ZfKE 69. Jahrgang, Heft 3 (2021), S. 147 – 149
Duncker & Humblot, Berlin

Editorial: Wachstum in Start-ups und KMU

Von Norbert Kailer*, Linz, und
Johanna Gast**, Montpellier

Dieses Themenheft widmet sich dem Wachstum in Start-ups und KMU. Unternehmenswachstum wird dabei nicht als Selbstzweck verstanden. Vielmehr ist die Unternehmensleitung gefragt, festzulegen, wohin die Reise gehen soll. Darauf basierend ist eine Wachstumsstrategie abzuleiten, die letztlich alle Unternehmensbereiche einschließt.

Heutzutage müssen Start-ups und KMU nach Wachstum jenseits ihrer nationalen Märkte suchen. Aufgrund eines zunehmend wettbewerbsintensiven Marktumfelds ist die Suche nach Möglichkeiten, das jeweilige Geschäftsmodell zu skalieren und internationale Märkte zu bedienen, zu einer Notwendigkeit für Start-ups und KMU geworden. In diesem Kontext bieten gerade Globalisierung und Digitalisierung als Megatrends des 21. Jahrhunderts Jungunternehmen und KMU völlig neue Möglichkeiten für nachhaltiges Wachs-

---

* Dr. Norbert Kailer war 1994 bis 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, danach bis zur Pensionierung 2020 Professor und Vorstand des Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler-Universität Linz; psychologischer Berater und Supervisor.

** Dr. Johanna Gast, Associate Professor, ist seit 2014 an der Montpellier Business School tätig. Zuvor erwarb sie einen MSc. in Entrepreneurship an der Universität Liechtenstein und einen BSc. in Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Utrecht. Im Jahr 2017 schloss sie ihre Doktorarbeit zum Thema Coopetition an der Lappeenranta University of Technology, Finnland, ab. Ihre aktuellen Forschungsinteressen sind Unternehmertum, Strategie, Innovation, Familienunternehmen, KMU und Management. Sie hat mehrere Artikel in Fachzeitschriften wie Journal of Product Innovation Management, Small Business Economics, International Journal of Management Review, Industrial Marketing Management veröffentlicht. Darüber hinaus präsentierte sie die Ergebnisse ihrer Arbeit auf internationalen Konferenzen wie der European Academy of Management, der Annual Interdisciplinary Entrepreneurship Conference, der Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research.

DOI https://doi.org/10.3790/zfke.69.3.147
Generated at 216.73.216.39 on 2025-07-25 21:06:11
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tum und die Erschließung neuer Kundengruppen bzw. Märkte. So kann z. B. das Internet die Durchdringung sowie Erschließung nationaler und internationaler Märkte ermöglichen und sogar beschleunigen.

Außerdem reichen klassische Produkt- und Prozessinnovation für einen Erfolg am Markt oftmals nicht mehr aus, essenziell ist die Entwicklung *neuer* Geschäftsmodelle durch Geschäftsmodellinnovation, um wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig wachsen zu können. Während das Geschäftsmodell einer Unternehmung die drei zentralen Elemente Nutzenversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmechanik abbildet, richtet sich Geschäftsmodellinnovation auf die Innovation des gesamten Geschäftsmodells oder einzelner Elemente mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu generieren. Von zentraler Bedeutung gerade in der Wachstumsphase ist auch die Frage der Führung, um visionsbasiert den Mitarbeitenden die notwendige Orientierung zu geben.

Die empirischen Beiträge des Themenhefts liefern wichtige Erkenntnisse über die Gestaltung von Führung und die Entwicklung von Geschäftsmodellen als Wachstumstreiber von Start-ups und KMU.

Urs Baldegger und Kilian Klösel fokussieren in ihrem Beitrag „Visionäre Führung und Empowering in KMU“ die zentrale Rolle von Leadership in der Wachstumsphase von familiengeführten Klein- und Mittelbetrieben. Sie untersuchen in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen Empowering und Visionärer Führung mit dem affektiven Committment der Unternehmensangehörigen und der Zielerreichung. Sie zeigen dabei auf, dass die Zielerreichung vor allem durch Empowering der Mitarbeitenden gefördert wird. Dadurch steigt auch die Bedeutung der Führungsarbeit: Ihre Aufgabe ist es, die durch Empowering gewonnene Autonomie durch die Vermittlung einer gemeinsamen Vision auszubalancieren und damit das affektive Committment zu fördern.

Wichtig ist der Hinweis der Autoren, dass eine reine Kommunikation der Unternehmensvision nicht ausreicht, was eine gemeinsame Entwicklung nahelegt. Die Führungskräfte müssen letztlich in der Praxis auch bereit sein, die Macht zu teilen. Autonomie allein ist keine Lösung, sondern durch die Gewährung von Freiraum sollte die Verantwortung bewusst an die Mitarbeitenden übertragen werden – und sie müssen zudem bereit sein, dies aktiv zu nutzen.

Wolfgang Hora und Adrian Klammer untersuchen in ihrem Beitrag „Höher, schneller, weiter? Eine empirische Analyse des strategischen Managements von schnell wachsenden Jungunternehmen“ die sog. Gazellen-Unternehmen, die auch volkswirtschaftlich wegen ihres überproportional großen Anteils zur Schaffung neuer Arbeitsplätze von hoher Bedeutung sind.

Ihr Beitrag beleuchtet in einem explorativen, fallbasierten Ansatz speziell die Unternehmensebene. Sie analysieren fünf relevante Ressourcen, um festzustel-

DOI https://doi.org/10.3790/zfke.69.3.147
Generated at 216.73.216.39 on 2025-07-25 21:06:11
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

len, wie strategisches Management in Gazellen gestaltet werden sollte: die Person des Entrepreneurs, Humanressourcen und HR-Praktiken, Innovation und Kundenfokus, strategische Planung sowie unterstützende Ressourcen.

Die Autoren arbeiten die spezifischen Charakteristika von Entrepreneuren heraus, die wichtige Indikatoren für ein schnelles Wachstum des Unternehmens darstellen. Vorerfahrung im Management und unternehmerische Praxis- und Branchenerfahrung und damit verbundene Netzwerkkompetenz und -kontakte, gekoppelt mit (akademischer) Ausbildung, sind von zentraler Bedeutung. Gazellen haben meist eine sehr flache Organisationsstruktur und es wird in vorwiegend autonomen Projektteams gearbeitet. Vor diesem Hintergrund gewinnen zusätzliche Einflussfaktoren an Bedeutung: Weitgehende Selbstorganisation durch Freiraum für die Mitarbeitenden, verbunden mit der Übertragung der Verantwortung und dem (gemeinsamen) Entwickeln von Unternehmensvision und -purpose.

Der dritte Beitrag geht speziell auf das Handwerk als wichtigen Teil nicht nur der deutschen Wirtschaft ein. Die digitale Transformation führt gerade für das Handwerk zu zahlreichen Herausforderungen, aber auch Chancen. Die dafür erforderlichen neuen Geschäftsmodelle sind aber im Handwerk bisher nur wenig vertreten. Es dominiert eine eher intuitive Beschäftigung mit der Entwicklung des Unternehmens aufgrund von Veränderungen des Marktumfelds. Anna Rauhut, Simon Hiller, Georg Nawroth, Lukas Keicher und Heiner Lasi führten deshalb eine explorative Erhebung durch. In ihrem Beitrag „Methoden zur Geschäftsmodellinnovation im Handwerk“ untersuchten sie, wie bestehende Methoden, wie z. B. der Business Model Navigator, im Handwerk anwendbar sind und wie sie dafür umgestaltet werden müssten. In Workshops mit Beraterinnen und Beratern, Funktionärinnen und Funktionären und Unternehmerinnen und Unternehmern wurden aus der Literatur identifizierte Modelle in einer Reihe von Workshops auf ihre praktische Einsetzbarkeit in Handwerksbetrieben überprüft, Anpassungen vorgenommen und die Instrumente anschließend evaluiert. Diese praxisorientierte Erhebung stellt eine wichtige Grundlage zur Gestaltung eines zielgruppengerechten Methodenbaukastens dar.

DOI https://doi.org/10.3790/zfke.69.3.147
Generated at 216.73.216.39 on 2025-07-25 21:06:11
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH