Dorothea von Wichert-Nick

VOM GRÜNDER ZUM CEO

Lerne zu führen
und schaffe ein Unternehmen,
das abhebt!

Werde zum **Growth Leader!**

Vahlen

VOM GRÜNDER ZUM CEO
von Wichert-Nick
Vahlen

Du willst abheben

Als Gründerin oder Gründer hast du einem großen Traum. Du willst ein Unternehmen schaffen, das Impact hat und die Welt jeden Tag ein Stück besser macht. Das Unternehmen, für das du schon immer arbeiten wolltest und das sowohl eure Kunden als auch eure Kollegen begeistert. Und vor allem willst du dein Unternehmen zum Fliegen bringen.

Das ist dein großer Traum, der dich mit allen Lesern dieses Buches eint. Dabei könnt ihr in ganz unterschiedlichen Situationen sein:

- Du stehst noch ganz am Anfang, es gibt erste Kollegen. Du überlegst, wie du von Anfang an so führen kannst, dass ihr nachhaltig wachst, ohne euch zu verbrennen. Und du fragst dich, wie sich deine Rolle mit dem Wachstum verändert und wie du dich bereits jetzt darauf einstellen kannst.
- Ihr stellt nach den ersten rasanten Erfolgen fest, dass euch das Unternehmen über den Kopf wächst. Wie verbreitert ihr jetzt die Verantwortung, schafft ein starkes Führungsteam und gebt die Orientierung, auf die euer Team so sehr drängt?
- Ihr seid schon mehrere Jahre erfolgreich unterwegs. Und doch hängt noch immer alles an dir. Von wegen unternehmerischer Freiheit! Deine große Frage: Wie mache ich mein Unternehmen unabhängig von mir? Wie führe ich, damit das gelingt?

Egal wo du stehst, du weißt, dass du dein Unternehmen nur dann langfristig zum Fliegen bringst, wenn du neue Wege in der Führung einschlägst.

Führung! Was ein großes Wort!

Beim Aufbau deines Unternehmens hast du bereits unglaublich viel Neues gelernt: Technik, Finanzen, Marketing, Vertrieb, ... All das war irgendwie machbar.

Growth Leader Live: Erfolgsfaktor Führung

Führungsthemen werden immer noch sehr oft diskreditiert als zu fuzzy und soft, und trotzdem sind sie vermutlich der wichtigster Erfolgsfaktor einer wachsenden Organisation.

Christoph Braun, Acton

Aber das Führungsthema ist schwammig geblieben. Ein unendliches Thema, zu dem du viele Fragen hast, aber nicht weißt, wo du die richtigen Antworten findest:

- Was heißt Führung eigentlich?
- Was für ein Mindset brauche ich, um gut zu führen?
- Wie schaffe ich es, mein Team zu motivieren, Verantwortung zu übergeben und nachzuhalten?
- Wie entwickle ich meine Kollegen und mache sie unabhängig von mir?
- Wie werden wir ein starkes Gründer- und Führungsteam, das an seinen Konflikten wächst?

- Wie richte ich mein Team auf ein gemeinsames Ziel hin aus?
- Was macht eine Unternehmenskultur aus, die Wachstum fördert? Wie kann ich sie aktiv entwickeln?
- Wie bleibe ich bei all dem selber in der Balance?

Viele Fragen, die in der Quintessenz auf die eine große Frage hinauslaufen:

Wie werde ich vom Gründer, der als Macher ein Produkt schafft und es erfolgreich auf dem Markt platziert, zum CEO, der als Führungskraft eine Organisation schafft, die langfristig am Markt erfolgreich ist?

Vom Gründer zum CEO. Der Weg vom Gründer zum CEO ist eine Transformation, die nicht mal eben von einem Tag auf den anderen passiert. Es ist eine Lernreise, die du jederzeit beginnen kannst. Je früher desto besser. Das Buch „Vom Gründer zum CEO“ ist dein Begleiter für diese Reise. Es

- hilft dir, dich bewusst für den Weg vom Gründer zum CEO zu entscheiden,
- bringt eine einfach nachvollziehbare Struktur in das scheinbar unendliche Thema Führung,
- stellt dir die essenziellen Führungskonzepte und -instrumente vor, pragmatisch und alltagstauglich,
- hilft dir, deine Lernreise zu reflektieren.

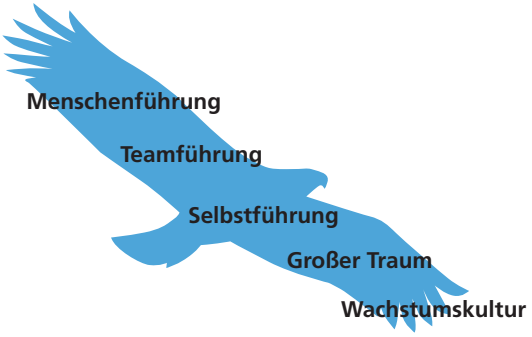
Es gibt dir damit alles mit, was du in Sachen Führung brauchst, um vom Gründer zum CEO zu werden.

Das Buch basiert auf mehr als zwei Jahrzehnten Erfahrung als Geschäftsführerin, CEO und COO von gründergeführten Wachstumsunternehmen und der Arbeit als Coach und Beraterin von Startups und Wachstumsunternehmen.

Dein wertvollstes Gut ist deine Zeit. Daher hält sich „Vom Gründer zum CEO“ auch nicht lange mit wilden Organisationstheorien auf oder nudelt die eine coole Leadership-These auf hunderten von Seiten durch. Alle vorgestellten Konzepte und Tools sind durch die Praxis rundgeschliffen, wie Kiesel im Fluss. Sie werden Schritt für Schritt erklärt, sind einfach zu verstehen und direkt einsetzbar. Aus der Praxis für die Praxis.

Die Führungskompetenzen. Deine Transformation startet mit der Grundsatzfrage: Gründer oder CEO? Es lohnt sich, diese Entscheidung bewusst zu treffen. Denn eine klare Entscheidung gibt dir die Kraft und die Ausdauer, die du für diese Reise brauchst.

Die folgenden fünf Kapitel führen dich an die wichtigsten Führungskompetenzen heran, die du auf dem Weg vom Gründer zum CEO brauchst: Selbstführung, Menschenführung, Teamführung, die Entwicklung eures Großen Traums und eure Wachstumskultur. Diese fünf Kompetenzen werden dich und dein Unternehmen zum Fliegen bringen, wie die Flügel einen Adler.



Die Führungskompetenzen

Der Rumpf des Adlers bist du selber. Ein wichtiger Teil deiner Lernreise ist die *Selbstführung*. Werde damit zum Growth Leader, der einen großen Traum, ein offenes Herz, einen starken Rücken und ein Wachstums-Mindset hat.

Die beiden Flügel stehen für die direkte Führung „Leading the team“ und die Institutionalisierung „Leading the Business“.

Direkt führst du Menschen und Teams. Du gibst ihnen Verantwortung und unterstützt sie in ihrer Entwicklung. Denn nur, wenn du Menschen und Teams aufbaust, kannst du deine Verantwortung loslassen. Die Instrumente: *Menschenführung* und *Teamführung*.

Im Rahmen der Institutionalisierung überträgst du all das, was dir als Unternehmer wichtig ist, auf das Unternehmen: Deine Mission, Vision, Arbeitsprinzipien und Werte. Damit machst du das Unternehmen zunehmend unabhängig von dir. Die Instrumente: Euer *Großer Traum* und eine starke *Wachstumskultur*.

Auf all diese Themen geht dieses Buch ein. Nachdem du die Grundsatzfrage „Gründer oder CEO?“ für dich geklärt hast, kannst du das Buch in einem Rutsch weiterlesen. Du kannst es aber auch als Leadership-Handbuch nutzen und dir jedes Kapitel einzeln vornehmen, je nachdem, was du grade brauchst.

Optimale Lernerfahrung. Das Buch ist so gestaltet, dass es deine Lernerfahrung optimiert und dich möglichst schnell ins Handeln bringt. Dabei folgt es der „10+20+70“-Formel des effektiven Lernens.

- 10 % deines Wissens gewinnst du aus formalen Lernerfahrungen. Aus Trainings, digitalen Formaten oder eben Büchern, wie diesem. Wenn du dieses Buch liest, bist du also schon mal einen Schritt weiter. Aber eben nur einen.
- 20 % deiner Lernerfahrung ziehst du aus der Beobachtung von Menschen. In diesem Buch teilen inspirierende Growth Leader und ihre Investoren ihre Erfahrungen mit dem Weg vom Gründer zum CEO.
- 70 % deiner Kompetenz gewinnst du aus der konkreten Erfahrung. Du überlegst, was du erreichen willst, löst schwierige Aufgaben, reflektierst dein Vorgehen und wirst immer besser.

Lernen von Growth Leadern. Damit du sehen kannst, wie andere Gründer mit den Herausforderungen der Führung umgehen, habe ich Gespräche mit Menschen geführt, die diesen Weg bereits erfolgreich gehen oder die als Investoren erfolgreiche Gründer und Gründerinnen auf diesem Weg begleiten. Alle Gesprächspartner stehen für echte Growth Leadership. Ihre Erfahrungen und Anregungen findest du in den „Growth Leader Live"-Boxen. Dabei reflektieren die Gesprächspartner unterschiedliche Erfahrungen:

- **Erfolgreich durchgestartet**: Philipp Westermeyer (OMR/Ramp 106), Maria Sievert (inveox), Lutz Wiechert (Feld M), Dominik Haupt (Norisk), Manuel Hinz (Cross-Engage), Alex Mahr und Jan Sedlacek (Stryber) berichten von ihren Erfahrungen mit der laufenden Institutionalisierung. Ihre Unternehmen haben zwischen 60-120 Mitarbeiter.
- **Der Weg zum Höhenflug:** Gero Decker (Signavio), Klaus Eberhardt (iteratec), Fritz Trott (Zenjob), Fabian Spielberger (Pepper.com) und Christoph Behn (Better Ventures, ex Kartenmacherei) sind bereits einen Schritt weiter. Sie haben nachhaltig wachstumsstarke Unternehmen zwischen 250 und 400 Mitarbeitern aufgebaut.
- **Die Adlerperspektive:** Florian Heinemann (Project A), Christoph Braun (Acton), Tim Schumacher (Sedo, TS Ventures), Martin Giese (Expreneurs) und Dorothee Seedorf (Advisor) begleiten als Investoren viele Gründer und haben einen klaren Blick darauf, was echte Growth Leader ausmacht und wie sie ihr Unternehmen zum Fliegen bekommen.

Am meisten lernst du, wenn du die vorgestellten Führungskonzepte und -instrumente direkt im Alltag einsetzt und reflektierst, wie sie funktionieren. Um diesen Schritt zu unterstützen, gibt es zu jedem Thema Fragen zur Selbstreflektion. Vielleicht magst du sogar ein physisches oder virtuelles Entwicklungsjournal führen, in dem du deine Entwicklung dokumentierst. Nutze dazu gerne auch die Arbeitsmaterialien, die du über die Website zum Buch unter www.vom-gruender-zum-ceo.de erhältst. Hier findest du auch weitere Lernangebote wie z. B. Workshops zu den Führungsthemen.

Noch aktiver gestaltest du deinen Lernweg, wenn du dir Lernpartner suchst. Lest dieses Buch gemeinsam im Gründer- oder Führungsteam und überlegt, wie ihr eure Führung auf das nächste Level bringt. Oder such dir einen kleinen Kreis von gleichgesinnten Gründerinnen oder Gründern, tauscht euch regelmäßig über eure Erfahrungen aus und nehmt euch gegenseitig zur Umsetzung in die Pflicht.

Was auch immer du tust: Starte so bald wie möglich. Denn mit dem Führen ist es wie mit allen anderen Themen auch: Um Meister zu werden, braucht es 10.000 Stunden der Übung.

Den Erfolg ernten. Wenn du es schaffst, dein Unternehmen konsequent mit den hier vorstellten Führungsansätzen zu führen, wirst du nicht nur zum CEO, sondern zum Growth Leader, der sein Unternehmen in den Höhenflug führt.

Du willst abheben

Du lernst loszulassen und in die Balance zu kommen und machst dein Unternehmen damit unabhängig von dir. Du schaffst ein Unternehmen,

- in dem alle gemeinsam Verantwortung übernehmen, inspiriert von eurem gemeinsamen großen Traum und getragen von einer starken Wachstumskultur, die jeder sofort spürt.
- das wächst, weil jeder Mensch, der mit deinem Unternehmen arbeitet, über sich hinauswächst. Kollegen, Kunden und du selbst.
- das auch ohne den immensen Kraftaufwand der ersten Jahre abhebt und immer höher fliegt.

Das bringt uns zurück zum Adler, dem wunderbaren Zielbild echter Growth Leadership:

Der Adler ist König der Lüfte und fürchtet sich vor keinem Gegner. Er ist ein wendiger Flieger voller Leichtigkeit. Elegant nutzt er die Thermik, um mit minimaler Energie höher und höher zu fliegen. Adler vereinen den großen Überblick mit einem scharfen Blick für das Wesentliche. Sie stehen für Lebenskraft, Klarheit, Mut und Freiheit.

Mit diesem Bild des Adlers im Kopf ist dieses Buch entstanden. Ich wünsche dir viel Erfolg und Freude auf dem Weg in den Höhenflug!

GRÜNDER ODER CEO? ENTSCHEIDE DICH!

Woher weiß man, ob man das Zeug hat, der langfristige CEO eines Unternehmens zu sein? Unserer Erfahrung nach braucht es zwei Eigenschaften:

1. Führung

2. Sehnsucht – nicht unbedingt die Sehnsucht, CEO zu werden, sondern die brennende, unbändige Sehnsucht, etwas Großartiges zu schaffen und die Bereitschaft, alles zu tun, was dafür notwendig ist.

Ben Horowitz in „Why we prefer founding CEOs“

Gründer oder CEO? Entscheide dich!

Mit eurem Team habt ihr ein tolles Unternehmen aufgebaut. Kunden und Kollegen sind begeistert. Der nächste Wachstumsschritt steht an. Und doch stimmt irgendetwas nicht mehr. Du fragst du dich, ob das alles so weitergehen kann. Ob das für dich noch passt. Dabei wolltet ihr doch gemeinsam etwas Großartiges schaffen, die Welt verändern, und nicht einfach auf halbem Wege stehen bleiben.

Vielleicht bist es nicht einmal du, der dich hinterfragt, sondern euer Investor. Der redet immer öfter von der notwendigen Professionalisierung, versucht rauszubekommen, wie lange du das noch machen willst. Oder er steht sogar schon mit Vorschlägen für deinen Nachfolger auf der Matte. Spätestens das ist der Moment, in dem du dich mit deiner Rolle als oberster Führungskraft des Unternehmens auseinandersetzt.

Oder du stellst dir diese Frage schon ganz am Anfang deiner Reise. Quasi mit der Gründung. Denn gute Gründer sind Visionäre. Du hast eine lebendige Vorstellung von der Zukunft und machst dir Gedanken, wie deine Rolle aussieht, wenn das Unternehmen groß geworden ist.

Egal, wo du jetzt stehst: Wenn du dieses Buch in der Hand hast, ist dir klar, dass sich deine Rolle ändert, wenn dein Unternehmen wächst. Und zwar grundsätzlich. Vom Gründer, der im Unternehmen arbeitet, der Macher und Entscheider ist, hin zum CEO, der am Unternehmen arbeitet, die nötigen Strukturen schafft und das Team dann machen lässt.

Eine große Reise beginnt. Vom Gründer zum CEO. Aber was heißt das eigentlich? Was kommt jetzt auf dich zu? Was brauchst du für diese Rolle? Willst du sie überhaupt? Das sind alles Fragen, die du sinnvollerweise vor der großen Reise beantwortest. Denn nur, wenn du sie alle positiv beantworten kannst, gehst du den Weg mit dem ganzen Herzen.

Check-in

Am besten kannst du dich auf die Entscheidung „Gründer oder CEO“ einstimmen, wenn du dir die folgenden Fragen stellst:

- Was ist für mich der Unterschied zwischen einem Gründer und einem CEO?
- Warum stelle ich mir die Frage jetzt? Was hat sie ausgelöst?
- Was heißt es für mich, ein Unternehmen zu führen? Welche Aufgaben gehören dazu?
- Mit welcher Haltung führe ich mein Unternehmen? Wie denke ich über Menschen nach?
- Wie hat sich meine Führung bisher entwickelt?
- Mit welchen Führungsthemen habe ich in den verschiedenen Phasen des Unternehmensaufbaus bisher gekämpft?
- Wie lasse ich mich auf diesem Weg unterstützen? Wer begleitet mich?

Es gibt eine ganze Reihe von Aufbruchssignalen, die zeigen, dass es Zeit für dich ist, eine bewusste Entscheidung zu treffen. Willst du Gründer bleiben oder CEO werden? Was bringt dein Unternehmen dazu, weiter zu wachsen? Schau dir diese Liste nicht nur alleine an, sondern diskutiere sich mit vertrauten Kollegen oder lieben Menschen aus deinem Familien- und Freundeskreis.

Aufbruchssignale „Vom Gründer zu CEO“ *Bewerte die Signale auf einer Skala von 1: keine bis 5: große Herausforderung*	
Ich treffe jede wichtige Entscheidung und bin der Wachstumsengpass.	☐
Mein Generalisten-Wissen ist am Anschlag. Wir brauchen mehr Expertise.	☐
Ich habe mehr als 25 direkte Mitarbeiter. Das funktioniert nicht mehr.	☐
Ich mache viel zu viel selber. Ich gehe unter!	☐
Meine Investoren fragen immer öfter, was ich für die Zukunft plane.	☐
Ich habe das Gefühl, mit meiner Führungskompetenz am Anschlag zu sein.	☐
Ich lösche nur noch Feuer, Reaktion statt Aktion.	☐
Mit der Größe des Unternehmens steigen die Risiken, alles hängt an mir.	☐
Mein Team beklagt sich über mein konstantes Mikromanagement.	☐
Ständig wollen alle was von mir, keiner entscheidet selber.	☐

Je mehr Fragen du mit 3 und mehr Punkten bewertet, desto klarer ist das Signal: Es ist Zeit, dich ganz bewusst für deinen weiteren Weg zu entscheiden. Willst du Gründer bleiben oder CEO werden? Was musst du lernen und wann? In welcher Haltung gehst du den Weg und von wem lässt du dich unterstützen?

Ausblick auf das Kapitel

Mit diesem Kapitel findest du die Antworten auf diese Fragen. Und das sind die Themenfelder, die wir dafür betrachten:

Gründer oder CEO? Im ersten Abschnitt schauen wir uns die beiden „Jobs“ an. Was macht einen Gründer aus? Was einen CEO? Kannst du überhaupt eine Entscheidung zwischen diesen Jobs treffen? Lohnt es sich? Kann man CEO lernen? Und was genau muss man da lernen? Auf Basis dieser Überlegungen triffst du deine Entscheidung.

Lebenszyklus. Wenn du eine Reise startest, willst du wissen, was auf dich zukommt. In diesem Abschnitt schauen wir die verschiedenen Phasen des Unternehmensaufbaus und deine schrittweise Entwicklung vom Gründer zum CEO an. Denn auf diesem Weg sind zwar einige Führungskompetenzen zu lernen, zum Glück aber nicht alle gleichzeitig.

Gründer oder CEO? Entscheide dich!

Growth Leader. Einen guten CEO machen nicht nur die richtigen Führungskompetenzen aus, sondern auch das richtige Mindset. Du willst ein großartiges Unternehmen bauen, das langfristig existiert und über sich hinauswächst? Das gelingt am besten mit der Haltung eines „Growth Leaders". Als Growth Leader hast du einen großen Traum, einen starken Rücken, ein offenes Herz und ein Wachstums-Mindset.

Wegbegleiter. Für den erfolgreichen Weg vom Gründer zum CEO fehlt jetzt nur noch eines: Das richtige Unterstützer-Team. Denn auch die größten Helden sind nie alleine unterwegs. Sie haben Gefährten, einen treuen Begleiter und einen Meister. Mit diesen Wegbegleitern steht deiner Reise nichts mehr im Wege.

Gründer oder CEO: Bewusste Entscheidung treffen

> *„Als CEOs ist es nicht unser Job, den Menschen zu sagen, was sie tun sollen, sondern die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass dieses Team entsteht."*
>
> *Jerry Colonna, Gründer und CEO reboot.io*[1]

Gründer oder CEO? Kurze Frage, große Wirkung. Worum geht es bei diesen beiden Rollen eigentlich? Kann ich mich überhaupt entscheiden, CEO zu werden? Ist das ein Job, den ich lernen kann (und will)? Lohnt sich dieser Weg?

Die Antwort auf die letzten drei Fragen ist in allen Fällen: Ja!

Ja, du kannst dich bewusst entscheiden, vom Gründer zum CEO zu werden. Und es ist gut, wenn du das tust und dich entsprechend vorbereitest.

Ja, es lohnt sich, diesen Weg zu gehen. Unternehmen, die von Gründer-CEOs geführt werden, sind meist erfolgreicher als solche, die von professionellen CEOs geführt werden.

Ja, du kannst diesen Job lernen. Kein Mensch wurde als Gründer oder CEO geboren. Andere haben es auch geschafft, ein guter CEO zu werden, wieso nicht du? Du gehst doch auch sonst mutig neue Wege!

Ok, natürlich hast du dieses Buch in die Hand genommen, weil du das Gefühl hast, dass dieser Schritt machbar und erfüllend ist. Aber das Gefühl zu haben und sich bewusst zu entscheiden sind zwei Paar Schuhe. Und diese große Entscheidung willst du bewusst treffen. Daher schauen wir uns diese drei großen Fragen jetzt genau an.

Gründer oder CEO: Kann ich mich bewusst dafür entscheiden?

Der typische Gründer ist vor allem ein Macher. Er schafft ein Produkt, das den Markt erfolgreich erobert.

Du wirst Gründer, weil du eine phantastische Idee hast, die du unbedingt zum Leben bringen willst. Du bist unkonventionell, willst es allen zeigen. Du liebst es, neue Produkte und Technologien zu entwickeln. Du liebst die Spannung, zu sehen, ob eure Ideen funktionieren und von den Kunden angenommen werden. Du bist mittendrin im Team, bist sein Herz und Hirn. Du willst die Dinge bewegen, am besten selber. Das gibt dir ein Gefühl der Wirksamkeit. Dafür arbeitest du dich tief in die unterschiedlichsten Themenfelder ein: Marketing, Finanzierung, Operations, was es eben gerade braucht. Gründer sind oft Generalisten, die ihre Befriedigung aus ihrer direkten Wirkung ziehen.

Der typische CEO ist dagegen vor allem Führungskraft. Er schafft eine Organisation, die langfristig am Markt erfolgreich ist.

Du wirst CEO, wenn du ein bestehendes Unternehmen skalieren willst. Auch als CEO hast du eine begeisternde Vision für dein Unternehmen, und machst sie mit einer starken Strategie greifbar. Dein Fokus ist aber nicht das Produkt, sondern die gesamte Organisation. Du liebst es, die richtigen Menschen für das Team zu finden und in die Verantwortung zu bringen. Du zeigst ihnen, was euer großer Traum ist, und gehst ihnen dann aus dem Weg. Denn als guter CEO machst du die Dinge nicht selber. Deine maximale Wirksamkeit erlebst du, wenn das Team im Alltag ohne dich läuft. Dann hast du ein Umfeld geschaffen, in dem jeder sein Bestes gibt. Auch als CEO hast du einen guten Überblick über die verschiedenen Funktionen. Der Experte bist du aber nicht. Das sind deine Kollegen. Du bist ihr Coach, du hinterfragst sie und hilfst ihnen damit, über sich hinauszuwachsen.

Als CEO kannst du glücklich werden, wenn du möglichst vielen der folgenden 10 Punkte zustimmst.

Ich möchte gerne CEO werden, weil ich …	
etwas wirklich Großartiges schaffen will und dafür alles einsetze.	☐
erleben will, wie aus meiner Idee ein Unternehmen wird, das langfristig erfolgreich ist und sich immer wieder neu erfindet.	☐
es spannend finde, nicht nur ein Produkt, sondern auch eine funktionierende Organisation zu bauen.	☐
nicht alles selber machen muss, um zu spüren, dass ich etwas leiste.	☐
gerne meine Wirksamkeit steigere, indem ich Menschen führe.	☐
mich freue, wenn ich Menschen dazu bringe, etwas zu tun, was sie nicht glaubten schaffen zu können.	☐
gerne Menschen zu High Performance-Teams zusammenschweiße.	☐
es liebe, operative Verantwortung abzugeben, um mich auf das Big Picture zu konzentrieren.	☐
Lust habe, neue Führungskompetenzen zu lernen und anzuwenden.	☐
es liebe, meine Komfortzonen immer wieder zu verlassen und über mich selber hinauszuwachsen.	☐

Gründer oder CEO? Entscheide dich!

Wie oft konntest du „Ja“ sagen? Macht diese Liste Lust auf mehr? Hast du dich bereits entscheiden, den Weg vom Gründer zum CEO zu gehen?

Oder bist du noch nicht ganz überzeugt? Willkommen im Club! So geht es vielen Gründern. Sie sehen zwar die Chancen, haben aber das Gefühl, dass sie dann ein anderer Mensch werden müssen. Und tief im Bauch haben sie die Sorge, dass sie CEO einfach nicht lernen können. Lass uns daher auch noch die beiden anderen Fragen anschauen.

Growth Leader Live: Gründer vs. CEO

Ein CEO ist jemand, der in der Lage ist, die Unternehmensentwicklung, die sich hoffentlich auf einem guten Pfad befindet, aufzunehmen, zu professionalisieren und konsequent weiterzuentwickeln. Bis man in eine Personenunabhängigkeit reinkommt. Das ist der Kern des guten CEO. Wie bei Steve Jobs und Tim Cook. Der eine baut auf, der andere übernimmt und führt das weiter. Ein guter CEO macht das Unternehmen unabhängig von Einzelpersonen. Das hat verschiedene Dimensionen: Die Personen, die er einstellt, die Prozesse, Systeme und eben die Kultur, die etabliert wird und die stärker ist als die einzelne Person.

Florian Heinemann, Project A

Als Gründer bist du alleine, vielleicht in einem zwei, drei Mann-Team unterwegs. Da redet man nicht über Führung. Am Anfang hast du nur eine Idee und rennst wie ein Besessener los. Du guckst nicht links und rechts und tust alles, damit dein Traum wahr wird.

Das ändert sich, wenn die Firma wächst. Natürlich kannst du dich vom ersten Tag an CEO nennen. Doch du bist es erst, wenn das Ding irgendwie zum Fliegen gekommen ist. In der Regel auch profitabel, zumindest werden Einnahmen generiert. Das ist nicht mehr nur „Jugend forscht“, sondern schon ein Business. Dann sind auch schon Teams für Querschnittsthemen wie Finanzen, Vertrieb, Marketing und Personal da, die du organisieren musst. Du musst Rollen definieren, Strukturen finden und Prozesse etablieren. Das ist für mich ein wesentlicher Bestandteil von CEO-Arbeit.

Klaus Eberhardt, iteratec

Der Gründer stellt sicher, dass alles, was geschehen muss, geschieht. Dabei macht er vieles selber und hält den Laden zusammen. Der Schritt zum CEO bedeutet, dass die Dinge funktionieren, dass er aber nicht mehr bei allem involviert ist. Jetzt funktioniert das Business auch ohne ihn, manchmal sogar, ohne dass er es erfährt. Als CEO läuft deine Organisation robust und du orchestriert sie.

Martin Giese, Expreneurs & Autor von „Startup Finanzierung“

Warum lohnt es sich, den Weg zu gehen?

Der Weg vom Gründer zum CEO lohnt sich aus zwei Gründen, die eng miteinander verbunden sind. Erstens sind Unternehmen, die von Gründer-CEOs geführt werden, langfristig erfolgreicher. Zweitens erntest du nur dann alle Früchte, wenn du dein Unternehmen langfristig führst.

Hinter fast allen großen Unternehmenserfolgen der letzten Jahre stehen Gründer-CEOs: Drew Houston (Dropbox), Michael Dell (Dell), Jeff Bezos (Amazon), Diane Greene (VMWare), Steve Jobs (Apple), Robert Gentz und David Schneider (Zalando) oder Ralf Dommermuth (United Internet). Und das ist nur ein kleiner Ausschnitt einer langen Liste.

Auch viele Studien zeigen, dass Unternehmen, die langfristig von Gründer-CEOs geführt werden, nachhaltig erfolgreicher sind als Unternehmen, die von professionellen CEOs geführt werden:[2]

- Sie sind effektivere Innovatoren: Sie haben mehr Patente und schaffen erfolgreichere Innovationen.
- Sie generieren sie mehr Chancen im Markt und haben einen größeren Markterfolg.
- Sie realisieren besonders oft langfristig profitables Wachstum.
- Das Resultat sind signifikant höhere Unternehmensbewertungen und eine bessere Aktienperformance.

Unternehmergeist: Das ist der große Unterschied zwischen Gründer-CEOs und professionellen CEOs. Gute Investoren wissen das. Der legendäre Investor Ben Horowitz hat seine Gedanken in „Why we prefer Founder CEOs“[3] wunderbar zusammengefasst. Für ihn bringt ein Gründer-CEO drei Dinge mit: Umfassendes Wissen, moralische Instanz und eine totale, langfristige Verpflichtung.

Als Gründer-CEO ist dein Unternehmen dein Lebenszweck. Du willst mit Herzblut etwas Großartiges schaffen. Etwas, das über dich hinauswächst. Diese Sehnsucht ist deine dauerhafte, innere Motivation. Du verstehst die Dynamik deines Unternehmens besser als jeder professionelle Manager, denn du hast es selber aufgebaut. Mit der tiefen Kenntnis deines Unternehmens und deiner Langfristperspektive entscheidest du dich mutig für die richtigen unternehmerischen Risiken. Du bist die moralische Instanz eurer unternehmerischen Kultur. Um dich herum sammelst du Menschen, die ähnlich ticken und feuerst euer Wachstum damit noch weiter an.

Growth Leader Live: Erfolgshebel Gründer-CEO

Unternehmen, bei denen die Gründer die Transformation zum CEO hinbekommen, sind typischerweise erfolgreicher. Da muss man nur Weltunternehmen wie Amazon, Facebook oder Spotify anschauen. Alles Unternehmen, in denen die Gründer diese Transformation hinbekommen haben. Gerade im Technologiebereich gibt es nur wenige Unternehmen, bei denen die Gründer sehr früh raus gegangen sind. Auch in Deutschland sind bei den ganz großen Unternehmen die Gründer noch dabei: United Internet, Zalando. Nach solchen Gründern sucht man als Investor. Menschen, die den Weg vom „Ich habe eine Vision“ bis hin zum „Ich führe diese Vision 20 Jahre zur Realität und wachse mit meinem Team immer weiter über mich hinaus“. Das ist der perfekte Gründer.

Tim Schumacher, TS Ventures, ex Sedo

Gründer oder CEO? Entscheide dich!

Egal, ob du Gründer oder CEO bist: Dein Unternehmergeist ist der „unfaire“ Wettbewerbsvorteil deines Unternehmens. Die Macht des Unternehmertums ist kein neues Phänomen, und schon gar nicht eines, das im Silicon Valley erfunden wurde. Das Herz der deutschen Industrie sind Familienunternehmen. Siemens, Porsche, Trumpf, Bahlsen, ... Erdacht von visionären Gründern, gebaut von Unternehmern.

Wertmaximierung. Wenn du den ganzen Weg gehst, schaffst du nicht nur etwas Großartiges, sondern kannst dein Unternehmen zum Zeitpunkt seiner optimalen Bewertung verlassen. Dann, wenn es aufgrund eines erstklassigen Führungsteams und einer starken Kultur nicht mehr von deiner Person abhängt. Du gewinnst die unternehmerische und ein ganz anderes Level der finanziellen Freiheit. Es lohnt sich also, den Weg vom Gründer zum CEO zu gehen. Für dich, dein Unternehmen und eure Investoren.

Und doch verlassen die meisten Gründer ihr Unternehmen, bevor es wirklich abhebt. In „The Founder's Dilemma“[4] zeigt Noam Wassermann, dass drei Jahren nach Gründung nur noch 50 % der Gründer im Unternehmen sind, ein Jahr später nur noch 40 %. Nur 25 % der Gründer bringen ihr Unternehmen bis zum Börsengang oder zu einem großen Verkauf.[5]

Viele Gründer entscheiden sich selber, zu gehen. Oft werden sie aber auch von den Investoren gedrängt, ihren Posten zu verlassen. Was besonders schmerzlich ist, denn sie werden gezwungen, ihr Baby aufzugeben. Aber warum, wenn doch eigentlich alles dafür spricht, dass Gründer-CEOs erfolgreichere Unternehmen schaffen?

„Ganz einfach: Weil ein Gründer kein guter CEO sein kann. Weil man entweder Gründer ist oder CEO. Das ist ein Naturgesetz!“

Wie bitte!?! Wir haben doch gerade das genaue Gegenteil erfahren! Wir sehen die vielen guten Beispiele. Wie passt das denn zusammen?

Limitierende Glaubenssätze. Tatsächlich sind das die größten limitierenden Glaubenssätze der Gründerszene. Glaubenssätze, die zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden. Wer als Gründer überzeugt ist, dass er „CEO“ einfach nicht kann, wird sich kaum auf den Weg machen. Ein Investor, der glaubt, dass man entweder Gründer oder CEO ist, wird nicht lange fackeln und die Gründerin durch eine professionelle CEO ersetzen, sobald diese an ihre Grenzen gerät.

Growth Leader Live: Blockade lösen, Führung lernen

Es gibt nur wenige Gründer, die es schaffen, sich vom Gründer in einen sehr guten CEO zu verwandeln. Das sind zwei sehr unterschiedliche Persönlichkeitsprofile und Spaß muss es ja auch machen. Ein gutes Beispiel ist Robert Gentz von Zalando. Vor fünf, sechs, sieben Jahren hat er noch gesagt: „Ich gehe irgendwann raus, das wird mir alles zu groß“. Irgendwann hat er aber gemerkt, wie cool es ist, eine große Plattform zu steuern. Und auf dem Weg dahin hat er seine Rolle mehrfach adaptiert.

Für den Weg von Gründer zum CEO brauchst du zwei wichtige Kompetenzen: Selbstreflektion und die Fähigkeit, anderen Leuten sehr stark zu vertrauen. Das können viele Gründer nicht. Ihr Kontrollbedürfnis ist zu ausgeprägt.

Florian Heinemann, Project A

Viele Leute haben eine natürliche Komfortzone, was die Größe des Unternehmens angeht. Die wissen intuitiv, dass sie nicht weiterwachsen wollen und dann wachsen sie auch nicht weiter. Es gibt Unternehmen, die funktionieren supertoll mit 5 oder 10 Leuten und Gründer, die sagen: „15 Leute kann ich führen, das ist meine Komfortzone, dann ist Schluss". Dann gibt es Gründer, da ist bei 50 Schluss. Ich persönlich habe bislang nur Unternehmen mit 200, 300 Leuten geführt.

Es gibt aber auch Leute, die lösen diese Blockaden im Kopf auf und entwickeln sich weiter. Ich habe mich bei Sedo damals auch weiterentwickelt. Es gibt da kein richtig oder falsch. Jeder muss das machen, was er für richtig hält. Es gibt Leute, die lesen viel, andere nehmen sich gerne Coaches, wieder andere machen das mit sich selber aus. Es gibt die unterschiedlichsten Varianten. Und immer wieder erlebt man, dass die Gründer mit der Zeit sehr stark wachsen.

Tim Schumacher, TS Ventures, ex Sedo

Und was ist mit all den Beispielen erfolgreicher Gründer-CEOs? *„Meine Güte! Das sind halt Ausnahmen ...“* Genau so funktionieren limitierende Glaubenssätze! Und damit werden unglaublich viele Potenziale auf der Straße gelassen. Das darf und muss nicht so sein. Wir sind davon überzeugt, dass dieser Weg möglich ist. Deshalb ist es unsere Mission, Gründern zu helfen, gute CEOs zu werden.

Alles Notwendige tun. Ein guter Gründer-CEO bringt laut Ben Horowitz zwei Dinge mit: Führungskompetenz und die brennende Sehnsucht, etwas Großes zu schaffen und dafür alles zu tun, was notwendig ist.[6]

Gründer, die sagen, sie „seien nur Gründer und keine CEOs", hadern mit beidem: Sie können (noch) nicht führen, begeben sich aber auch nicht auf die Lernreise. Sie tun eben nicht alles Notwendige, um die Transformation zu schaffen. Das ist absolut ok. Keiner muss diesen Weg gehen. Aber es ist eine persönliche, freie Entscheidung und kein Naturgesetz.

Das gleiche gilt für die Investorenseite: Sie sehen das Führungsdefizit. Doch auch sie gehen oft nicht den steinigen Weg und helfen „ihren" Gründern, gute Führungskräfte zu werden. Stattdessen ersetzen sie sie durch jemanden, der das mutmaßlich schon kann. Lieber der Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach. Oder wieso investiert kaum ein Investor in die Führungskompetenz seiner Gründer und Gründerinnen, während es viel Unterstützung für all die operativen Themen gibt? Vielleicht weil auch ihnen nicht klar ist, dass man Führen lernen kann. Und damit sind wir bei der letzten kritischen Frage deiner Entscheidung für den Weg vom Gründer zum CEO.

Kann ich lernen, zu führen wie ein CEO?

Aber natürlich kannst du das! Warum denn nicht? Als du dein Unternehmen gegründet hast, konntest du die meisten Sachen, die du brauchtest, doch auch nicht. Finanzierung, Teamaufbau, Marketing, Entwicklung, ... Überleg mal, was du inzwischen alles gelernt hast! Denk an all die Hürden, die du mit Bravour genommen hast!

Woran liegt es, dass du glaubst, gerade Führung nicht lernen zu können? Hier ein paar Gründe, aus denen viele mit dem Thema Führung hadern.

- **Führung ist schwammig.** Alle Themen, die du bisher bewältigt hast, haben klare Regeln und direkte Ergebnisse: Ein Marketingplan, ein Produkt, eure Finanzierung. Führung wirkt dagegen unklar und unkonkret. Aber ist das so? Die Ergebnisse guter Führung sind kristallklar: Euer Unternehmen läuft rund und wächst, ihr begeistert Kollegen und Kunden. Fangt mal an, diese Dinge zu messen. Dann wird gute Führung ganz schnell greifbar.
- **Führung wird mystifiziert.** Top-Führungskräfte werden als unerreichbare Helden dargestellt. Es gibt unendlich viele Bücher, die die unterschiedlichsten Facetten in epischer Länge beleuchten. Wo fängst du an? Wer sagt dir, was wirklich wichtig ist? Eigentlich ist es gar nicht so kompliziert. Schon mit wenigen Grundlagen zur „Funktionsweise“ von Menschen und einer Handvoll effektiver Führungsinstrumente kannst du durchstarten. Und dich dann immer weiterentwickeln.
- **Führung ist persönlich.** Gute Führung hat viel mit dir und deiner Haltung zu tun. Du musst dich selber hinterfragen. Damit verlässt du deine persönliche Komfortzone. Du erlebst dich als Mensch mit Schwächen und blinden Flecken, nicht mehr als den strahlenden Helden. Aber es lohnt sich: Wenn du das tust, führst du nicht nur besser, sondern du nutzt auch dein volles Potenzial.

Growth Leader Live: Die Lernreise

Meine Rolle hat sich über die letzten elf Jahre unglaublich gewandelt. Ich sage immer, meine Rolle wandelt sich so alle drei bis sechs Monate.

Gero Decker, Signavio

Wichtig ist, dass sich die Gründer bewusst machen, dass es diese Reise gibt, dass es unterschiedliche Fähigkeiten braucht und dass sie immer wieder aus ihrer Komfortzone rauskommen müssen, wenn sie erfolgreich werden möchten. Sich bewusst werden: Es wird sich immer verändern.

Tim Schumacher, TS Ventures, ex Sedo

Sprich: Führung ist machbar, wenn auch nicht von einem auf den anderen Tag. Es gibt keinen geborenen CEO. Auch für die erfolgreichen Gründer-CEOs war das Thema Führung eine lange Lernreise, auf der sich ihre Rolle ständig änderte. Der Erfolg kam, als sie die Haltung des allwissenden Machers aufgaben und zum Lernenden wurden, der den richtigen Rahmen schafft und sein Team dazu inspiriert, über sich selbst hinauszuwachsen.

Growth Leader Live: Vom Gründer zu CEO[7]

Brian O'Kelley ist ein Serial Founder wie er im Buche steht. Schon im Studium gründete er sein erstes Unternehmen. In den folgenden Jahren war er Mitgründer von drei weiteren Unternehmen. Immer mit dem gleichen Ergebnis: Er wurde gefeuert. Zu dominant, zu impulsiv, Kontroll-Freak, Mikromanager. Quasi unmöglich, mit ihm zusammenzuarbeiten. Seine vorletzte Station war Right Media, eine Werbeplattform. Hier baute er als CTO die Plattform auf. 2007 wurde er wieder gefeuert, verlor alle seine Optionen. Nur einen Monat bevor das Unternehmen für 850 Mio. $ an Yahoo ging. Brian tobte!

Aus Rache gründete er noch im gleichen Jahr AppNexus. Diesmal wollte er allen beweisen: Ich kann als CEO ein Unternehmen führen und damit etwas Großartiges schaffen. Und tatsächlich begann er zu führen. Zunächst einmal sich selbst. Mit einem Coach arbeitete er seine Schwächen auf, hörte verstärkt auf seine Berater. Nun stand er sich selbst nicht mehr im Wege. Er lernte anderen zu vertrauen und Verantwortung zu übergeben. Er baute ein Team, das seine Schwächen ausglich und seine Stärken ergänzte.

Alles lief super, tolles Wachstum. Schnell waren 500 Mitarbeiter aufgebaut. Dann zeigte ein Kulturreview, das Brian und sein Mitgründer das Unternehmen noch immer als „dynamische, hoch-motivierte, egozentrische Gründer" führten. Eben nicht als CEO. Und wieder wurde Brian gefeuert.

Doch diesmal von sich selbst. In einem Firmenmeeting erklärte er dem entsetzten Team: Ich feuere mich. Stand auf und ging. Atemloses Schweigen. Kurze Zeit später betrat er wieder den Raum: „Ab jetzt bin ich nur noch CEO".

Das war der finale Schritt vom Gründer zum CEO. Er stieß er eine weitreichende Strategie- und Kulturintitiative an und gab dem Unternehmen eine Vision, die weit über das „Wir werden zum Einhorn" reichte. Endlich konnte das Unternehmen abheben. 2018 wurde es für 1,6 Mrd. $ an AT&T verkauft. Mission erfüllt. Etwas Großartiges geschaffen und wirklich CEO geworden.

Brian O'Kelley über sich selbst:

„The process turned me from being an ego-driven founder (…) into a leader whose job was to motivate and inspire people."

Die Geschichte von Brian O'Kelly zeigt die fünf Führungskompetenzen, die du auf dem Weg vom Gründer zum CEO lernst. Diese Kompetenzen werden dich in den Höhenflug tragen, wie die Flügel einen Adler.

Selbstführung. Der Rumpf des Adlers bist du selber. Ein wichtiger Teil deiner Lernreise besteht darin, dich selber führen zu lernen. Was sind deine Stärken und Schwächen? Wie erleben dich andere? Was ist dein großer Traum? Wie erhältst du deine Energie? Nur wenn du dich selber gut kennst und schätzt, kannst du auch andere Menschen führen.

Die beiden Flügel sind die direkte Führung auf der einen Seite und deine Institutionalisierung auf der anderen Seite.

Direkte Führung. Bei der direkten Führung geht es darum, dass du Menschen und Teams gezielt in die Verantwortung führst und sie in ihrer Entwicklung unterstützt. Denn nur wenn du Menschen und Teams aufbaust, kannst du deine Verantwortung abgeben.

Gründer oder CEO? Entscheide dich!

- **Menschenführung**: Bereits in den frühen Phasen des Unternehmensaufbaus führst du Menschen. Du übergibst einzelnen Menschen Verantwortung und hilfst ihnen, sich zu entwickeln. Das ist die Menschenführung. Du kannst Menschen führen, wenn du verstehst, was sie motiviert und wenn du ihnen gut zuhörst. Das ist die Basis der eigentlichen Führungsarbeit: Du überträgst deinen Kollegen Verantwortung, gibst ihnen Feedback und entwickelst sie über Coaching weiter. Ein wesentlicher Rahmen für diese Führungsarbeit sind die 1:1-Meetings mit deinen Kollegen.
- **Teamführung**: Direkte Führung übernimmst du auch bei der Steuerung des Gründer- und später des Führungsteams. Wenn du dieses Team zu einem Hochleistungsteam machst, erhöht sich eure Erfolgschance signifikant. Die Führung von Teams ist eine oft unterschätze Führungskompetenz. Du startest mit der Konzeption des Teams und der Auswahl der richtigen Teammitglieder. Aus diesen Menschen formst du ein echtes Team, das eng und vertrauensvoll zusammenarbeitet. Du führst es durch die verschiedenen Phasen seiner Entwicklung und hilfst den Teammitgliedern, die unvermeidlichen Konflikte zu lösen. Und das alles in einem Klima des gemeinsamen Lernens.

Institutionalisierung. Ziel der Institutionalisierung ist es, all das, was dich als Unternehmer ausmacht, auf das Unternehmen zu übertragen: Deine Mission, Vision, Arbeitsprinzipien und Werte. Idealerweise machst du das so gut, dass dein Unternehmen auch dann in deinem Sinne weiterläuft, wenn du nicht mehr dabei bist. Relevant wird die Institutionalisierung, wenn dein direkter Kontakt mit dem Team aufgrund der Größe deines Unternehmens abnimmt. Das ist typischerweise ab einer Größenordnung von 15–25 Kollegen pro Mitgründer der Fall.

- **Großer Traum**: Der große Traum vereint eure Mission und Vision. Mit ihm gebt ihr eurem Team die notwendige Orientierung. Nur wenn alle wissen, warum es euch gibt und wohin ihr wollt, kann das Team Verantwortung übernehmen und die richtigen Entscheidungen treffen. Ohne diese Orientierung läuft alles auf dich zu.
- **Wachstumskultur**: Als CEO bist du eure Kultur und eure Kultur institutionalisiert dich. Deine Werte und Verhaltensweisen sind die deines Unternehmens. Im Guten wie im Schlechten. Die fünfte Führungskompetenz ist daher die Schaffung einer Wachstumskultur. Mit den acht Tugenden einer Wachstumskultur etabliert ihr ein Klima der Verantwortung und des persönlichen Wachstums und fördert damit das wirtschaftliche Wachstum eures Unternehmens. Kultur ist gestaltbar: Definiert eure Zielkultur, lebt die Werte und Tugenden vor, holt die richtigen Menschen ins Team und stellt sicher, dass alle Systeme und Strukturen eure Zielkultur unterstützen.

Ziel dieses Buchs ist es, das unendliche, schwammige Thema Führung greifbar und lernbar zu machen. Es unterstützt dich bei der Entwicklung aller fünf Führungskompetenzen. Du bekommst eine Einführung in die Grundkonzepte der Führung und lernst die wesentlichen Führungsinstrumente. Pragmatisch und mit vielen Fragen zur Selbstreflektion.

Natürlich lernst du Führung nicht nur aus dem Buch. Übe, experimentiere und vertiefe dein Wissen! Such dir einen Mentor oder Coach, mit dem du deine Überlegungen und Erfahrungen reflektieren kannst. Vertiefe deine Lernerfahrung mit Büchern, Podcasts und Trainings. Tausche dich mit Menschen aus, die in einer vergleichbaren Situation sind. Reflektiert das Thema Führung regelmäßig in der Gründer- oder Führungsrunde und lass dich auch von deinem Team unterstützen – denn deine Teammitglieder sind die Kunden deiner Entwicklung vom Gründer zum CEO. Und eure Kunden bittet ihr ja auch regelmäßig um Feedback.

Entscheide dich JETZT!

Du hast die drei großen Fragen in Ruhe angeschaut und beantwortet:

- Ja, du kannst lernen, vom Gründer zum CEO zu werden.
- Ja, es ist ein Weg, der sich lohnt.
- Ja, es ist eine Entscheidung, die du treffen kannst.

Mit diesen drei Antworten hast du eine fundierte Basis für deine Entscheidung. Du kannst sie jederzeit treffen. Auch wenn du noch ganz am Anfang stehst. Je früher, desto besser. Denn dann hast du mehr Zeit, all das zu lernen, was dich zu einem begeisternden Gründer-CEO macht.

Deshalb: Entscheide dich JETZT, ganz bewusst. Sprich es laut aus!

Mein CEO-Versprechen

Ich will vom Gründer zum CEO werden.

Ich will alles lernen, was dafür notwendig ist.

Ich will über mich hinauswachsen und etwas Großartiges schaffen.

Wow! Wie geht es dir jetzt? Was macht diese Entscheidung mit dir? Fühlst du dich erleichtert? Herzlichen Glückwunsch! Ein toller Schritt! Genieße die neue Klarheit und stoße auf dich und deine große Entscheidung an!

Und breche dann zu deinem Abenteuer auf.