplanten Ziele gemessen und kann sich in finanziellen

oder nicht-finanziellen Metriken ausdrücken. Abgesehen vom Umsatzwachstum sind weitere Parameter abermals individuell zu definieren. Beispiele für nicht-finanzielle Metriken sind die Anzahl an Neukunden oder auch die Kundenabwanderung.

10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In der vorliegenden Masterarbeit wird das Thema Wachstumsstrategien für Start-ups analysiert. Der zentrale Fokus wird dabei auf österreichische Unternehmen gelegt. Durch eine Evaluierung bestehender Literatur und anschließender qualitativer Empirie, sind schließlich die daraus resultierenden Forschungsergebnisse über die Beantwortung von vorab definierten Forschungsfragen dargestellt worden. Dieses Kapitel beschreibt die finalen Ergebnisse und Zusammenhänge zwischen Theorie und Praxis. Ferner werden Limitierungen der Arbeit, sowie ein möglicher Forschungsbedarf aufgezeigt.

Welche Wachstumsstrategien können Start-ups in Österreich wählen und implementieren?

Grundsätzlich orientiert sich die Empirie an den in der Literatur von Ansoff (vgl. 1957, S. 113-114) beschriebenen strategischen Handlungsfeldern. Dazu zählen neben der Marktdurchdringung auch die Produkt- beziehungsweise Marktentwicklung sowie die Diversifikation. Allerdings ist dabei laut den Befragten zu berücksichtigen, dass insbesondere bei Start-up-Unternehmen nicht Einzelstrategien ausgewählt und entwickelt, sondern viel mehr Kombinationen daraus angewendet werden. Aufgrund des noch jungen und kaum ausgebildeten Entwicklungsstands werden meist zeitgleich Aktivitäten in allen Bereichen gesetzt.

In Bezug auf Diversifikation kann ebenfalls eine deckungsgleiche Aussage aus Theorie und Empirie gewonnen werden: Start-ups greifen auf diese Strategie nur in Ausnahmefällen zurück. Dies entspricht insofern den Meinungen der ExpertInnen, als dass zwar vertikale und horizontale Diversifikation nicht ausgeschlossen werden, jedoch eine laterale Strategie aufgrund der grundlegenden Inhomogenität zum Bestandsgeschäft nur in den seltensten Fällen zur Anwendung kommt; nicht zuletzt aufgrund der eingeschränkten Handlungsoptionen, gegeben durch Kapitalgeber.

In der Implementierung folgen Start-ups zumeist einem organischen Ansatz. Strukturen werden vorrangig selbstständig aus dem Unternehmen heraus aufgebaut und Maßnahmen dementsprechend umgesetzt. Unter anderem auch aufgrund der geringeren Hürden, speziell in Bezug auf die Finanzierung, ist dies die gängigere Variante in der Praxis. Die InterviewpartnerInnen stimmen

damit überein, nennen aber dennoch Einzelfälle, bei denen es zu Übernahmen kommen kann. Zugrunde gelegt wird dabei der Zukauf eines Unternehmens, um einen bestimmten Markt zu akquirieren oder um eine Ergänzung des eigenen Produktes zu schaffen.

Die zeitliche Abgrenzung der Wachstumsphase bzw. die Definition der geplanten Dauer zur Strategieumsetzung werden in Literatur und Empirie differenziert dargestellt. Eine Einteilung in Phasen, wie z.B. im Sinne der Lebenszyklustheorie mit Early Stage, Expansion Phase und Later Stage beschrieben, kommt zwar auch in der Praxis zur Anwendung, allerdings nur mit fließenden und nicht genau abgegrenzten Übergängen. Vielmehr werden Wachstumsstrategien an Meilensteinen aus Finanzierungs- beziehungsweise Innovationszyklen gekoppelt und implementiert. Inhaltlich sind sich jedoch AutorInnen und ExpertInnen in Bezug auf die Wachstumsphase einig. Beide Gruppen nennen Vertriebs- beziehungsweise Kapazitätsausbau, die organisationale Erweiterung sowie Entwicklungen am Produkt als essenzielle Bestandteile für diesen Zeitabschnitt. Voraussetzung, um in die Expansion Phase zu gelangen, ist jedenfalls ein Minimum Viable Product – MVP – welches im Idealfall schon im Markt getestet worden ist.

In der Theorie wird der Strategie für Unternehmen im allgemeinen Sinne ein Strategieprozess hinterlegt. Dabei folgen einer Planung die Strategieentwicklung und schließlich die Implementierung. Während der Umsetzung und darüber hinaus werden Strategiekontrolle und Steuerung durchgeführt. Die Befragten zeigen hierbei für Start-ups unterschiedliche Ansätze auf. Entweder orientieren sich diese am in der Literatur gezeigten Prozess – wie es zumeist nur bei Vorhandensein einer externen Betreuung mit dementsprechender Expertise vorkommt –, oder die Unternehmensentwicklung basiert auf dem Prinzip von Trial-and-Error. Mischformen sind möglich. Eine lehrbuchartige Strategieentwicklung, wie sie in der Theorie dargelegt wird, ist nur in seltenen Fällen präsent. Dadurch lässt sich auch ableiten, dass Strategien sowohl in geplanter als auch in entstandener Form auftreten. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren und Ereignissen rund um die Start-up-Entwicklung hat hier wesentlichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung. Eine permanente und flexible Anpassung der Strategie und insbesondere des Geschäftsmodells – Pivottieren – wird daher von den ExpertInnen empfohlen.

Maßgebend für eine erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategien ist eine entsprechende Finanzierung, der sowohl in Theorie als auch Empirie eine besondere Rolle zukommt. Die in der Theorie relevanten Finanzierungsvehikel VC-Gesellschaften, Wachstums-Fonds, Hedge-Fonds,

private Beteiligungs-Fonds, Family Offices, InvestorInnen vom öffentlichen Markt, strategische InvestorInnen oder Staats-Fonds werden auch von den InterviewpartnerInnen genannt. Hervorgehoben werden dabei vor allem die in Österreich stark ausgeprägten Fördermöglichkeiten, aber auch die Relevanz von Venture Capital. Insbesondere bei schneller Skalierung entsteht ein hoher Kapitalbedarf, der typischerweise in der Wachstumsphase von VC-Gebern gedeckt werden kann.

Es ergeben sich demnach bei Wachstumsstrategien allgemeine Risiken, die in der Literatur als Overpacing, Pfadabhängigkeit und Profileration bezeichnet werden (vgl. Freiling & Harima, 2019, S. 436-442). Aus den Experteninterviews geht dabei hervor, dass dies mit unterschiedlichen Gründen belegt werden kann. Oftmals wird Wachstum nicht in der Gesamtkonstellation des Start-ups gedacht und einzelne Bereiche werden vernachlässigt. Zudem sind strategische Pläne oft zu kurzfristig ausgelegt, insbesondere im Bereich des Personals, und führen somit zu Problemen in der Implementierung. Gleiches gilt im Übrigen auch für mangelnde Kapazitäten, die schlussendlich dazu führen, dass der Vertrieb zwar viele Kundenaufträge akquiriert, die Herstellung der Produkte aber nicht nachziehen kann. Diese Feststellung wird auch durch die Theorie bestätigt.

Österreichische Spezifika in Bezug auf Risiken sind in der Literatur vor allem in Form von quantitativen empirischen Analysen vorhanden. So zählen im Jahr 2021 laut Leitner et al. (vgl. 2021, S. 94) Vertrieb/Kundenakquise, Produktentwicklung und Umsatzwachstum zu den wichtigsten drei Herausforderungen für österreichische Start-up-Unternehmen. Ergänzt werden diese durch die aus den Experteninterviews gewonnenen Ergebnisse. Die Befragten belegen, dass Österreich aufgrund seiner Größe Risiken in Bezug auf Markt und VC-Finanzierungen aufweist. Ist die Marktgröße im Wesentlichen der in Österreich lebenden Personen geschuldet, so ist die Anzahl an VC-Gesellschaften unter anderem auf die Menge an vorhandenen Start-ups, aber auch auf die vor allem steuerrechtlichen Aspekte in Bezug auf Risikokapital zurückzuführen. Rechtlich sind dabei auch Formalismen rund um die Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu nennen. Zudem wird der existierende Fachkräftemangel mit der Rot-Weiß-Rot-Karte und deren langwierigen Bearbeitungszeiten begründet. Eine frühzeitige Ausbildung in Richtung Entrepreneurship soll in Zukunft das Risiko eines Personalmangels entkräften. Alle genannten Punkte sind bei der Strategieauswahl und Implementierung in Österreich zu berücksichtigen.

Chancen werden ausschließlich durch die Experteninterviews erarbeitet und sind in der Literatur kaum abgebildet. Dazu zählt jedenfalls die stark ausgeprägte Förderlandschaft, die insbesondere in frühen Phasen noch stärker genutzt werden sollte. Auch wenn die Größe Österreichs einige Risiken birgt, sind auch Vorteile daraus zu generieren: einfache Erreichbarkeit von verschiedenen Institutionen oder KundInnen sowie ein gut ausgebautes Start-up-Netzwerk. Österreich wird darüber hinaus als geeigneter Testmarkt für eine Reihe von Branchen und Produkten gesehen. Eine Expansion, zumindest auf EU-Ebene, wird dabei aufgrund der vorhandenen Standardisierung als mühelos bezeichnet. Gut ausgebildete potentielle MitarbeiterInnen zählen ebenfalls zu Österreichs Stärken.

Zusammengefasst zeigt sich eine durchgängige Deckungsgleichheit zwischen den in der Literatur angeführten Ansätzen mit den empirischen Analyseergebnissen. Wachstumsstrategien in den Bereichen Marktdurchdringung sowie Produkt- beziehungsweise Marktentwicklung, speziell mit Hinblick auf eine mögliche Expansion, werden dabei vorrangig von Start-ups avisiert. Diversifikation im Allgemeinen wird nur in Ausnahmefällen angewendet und dabei hauptsächlich horizontal oder vertikal berücksichtigt. Laterale Ansätze sind aufgrund mangelnder Finanzierungsmöglichkeiten eher unüblich. Themen, die sich auf österreichische Spezifika in diesem Zusammenhang beziehen, werden durch die Empirie ergänzt. So werden beispielweise notwendige Mitarbeiterbeteiligungen, eine Verbesserung der RWR-Karte sowie Änderungen der steuerrechtlichen Voraussetzungen für Risikokapital gefordert. Durch eine Umsetzung der genannten Punkte könnten Verbesserungen der Rahmenbedingungen für österreichische Start-ups in der Wachstumsphase erzielt werden.

Dennoch werden durch den gewählten Forschungsansatz auch Limitierungen in den Ergebnissen aufgezeigt. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf österreichischen Start-ups, nicht aber auf dedizierten Branchen. Allerdings zeigen sich zum Teil starke Abhängigkeiten von auszuwählenden Strategien in Bezug auf die angestrebte Sparte. Diese sind individuell und im Detail zu betrachten und in der Planung dementsprechend zu berücksichtigen. Zudem zeigt sich in Bezug auf Chancen und Risiken eine begrenzte Sichtweise im allgemeinen, internationalen Vergleich. Eine Konkretisierung, insbesondere eine vergleichende Analyse auf nationaler Ebene, führt zu genaueren Er-

gebnissen und lässt eine geeignetere Bewertung zu. Dafür ist vor allem die Unterscheidung zwischen EU- und nicht-EU Staaten als relevant einzuordnen, da innerhalb der EU eine gewisse Standardisierung vorhanden ist.

Die in der Literatur dargelegten Inhalte zeigen einen begrenzten Bezug zu Österreich und beschreiben eine Allgemeingültigkeit der dargelegten Punkte. Zumeist werden nur in Praktiker-Literatur die erforderlichen Österreich-spezifischen Charakteristika hervorgehoben. Darüber hinaus ist eine Differenzierung zwischen strategischen Ansätzen für Start-ups und jenen für Konzerne oder andere Unternehmenstypen kaum abgebildet. Die Empirie unterstützt dabei mit dem jeweiligen Praxisbezug.

Es ergibt sich daraus ein Forschungsbedarf, der im Zusammenhang mit Wachstumsstrategien für österreichische Start-ups eine eindeutige Konkretisierung auf die jeweiligen Branchen verlangt. Die Beurteilung von möglichen Chancen und Risiken in Österreich sollte sich dabei auf direkte Vergleiche von Staaten beziehen und dabei die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten berücksichtigen. Eine kritische Betrachtung beziehungsweise Differenzierung zwischen Wachstumsstrategien für Start-ups und jenen für andere Unternehmenstypen könnte mögliche Ansätze weiter spezialisieren. Aufgrund der wie in Kapitel 1.1 beschriebenen Wichtigkeit von Start-ups für den Wirtschaftsstandort Österreich, besonders im Hochtechnologiebereich, ist eine Fortführung der Forschung in diesem Themengebiet zu empfehlen.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen

Bergt, T. (2014). *Schnell wachsende Organisationen: Zur Mannigfaltigkeit einer begrifflichen Einheit* (1. Aufl.). Hamburg: disserta.

Bernhardt, J. (2010). *Private Equity als Anlageklasse für Fondsgebundene Lebensversicherungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Berthold, F., (2010). Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung. In Wittener Institut für Familienunternehmen (Hrsg.), *Schriften zu Familienunternehmen* (1. Aufl. Bd. 4, S. 1-291). Köln: Josef Eul.

Bormans, J., Privitera, M., Bogen, E. & Cooney, T. (2019). *European Startup Monitor 2019/2020* (1. Aufl.). Brüssel: European Commission.

Braun-Thürmann, H. (2005). *Innovation* (1. Aufl.). Bielefeld: transcript.

Brettel, M. (2005). Business Angels. In C. J. Börner & D. Grichnik (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance, Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung* (1. Aufl., Bd. 1, S. 233-258). Heidelberg: Physica.

Diehm, J. (2017). *Controlling in Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler

Drucker, P. F. (2009). *Management. Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert* (1. Aufl., Bd. 1). Frankfurt am Main: Campus.

Freiling, J. & Harima, J. (2019). *Entrepreneurship. Gründung und Skalierung von Startups* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S. & Volery T. (2012). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung* (3. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.

- Güdel, H. & Lemke, N. (2011). *Private Equity für Privatanleger. Vermögensaufbau mit Unternehmensbeteiligungen* (1. Aufl.). München: FinanzBuch.
- Hahn, C. (2018). Die Finanzierung des Start-ups. In C. Hahn (Hrsg.), *Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations* (2. Aufl., S. 19-80). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hahn, C. & Naumann, D. (2018). Finanzierungs-/Gründungsphasen. In C. Hahn (Hrsg.), *Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations* (2. Aufl., S. 211-232). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Havlik, A. & Riegler, P. (2017). Start-up-Finanzierung und Venture Capital. In F. Mittendorfer & K. Mittermair (Hrsg.) *Handbuch Unternehmensfinanzierung* (1. Aufl., S. 292-423). Wien: Linde.
- Hotz-Hart, B. & Rohner, A. (2014). *Nationen im Innovationswettbewerb. Ökonomie und Politik der Innovation* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ismail S., Malone, S. S. & Van Geest, Y. (2017). *Exponentielle Organisationen. Das Konstruktionsprinzip für die Transformation von Unternehmen im Informationszeitalter* (1. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Jacobsen, L. K. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung. Entrepreneurship in Theorie und Praxis* (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kailer, N. & Weiß, G. (2018). *Gründungsmanagement kompakt* (6. Aufl.). Wien: Linde.
- Kollmann, T. (2005). Finanzierung von jungen Unternehmen in der Net Economy. In C. J. Börner & D. Grichnik (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance, Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung* (1. Aufl., Bd. 1, S. 65-80). Heidelberg: Physica.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kukcartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

- Kulicke, M. (2021). *Innovative Start-ups in der Initialphase fördern* (1. Aufl.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/innovative-start-ups-in-der-initialphase-foerdern>
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Leitner, K.H., Zahradnik, G., Dömöter, R., Einsiedler, J., Raunig, M. & Taferner, J. (2021). *Austrian Startup Monitor 2021* (1. Aufl.). Wien: Home Town Media.
- Leitner, K.H., Zahradnik, G., Dömöter, R., Raunig, M., Parady, M. & Mattheiss, E (2018). *Austrian Startup Monitor 2018* (1. Aufl.). Wien: Home Town Media.
- Leitner, K.H., Zahradnik, G., Schartinger, D., Dömöter, R., Einsiedler, J. & Raunig, M. (2020). *Austrian Startup Monitor 2020* (1. Aufl.). Wien: Home Town Media.
- Lippold, D. (2013). *Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Löher, J. (2022). Motive der Zusammenarbeit zwischen etabliertem Mittelstand und Startups. In J. Weber & A. Elz (Hrsg.), *Corporate-Startup-Partnerschaften. Innovation durch Kollaboration* (1. Aufl., S. 9-18). Berlin: Springer Gabler.
- Lühn, M. (2013). *Genussrechte. Grundlagen, Einsatzmöglichkeiten, Bilanzierung und Besteuerung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Malik, F. (2013). *Strategie, Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativen denken* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meynerts-Stiller, K., Rohloff, C. (2015). *Post Merger Management. M&A-Integrationen erfolgreich planen und gestalten* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies, Toward a General Theory* (1. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Misoch S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin: Walter de Gruyter.

Neumann, D., Sonnenschein, M., Schumacher, N., Lange, D. (2003). *Fünf Wege zu organischen Wachstum. Wie Unternehmen antizyklischen Erfolg programmieren können* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

OECD/EU (2019). *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Austria, OECD Skills Studies* (1. Aufl.). Paris: OECD Publishing. Verfügbar unter: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/supporting-entrepreneurship-and-innovation-in-higher-education-in-austria_1c45127b-en;jsessionid=tGyyw2JZWAwiJbdZGYB-XTSR8_BJYRUbFhpPDB1r.ip-10-240-5-56

Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Pott, O. & Pott, A. (2012). *Entrepreneurship. Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte* (1. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Preisendörfer, P. (2002). Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen - Theorieansätze und empirische Ergebnisse. In H. Corsten (Hrsg.), *Dimensionen der Unternehmensgründung, Erfolgsaspekte der Selbstständigkeit* (1. Aufl., Bd. 71., S. 45-69). Berlin: Erich Schmidt.

Raisch, S., Probst, G. & Gomez, P. (2010). *Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Reichling, P., Beinert, C. & Henne, A. (2005). *Praxishandbuch Finanzierung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Resch, F. & Ungerböck, B. (2020). Start-ups aus der Sicht von Venture Capital Investoren - Von Gründung bis IPO. In R. Kunzmann, J. Schmidt & P. Schrader (Hrsg.), *Vom Start-up zum Börsekandidaten. Steuern, Recht, Finanzierung, Börsefitness* (1. Aufl., S. 1-64). Wien: Linde.

Reypens, C., Delanote, J. & Rückert, D. (2020). *From starting to scaling: How to foster startup growth in Europe* (1. Aufl.). Luxemburg: European Investment Bank 2020. Verfügbar unter: <https://www.eib.org/en/publications/from-starting-to-scaling>

Scheed, B. & Scherer, P. (2019). *Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schefczyk, M. (2005). Innovationsfinanzierung und Venture Capital-Markt. In S. Albers & O. Gassmann (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Strategie - Umsetzung – Controlling* (1. Aufl., Bd. 1, S. 603-619). Wiesbaden: Gabler.
- Schibany, A., Gassler, H. & Sellner, R. (2013). *Gründungen und Unternehmensdynamik, Eine empirische und vergleichende Analyse* (S. 23-29). Wien: Institut für Höhere Studien (IHS). Verfügbar unter: <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/2258/1/IHSPR6381128.pdf>
- Schultz, C. (2011). *Die Finanzierung technologieorientierter Unternehmen. Empirische Analysen der Kapitalverwendung und -herkunft in den Unternehmensphasen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schumpeter, J. (1987). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (7. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schwenker, B. & Spremann, K. (2008). *Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen. Die vier Jahreszeiten der Unternehmung* (1. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Urabe, K., Child, J. & Kagono, T. (1988). *Innovation and Management: International Comparisons* (1. Aufl.). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Van Delden, C. (2020). Herausforderungen für Gründer. In A. Ternès von Hattburg & J. Reiber (Hrsg.), *Gründen mit Erfolg, Das eigene Startup-Unternehmen* (1. Aufl., Bd. 1., S. 3-5). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werner, H. S. & Kobabe, R. (2005). *Unternehmensfinanzierung* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship* (4. Aufl.). Essex: Person Education.
- Wirtz, B. W. (2017). *Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zimmermann, A. & Rügamer, M. (2010). Der Strategieprozess im Unternehmen heute. In A. Zimmermann (Hrsg.), *Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten, Das Strategische Führungssystem* (1. Aufl., S. 3-38). Berlin Heidelberg: Springer.

Journals

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Becker, S. O. & Hvide, H. K. (2022). Entrepreneur Death and Startup Performance. *Review of Finance*, 26(1), 163-185.
- Brockhoff, K. (2008). Produktinnovation und internes Unternehmenswachstum. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(2), 225-246.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & McDonald, E. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 2015(10), 44-53.
- Degenhart, M., Degenhart, P. (2018). Mitarbeiterkapitalbeteiligung als alternative Form der Mittelstandsfinanzierung. *Corporate Finance*, 2018(9-10), 256-262.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P. & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- Hashai, N., Zhara, S. (2021). Founder team prior work experience: An asset or a liability for startup growth? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(1), 155-184.
- Jihye, J., Juhee, K., Hanei, S. & Dae-il, N. (2021). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*, 12(8), 1-13.
- Kogure, Y., Kobayashi, N. & Kawase, M. (2019). Proposal of Entrepreneur's Behavior Process for Overcoming Japanese Type Valley of Death in Startup Companies. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(3), 102-112.
- Rawitzer, H. & Hefti, J. (2016). Ansoff-Matrix reloaded: Wachstumsstrategien für die digitale Zukunft. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 85(6), 415-419.

Sonstige Quellen

Achleitner, A.-K. (2018, Februar). *Start-up-Unternehmen*. Verfügbar unter Springer Gabler Website: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136> (abgerufen am: 13.03.2023)

Aumayr, K. J. (2006). *Erfolgreiches Produktmanagement. Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Europäische Kommission (2003, Mai). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Verfügbar unter WKO Website: https://wko.at/Statistik/kmu/Defintion_KMU_Empfehlung2003-361-EG.pdf (abgerufen am: 13.03.2023)

ExpertInnengespräch IP1, ProkuristIn, geführt von Rainer Frauwallner, 11.01.2023, Online, S. 2-22.

ExpertInnengespräch IP2, GeschäftsführerIn, geführt von Rainer Frauwallner, 12.01.2023, Online, S. 23-48.

ExpertInnengespräch IP3, GeschäftsführerIn, geführt von Rainer Frauwallner, 16.01.2023, Online, S. 49-65.

ExpertInnengespräch IP4, Investment Manager, geführt von Rainer Frauwallner, 20.01.2023, Online, S.66-87.

ExpertInnengespräch IP5, GeschäftsführerIn, geführt von Rainer Frauwallner, 23.01.2023, Online, S. 88-105.

ExpertInnengespräch IP6, GeschäftsführerIn, geführt von Rainer Frauwallner, 15.02.2023, Online, S. 106-125.

ExpertInnengespräch IP7, GeschäftsführerIn, geführt von Rainer Frauwallner, 24.02.2023, Online, S. 126-144.

ExpertInnengespräch IP8, GeschäftsführerIn, geführt von Rainer Frauwallner, 01.03.2023, Online, S. 145-163.

ExpertInnengespräch IP9, Senior Investment Manager, geführt von Rainer Frauwallner, 08.03.2023, Online, S. 164-177.

ExpertInnengespräch IP10, Head of Investment, geführt von Rainer Frauwallner, 22.03.2023, Online, S. 178-190.

Huebl, S., Does, R., Orlova, A., Heckova, E., Aschauer, D. & Kojalek, M. (2022). *The 2022 European Unicorn & Soonicorn Report* (1. Aufl.). Wien: i5 growth & i5 invest. Verfügbar unter: <https://europeanunicornmap.com/> (abgerufen am: 22.11.2022)

Mohr, M. (2022, Mai). *Herausforderungen für Start-ups in Österreich 2021*. Verfügbar unter Statista Website: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/696978/umfrage/herausforderungen-fuer-start-ups-in-oesterreich/> (abgerufen am: 17.05.2022)

Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG (2022). *Making good ideas great: Das Start-up Portfolio der FFG*. Verfügbar unter FFG Website: https://www.ffg.at/sites/default/files/allgemeine_downloads/Start-Up/20200129_FFG_Folder_StartUp_DE_BF_online.pdf (abgerufen am: 23.08.2022)

Reiter, T. (2016). *Revolution dank Innovation. Mit Corporate Entrepreneurship zurück an die Spitze* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Schawel, C. & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schäfer, A. (2018, Februar). *Wachstum*. Verfügbar unter Springer Gabler Website: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wachstum-48617/version-271868> (abgerufen am: 23.08.2022)

Vizjak, A. (2010). *Gewinnen gegen die Größten. Erfolgsformeln krisengeschützter Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Zook, C. & Weddigen, R.-M. (2010, September). *Rückkehr zu neuem Wachstum*. Verfügbar unter Bain & Company Website: <https://www.bain.com/de/insights/return-to-new-growth/> (abgerufen am: 18.11.2022)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Interviewnummer	Name	Ort	Datum	Dauer

Vorbereitung und Einführung

- **Begrüßung**
- **Thema:** Wachstum von Start-ups, Strategieentwicklung für Wachstum von österreichischen Start-ups
- **Ziel des Interviews:**
 - HFF: Welche Wachstumsstrategien können Start-ups in Österreich wählen und implementieren?
 - ESFF 1: Welche Chancen und Risiken sehen ExpertInnen im Wachstum von österreichischen Start-ups?
 - ESFF 2: Wie werden Wachstumsstrategien in österreichischen Start-ups entwickelt und ausgewählt?
- **Zeitraumen: 60 Minuten**
- **Freiwilligkeit**
- **Vertraulichkeit**

Einverständniserklärung mündlich erläutern und zur Unterzeichnung vorlegen

Material Vorbereitung + Einführung

Start Aufzeichnung

Nr.	Frage bzw. Themenschwerpunkt	Notizen	✓?
1	Welche Wachstumsziele werden in Österreich von Start-ups verfolgt?		
1.1	<i>Finanziell (evtl. quantitativ, Umsatzwachstum)</i>		
1.2	<i>Strategisch (Markt & Vertrieb)</i>		
1.3	<i>Strukturell (Projektgeschäft, Produktion, Geschäftsmodell)</i>		
1.4	<i>Organisatorisch (evtl. quantitativ, Fachkräfte)</i>		
1.5	<i>Kapazitäten</i>		
1.6	<i>Andere (z.B. Zeithorizont, Meilensteine)</i>		
2	Wie gehen österreichische Start-ups bei Wachstum vor?		
2.1	<i>Zeitlicher Ablauf (Second/Third Stage, Planung/Entwicklung/Umsetzung/Steuerung)</i>		
2.2	<i>Produkt (Skalierbarkeit)</i>		
2.3	<i>Markt (evtl. Diversifizierung, bevorzugte Länder)</i>		
2.3	<i>Branchenabhängigkeit</i>		
2.4	<i>Geschäftsmodelle</i>		
2.5	<i>Finanzierung (Fremdfinanzierung, Venture Capital, Förderungen, Cash-Flow, Crowdfunding Plattformen)</i>		
2.6	<i>Andere (z.B. Pitch Deck)</i>		
3	In welchen Bereichen gibt es beim Wachstum Hindernisse, wo gibt es Chancen?		
3.1	<i>Produkt (-innovation), Preis & Markt (Branchen)</i>		
3.2	<i>Strategie</i>		
3.3	<i>Finanzierung (Kapitalbedarf in Österreich, Förderungen, Grenzen & Limitierungen, Steuern)</i>		

Nr.	Frage bzw. Themenschwerpunkt	Notizen	✓?
3.4	<i>Internationalisierung</i>		
3.5	<i>Personal</i>		
3.6	<i>Gründerzentren, Inkubatoren, Unis</i>		
3.7	<i>Andere</i>		
4	Welche Punkte aus dem bereits besprochenem, sind für die Strategiewahl und Implementierung am relevantesten?		
4.1	<i>Implementierung</i>		
4.2	<i>Organisches und Anorganisches Wachstum</i>		
4.3	<i>Evaluierung bzw. Erfolgsmessung (Finanzielle Metriken, Kunden etc.)</i>		
5	Gibt es noch ergänzende Punkte die Ihnen wichtig sind?		

Stopp Aufzeichnung

Aufrechterhaltungsfragen	
Können Sie mir das genauer beschreiben?	Sie haben vorhin ... erwähnt, können Sie mir dazu mehr erzählen?
Können Sie mir dazu ein Beispiel nennen?	Das ist ein interessanter Aspekt, können Sie mir den konkreter erklären?
Wie meinen Sie das?	Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?
Was meinen Sie damit?	

A - 2 Kategorienschema

In Hauptkategorie 1 „Wachstumsziele“ werden sämtliche kommerzielle und nicht-kommerzielle Ziele für Start-ups eingeordnet. Zur genaueren Spezifikation dienen die jeweiligen Subkategorien 1a, 1b, 1c und 1d. Subkategorie 1a „Finanzielle Ziele“ umfasst dabei sämtliche Aspekte im Zusammenhang mit Umsatz, Gewinn und Kosten. Im Bereich der Subkategorie 1b „Unternehmensstruktur“ werden Themen zur Aufbau- und Ablauforganisation geschildert. Die Subkategorie 1c „Produkt/Market Fit“ bezieht die Kombination aus Produkt und Markt mit Hinblick auf notwendige vertriebstechnische Fragestellungen mit ein. Subkategorie 1d „Zeithorizont“ umfasst die zeitliche Abgrenzung der Wachstumsphase.

Hauptkategorie 2 „Implementierung von Wachstum“ beschäftigt sich mit der Umsetzung möglicher Wachstumsstrategien und den dazu notwendigen Schritten. In Subkategorie 2a „Finanzierung“ sind Maßnahmen zur Mittelbeschaffung zusammengefasst. Subkategorie 2b „Personal“ beschreibt, wie Start-ups die notwendigen MitarbeiterInnen akquirieren. Zu Subkategorie 2c „Forschung und Entwicklung“ zählen Aktivitäten zur Erweiterung oder Verbesserung des Produkts um neue Merkmale. Die Subkategorie 2d „Kooperationen“ umfasst Partnerschaften mit Start-up-externen Organisationen zur Wachstumsimplementierung. Subkategorie 2e „Branchen und Geschäftsmodelle“ erläutert Abhängigkeiten der beiden jeweiligen Begriffe im Sinne der Umsetzung von Wachstum.

Die Hauptkategorie 3 „Chancen und Risiken bei Wachstum“ zeigt – in Bezug auf Österreich –, wo sich günstige Gelegenheiten, aber auch Hindernisse für Start-ups ergeben können. Dabei werden in Subkategorie 3a „Finanzierung“ Möglichkeiten zu den Themen Förderung, Venture Capital, Crowdfunding, Cash-Flow und Fremdkapital zusammengefasst. Unter Subkategorie 3b „Expansion“ sind Themen rund um die Erweiterung des adressierten Marktes, auch im Sinne von Internationalisierung, beschrieben. Subkategorie 3c „Fachkräfte“ ergänzt die Hauptkategorie 3 um die Fragestellung des Personals und welche Vor- und Nachteile Österreich dazu bietet. Subkategorie 3d „Rahmenbedingungen in Österreich“ zeigt die österreichischen Spezifika in Bezug auf Gründerzentren, Inkubatoren und Universitäten.

In Hauptkategorie 4 „Strategieentwicklung und Auswahl“ sind Punkte rund um den Strategieprozess inkludiert. Diese reichen von der Strategiefindung bis hin zum Controlling. Subkategorie 4a

„Geplante und entstandene Strategien“ umfasst die Entstehung von Strategien als planungsorientierter Prozess oder durch am Weg zum Wachstum entwickelte Strategien. Die Subkategorie 4b „Anorganisches Wachstum“ erläutert eine Wachstumsvariante, bei der die Partnerschaft, Verschmelzung oder Kauf von externen Organisationen im Mittelpunkt stehen. In Subkategorie 4c „Evaluierung und Erfolgsmessung“ sind die aus Sicht der InterviewpartnerInnen wichtigsten Metriken zur Bewertung von Wachstum festgehalten.

Hauptkategorien	Subkategorien
<i>1: Wachstumsziele</i>	1a: Finanzielle Ziele 1b: Unternehmensstruktur 1c: Produkt/Markt Fit 1d: Zeithorizont
<i>2: Implementierung von Wachstum</i>	2a: Finanzierung 2b: Personal 2c: Forschung und Entwicklung (induktive Bildung) 2d: Kooperationen (induktive Bildung) 2e: Branchen und Geschäftsmodelle
<i>3: Chancen und Risiken bei Wachstum</i>	3a: Finanzierung 3b: Expansion 3c: Fachkräfte 3d: Rahmenbedingungen in Österreich
<i>4: Strategieentwicklung und Auswahl</i>	4a: Geplante und entstandene Strategien (induktive Bildung) 4b: Anorganisches Wachstum 4c: Evaluierung und Erfolgsmessung

Tabelle 4: Kategorienbildung. Quelle: Eigene Darstellung