

Mythos Start-Up auf dem Prüfstand

Neugründungen machen nicht alles besser als etablierte Unternehmen – LEAD-Studie konstatiert Führungsschwäche bei jungen Wilden

Berlin. Viele gestandene Manager sind derzeit ganz versessen auf Input aus der Start-up-Szene. In welchen Punkten sie wirklich von Gründern lernen können, fasst eine Studie des Thinktanks LEAD nach Interviews mit Unternehmenlenkern aus beiden Lagern zusammen.

Abstimmungssorgen, Schnittstellenflut, Silodenken, Unbeweglichkeit – zermürbte CEOs gestandener Unternehmen fragen sich, wie ihre Unternehmen die digitale Transformation meistern sollen. Start-ups werden zur Projektionsfläche der unerfüllten Sehnsucht. Ausgehend von der so beschriebenen Stimmungslage haben die Autoren der Studie von LEAD, einem Thinktank der Mercator-Stiftung in Berlin, den Mythos Start-up unter die Lupe genommen. Dafür haben sie 31 Lenker sowohl großer als auch neu gegründeter Unternehmen sowie Entscheider aus Acceleratoren und Inkubatoren zu Tiefeninterviews eingeladen. Dabei konnten sie hinter die Kulissen blicken und drei Grñnder-Mythen enttarnen, die sich hartnäckig halten: Improvisation ist nicht alles, auch Start-ups brauchen irgendwann



Gründer: Schnell, fokussiert und experimentierfreudig sind Gründer vor allem in der Startphase. Dann verlieren auch sie durch Sachzwänge und wachsende Strukturen einen Teil ihres Zaubers, heißt es in der Studie.

Strukturen. Kreativität wird bald durch Ziele und Kontrolle eingeschränkt. Zumal die Start-ups von heute ihren Investoren schnell Ergebnisse liefern müssen. Und drittens: Die Führungskultur ist in Start-ups oft besonders straff. Von Basisdemokratie und Beteiligung sei dort keine Spur. Auch was Start-ups besonders gut oder sogar besser als etablierte Unternehmen machen, extrahieren die Autoren in sieben Impulsen für die Erneuerung etablierter Unternehmen. Ganz vorne dabei sind die radikale Ausrichtung auf den Kunden (Agilität), die Entwicklung von Inno-

vationen im Trial-and-Error-Verfahren und die Zusammenarbeit in Netzwerken.

„Alle Großkonzerne wollen gerne lernen, sich austauschen mit Start-ups, wollen Partnerschaften und Kooperationen schließen. Das endet dann häufig in Meeting-Marathons, aber selten in tatsächlichem Zusammenarbeit“, fasste kürzlich Catharina von Delden, Mitgründerin der Crowdsourcing-Plattform Innosabi, ihre Erfahrung als gefragte CEO eines Start-ups für den Sifterverband für die Deutsche Wissenschaft zusammen. Natürlich seien die Kulturen an-

dere, vor allem aber auch die Ressourcen. „Die Ursache für die Geschwindigkeit und Zielfixierung der Gründer ist ganz oft ihr knappes Budget.“

Dass Top-Manager sich so viel von Start-ups erhoffen, verblüfft sie. Erst kürzlich sei sie von der Vorstandsrage eines großen Chemieunternehmens zum Mittagessen eingeladen worden. „Vor lauter Fragen, wie wir kommunizieren, mit agilen Methoden arbeiten, schnell zum Ziel kommen und unsere Kultur pflegen, kam ich überhaupt nicht zum Essen.“ Sie habe es zwar gemessen, als Jung-Unternehmerin mit 20 Mitarbeitern so viel Wertschätzung zu erfahren, hat für „Großkonzern-Bashing“ aber überhaupt kein Verständnis. „Die Unternehmen sind doch nur so groß, weil sie ganz viele Dinge richtig machen und ganz wertvolle Assets haben wie hochqualifizierte Mitarbeiter, eine brillante Forschung und tolle Produkte.“ Die Entmystifizierungsabsicht der Studie dürfte der Gründerin daher gefallen. Daran mitgewirkt haben die Beratung [Company Companions](#), die [HHL Leipzig Graduate School of Management](#) und das [Center for Leadership and Values in Society](#) an der Universität St. Gallen.

jw/l/z 25-16