



DER WAKE-UP CALL



Nr. 006.

Deutsche Ausgabe

22. März 2025, 03:58 am

„Wachstum tut nicht nur gut – warum viele Tech-Unternehmen an ihrer eigenen Stärke scheitern“

von Christian Rook

Ich erinnere mich gut an meine Zeit bei **LightPointe Communications**, einem High-Tech-Start-up im Bereich Free-Space-Optics in den frühen 2000ern. Wir hatten gerade in einer B-Finanzierungsrunde die Technologie und Patente eines neunköpfigen Entwicklerteams übernommen. Der Gründer stand uns noch eine Weile zur Seite, zog sich aber nach und nach zurück. Unsere Aufgabe war klar: **skalieren** – und zwar schnell.

Wir mussten Standorte aufbauen, Teams einstellen, Produktion und Entwicklung industrialisieren, Prozesse professionalisieren und gleichzeitig Kunden in Deutschland und den USA gewinnen und betreuen. Was vorher ein technisch geprägtes Gründungsteam mit viel Pioniergeist war, wurde plötzlich ein Unternehmen mit Personalverantwortung, Lieferverpflichtungen, Produkt-Roadmaps und globalem Anspruch. Der Übergang war intensiv – und lehrreich.

Denn so steil das Wachstum war, so **unvorhersehbar** war sein Verlauf: Produkte verzögerten sich, Kunden sprangen ab, interne Abläufe stießen an ihre Grenzen. Und genau dort wurde klar: **Technologie allein trägt kein Unternehmen.**

Was viele unterschätzen: Wachstum verändert alles

Viele technologieorientierte Unternehmen starten mit einer starken Idee, exzellentem Fachwissen und einer engen Bindung zwischen Gründern, Team und Produkt. Doch mit dem Erfolg steigt die Komplexität: Auftragsvolumen, Kundenerwartungen, Lieferverantwortung, Mitarbeiterzahl. Was früher direkt, schnell und persönlich ging, braucht plötzlich Struktur, Koordination und Führung.

In dieser Phase berichten Gründer und technische Geschäftsführer oft, dass ihnen „alles über den Kopf wächst“. Sie erleben Stress, Entscheidungsdruck, Kontrollverlust. Nicht, weil sie Fehler machen – sondern weil das System sich verändert, schneller als die gewohnte Führungslogik.

Organisationsmodelle erklären, was passiert

Das ist kein individuelles Phänomen. **Larry E. Greiner** beschrieb schon in den 1970er-Jahren typische **Wachstums- und Krisenphasen** in Organisationen.

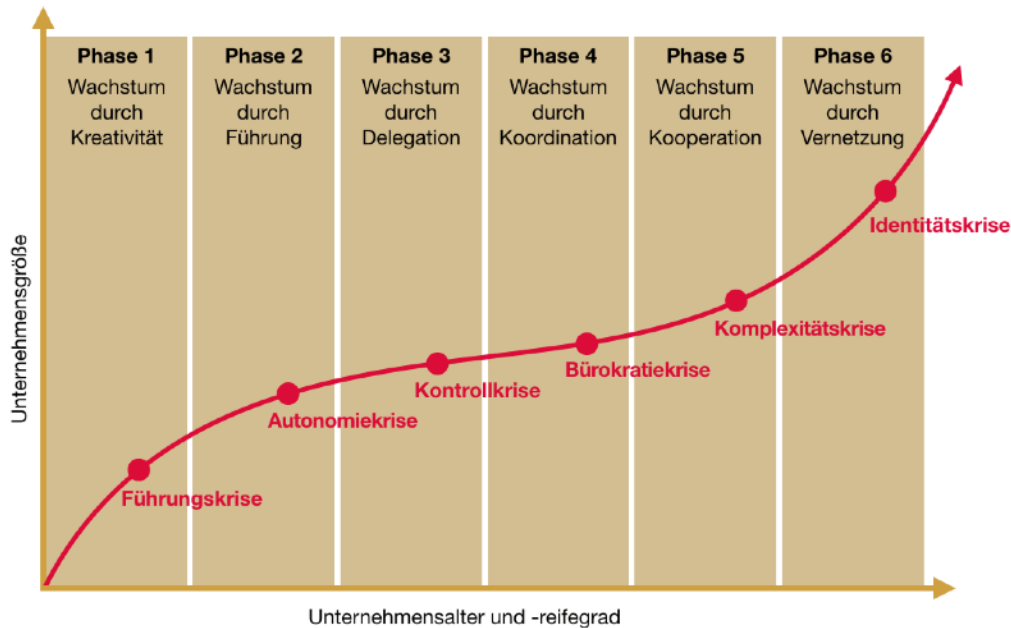


Besonders relevant ist die Schwelle zwischen Gründungs- und Wachstumsphase – wenn **persönliche Führung** durch **strukturierte Steuerung** ersetzt werden muss.

Diese Veränderung ist nicht nur technisch – sie ist **emotional**:

- Kontrolle wird zu Koordination
- Nähe wird zu Verantwortungsteilung
- Entscheidungen werden langsamer, dafür nachhaltiger

Wachstumskurve nach Greiner



Quelle: Britta Katharina Kiefer

Warum viele genau hier scheitern – und wie man es verhindert

In meiner Arbeit mit Technologieunternehmen sehe ich immer wieder, wie diese Phase zum Wendepunkt wird. Einige versuchen, das Unternehmen weiter „aus dem Maschinenraum“ zu führen – und geraten in Überlastung. Andere ziehen sich zu früh zurück – und überlassen die Organisation einem Vakuum. Beides ist riskant.

Was jetzt hilft, ist **eine neue Rolle in der Führung**:

Ein CEO oder COO, der Struktur gibt, Prioritäten klärt, Prozesse aufsetzt – **ohne die Kultur zu brechen**. Jemand, der Technik versteht, aber Organisation kann. Der Kundenverantwortung übernimmt, Ergebnisse absichert, das Team stärkt – und gleichzeitig das Vertrauen der Gründer wahrt.

Fazit: Wachstum ist ein Entwicklungspfad, kein Automatismus

Technologie erzeugt Nachfrage. Aber nur gute Organisation erzeugt Zufriedenheit – bei Kunden, bei Teams, bei Eigentümern. Wer das Wachstum gestalten will, braucht Führungskräfte, die **nicht nur Lösungen sehen**, sondern auch **Systeme bauen**. Und die bereit sind, in genau dieser Übergangsphase **Verantwortung zu übernehmen, Struktur zu schaffen und Stabilität zu garantieren**

Christian Rook