



## MANAGEMENT

# Der Start-up-Code

## WAS DER MITTELSTAND VON START-UPS LERNEN KANN UND MUSS

Wir erleben gerade, wie sich die Welt tiefgreifend verändert und mit welcher Geschwindigkeit sie es tut. Die Digitalisierung führt zu einem einschneidenden Kulturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Mittelstand mit seinen zahlreichen Familienunternehmen, seinen oftmals nicht besonders prominenten Weltmarktführern und seinem über Jahrzehnte gewachsenen Know-how, ist mit Veränderungen konfrontiert, die etablierte Geschäftsmodelle aus den Angeln heben. Viele tun sich schwer mit der Transformation. Sie betrachten die zunehmende Digitalisierung noch als Technologieprojekt und wollen nicht wahrhaben, dass unsere ganze Welt in einem radikalen Umbruch ist.

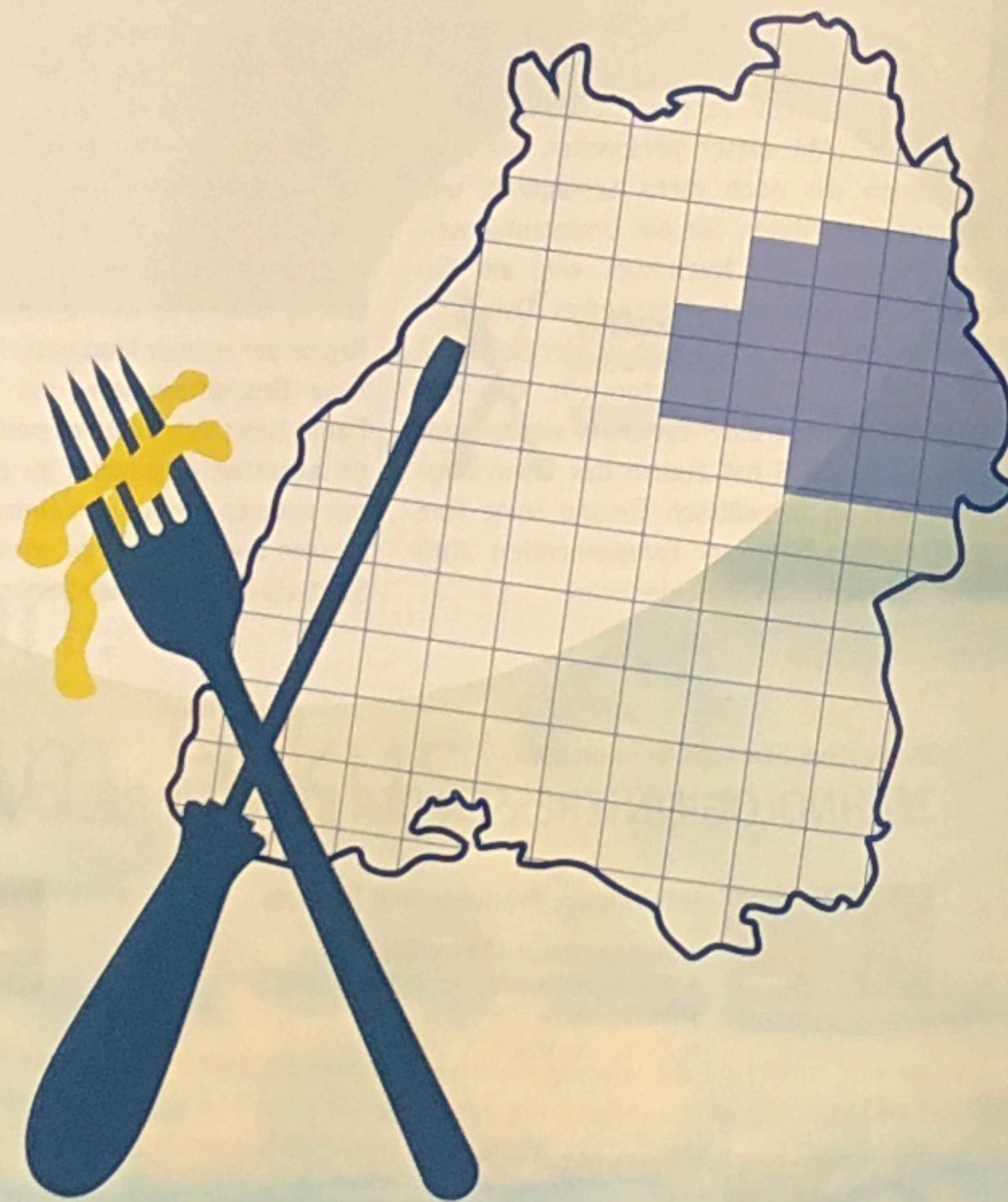


Foto: Robin Seifert/IKK, Start-up-Region Ostwürttemberg

Start-ups mit ihren agilen Methoden und ihrer offenen Fehlerkultur ist nicht nur ein vorübergehender Hype. Start-ups sind die Unternehmen der Zukunft, die unsere Lebensqualität, unser unternehmerisches Überleben und unseren Frieden und Wohlstand sichern. Damit wir gesamtwirtschaftlich nicht den Anschluss verpassen, müssen wir die Lernkurve verschärfen und die Umsetzungsgeschwindigkeit etablierter Unternehmen erhöhen. Start-ups können uns mit ihren Prinzipien der offenen Organisation, der Entscheidungskultur auch unter Unsicherheit und ihren kurzen Planungshorizonten entscheidende Impulse zur Transformation geben. Aber nur, wenn wir verstehen, wie wir den Start-up-Code für unsere traditionellen Organisationsformen zu nutzen wissen.

Während in anderen Ländern bereits revolutionäre Einkaufskonzepte eingeführt sind, finden wir es in Deutschland schon fortschrittlich, wenn der Laden um die Ecke endlich unsere Kreditkarte akzeptiert. Und immer noch gibt es unzählige Läden, die sich verweigern. In China wird währenddessen schon mit dem Handy bezahlt; nicht von wenigen fortschrittlichen Digital Natives, sondern von Millionen Menschen. Aufzuhalten ist die digitale Welt nicht. Sie wird mit der analogen Welt verschmelzen. Wenn Unternehmen, Politik und wir alle diese Tatsache nicht anerkennen, wird unsere aktuell so blühende deutsche Wirtschaft früher oder später zu den Verlierern gehören, und so mancher Weltmarktführer von heute wird vom Markt verschwinden. Es ist höchste Zeit zum Handeln. Ich bin fest überzeugt davon, dass Start-ups die Unternehmensform sind, von der die „alten“ Unternehmen am besten lernen können, sich für die Zukunft aufzustellen.

### EIN START-UP IST EINE SERIE VERRÜCKTER EXPERIMENTE

Ein Start-up ist keine Organisationsform, sondern ein Managementmodell für die Suchphase. Das Geschäftsmodell besteht rein als Idee oder noch radikaler: als real existierendes Problem oder Bedürfnis einer Kundengruppe. Oft sind sich nicht mal die Kunden dieses Problems bewusst, und trotzdem lassen sich bereits innovative Angebote planen. Oder haben Sie sich ein Telefon gewünscht, mit dem Sie fotografieren und bezahlen können, bevor das erste iPhone auf den Markt kam?

Weshalb können Start-ups maximal flexibel und schnell sein? Weshalb sind sie so ideenreich und

erfinderisch? Was versetzt sie in die Lage, sich immer wieder infrage zu stellen? Da ist zunächst einmal die Organisation als solche: suchend, unfertig, klein und beweglich. Start-ups haben oft mehrere Gründerpersönlichkeiten. Ein kleines Team, in dem jeder alles tut, was nötig ist und über alles informiert ist. Hierarchien gibt es ebenso wenig wie eine in Abteilungen zergliederte Struktur. Start-ups denken anders und handeln anders als etablierte Organisationen.

### DER START-UP-CODE FÜR FRISCHEN WIND IM UNTERNEHMEN

Der Start-up-Code beschreibt die sieben wichtigsten Prinzipien, um Veränderungen in etablierten Unternehmen anzuschließen und gleichzeitig den hierfür notwendigen Unternehmertegeist zu verankern. Mitarbeiter und Führungskräfte können damit ein neues Mindset entwickeln, das Unternehmen agiler, schneller und veränderungsbereiter macht. Denn letztlich ist das Ziel der digitalen Transformation nicht, der Entwicklung hinterherzulaufen, sondern Teil von ihr zu sein oder noch besser: sie mitzubestimmen und zu gestalten.

#### 1. Stellen Sie das Warum an den Anfang

Kunden kaufen nicht nach rationaler Überlegung, sondern weil sie der Marke vertrauen, weil sie von einem Produkt emotional überzeugt sind. Bauen Sie daher Ihre Kommunikation nicht auf Ihren Produktfeatures oder Ihrer Vorgehensweise auf. Machen Sie klar, warum Sie es tun. Das Warum kommt immer zuerst.

#### 2. Suchen Sie die Wahrheit außerhalb des Unternehmens

Schneller und agiler werden Sie in der Produktentwicklung nur, wenn Sie sich mit Ihrem Kunden verbinden. Das funktioniert nur selten von innen heraus. Verlassen Sie das Büro, begeben Sie sich in Netzwerke, besuchen Sie Veranstaltungen, tauschen Sie sich aus. Das, was da draußen passiert, in der Branche, am Markt, beim Kunden und in der Welt, darf weder am Management noch an den Mitarbeitern vorbeigehen.

#### 3. Setzen Sie um und lernen Sie daraus

Verlassen Sie den gradlinigen Weg Ihrer Produktentwicklung und leben Sie mit Versuch und Irrtum. Das Prinzip ist Build-Measure-Learn. Aus Kritik und Verbesserungsvorschlägen der ersten Kunden zu einem frühzeitigen Prototyp (Minimum Viable Product), der nicht perfekt

ist, aber über die wichtigsten Produktmerkmale verfügt, optimieren Sie in Schleifen bis hin zur Marktreife.

#### 4. Betrachten Sie Fehler als Chance

Für Perfektion bleibt keine Zeit. Probieren Sie aus, machen Sie Fehler, beerdigen Sie Projekte, die sich längst als Irrtum erwiesen haben. Fehler sind nützlich. Sie können daraus lernen und die Dinge immer besser machen.

#### 5. Bevorzugen Sie Zugang vor Besitz

Start-ups haben wenige Ressourcen. FlixBus hat keine Busse, AirBnB ist ein Community-Marktplatz – ohne eigene Zimmer. Nutzen Sie externe Ressourcen. Suchen Sie sich Partner und Unterstützer, nutzen Sie das „Ökosystem“ aus Start-ups, Kreativen, Erfindern und Investoren.

#### 6. Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt

Schluss mit Antreiben und Kontrolle. Vertrauen, Verantwortung und Verbindlichkeit sind die Schlüsselwerte der Zukunft. Geben Sie Ihrer Mannschaft Freiraum und die Möglichkeit, sich zu entwickeln.

#### 7. Geben Sie zuerst

Wer in Netzwerken nur seinen eigenen Vorteil sucht, ist zum Scheitern verurteilt. Es geht nicht darum, zu gewinnen, sondern dass alle Beteiligten einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen können. In einem Ökosystem wird die Welt nicht in Gewinner und Verlierer eingeteilt. Streben Sie Win-Win-Konstellationen an. Den Nutzen aller zu mehren, schafft langfristig gute Beziehungen.



### KONTAKT JOHANNES ELLENBERG

Startup-Experte & Unternehmer  
Oberer Wengertweg 12/2, 71134 Aildingen

Tel. 0711 184299 49  
hallot@johannesellenberg.de  
www.johannesellenberg.de