

**executive  
modus press**

Axel Jockwer

# **GROWTH PAIN**

Wie Unternehmen schmerzfrei wachsen

**HERDER** 

FREIBURG · BASEL · WIEN

Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2026  
Hermann-Herder-Str. 4, 79104 Freiburg

Alle Rechte vorbehalten.  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich an  
[produktsicherheit@herder.de](mailto:produktsicherheit@herder.de)

Umschlaggestaltung: Verlag Herder  
Satz: ZeroSoft, Timișoara  
Druck: PBTisk a.s, Pířbram  
Printed in Czech Republic

ISBN (Print): 978-3-451-03785-6  
ISBN (PDF): 978-3-451-84172-9  
ISBN (EPUB): 978-3-451-84170-5

# INHALT

<b>Wachstum tut weh</b> .....	7
Das Buch und wie Du es nutzt. ....	7
Die vernachlässigte Seite der Skalierung. ....	8
Die Matrix für gesundes Wachstum. ....	10
Wachstum in sechs Akten. Ein Startup-Drama .....	13
Nicht nur Startups haben Schmerzen. ....	25
Jung bleiben als Lebensaufgabe .....	27
<b>Vom Gründerteam zum Tanker</b> .....	29
Phase 1: Das Gründerteam .....	30
Phase 2: Das erste Team. ....	31
Phase 3: Die kleine Unternehmung. ....	33
Phase 4: Das gewachsene Unternehmen .....	35
Phase 5: Die Organisation .....	37
Phase 6: Der Tanker .....	38
<b>Wachstum verstehen</b> .....	41
Auslöser und Wendepunkte. ....	42
Auch Menschen werden „erwachsen“ (und alt). ....	46
<b>Wachstum managen:</b>	
<b>Herausforderungen und Lösungen</b> .....	53
Ausrichtung im Wachstum .....	56
Arbeitsalltag im Wachstum .....	72
Kommunikation im Wachstum .....	96

Führung im Wachstum . . . . .	111
Personelles (HR) im Wachstum . . . . .	129
Infrastruktur im Wachstum . . . . .	144
Einstellungen im Wachstum . . . . .	162
<b>Agilität + Stabilität = nachhaltiges Wachstum . . . . .</b>	<b>185</b>
Die sieben Grundsätze für erfolgreiches Wachstum . . . . .	188
<b>Selbsttest: Wo stehst Du aktuell? . . . . .</b>	<b>191</b>
<b>Glossar . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>Danke . . . . .</b>	<b>201</b>

# WACHSTUM TUT WEH

**Growth Pain** ist menschlich. Und es gibt ihn nicht nur bei skalierenden Unternehmen. Auch heranwachsende Menschen erleben kleine und große Herausforderungen. Der erste Sturz mit dem Fahrrad, der erste Pickel, der erste Liebeskummer – jeder weiß, dass so etwas kommen wird. Und doch wird es weh tun, wird es nerven, wird es für Chaos sorgen. Denn Erfahrung kann man nicht lernen – man muss sie selber machen. Doch wer weiß was kommt, wird besser mit Problemen umgehen können. Wenn man entsprechend vorbereitet worden ist, dann wird nach dem ersten übermäßigen Alkoholkonsum die empfohlene Flasche Wasser nebst Kopfschmerztablette bereits parat sein. Der brummende Schädel lässt sich kaum vermeiden, die Schmerzen jedoch reduzieren. Kinder werden von Eltern, Freunden oder Lehrern auf das vorbereitet, was passieren wird. Und Startups? Durch dieses Buch. Es zeigt Dir, wo es als Nächstes weh tun wird und liefert mit der **Growth Fix Matrix** die passenden Rezepte, um Schmerzen zu lindern, bevor sie chronisch werden.

## Das Buch und wie Du es nutzt

Auf den nächsten Seiten stelle ich Dir das Modell der **Growth Pain** (= die Schmerzen) und **Growth Fix Matrix** (= die Rezepte dagegen) vor. Am Beispiel der Startups der drei Gründer<sup>1</sup> Andi, Nico und Lena schauen wir uns dann eine typische Startup-Story an – mit allen Erfolgen, Herausforderungen und Veränderungen.

---

<sup>1</sup> Der einfacheren Lesbarkeit wegen verwende ich zwar den maskulinen Plural (Gründer, Mitarbeiter, Unternehmer...), meine aber immer auch die weiblichen Vertreter.

Jetzt tauchen wir tiefer in die Matrix ein: Du lernst die in den horizontalen Feldern definierten **sechs Phasen** mit den jeweils spezifischen Organisationstypen kennen. Im Anschluss stelle ich Dir typische **Auslöser von Wachstum** vor und zeige, wie jede Phase einer Organisation – von ganz klein bis richtig groß – teilweise erhebliche Herausforderungen mit sich bringen kann.

Um genau diese Herausforderungen geht es dann im Hauptteil des Buches: Was geht in welcher Phase in welchem Managementfeld häufig schief? Und wie kann man die ersten Symptome frühzeitig erkennen, die Schmerzen schnell lindern, vielleicht sogar vermeiden?

Ich führe Dich dabei durch **sieben Managementfelder** (Ausrichtung, Arbeitsalltag, Kommunikation, Führung, Personelles, Infrastruktur und Einstellung) und zeige typische Probleme für jede Phase. Dabei liefere ich Dir gleich auch die **passenden Lösungsansätze**.

Durchzogen ist das Buch von **diversen Anekdoten** aus meiner eigenen Vergangenheit in Gründung, Management und Beratung. Und ich wette jetzt schon, dass Du Dich an vielen Stellen wiederfinden wirst.

Nutze das Buch als **unterhaltsame Lektüre und praktischen Ratgeber** – ganz wie Du willst. Du kannst jetzt also gemütlich einfach weiterlesen oder aber direkt in das Feld hineinspringen, wo Du gerade selbst stehst und wo Du den intensivsten Schmerz spürst. In jedem Fall wünsche ich Dir viel Spaß, Erfolg und – gute Besserung.

## **Die vernachlässigte Seite der Skalierung**

Wenn ich mit meinem Freund und M&A-Experten Sven über Skalierung spreche, dann reden wir von Umsatz, Kunden und Ergebnis, von

CAC und Churn, von TAM und Pivotierung. Wie kann man mit einer optimierten Marketingstrategie, schlanken Prozessen und starken Vertriebsinitiativen einem Business zu prächtigem Wachstum verhelfen, ohne die Kosten linear zu erhöhen? Lässt der Markt das zu? Was macht der Wettbewerb? Wie muss man das Produkt schärfen, weiterentwickeln und differenzieren? Wie sollte man den Vertrieb aufstellen?

Alles sehr spannende Fragen und Themen, die zugleich für die Bewertung eines jungen Unternehmens die wohl wichtigste Rolle spielen. Alles auch Themen, mit denen ich mich sowohl als Unternehmer als auch als Berater und Investor intensiv beschäftige.

**Doch Wachstum ist mehr als das Treiben von Kennzahlen. Es ist die Kunst, die unternehmerische Vision in eine operative Realität zu überführen, die mit den Anforderungen und der Komplexität eines wachsenden Marktes mithalten kann.**

In den letzten 25 Jahren habe ich bei meiner Arbeit viel Einblick in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Schlagkraft bekommen. Dabei habe ich zwei Beobachtungen gemacht:

1) Es gibt große Ähnlichkeiten hinsichtlich der Probleme in der Entwicklung von Menschen, Organisation und Kultur – unabhängig von allen Differenzen zwischen den Märkten und Produkten verschiedener Unternehmen. Gerade schnell wachsende (also wirtschaftlich erfolgreiche) Unternehmen werden in überraschend paralleler Weise mit sehr ähnlichen Problemen konfrontiert. Und dabei sollten diese Probleme doch eigentlich schon hinlänglich bekannt sein!

2) Diese Seite der Skalierung, also die von Menschen, Organisation und Kultur, wird oftmals zugunsten der betriebswirtschaftlichen Seite des Wachstums (Produkt, Markt, Vertrieb) vernachlässigt. Ein grober Fehler! Denn in der Praxis verhindert meist das Problemgemenge aus

beiden Welten ein erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum und führt nicht selten zum totalen Scheitern.

## Die Matrix für gesundes Wachstum

Die im Jahr 2015 erstmals von mir vorgestellte **Growth Pain<sup>2</sup> Matrix** beschreibt typische Wachstumsschmerzen von Organisationen. Sechs verschiedenen Organisationstypen (oft durch die Anzahl an Mitarbeitern definiert) werden häufig erlebte Probleme in sieben Management-Feldern zugewiesen.

<b>PAIN</b>	<b>Gründerteam</b>	<b>Kleines Team 5+</b>	<b>Unternehmung 18+</b>	<b>Unternehmen 40+</b>	<b>Organisation 80+</b>	<b>Tanker 500+</b>
<b>Ausrichtung</b>	Just do it!	Survival mode. Flexibel.	Haben wir einen Plan?	Das machen wir auch noch.	Big picture?	Vision? Hängt beim Empfang.
<b>Arbeitsalltag</b>	24/7	1 + 3 ≠ 4	Alles! Schneller!	Das geht mich nichts an.	Warum sind wir so langsam?	Prozesse, Regeln und 9-17h.
<b>Kommunikation</b>	Klappt beim Kaffee oder Lunch.	Wir sollten dazu mal sprechen.	Gerüchte, Meetings, Missverständnisse.	Noch mehr Meetings.	Den ganzen Tag Meetings.	Bitte alle in cc und blöß niemanden vergessen.
<b>Führung</b>	Selbst, ständig, alles.	Follow us.	Plötzlich Führungskraft.	Es gibt große Unterschiede.	Hallo Peter.	Keine Fehler und viel Politik.
<b>Personelles</b>	Nur wir.	Young and cheap.	Es gibt faule Eier.	Der innere Kreis.	Gute Leute sind so rar.	HR macht das schon.
<b>Infrastruktur</b>	Bring your own.	Quick and dirty.	Pain in the ass.	Irgendwie schon eine Spur zu viel.	Geht es noch besser?	Ultra all inklusive.
<b>Einstellung</b>	No risk, no fun.	Wir sind eine Familie.	Große Familie.	Verwandt, aber wir rocken das!	Früher war alles besser.	Wer sind all die Leute?

*Growth Pain Matrix*

<sup>2</sup> Ich verwende den Begriff seit 2015 in Publikationen und Vorträgen. Entfernt vergleichbare Erkenntnisse und einen ähnlichen Begriff („Growing Pains“) habe ich jüngst in einem Paper von ScienceDirect (Dezember 2024) entdeckt: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005778>, zuletzt aufgerufen 19.2.2026. Auch hier wird die Erkenntnis formuliert, dass der Schmerz nicht nur im Markt entsteht, sondern „von innen“ kommt. Menschen, Strukturen, Prozesse rücken in den Fokus. Im Artikel bündelt man die Probleme in vier Themenfelder (Job-Demands, Mass-Hiring, Leadership-Shift, Kulturentwicklung). Spannend: Der Artikel betont Kultur als Regel-Ersatz in sehr dynamischen Phasen.

Jede Herausforderung der **Growth Pain Matrix** lässt sich meistern. Die entsprechenden Impulse sind in der **Growth Fix Matrix** abgebildet. Hier findest Du Ideen, Tipps und konkrete Handlungsempfehlungen, wie Du die jeweiligen Stolpersteine meistern kannst.

Die Impulse werden konkretisiert in Form von Tipps, Werkzeuge, Methoden und *Best Practices*. *Growth Fixes* reichen von einfachen Maßnahmen wie der Optimierung von Meetings oder der Ausarbeitung strukturierter Stellenbeschreibungen über Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und Führungskräfteentwicklung bis hin zur Überarbeitung von Vision, Mission und Strategie.

<b>FIX</b>	Gründerteam	Kleines Team 5+	Unternehmung 18+	Unternehmen 40+	Organisation 80+	Tanker 500+
<b>Ausrichtung</b>	Träumen wir den gleichen Traum?	Zukunft. Aber bitte flexibel.	Vision, Mission, Strategie.	Bitte fokussiert bleiben!	Was ist der Kern?	Vision leben. Adaptiv.
<b>Arbeitsalltag</b>	Bleibt gesund.	Vertrauen lernen. Delegieren.	Priorisieren!	Keine Silos zulassen!	Agil und fokussiert zugleich.	Was kann ich zum Erfolg beitragen?
<b>Kommunikation</b>	Wissen skalieren.	Früher, mehr und nachhaltiger.	Regeln und Gelegenheiten schaffen.	Redet miteinander, tauscht Euch aus.	Redet miteinander, nicht übereinander.	Effizient kommunizieren.
<b>Führung</b>	Manage yourself.	Trust and empower people.	Führung braucht Zeit, Wissen und Werkzeuge.	Führungskräfte entwickeln.	Gute und schlechte Führungskräfte identifizieren.	Die richtigen Leute befördern.
<b>Personelles</b>	Schaffen wir das alles alleine?	Wen brauchen wir eigentlich?	HR ernst nehmen.	Neue Leute integrieren, die falschen wieder loswerden.	Attraktivität für die richtigen Menschen schaffen.	Richtige Kultur zieht die richtigen Menschen an.
<b>Infrastruktur</b>	Basis schaffen.	Durchdacht organisieren.	Sinnvoll und konsequent investieren.	Nicht übertreiben.	Es geht nicht um Verwöhnprogramm.	Nachdenken, was wirklich zählt.
<b>Einstellung</b>	Bleibt am Boden.	Es gibt nicht nur die Firma.	Werte definieren.	Werte leben, überarbeiten.	Veränderung akzeptieren.	It's all about culture.

*Growth Fix Matrix*

„ Der Geschäftsführer der regionalen Immobilien-Einheit einer großen Bank sprach mich an, weil er die Wachstumsschmerzen an beinahe jeder Stelle der Matrix spürte – und das, obwohl er gerade mal zwölf Mitarbeiter beschäftigte. Wirtschaftlich lief es gut – tolle Zahlen und Steigerungsraten, weitere Standorte und personelles Wachstum. Und dennoch schien alles auf wackligen Füßen zu stehen. Kein Wunder, er hatte sich so ziemlich alles auf den eigenen

*Schreibtisch geholt, war sein bester Einkäufer, Verkäufer, Strategie, Finanzer und Recruiter. Und immer mit einem Fuß im Burn Out. Wir haben zunächst an simplen Themen wie Delegation, Feedback und Zeitmanagement gearbeitet. In einem Workshop zum Thema Wachstum wurden alle Mitarbeiter abgeholt. Das markierte den nötigen Neustart.*

Dieses Buch ist aus der Praxis entstanden. Eine im wissenschaftlichen Sinne statistische Relevanz wird nicht nachgewiesen. Stattdessen basiert die **Growth Pain Matrix** auf der Beobachtung und Begleitung einer mittleren dreistelligen Zahl von Unternehmen. Ich verzichte weitgehend auf tiefe akademische Exkurse, sondern verweise stattdessen auf Studien und spannende Literatur für jene Leserinnen und Leser, die gerne tiefer eintauchen möchten.

Du erkennst Deine eigene Situation wieder, liebe Leserin, lieber Leser? Du schmunzelst über ein paralleles Erlebnis aus der eigenen beruflichen Vergangenheit? Das ist gut so und gewünscht. Denn die Erkenntnis, wo Du und Dein Unternehmen aktuell stehen, hilft Dir dorthin zu kommen, wo Du künftig sein willst. Übrigens freue ich mich jederzeit über neue Geschichten aus dem Wachstums-Alltag – schick mir Deine gerne einfach zu: [axel@jockwer.com](mailto:axel@jockwer.com). Und vergiss nicht, mir bei LinkedIn zu folgen oder mich auf [www.growthpain.de](http://www.growthpain.de) zu besuchen und unter [www.growthpain.de](http://www.growthpain.de) eine individuelle Growth-Analyse für Dein Unternehmen zu machen.

# Wachstum in sechs Akten

## Ein Startup-Drama

### Erster Akt

\*

„Geniale Idee! Lass uns das machen.“ Nicos Augen leuchten. Und Andi grinst breit, denn wenn er Nico begeistern kann, dann ist das wirklich eine gute Idee. Ein paar Stunden später pitchten die beiden schon gemeinsam – vor Lena. Eine App, die Dir genau für Deine Bedürfnisse und Deinen Geschmack eine Mahlzeit konfiguriert. Mehr als eine App – ein System, das Lebensmittel digitalisiert, also in eindeutige Einheiten zerlegt: Makro- und Mikronährstoffe, Vitamine, Mineralien, Spurenelemente. Und daraus entsteht eine individuell optimierte Mahlzeit, die dann auf mehrere Arten zum Konsumenten gebracht wird – als Zutatenbox, als Catering oder via Restaurant. „Das löst so viele Probleme auf einmal!“, erkennt Lena: Fehlernährung, Übergewicht, Foodwaste...

Das Gründerteam ist geboren: Andi als Zahlenmensch und Stratege, Nico als erfahrener Techie und Lena als Marketingbrain mit Ahnung von Design und UX. Top Kombination.

Jeder hat seinen Expertenbereich, jeder respektiert den anderen, man kommuniziert offen und ergänzt sich. So wird aus dem ganzen Setup deutlich mehr als die Summe der Teile. Bootstrapping ist angesagt – also eigenes Geld rein, vielleicht noch ein bisschen Friends & Family. Man braucht ja nicht viel, nur einen Tisch, ein WLAN, drei Stühle. Und unbedingt eine Kaffeemaschine. Dann wird rangeklotzt.



*Wie fangen wir an? Was gehört ins MVP? Spinnen, zeichnen, recherchieren, ausprobieren. Alles nochmal neu denken. Was gibt es denn schon? Ist da ein Markt? Kann man damit Geld verdienen?*

*Man muss sich ganz schön lieb haben, wenn man jeden Tag und die halbe Nacht aufeinander hockt. Gehen wir essen oder bestellen wir was? Ich will das noch fertig kriegen heute. Leute, ich hab den Durchbruch, schaut mal!*

*Das geht länger als erwartet, ich habe kaum noch Rücklagen. Lassen wir es und suchen uns wieder einen Job? Glaubt Ihr noch dran? Das ist eine Riesenchance! Ich kann nicht mehr, meine Augen brennen. Komm, heute Abend machen wir mal Pause und gehen was essen. Da sind die ersten User, die finden das gut!*

## Zweiter Akt

\*

„Der Angel glaubt an unsere Idee. Und er bringt nicht nur Cash, sondern auch ein ziemlich gutes Netzwerk mit!“ Andi ist euphorisch und reißt alle mit. Es wird ernst – und das ist gut so, denn jetzt können die Gründer endlich richtig zeigen, was möglich ist. Aber alle sind bereits an der Grenze ihrer Kapazitäten, ein bisschen Schlaf und vielleicht wenigstens den Sonntag braucht man auch als Gründer.

Also muss Verstärkung her! Wen kennt man denn so im Umfeld? Wer könnte wenigstens nebenbei was machen? Profis kann man sich (noch) nicht leisten – und wer will denn überhaupt so einen unsicheren Job annehmen? Aber Begeisterung steckt an, und manchmal hilft auch der Zufall. Kurze Gespräche, einfache Verträge und am besten morgen loslegen – so kommen die ersten Mitarbeiter ins Team. Und ja, die wollen von dem neuen Job leben. Und mehr Menschen brauchen mehr Platz, so dass kurzerhand die Wohnung von Lena umfunktioniert wird.





*Irgendwie habe ich mehr auf dem Tisch als je zuvor. Und das, obwohl wir nun doch doppelt so viele Leute sind! Wie kann das denn sein?*

*Schon wieder eine Rechnung! Wie lange kriegen wir die Gehälter bezahlt? Wie viele Monate reicht das Geld noch? Werden wir schnell genug wachsen? Wie liegen wir zum Plan? Lass uns bitte morgen mal dazu sprechen. Oh, habe ich gar nicht mitbekommen.*

*19 Uhr – und nur noch die Gründer sind da. Hey, ranklotzen geht anders!*

*Mit dem Dieter – das wird nichts. Der ist so unselbständig und macht dauernd Fehler. Und wer hat schon wieder das Toilettenpapier aufgebraucht, ohne es nachzufüllen? Die Küche sieht aus wie Sau und zum Telefonieren muss ich vor die Tür gehen. Verdammter Lärm.*

*Lasst es uns doch eher so machen. Ja, perfekt, geht viel einfacher.*