

Start-ups sind Impulsgeber – aber kein Vorbild

Lead-Studie: Den vielgerühmten Start-up-Spirit kann man in einem etablierten Unternehmen nicht verankern

Etablierte Unternehmen blicken oft neidisch auf die jungen Start-ups. Die traditionelle Wirtschaft erstarrt derzeit geradezu vor jenen jungen Unternehmen, die – kaum gegründet – alles richtig zu machen scheinen. Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer etablierter Unternehmen sind begeistert von der „bedingungslosen Orientierung an Kundenbedürfnissen“ der Start-ups, von ihrer scheinbar hierarchiefreien Organisation, der absoluten Flexibilität für die Mitarbeiter, dem selbstbestimmten Arbeiten. Das hat erstens wenig mit der Wirklichkeit von Jungunternehmen zu tun und lässt sich zweitens auch nicht eins zu eins auf etablierte Unternehmen übertragen. Das ist das Ergebnis der Studie „Mythos Start-up“ von Lead Research. Lead ist Teil der Mercator-Stiftung, die von der Unternehmerfamilie Schmidt-Ruthenbeck (Metro) gegründet wurde.

Drei Annahmen über Start-ups haben sich nach Ansicht der Autoren als Mythen herausgestellt. Erstens ist Improvisation nicht alles, auch Start-ups brauchen ziemlich schnell funktionierende Strukturen. Zweitens werde Kreativität schnell durch Ziel und Kontrolle eingeschränkt, und drittens sei die Führung gerade in Start-ups oft besonders straff.

Dennoch machten Start-ups vieles richtig. Die Autoren der Studie fanden sieben Impulse durch Start-ups, die etablierte Unternehmen aufnehmen sollten. Als Erstes gelte es, Unsicherheit als die neue Normalität anzuerkennen. Den Mitarbeitern sei zu vermitteln, dass in der Unsicherheit auch große Chancen der Veränderung stecken. Der zweite Punkt, in dem etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können, sei die Strategieentwicklung. Während etablierte Unternehmen immer noch versuchten, durch Hochrechnungen und Prognosen ein genaues Bild über die Zukunft zu gewinnen, formulieren Startups in der Regel nur einen Firmenzweck, dem sie alles unterordnen. Hinzu kommt, dass sie bereit sind, ihre Strategie immer wieder in Frage zu stellen.

Start-ups ohne die eingefahrene Organisation, ohne feste Abläufe und eine bekannte Produktpalette fragen sich am Anfang häufig, was der Kunde braucht. Ihr Blick auf den Kunden ist ungetrübt von eingefahrenen Beziehungen, mangelnden Kapazitätsauslastungen oder vorgegebenen Geschäftsbereichen. Den Luxus, quasi auf der grünen Wiese bei null zu beginnen, habe aber jedes Unternehmen nur einmal. Den könne man nicht immer wieder herstellen, wohl aber sich stärker am eigenen Unternehmenszweck ausrichten.

Ein vierter Punkt ist der Unterschied bei der Produktentwicklung. Etablierte Unternehmen wollen ein perfektes Produkt am Markt einführen, halten oft Neuentwicklungen bewusst zurück, weil sie noch nicht ausgereift sind. Für Start-ups ist es selbstverständlich, das Produkt nach der Markteinführung mit den Kunden gemeinsam weiterzuentwickeln.

Ein wichtiger Punkt ist die Flexibilität der Organisationsstrukturen. Während etablierte Unternehmen ihre Organisation nur ungern ändern und eine Form suchen, „die endlich mal für die nächsten Jahre steht“, vermeiden Start-ups bei aller Kontrolle feste Strukturen. „Gerade in der Produktentwicklung ersetzen dynamische Teams und projektbasiertes Arbeiten die Organigramme der letzten hundert Jahre. Bei Personalentscheidungen geht es weniger um hierarchischen Rang und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als vielmehr um Kompetenz, Kreativität und Überzeugungskraft“, schreiben die Autoren, an deren Studie auch die Handelshochschule Leipzig und die Universität St. Gallen mitgewirkt haben.

GEORG GIERSBERG