

# Der Start-up-Masterplan

## Ein ganzheitliches Meta-Modell mit Markenbezug für Gründer



**Prof. Dr. Karsten Kilian**  
Leiter des Masterstudien-  
gangs Marken- und  
Medienmanagement an  
der Hochschule in  
Würzburg

[kilian@markenlexikon.com](mailto:kilian@markenlexikon.com)



**Ann-Christin Scharf**  
Absolventin des Würz-  
burger Masterstudien-  
gangs und Co-Founder  
des Magazins PlusPerfekt

[ann-christin.scharf@plusperfekt.de](mailto:ann-christin.scharf@plusperfekt.de)

Bisher wird das Thema Marke von Start-ups meist vernachlässigt. Der vorliegende Beitrag präsentiert mit dem Start-up-Masterplan erstmals einen ganzheitlichen Ansatz, der dieses Defizit ganz bewusst adressiert und behebt. Der Start-up-Masterplan wurde aus 36 Managementmodellen und 18 Markenmodellen mit Start-up-Bezug abgeleitet. Das ganzheitliche Meta-Modell umfasst die vier Hauptdimensionen unternehmerische Chancen, menschliche Ressourcen, finanzielle Ressourcen und unternehmerische Risiken. Auf der zweiten Ebene hat die Marke als Profil Eingang in das Modell gefunden. Die Marke verbindet die unternehmerischen Chancen mit ihren Ausprägungen Markt, Leistung und Profil mit den menschlichen Ressourcen, die sich in Leadership und Management unterteilen. Der Masterplan liefert damit einen vollständigen Überblick aller relevanten Themen, die für Start-ups von übergeordneter Bedeutung sind und ihren langfristigen Erfolg wahrscheinlich werden lassen.

### Schlagworte:

› Management › Start-up › Gründer › Masterplan › Unternehmensführung  
› Managementmodell › Start-up-Modell

## 1 Warum für Start-ups andere Regeln gelten

Gründer brennen für ihre Idee. Sie verschreiben ihre Zeit, ihre Ersparnisse und ihre Fähigkeiten ganz dem Erfolg ihres Start-ups (Ries, 2020; Kollmann et al., 2020). Aber selbst bei vollem Engagement können sie nicht in jedem Unternehmensbereich Experten sein. Fachwissen, über das große Unternehmen durch ihre Mitarbeiter verfügen oder das sie sich über externe Berater einkaufen, können sich Gründer in den frühen Entwicklungsphasen nur selten leisten (Bruhn, 2015). Überhaupt sind die finanziellen Ressourcen meist knapp und die wenigen Mitarbeiter haben ein volles Arbeitspensum zu absolvieren. Sie stehen unter dem Druck, die Marktetablierung möglichst schnell zu erreichen. Über all dem schwebt die latente Gefahr zu scheitern (Welsh & White, 1981; Burmann et al., 2015). Die in-

novative Idee steht bei Start-ups meist im Vordergrund. Die Einschätzung des Markterfolgs wird häufig auf Basis des Innovationsgrads getroffen. Maßgebliche Themen der Unternehmensführung treten in den Hintergrund. Doch gerade deren Umsetzung stellt die Weichen für den Erfolg und die Überlebensfähigkeit des Start-ups sowie dessen nachhaltige Etablierung am Markt (Hof, 2017). Für sie gelten eigene Gesetze der Unternehmensführung (Ries, 2020).

Start-ups grenzen sich primär durch ihre kurze Unternehmenshistorie, Ressourcenknappheit, nicht gefestigte interne Strukturen sowie Prozesse und den persönlichen Einfluss der Gründer von etablierten Unternehmen ab (Burmann et al., 2015). Viele Methoden und Instrumente, die bei etablierten Unternehmen greifen, funktionieren deshalb bei Existenzgründungen, zu denen insbesondere auch Start-ups zählen, nicht. „A small business is not a little big business“, so

Welsh und White (1981, 18). Kleine Unternehmen unterscheiden sich von großen Unternehmen nicht nur durch einen niedrigeren Umsatz, geringere Vermögenswerte und weniger Mitarbeiter. Es sind vor allem die fehlenden Ressourcen, die dazu führen, dass kleine Unternehmen nicht auf dieselbe Art und Weise geführt werden können, was zur Folge hat, dass kleine Unternehmen – und damit auch Start-ups – bis zur Marktetablierung häufiger vom Scheitern bedroht sind (Welsh & White, 1981). Zahlreiche Überschneidungen finden sich demgegenüber bei den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten, die Bestandteil der ganzheitlichen, prozessualen Führung von Unternehmen sind (Ries, 2020).

Übergeordnetes Ziel jeder Start-up-Gründung ist eine zeitnahe Marktetablierung (Burmann et al., 2015). Bis dahin durchlaufen sie von der Geschäftsidee über die Unternehmensgründung bis zur angestrebten

Marktablierung verschiedene Entwicklungsphasen mit vielfältigen Herausforderungen. Die Länge der jeweiligen Phase orientiert sich am Stand der Marktreife und am Umsatzwachstum (Kollmann, 2022). Für reflektierte Entscheidungen braucht es zuverlässige Wissensgrundlagen (Kollmann et al., 2020).

Aufgrund der Neuheit des Unternehmens, der Unerfahrenheit des Gründers oder der Gründer und dem meist unvorhersehbaren, komplexen und mehrdeutigen Wettbewerbsumfeld (Mack et al., 2016) können Start-ups meist nur schwer situative Prognosen als Basis für Entscheidungen erstellen. Gerade in der Anfangszeit kann dies zu Unsicherheit und existenzgefährdenden Fehlentscheidungen führen (Burmam et al., 2015). Allgegenwärtige Herausforderungen sind die Kapitalbeschaffung, das Fehlen interner Strukturen sowie personelle und finanzielle Ressourcenarmut, begünstigt durch die meist kleine Unternehmensgröße (Burmam et al., 2015; Kollmann et al., 2020). Mangelnde Kompetenzen, geringes Risikokapital und kaum Liquidität können die Folge sein und in der Konsequenz die Konkurrenz- und Überlebensfähigkeit des Start-ups gefährden (Pioch, 2018; Kollmann et al., 2020).

Fehlende Kompetenzen und abweichende Prioritäten zeigen sich beispielsweise beim Erfolgsfaktor Marke. Während große Unternehmen oft Kompetenzen Dritter in Anspruch nehmen, um eine professionelle Markenführung zur Markierung und Differenzierung des eigenen Leistungsangebots sicherzustellen (Burmam & Meffert, 2007; Aaker et al., 2015), werden Start-ups aufgrund knapper personeller und finanzieller Ressourcen oft nur selbst im Rahmen ihrer begrenzten Möglichkeiten aktiv. Meist vernachlässigen die Start-up-Gründer aufgrund knapper Ressourcen und fehlenden Know-hows die eigene Marke sogar weitestgehend (Yohn, 2016; Amend et al., 2019), obwohl ihnen meist bewusst ist, dass die Marke für die Unternehmensentwicklung und Marktablierung relevant ist (Burmam et al., 2015; Amend et al., 2019).

### Abstract

*So far, the topic of branding has mostly been neglected by startups. With the Start-up Masterplan, this article presents a holistic approach that deliberately addresses and resolves this deficit for the first time. The Start-up Masterplan was derived from 36 management models and 18 brand models related to start-ups. The holistic meta-model includes the four main dimensions: Entrepreneurial Opportunities, Human Resources, Financial Resources and Entrepreneurial Risks. As a profile the brand found its way into the model on the second level. The brand links the entrepreneurial opportunities with their characteristics market, performance, and profile with the human resources, which are divided into leadership and management. The master plan thus provides a complete overview of all relevant topics that are of overriding importance for start-ups and make their long-term success likely.*

**Keywords:** > management > start-up > founder > masterplan  
> corporate governance > management model > start-up model

## 2 Vorgehen bei Modellentwicklung

Ziel der Autoren ist deshalb die Entwicklung eines Totalmodells mit Markenbezug für Start-ups unter Berücksichtigung relevanter Themen und Herausforderungen, mit denen sie im Verlauf ihrer Entwicklung konfrontiert werden. Dafür gilt es eine transparente, auf Start-ups zugeschnittene Übersicht und Handlungsanleitung für eine erfolgreiche Unternehmensführung entlang der Entwicklungsphasen Vorgründung, Nachgründung und Wachstum zu formulieren. Mit Hilfe des eigens hierfür entwickelten dreiteiligen Filterungs- und Verdichtungsprozesses, illustriert in >Abbildung 1, werden die für Start-ups relevanten unternehmerischen Themen ermittelt und zu den Entwicklungsphasen in Bezug gesetzt.

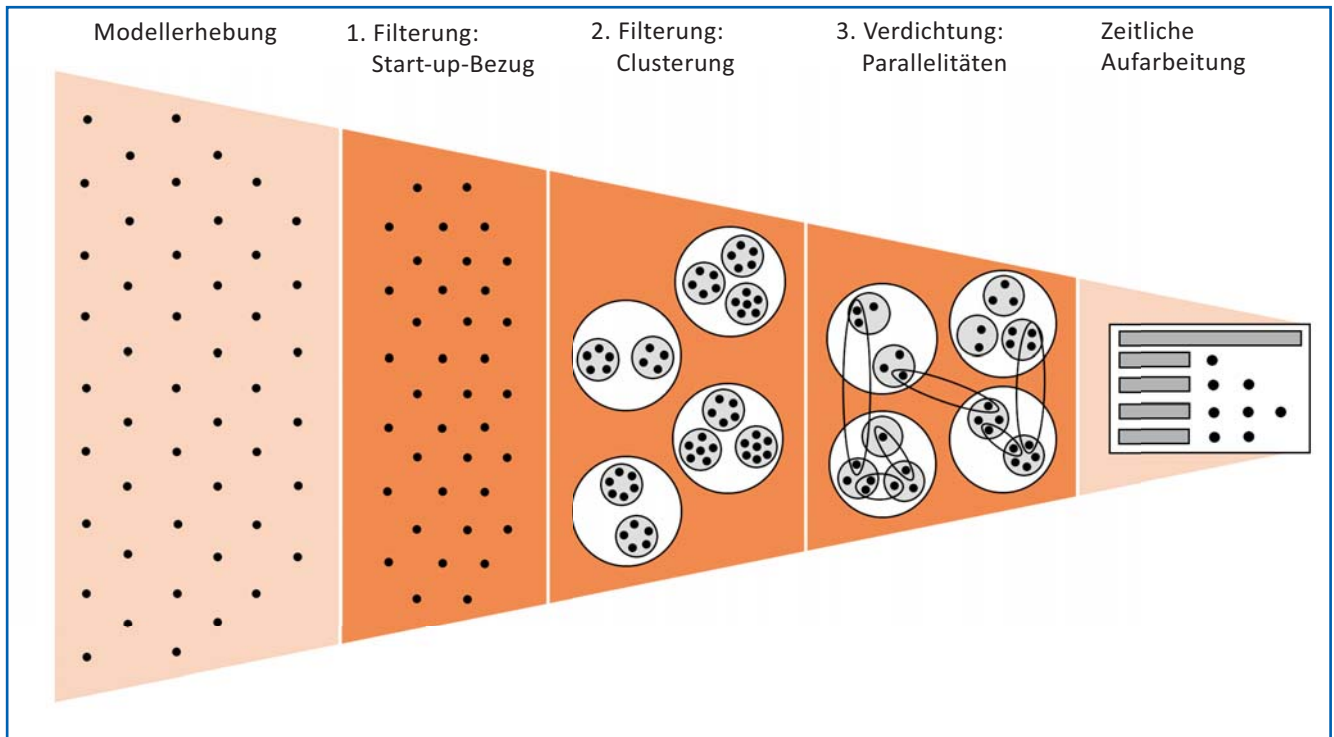
Als Datengrundlage dient eine Modellauswahl aus der start-up- und gründernahen Literatur, die im ersten Filterungsschritt auf den Umfang des Start-up-Bezugs untersucht wird. Nur Modelle mit direktem, ableitbarem oder indirektem Start-up-Bezug werden im weiteren Prozess berücksichtigt. Welche Themen innerhalb der Modelle vermehrt behandelt werden, wird durch Zuweisung von

Teilaspekten aus der Modellbeschreibung ermittelt. Alle analysierten Teilaspekte werden zu Themenclustern zusammengeführt, die die Aufgabenstellungen des Totalmodells ergeben. Die Themencluster werden zu übergeordneten Themendimensionen verdichtet und bilden das Grundgerüst.

Anschließend wird jedes Modell einer Themendimension zugeordnet. Anhand von Parallelitäten werden thematische Überschneidungen gekennzeichnet und die geeignetsten Modelle anhand der Kriterien kurze Firmenhistorie, neue Marke, knappe personelle und finanzielle Ressourcen, im Aufbau befindliche Prozesse und Strukturen sowie starker Einfluss des oder der Gründer bewertet (Burmam et al., 2015) und für das Totalmodell ausgewählt. Im Anschluss werden auf der vertikalen Ebene die Themendimensionen und die ihnen zugeordneten Aufgabenstellungen den Entwicklungsphasen auf der horizontalen Ebene zeitlich zugeordnet und die final für die Aufgabenstellungen ausgewählten 30 Modelle durch Ordnungsnummern ergänzt.

Zunächst werden dazu 46 Modelle als Grundlage für den Filterungs- und Verdichtungsprozess ermittelt. Für die Relevanz-

Abb. 1: Dreistufiger Filterungs- und Verdichtungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

mittlung wurden sie durch die vier Bewertungsstufen direkter ableitbarer, indirekter, angedeuteter und kein Bezug auf ihre Relevanz für Start-ups hin überprüft. Nur Modelle mit direktem ableitbarem oder indirektem Bezug werden übernommen. Auf diese Weise werden 36 der 46 untersuchten Modelle für die weitere Analyse berücksichtigt. Die aus den Modellbeschreibungen ermittelten Teilaspekte und der Markenbezug bilden die Grundlage für die Clustering.

In >Abbildung 2 ist die Clustering auf Basis einer inhaltlichen Auswertung der Modellbestandteile durch die Autoren als Struktur-Diagramm von links nach rechts dargestellt. Die Modelle sind links gelistet, wobei sie durch ihre Ordnungsnummern repräsentiert werden. In der zweiten Spalte befinden sich die aus den 36 Managementmodellen ermittelten 26 Teilaspekte. Die Modelle sind durch farbige Linien mit den dazugehörigen Teilaspekten verbunden. In der dritten Spalte der ersten Cluster-Ebene werden die Teilaspekte mit Hilfe der evaluierten Schnittmengen einer Clustergruppe zugeordnet.

Über zwei weitere Ebenen werden so alle Teilaspekte für das Totalmodell verdichtet.

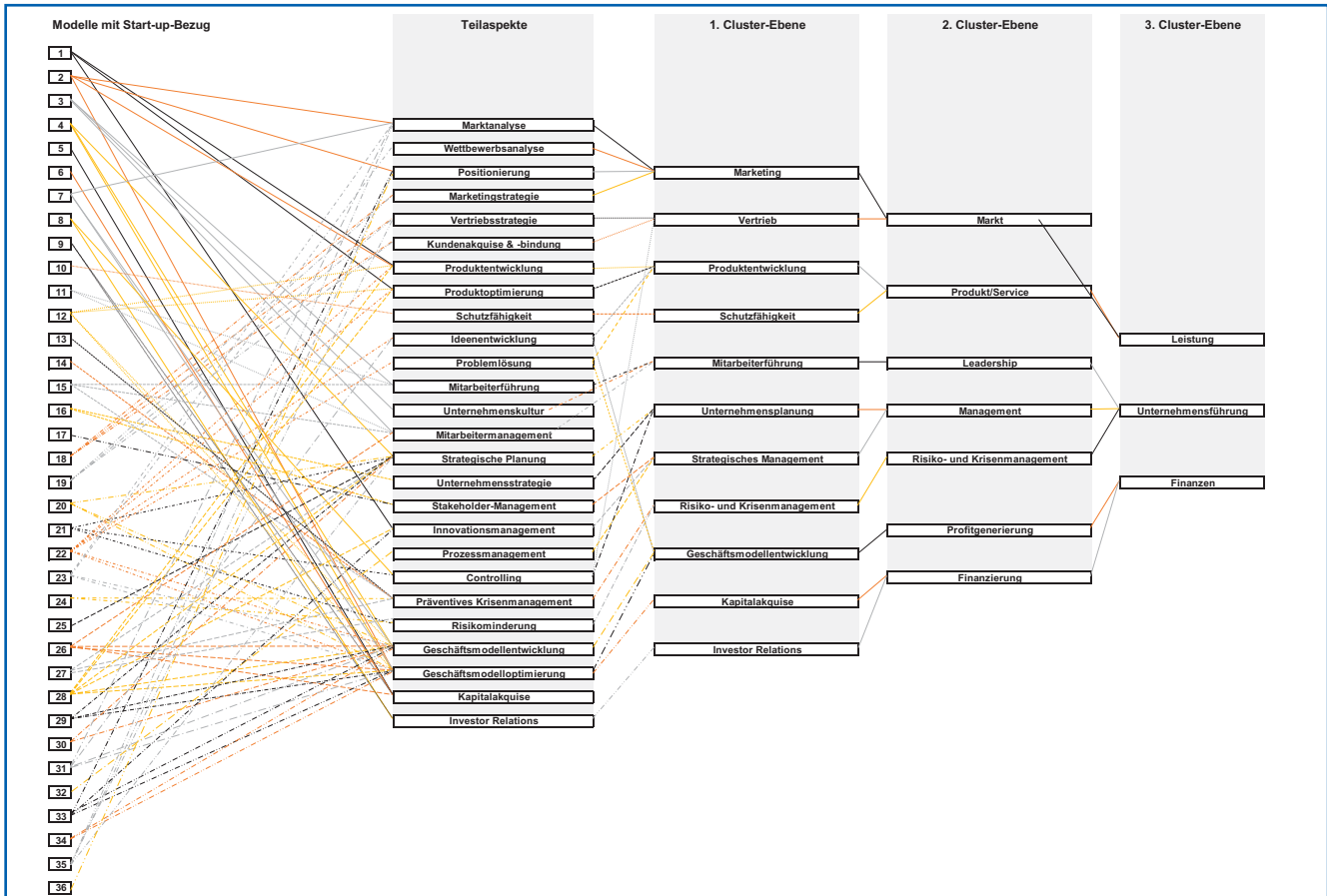
Ausgehend von der dritten und letzten Ebene wurden die letzten beiden Ebenen der Clustering in >Abbildung 2 gespiegelt. Daraus ergibt sich die Grundstruktur des späteren Start-up-Totalmodells, die in >Abbildung 3 wiedergegeben ist.

Bei näherer Betrachtung der Grundstruktur und der Teilaspekte zeigt sich, dass die Marke bei den erhobenen Modellen kaum eine Rolle spielt. Bei genauer Analyse der Intensität des Markenbezugs mit Unterteilung in dominanten, peripheren und keinen Bezug, konnte lediglich bei zwei der 36 Modelle ein peripherer Markenbezug festgestellt werden: Dem Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) und dem Digital Business Generator von Kollmann (2022). Damit berücksichtigen nur knapp sechs Prozent der betrachteten Managementmodelle das Thema Marke im Start-up-Kontext – und das auch nur peripher.

Angesichts der Tatsache, dass der Markenaspekt als Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung (Steinmann & Schreyögg, 2005) sowie zur Differenzierung am Markt für Start-ups Mehrwert bietet (Amend et al., 2019), bisher jedoch vielfach vernachlässigt wird (Welsh & White, 1981; Burmann et al., 2015), empfiehlt es sich, den Markenaspekt im Totalmodell zu berücksichtigen. Bedingt durch die fehlende Beachtung in der Gründerliteratur, wurden deshalb in einem zweiten Filterungs- und Verdichtungs-Funnel 35 allgemeingültige Markenmodelle auf ihren Start-up-Bezug geprüft. Insgesamt konnten 18 Modelle mit Start-up-Bezug identifiziert werden, aus denen relevante Teilaspekte herausgefiltert und verdichtet wurden. Die Erkenntnisse fließen unter der Bezeichnung „Profil“ in die in >Abbildung 3 dargestellte Grundstruktur des Totalmodells ein.

Nach Abschluss der Clustering und Spiegelung in die Grundstruktur des Totalmodellentwurfs wurden thematische Überschneidungen innerhalb der Dimensionen identifiziert. Nach Evaluation der Parallelitäten

Abb. 2: Clusterung und Verdichtung der Managementmodelle anhand der ermittelten Teilaspekte



Quelle: Eigene Darstellung.

wurde ein Modell ganz, partiell oder gar nicht in das Totalmodell übernommen. So kann sichergestellt werden, dass nur Modelle Verwendung finden, die dem Start-up einen praktischen Mehrwert bieten. Insgesamt finden auf diese Weise die in >Tabelle 1 wiedergegebenen 25 Management- und fünf Markenmodelle Eingang in den Masterplan.

Abschließend wurden die Dimensionen und Elemente des Totalmodellentwurfs im Dialog mit vier Experten mit fachlicher Expertise und Erfahrung überprüft und weiter optimiert.

### 3 Aufbau des Start-up-Masterplans

Für eine transparente Darstellung des Aufbaus des Rahmenwerks wird das Modell in die vier Ebenen Makro, Meso, Mikro und Nano aufgeteilt:

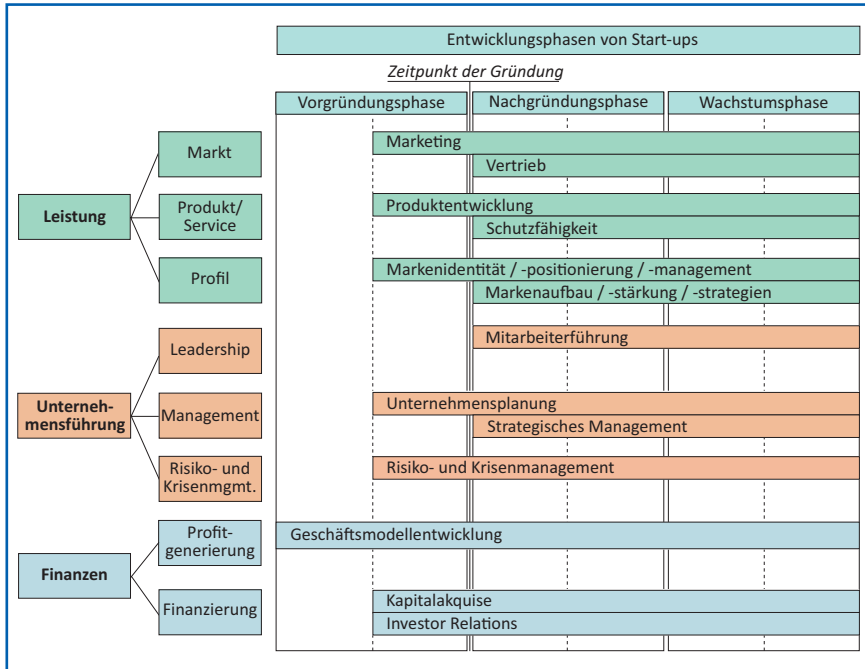
- Makro-Ebene: Thematische Übersicht in Form von Modelldimensionen
- Meso-Ebene: Aufgabenstellungen im zeitlichen Kontext
- Mikro-Ebene: Modellempfehlungen zur jeweiligen Aufgabenstellung
- Nano-Ebene: Modellbeschreibungen zur Vertiefung und Umsetzung der Aufgaben.

Die Makro-Ebene verdeutlicht auf der vertikalen Achse die für Start-ups elementaren Dimensionen. Sie liefert eine Übersicht der Themen, die in der Vorgründungs-, Nachgründungs- und Wachstumsphase für den Erfolg relevant sind. Die Dimensionen sind gegliedert in unternehmerische Chancen, menschliche Ressourcen, finanzielle Ressourcen und unternehmerische Risiken. Sie leiten sich aus den Begriffen der dritten Cluster-Ebene (>Abbildung 2) ab und wurden sprachlich für eine möglichst hohe Klarheit und eine intuitive Nutzerführung angepasst.

Auf der Meso-Ebene werden die Aufgabenstellungen mit der Zeitachse in Relation gesetzt. Dadurch wird ein detaillierter Blick auf die dominierenden Aufgaben und Herausforderungen während der Entwicklungsphasen ermöglicht. Die einzelne Aufgabenstellung wird in >Abbildung 4 als Pfeilele-



Abb. 3: Grundstruktur des Start-up-Totalmodells ergänzt um die Dimension Profil



Quelle: Eigene Darstellung.

ment dargestellt. Hat eine Phase Einfluss auf eine nachfolgende Aufgabenstellung oder ihre Ergebnisse finden in der darauffolgenden Berücksichtigung, wird der Pfeil mit geradem Anfang und spitzem Abschluss dargestellt. Eine Aufgabenstellung, die sich aus einer vorangegangenen Aufgabe ergibt, aber einen zeitlichen Abschluss findet, wird als weiterführender Pfeil mit geradem Ende veranschaulicht. Berücksichtigt eine Aufgabenstellung eine vorangegangene Aufgabe und nimmt zugleich Einfluss auf die folgende Aufgabe, so wird dies durch einen Pfeil mit Spitze symbolisiert. Die gewählte Darstellung ermöglicht somit eine intuitive zeitliche Zuordnung sowie eine erste Einschätzung der Dauer der Aufgabenstellungen.

Auf der Mikro-Ebene werden die Modelle zur Vertiefung der Aufgabenstellung mittels Ordnungsnummern in die Pfeilelemente integriert. Der Übersicht halber werden neue Ordnungsnummern vergeben, da nicht alle analysierten Modelle als Empfehlung in den Start-up-Masterplan eingeflossen sind. So wird eine fortlaufende Nummerierung aller Modellempfehlungen gewährleistet. Die Länge und Position der Linie unterhalb der Mo-

dellordnungsnummer symbolisiert jeweils den Schwerpunkt der Modellempfehlung.

Die Nano-Ebene schließlich umfasst die Beschreibung und Darstellung der Modellempfehlung zur Vertiefung und Umsetzung der Aufgabenstellung.

#### 4 Dimensionen des Start-up-Masterplans

Im Folgenden wird der in >Abbildung 4 wiedergegebene Start-up-Masterplan mit seinen vier Hauptdimensionen unternehmerische Chancen, menschliche Ressourcen, finanzielle Ressourcen und unternehmerische Risiken näher erläutert (ausführlich Scharf, 2022).

**Unternehmerische Chancen.** Das erste Element des Rahmenwerks bildet die Dimension unternehmerische Chancen. Abgeleitet von der Leistung, der ermittelten Überdimension der dritten Cluster-Ebene (>Abbildung 2), umfasst sie die drei untergeordneten Dimensionen Markt, Leistung und Profil (>Abbildung 3). Der Markt ist eine direkte

Ableitung der zweiten Cluster-Ebene, während die Leistung eine Zusammenführung von Produkt/Service darstellt und als Bindeglied zwischen Profil und Markt fungiert.

Das Profil steht stellvertretend für das Markenprofil und befindet sich als Element zwischen Markt, Leistung und der Dimension menschliche Ressource, da das Markenprofil in Form von Internal und External Branding sowohl Einfluss auf die Leistung, den Markt als auch den Führungsstil und Managemententscheidungen nimmt (Burmam & Piehler, 2013; Burmann et al., 2015; Spall & Schmidt, 2019). Innerhalb der Teildimensionen Markt, Leistung und Profil sind, verteilt über die zeitlichen Phasen, unterschiedliche Aufgabenstellungen relevant.

Zur Vorbeugung von Fehlentscheidungen wird in der Teildimension Markt bereits in der frühen Vorgründungsphase empfohlen einen Projektstruktur-, Ressourcen- und Zeitplan zu erstellen. Die Pläne werden im weiteren Verlauf als anpassbare Bestandsaufnahme und Orientierung dienen. Ebenfalls in der Vorgründungsphase beginnt in der Teildimension Leistung die Ideen- und Produktentwicklung anhand iterativer Feedbackschleifen. Diese Aufgabenstellung bleibt über alle Entwicklungsphasen relevant. In der Teildimension Markt folgt die Erarbeitung eines Wissensüberblicks zu Markt, Wettbewerb und Zielgruppe (Ansoff, 1957). Zeitgleich beginnt in der Teildimension Leistung die Klärung der Schutzfähigkeit und die Überwachung des erreichten Schutzes. Die Aufgabenstellung behält ihre Relevanz über alle Entwicklungsphasen hinweg, da der erreichte Schutz stetig überwacht wird und im Falle einer Leistungsweiterentwicklung oder Neuentwicklung die Schutzfähigkeit erneut geprüft werden kann (Golkowsky, 2020). Die dritte simultan stattfindende Aufgabenstellung findet in der Teildimension Profil statt und inkludiert die Bildung der Markenidentität, welche den Grundstein für das zukünftige Markenselbstverständnis des Start-ups legt.

Während der Nachgründungsphase finden fünf Aufgabenstellungen parallel statt. In der Teildimension Markt beginnt die Basispositionierung, aufbauend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Aufgabe. Zeit-

Tab. 1: Übersicht der im Start-up-Masterplan empfohlenen Modelle mit Ordnungsnummern

Ordnungsnummern	Modellname	Autor(en)	Jahr
1	Startup Intelligence Model	Pioch	2016
2	Marketing Flywheel	Herzberger & Jenny	2020
3	Produkt-Markt-Matrix	Ansoff	1957
4	Positionierungsraum	Porter	1996
5	Blue-Ocean-Strategie	Kim & Mauborgne	2005
6	4K-Modell zur KI-Steuerung digitaler Startups	Kollmann & Hensellek	2017
7	Schichtenmodell der Schutzfähigkeit	Golkowsky	2020
8	Lean Startup-Methodenmodell	Ries	2011
9	Design-Thinking-Prozessmodell	Hasso-Plattner-Institut	o. J.
10	Management-Modell des Companionship-Führungsansatzes	Buchheim & Weiner	2014
11	Lean Progress Model	Griesbach	2019
12	Effectuation-Prozessmodell	Sarasvathy	2005
13	Controlling in der Gründungs- und Wachstumsphase	Wittenberg	2006
14	Stufenmodell für Unternehmensprozesse	Webering & Husmann	2003
15	E-Business-Model-Generator	Kollmann	2020
16	Environmental Map	Osterwalder & Pigneur	2011
17	Business Model Canvas	Osterwalder et al.	2011
18	Magisches Dreieck	Gassmann, Frankenberger & Choudury	2013
19	Phasenmodell für hoch innovative Unternehmensgründungen	Fritsch	2015
20	Kapitalgeber- und Gründungsphasenmodell	Hahn	2018
21	Einfluss des Innovationsgrades auf die Eigenkapitalanalyse	Hof	2017
22	Vier-Phasen-Modell der Unternehmenskrisen	Krystak	1987
23	Fünf-Phasen-Modell des organisatorischen Wachstums	Greiner	1972
24	Phasenorientierter Ablauf der Krisenbewältigung	Schefczyk & Pankotsch	2003
25	Startup-Marken-Evolutionsprozess-Modell	Scherzinger	2019
26*	Aufbau einer Marke durch PR	Ries & Ries	2002
27*	Denkmodell Markenpositionierung	Brandtner	2019
28*	Brand Market Connector	Bruce & Jeromin	2016
29*	Würzburger Marken-Management-Modell	Kilian	2019
30*	Analyse des Markenkerns	Koch	2007

\* Markenmodelle

Quelle: Eigene Darstellung.

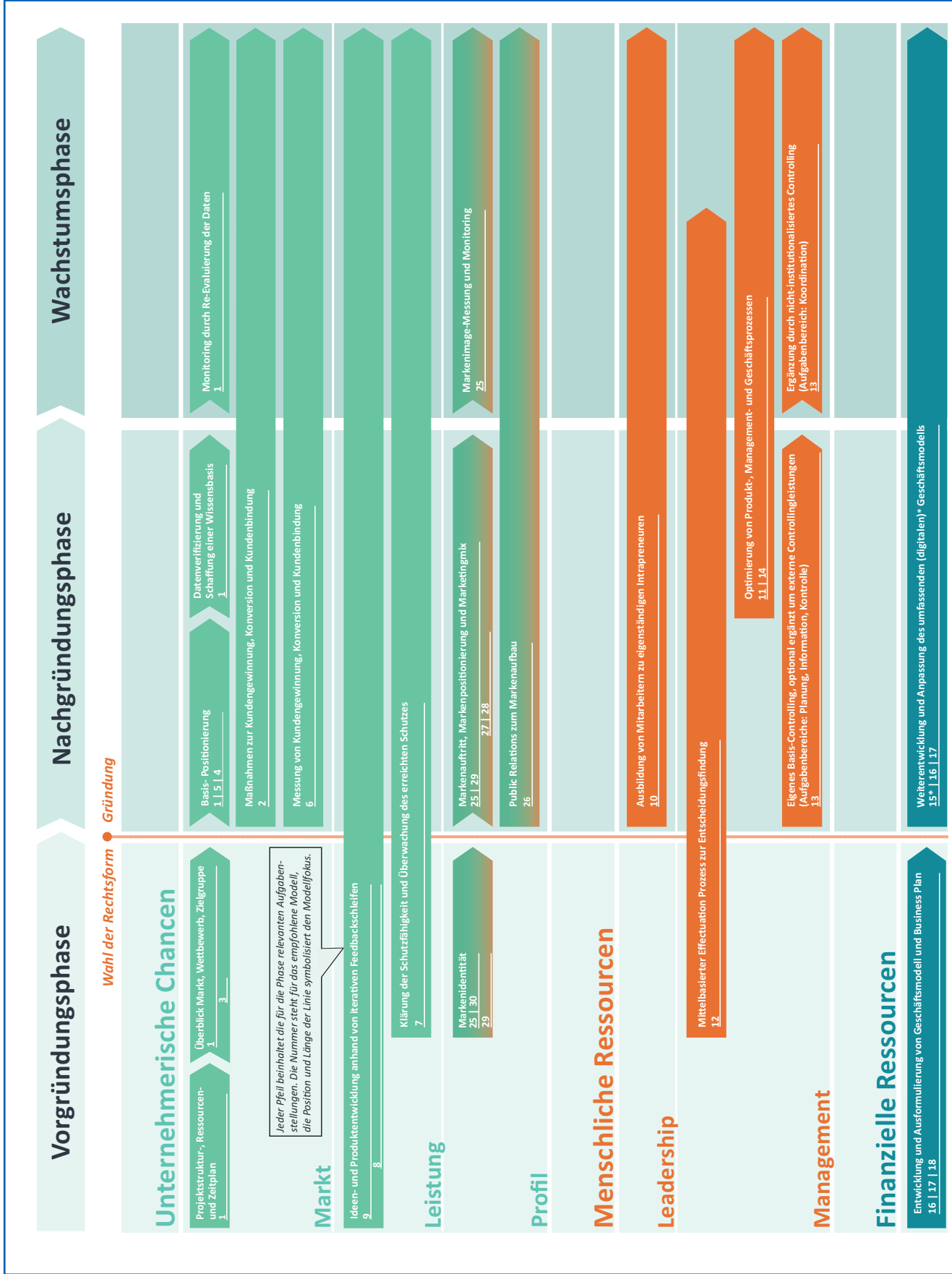
gleich läuft die Aufgabenstellung Maßnahmen zur Kundengewinnung, Konversion und Kundenbindung an. Die Aufgabenstellungen stehen im steten Bezug zueinander und bleiben während allen Entwicklungsphasen relevant. In der Teildimension Profil bilden der Markenauftritt, die Markenpositionierung und der Marketingmix die konsequente Fortsetzung der Aufgabenstellung Markenidentität.

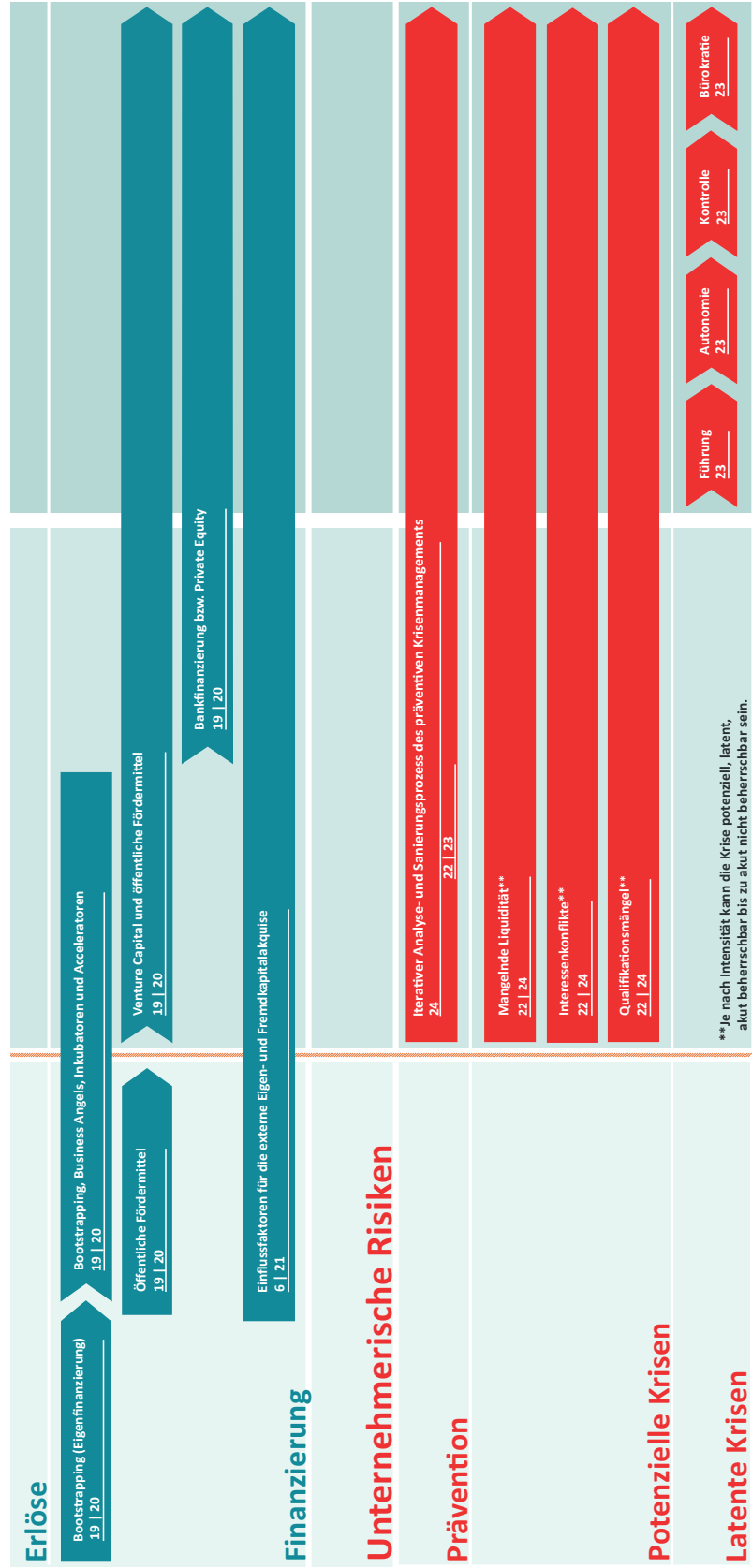
Nach der Gründung beginnt die Aufgabenstellung Public Relations zum Markenaufbau. Sie ist langfristig angelegt und bleibt über alle Entwicklungsphasen relevant. In der Wachstumsphase ermöglicht die vorangegangene Datenverifizierung und Schaffung einer Wissensbasis das nun einsetzende Monitoring durch Re-Evaluierung der Daten. Innerhalb der Teildimension Profil beginnt in der Wachstumsphase die Aufga-

benstellung Markenimage-Messung und Monitoring.

**Menschliche Ressourcen.** Die Dimension menschliche Ressourcen ist eine modifizierte Ableitung des Begriffs Unternehmensführung der dritten Cluster-Ebene. Sie besteht aus den untergeordneten Dimensionen Leadership und Management. Die erste Aufgabenstellung setzt in Form des mittelbasier-

Abb. 4: Start-up-Masterplan





**Erläuterungen zum Start-up-Masterplan**

Das Modell dient als Erfolgsplan für Start-ups und zeigt die wichtigsten Themen samt empfohlener Modelle zur Vertiefung. Sämtliche dargestellten Ergebnisse basieren auf der Filterung und Verdichtung von 81 Modellen.

Das Modell zeigt die drei zeitlichen Phasen Vorgründung, Start-up und Wachstum auf der horizontalen Achse. Die für Start-ups elementaren Dimensionen *Unternehmerische Chancen*, *Menschliche Ressourcen*, *Finanzielle Ressourcen* und *Unternehmerische Risiken* befinden sich auf der vertikalen Achse. Bei der Nutzung des Modells bewegen sich die Gründer innerhalb der Dimensionen von links nach rechts entlang der Zeitachse.

**Legende**

Die Pfeile stellen jeweils eine Phase dar,

- ... die auf die folgende Phase Einfluss haben kann oder Berücksichtigung findet.
- ... die als Folge auf vorangegangene Phasen stattfinden kann, aber einen klaren Abschluss findet.
- ... welche die vorangegangene Phase berücksichtigt und Einfluss auf die folgende hat.

Der Text beschreibt die für die Phase relevante Aufgabenstellung, ... die Nummern stehen für das empfohlene Modell.

1-30

Quelle: Scharf, 2022, 43



ten Effectuation-Prozesses zur Entscheidungsfindung während der zweiten Hälfte der Vorgründungsphase innerhalb der Teildimension Management an (Sarasvathy & Dew, 2005).

Während der Nachgründungsphase beginnen zwei Aufgabenstellungen. Innerhalb der Teildimension Leadership beginnt die Aufgabenstellung Ausbildung von Mitarbeitern zu eigenständigen Intrapreneuren. Beim Management setzt zeitgleich die Aufgabenstellung eigenes Basis-Controlling an, optional ergänzt um externe Controlling-Leistungen mit Fokus auf Planung, Information und Kontrolle, wobei es sich bei der zeitlichen Platzierung des Controllings lediglich um eine Empfehlung handelt. In der zweiten Hälfte der Nachgründungsphase setzt die Aufgabenstellung Optimierung von Produkt-, Management- und Geschäftsprozessen an und bleibt über die Wachstumsphase hinaus relevant. Im Fall von etablierten Prozessstrukturen besitzt diese Aufgabenstellung Gültigkeit. Falls das Start-up noch keine Prozessstrukturen verzeichnet, kann die Aufgabenstellung zu einem späteren Zeitpunkt berücksichtigt werden (Webering & Husmann, 2003). In der Wachstumsphase kann das Basis-Controlling der vorangegangenen Phase durch die Aufgabenstellung Ergänzung durch nicht-institutionalisiertes Controlling um den Aufgabenbereich Koordination erweitert werden.

**Finanzielle Ressourcen.** Die Dimension finanzielle Ressourcen leitet sich aus dem Begriff Finanzen der dritten Cluster-Ebene ab und wird thematisch in Erlös und Finanzierung untergliedert. Die Teildimension Erlös ist eine Ableitung des Begriffs Profitgenerierung der zweiten Cluster-Ebene. In der Vorgründungsphase beginnen zwei Aufgabenstellungen. Die Entwicklung und Ausformulierung von Geschäftsmodell und Business-Plan bilden den Anfang der Teildimension Erlöse. Die Teildimension Finanzierung wiederum klärt den oder die Gründer anhand von vier Aufgabenstellungen über die verfügbaren Finanzierungsmöglichkeiten während der Vorgründungsphase auf. Angefangen mit dem Bootstrapping (Eigenfinanzierung) zu Beginn der Vorgründungsphase, über öffentliche Fördermittel in der zweiten Hälfte sowie den noch in der frühen

Nachgründungsphase relevanten Business Angels, Inkubatoren und Acceleratoren (Fritsch, 2016; Hahn, 2018).

Einen informativen Mehrwert über den Umgang mit möglichen Partnern und Investoren bietet die Aufgabenstellung Einflussfaktoren für die externe Eigen- und Fremdkapitalakquise. Die Gültigkeit der Einflussfaktoren bleibt über alle Entwicklungsphasen aktuell. Während sich die Aufgabenstellung öffentliche Fördermittel über alle Entwicklungsphasen zieht, wird in der Nachgründungsphase die Option Venture Capital ergänzt. Auch die Möglichkeit der Bankfinanzierung beziehungsweise Private Equity setzt als Aufgabenstellung in der zweiten Hälfte der Nachgründungsphase ein und reicht über die Wachstumsphase hinaus. In der Teildimension Erlöse beginnt nach der Gründung die Aufgabenstellung Weiterentwicklung und Anpassung des umfassenden (digitalen) Geschäftsmodells. Die Anwendung wird über die Nachgründungs- und Wachstumsphase zur Optimierung des Geschäftsmodells empfohlen.

**Unternehmerische Risiken.** Abgeleitet vom Risiko- und Krisenmanagement der zweiten Cluster-Ebene werden die unternehmerischen Risiken als elementarer Bestandteil in die Hauptdimensionen des Totalmodells aufgenommen. Dabei wird zwischen den untergeordneten Dimensionen Prävention, potenzielle Risiken und latente Risiken unterschieden. Sowohl potenzielle Krisen als auch das präventive Krisenmanagement bleiben ab dem Zeitpunkt der Gründung relevant. Während der Wachstumsphase durchläuft das Start-up in der Teildimension latente Krisen verschiedene organisatorische Wachstumsschwellen und wird mit den jeweils typischen Krisen konfrontiert (Greiner, 1972; Freiling & Harima, 2019).

## 5 Schlussbetrachtung

Es gibt viele Modelle, die Start-ups wertvolle Hilfestellung leisten können. Sie sind Ratgeber und zeigen Gründern, wie sie Herausforderungen bestmöglich begegnen. Unter den für diese Arbeit analysierten Modellen, die sich mit den wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten beschäftigen, gibt es viele,

die bei genauer Betrachtung lediglich auf große Unternehmen ausgerichtet sind und die Anforderungen von Start-ups nur partiell berücksichtigen. Doch ein kleines Unternehmen ist eben kein kleines großes Unternehmen (Welsh & White, 1981). Es ist deshalb für Start-up-Gründer, die nur sehr begrenzt über die Ressourcen Zeit, Geld und Personal verfügen, von besonderer Wichtigkeit, dass Modelle auf ihre Rahmenbedingungen Rücksicht nehmen.

Der vorliegende Start-up-Masterplan ermöglicht Gründern erstmals eine ganzheitliche Übersicht mit allen relevanten unternehmerischen Aufgabenstellungen, die zeitlich entlang der Entwicklungsphasen angeordnet sind. Der Masterplan ist auf eine intuitive, nutzerfreundliche Anwendung ausgelegt und berücksichtigt die besonderen Merkmale und spezifischen Herausforderungen, mit denen sich Start-ups konfrontiert sehen. Idee des Masterplans ist die Schaffung eines Bewusstseins für die elementaren Themen in den frühen Entwicklungsphasen eines Start-ups. Das Rahmenwerk dient als Orientierung und Handlungsanleitung. Es stärkt Gründern mit Hilfe eines übersichtlichen, intuitiven und leicht anwendbaren Rahmenwerks den Rücken und stellt die richtigen Weichen für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Dabei berücksichtigt der Start-up-Masterplan die für Gründer wichtigen Aspekte Markenentwicklung und -führung, welche bisher meist nicht die notwendige Beachtung finden. Indem die wichtigsten Stufen des Markenentwicklungs- und Markenführungsprozesses in einer zeitlichen Abfolge gegliedert wurden, wird aufgezeigt, an welchen Punkten Gründer ansetzen müssen, um selbst eine stringente Markenführung realisieren zu können. Anhand des Stellenwerts der Marke als eigenständige, wechselseitig wirksame Teildimension zwischen unternehmerischen Chancen und menschlichen Ressourcen, wird das wertschöpfende Potenzial der Marke deutlich (Gardner & Cooper, 2014).

Für Start-ups ist die Ressource Mensch mit ihrem visionären und schöpferischen Potenzial wertvoller denn je (Ries, 2020). Der Start-up-Masterplan setzt hier an. Er dient als ganzheitliche Übersicht, bietet Orientierung und dient als Leitfaden, der in Abhän-

gigkeit von der konkreten Entwicklungsphase Handlungsempfehlungen gibt. Auf diese Weise ermöglicht es der Start-up-Masterplan, dass mehr innovative Ideen eine reale Chance auf Marktetablierung haben.

## Management Takeaway

Der Start-up-Masterplan integriert erstmals auf umfassende Art und Weise den für den Unternehmenserfolg wichtigen Bereich Marke. Zugleich liefert das ganzheitliche Meta-Modell einen umfassenden Überblick über alle relevanten Fragestellungen von Start-ups in der Vorgründungs-, Nachgründungs- und Wachstumsphase. Prägend sind dabei die vier Dimensionen unternehmerische Chancen, menschliche Ressourcen, finanzielle Ressourcen und unternehmerische Risiken, die in insgesamt zehn Teilaspekte unterteilt werden von Markt, Leistung und Profil (im Sinne von Markenprofil), über Leadership und Management sowie Erlöse und Finanzierung, bis Prävention sowie potenzielle und latente Krisen.

## Literatur

- Aaker, D. A., Stahl, F., & Stöckle, F. (2015). *Marken erfolgreich gestalten. Die 20 wichtigsten Grundsätze der Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Amend, Y. N., Berdi, N., Kern, J., Rundau, R., Schmelz, M., Kochhan, C., & Schunk, H. (2019). Marke und Kommunikation in Start-ups: Ergebnisse einer Interviewstudie. In C. Kochhan, T. Könecke, & H. Schunk (Hrsg.), *Marken und Start-ups. Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (S. 7-32). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(September), 113-124.
- Bruhn, M. (2015). Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen. In J. Freiling, & T. Kollmann (Hrsg.), *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen* (S. 545-565). 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmans, C., & Meffert, H. (2007). Markenbildung und Markenstrategien. In S. Albers, & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung. Produktplanung – Organisation – Kontrolle* (S. 161-184). 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Fachverlag.
- Burmans, C., & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding, Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*, 67(3), 223-245.
- Burmans, C., Piehler, R., Schade, M., & Beckmann, C. (2015). Identität und Marke im Entrepreneurial Marketing. In J. Freiling, & T. Kollmann (Hrsg.), *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen* (S. 473-499). 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Freiling, J., & Harima, J. (2019). *Entrepreneurship. Gründung und Skalierung von Startups*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fritsch, M. (2016). *Entrepreneurship. Theorie, Empirie, Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gardner, J., & Cooper, B. (2014). *Entrepreneur's Guide To The Lean Brand*. San Diego, California: Market by Numbers.
- Golkowsky, S. (2020). Grundlegendes über gewerbliche Schutzrechte mit einem Fokus auf Start-ups. In S. Golkowsky (Hrsg.), *IP-Strategien für Start-ups* (S. 19-44). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(July-August), 37-46.
- Hahn, C. (2018). *Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hof, R. (2017). *Gründungsfinanzierung. Wirkung des Innovationsgrades auf das Signaling bei der Eigenkapitalfinanzierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2022). *Digital Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T., Jung, P. B., Kleine-Stegemann, L., Atee, J., & de Cruppe, K. (2020). Deutscher Startup Monitor 2020. Innovation statt Krise. Abruf von [https://deutscherstartup-monitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm\\_2020.pdf](https://deutscherstartup-monitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2020.pdf).
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer International Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Pioch, S. (2018). *Digital Entrepreneurship. Ein Praxisleitfaden für die Entwicklung eines digitalen Produkts von der Idee bis zur Markteinführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ries, E. (2020). *Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. 7. Auflage. München: Redline Verlag.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385-406.
- Scharf, A.-C. (2022). *Startup Masterplan, Entwicklung eines Totalmodells mit Markenbezug für Startups*, unveröffentlichte Masterarbeit. Hochschule Würzburg-Schweinfurt.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Spall, C., & Schmidt, H. J. (2019). *Personal Branding. Was Menschen zu starken Marken macht*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Webering, J., & Husmann, E. (2003). Organisation von Geschäftsprozessen in der Net Economy. In T. Kollmann (Hrsg.), *E-Venture-Management. Neue Perspektiven der Unternehmensgründung in der Net Economy* (S. 621-634). Wiesbaden: Gabler.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59(July-August), 18-27.
- Yohn, D. (14.09.2016). How to Start Up Your Brand: Develop a Minimum Viable Brand. Abruf von <https://cdn.porchlight-books.com/legacyassets/system/manifestos/pdfs/000/000/817/original/145.03.MVB.pdf>.