

Mythos Start-ups: Was wir wirklich von ihnen lernen können

Claudia Weiss

Ständig neue Ideen und eine rasante Geschwindigkeit in der Produktentwicklung, bedingungslose Orientierung an Kundenbedürfnissen und scheinbar grenzenlose Anpassungsfähigkeit ... viele CEO etablierter Unternehmen schauen neidvoll auf die sog. Start-up-Szene und fragen sich, wie auch sie Teile dieses Spirits in ihr Unternehmen übertragen können. Aber ist in Start-ups wirklich alles Gold, was glänzt? Was ist Mythos und was Wirklichkeit? Was können etablierte Unternehmen der Energiewirtschaft wirklich von ihnen lernen?

Start-ups sind zur Projektionsfläche der Sehnsucht für etablierte Unternehmen geworden. Sie umweht eine Aura jungbrunnenhafter Agilität, sie scheinen frei von jeglichen Hierarchien, haben Mitarbeiter, die vor Kreativität sprühen und Veränderungen nicht nur akzeptieren, sondern herbeiführen. So der Eindruck von außerhalb.

Dass aber in Start-ups nicht alles Gold ist, was glänzt, und Selbst- und Fremdwahrnehmung hierbei zum Teil weit auseinanderklaffen, hat die aktuelle Studie „Mythos Start-up. Führungsimpulse für etablierte Unternehmen?“ des Berliner Think Tanks LEAD, der company companions sowie der Handelshochschule Leipzig festgestellt. Diese zeigt: Auch Start-ups brauchen Strukturen. Kreativität weicht gerade bei erfolgreichen Start-ups rasch klaren Zielen und Kontrolle, schon allein weil sie unter einem hohen Erwartungsdruck der Investoren stehen. An die Stelle von Basisdemokratie tritt damit schnell straffe Führung.

Während die Old Economy redlich bemüht ist, von der Beweglichkeit der Start-ups zu lernen, wünschen sich letztere klare Verantwortlichkeiten und standardisierte Abläufe. Die Studie räumt mit den Mythen rund um Start-ups auf, gibt aber zugleich Impulse, was wir in unserer täglichen Führungsarbeit von Start-ups lernen können. Einige Beispiele dazu:

Unsicherheit managen

Wir leben im ständigen Wandel. Unsicherheit ist der neue Normalzustand. Seit Jahren ist auch die Energiewirtschaft durch gezielte Eingriffe der Politik (z. B. im Rahmen der

Start-ups zeigen neue Wege auf: Sie fokussieren den Kern ihres Tuns auf den Kunden und seine Bedürfnisse
Foto: Robert Kneschke | Fotolia.com

Regulierungsbestrebungen) nicht zur Ruhe gekommen.

Unserem nach Kontinuität strebendem Gehirn ist das oft zu viel und wir sehnen uns danach, dass „endlich wieder Ruhe einkehrt.“ Hier sind Führungskräfte gefragt, die unklare Verantwortlichkeiten und Unsicherheiten nicht nur aushalten, sondern ihren Mitarbeitern vermitteln können, dass Veränderungen Gestaltungsspielräume und Chancen mit sich bringen.

In Netzwerken arbeiten

Die neue Ökonomie kennt kein „Mein und Dein“. Informationen zu neuen Trends werden nicht aus Angst vor Kannibalisierung

versteckt, sondern in Netzwerken durch gezielte Streuung des Wissens und aktives Vernetzen vervielfältigt.

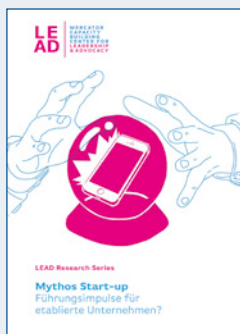
Wenn wir anfangen, diese Denkweise in unsere Unternehmen zu übersetzen, müssen wir konsequenterweise an Strukturen und Prozessen arbeiten, Silodenken aufbrechen und regelmäßigen Austausch ermöglichen – abteilungs-, standort- und unternehmensübergreifend.

Radikal auf den Kunden ausrichten

Nicht nur etablierte Energieversorger haben in ihrem langjährigen Bestehen oft „Speck“ angesetzt und beschäftigen sich zu einem

Die in Kooperation mit company companions von Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (LEAD) vorgelegte Studie „Mythos Start-up. Führungsimpulse für etablierte Unternehmen?“ von Markus Baumanns, Christina Bidmon und Ben Sahlmüller ist unter anderem abrufbar unter:

<http://www.companycompanions.com/publikationen-vortraege/buecher/>



großen Anteil mit sich selbst. Doch gerade in der Energiewirtschaft ist im Vergleich zu anderen Branchen noch wenig von echter Kundenorientierung zu spüren. So werden z. B. Beschwerden nicht schnell und unbürokratisch im Sinne des Kunden bearbeitet, da lange Entscheidungswege (einmal Zentrale und zurück) ihre Zeit brauchen.

Hier zeigen Start-ups neue Wege auf: Sie fokussieren auf den Kern ihres Tuns rund um den Kunden. Sie richten sich auch in den Entscheidungsprozessen und Strukturen radikal am Kunden und seinen Anforderun-

gen aus. Und vor allem hören sie ihren Kunden zu. Agile Teams widmen sich speziellen, von Kunden initiierten Herausforderungen und lösen sie nicht selten mithilfe ihrer Beteiligung.

Innovationen im raschen Trial-and-Error-Verfahren entwickeln

Die Ausrichtung am Kunden beginnt schon in der Produktentwicklung. Anstatt nach dem perfekten Produkt zu suchen und Risiken zu minimieren, verlieren Start-ups keine Zeit. Sie experimentieren und testen

neue (teilweise unfertige) Produktideen in möglichst schnellen Iterationszyklen am Markt – und zwar im Dialog mit dem Kunden. Scheitern, Fehler machen und Verbessern umfassen somit einen großen Teil der operativen Arbeit.

Austausch für neue Ideen nutzen

Die Möglichkeiten, von Start-ups zu lernen und einen Hauch dieses Spirits mit in Ihr Unternehmen zu tragen, sind vielfältig. Sie brauchen dafür keine Reise ins Silicon Valley zu unternehmen.

Nutzen Sie hiesige Plattformen, Gesprächsrunden und Netzwerkveranstaltungen mit Vertretern aus Start-ups und etablierten Unternehmen, um sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Und wer weiß: Vielleicht entsteht dabei ja eine zukunftssträchtige, gemeinsame Geschäftsidee.

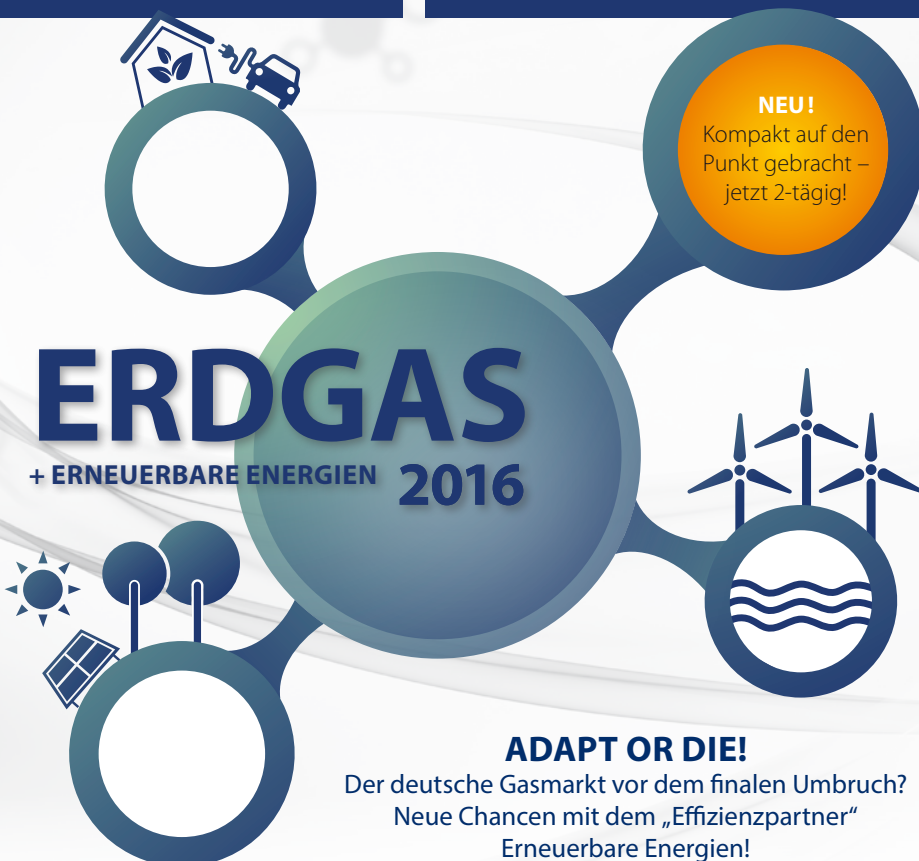
C. Weiss, *company companions GmbH, Hamburg*
weiss@companycompanions.com

EUROFORUM

an **informa** business

22. EUROFORUM-JAHRESTAGUNG

23. und 24. November 2016, Pullman Berlin Schweizerhof



IHRE EXPERTEN SIND U.A.



Dr. Jörg Bergmann,
Open Grid Europe



Dr. Ludwig Möhring,
WINGAS



Dr. Jens Nixdorf,
Gas-Union



Sönke Tangermann,
Greenpeace Energy



Matthias Trunk,
GASAG (ab 1.9.2016)

ERDGAS

ADAPT OR DIE!

Der deutsche Gasmarkt vor dem finalen Umbruch?
Neue Chancen mit dem „Effizienzpartner“
Erneuerbare Energien!

INFOLINE
+49 (0)211.96 86-33 48
www.erdgas-forum.com