

**P**rofessionalität gehört zur Umwelt. Der Amateur gehört zur Anti-Umwelt», schrieb der kanadische Medienwissenschaftler Marshall McLuhan. Wenn man McLuhan heute liest, klingt es ein bisschen so, als hätte er damals die Geschichte der Startups vorhergesehen: «Der Amateur kann es sich leisten zu scheitern. (...) Der Experte tritt auf der Stelle.»

Wenn man sich heute fragt, mit welchen Management-Methoden Startups es schaffen, die etablierte Wirtschaft so durcheinanderzubringen, zu «disrupten», ist die erstaunliche Antwort: Mit keiner. Und genau darin scheint das Geheimnis des Erfolgs zu liegen: Erfolgreiche Startups managen erstmal nicht, sie machen.

Die erste Idee der Uber-Gründer war es, sich einfach nur die Kosten für eine Limousine, für einen Fahrer und für eine Garage zu teilen. Die erste Version von Uber, die sie testeten, bestand aus drei Autos, die die Gründer in New York herumfahren liessen und aus einer Handvoll Leute, die diese Autos kontaktieren konnten. Mittlerweile ist Uber der grösste Taxi-Dienst der Welt. Viele erfolgreiche Startups haben eine ähnlich bescheidene Gründungsgeschichte und sind stolz darauf: Die beiden 27-jährigen Gründer Brian Chesky und Joe Gebbia hat-

ten Schwierigkeiten, ihre Miete in San Francisco bezahlen zu können. Vor einer Design-Konferenz bauten sie deswegen eine Website, auf der sie drei Luftmatratzen-Schlafplätze in ihren Wohnzimmern anboten, zusammen mit Frühstück. 80 Dollar pro Person, sollen Luftmatratze und Frühstück damals bei den beiden gekostet haben. Die Firma, die daraus entstanden ist, AirBnB (Der Name kommt von der Luftmatratze!) ist mittlerweile der grösste Reiseanbieter der Welt. Auch das Vorgehen der beiden ist zu einer Art Standard unter Startups geworden. MVP nennt sich sowas, ein Minimal Viable Product, also eine möglichst einfache und billige Testversion für ein Produkt.

### Wenig Studien zum Thema Führung in Startups

In der Phase, in der die guten Ideen entstehen und das erste Mal ausprobiert wird, gibt es meist auch noch nicht viel zu managen, da man es in der Regel mit sehr kleinen Teams zu tun hat. «Es gibt relativ wenig Studien zum Management von Startups mit hoher empirischer Evidenz», erklärt Dietmar Grichnik, Professor für Entrepreneurship an der Universität St. Gallen. «Man weiss aber viel über Funktionalitäten von Teams – und das ist es ja, was die meisten Startups am Anfang sind, Teams. Es liegen beispielsweise Erkenntnisse vor, dass heterogene Teams besser perfor-

men als homogene Teams. Während ein Startups wächst, entwickeln sich diese Strukturen langsam zu hierarchischen.» Aber auch die Routinen, die ehemalige Startups aufrechterhalten, werden oft zu Vorbildern der Branche: «Das sind bei Google und Spotify beispielsweise die OKR – «objective and key results», die «monthly targets», das wöchentliche «reporting» – im digitalen Bereich orientieren sich viele an diesen Praktiken.»

Laut Professor Grichnik können Gründer und Manager auch so weit auseinanderliegen, dass die Gründer im Zweifel keine Lust haben, ihr eigenes Unternehmen zu managen: «Es gibt auch erfolgreiche Gründer, die sich mit dem Management von Hierarchien und mit wachsenden Startups sehr schwertun», sagt Professor Grichnik. «John Osher, beispielsweise, der Mann, der die erste elektronische Lowcost-Zahnbürste auf den Markt gebracht hat – die SpinBrush: Sobald ein Unternehmen wächst, verkauft er es. Er sucht sich eine Opportunität nach der anderen und entwickelte so nach dem ersten batteriegetriebenen Dauerlutscher, dem SpinPop, gleich die SpinBrush, mit der die malträtierten Zähne gereinigt werden können. Beides ist Multi-Millionen-Dollar-Business, entwickelt mit dem gleichen Team von neun Mitarbeitern.»

Steve Blank, Stanford Professor, Unternehmer und einer der einflussreichsten Denker zu Entrepreneurship (Lean-Approach) schreibt in der Harvard Business Review, man solle Startups nicht mit kleinen Unternehmen verwechseln: «Startups entwickeln sich nicht nach Masterplänen. Die, die erfolgreich werden, gehen schnell von Fehler zu Fehler, passen sich dabei an, verbessern ihre ursprüngliche Idee, während sie von ihren Kunden lernen.» Herkömmliche Businesspläne, so Blank, «überstehen selten den ersten Kontakt mit den Kunden.»

## MANAGEMENTTRENDS FÜR INNOVATIVE FIRMAN

**Spiralförmige Führung:** Dieses Modell lässt sich am besten mit dem Konzept der Führung auf Zeit vergleichen. Ein Mitarbeiter übernimmt die Chefrolle und gibt sie nach einer gewissen Zeit wieder zurück ins Team. Durch den Perspektivenwechsel soll er seine Führungsqualitäten weiterentwickeln und später wieder eine Chefrolle übernehmen können.

**Doppelspitze:** Die Führung auf mehreren Schultern verteilen, nimmt Druck von der Einzelperson. Besonders die Kombination eines Visionärs mit einem umsetzungsstarken Praktiker kann Erfolge bringen. Auch für Firmengründer mit Familie ist die geteilte Führungsposition eine Möglichkeit Karriere und Kinder unter einen Hut zu bringen zu können

**Demokratisch und transparent:** In manchen Jungunternehmen bestimmt die Belegschaft in regelmässigen Wahlen über ihre Führungsriege. In vielen Teams dieser Art gilt zudem ein totales Transparenzgebot. Das heisst, jeder weiss beispielsweise, wie viel die Kollegen verdienen oder wie viele Produkte in einem Monat verkauft worden sind.

**Das agile Team:** In Jungunternehmen verändert sich die Zusammensetzung von Teams besonders schnell, weil sich die Ansprüche an das Unternehmen und an die Projekte stetig wandeln. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, die Teams je nach Aufgabe neu zu konstituieren und vor allem, die Teammitglieder selber dazu befähigen.

**Virtuelle Führung:** Die Entwickler sitzen in Rumänien, das Kernteam in Zürich und der Grafiker in Berlin. Viele Startups arbeiten verstreut an mehreren Orten. Hier ist die Führungskraft gefordert, technische Hilfsmittel und Kommunikationsplattformen geschickt zu nutzen, damit alle am gleichen Strang ziehen, auch, wenn sie nicht im gleichen Büro sitzen.

# Der Startup- Manager

Gibt es ein ideales Führungsmodell für Startups? Experten glauben, dass gerade eine gewisse Unprofessionalität viele Jungunternehmen erfolgreich macht.

TEXT: JAN VOLLMER UND STEFAN MAIR  
ILLUSTRATION: BRIGITTA GARCIA LOPEZ

## DREI FRAGEN AN ALEXANDER NICOLAI

# «Bauen, messen, lernen»

### Herr Nicolai, gibt es schon so etwas wie eine kanonisierte Führungslehre für Startups?

Ein klarer Führungsstil von Startups zeichnet sich noch nicht ab. Startups sind ja meistens auch Teamgründungen, deswegen geht es in frühen Phasen weniger um Führung und mehr um das Team: Zusammensetzung, Teambuilding, Rollenverteilung, Kommunikation. Die Anforderungen an die Führung des Teams unterscheiden sich auch in den verschiedenen Phasen: Vor der Gründung, danach, und in der Wachstumsphase.

### Aber das Arbeiten in Startups unterscheidet sich doch vom Arbeiten in grossen Unternehmen ...

Was es gibt, sind Startup-typische Management-Prinzipien, wie der Lean-Ansatz. Dieser Ansatz stammt aus dem Silicon Valley. Er beschreibt eine Methode, mit der Startups ihr Geschäftsmodell entwickeln und Produkte in den Markt bringen. Im Kern des Ansatzes steht der Zyklus «Bauen, messen, lernen». Statt aufwändiger Vorab-Analysen wird früh ein Produkt mit minimalen Anforderungen in den Kundenkontakt gebracht. Dann wird es auf der Basis des Feedbacks kontinuierlich weiterentwickelt. Es geht darum, in kurzer Zeit möglichst viele Lernzyklen zu durchlaufen. So «iteriert» sich ein Startup in die Ungewissheiten neuer Märkte..



**Alexander Nicolai**

**forscht zum Thema Entrepreneurship und ist wissenschaftlicher Leiter des Beratungs-Instituts EFNW GmbH.**

### Wo sind die grössten Unterschiede zum Management in etablierten Unternehmen?

Der experimentierfreudige Lean-Ansatz steht in einem besonderen Kontrast zum herkömmlichen Businessplan-Ansatz. Der Businessplan-Ansatz geht von der prinzipiellen Erkennbarkeit der Zukunft aus, wenn man nur lange genug analysiert. Aber der Businessplan-Ansatz ist während der New-Economy-Blase auf breiter Front gescheitert. Was daraus gefolgt ist, war eine Pendelbewegung weg davon, hin zu dem, was als Lean-Ansatz bekannt werden sollte. Weg vom Planen hin zu Experimenten, zu Iteration und zur Akzeptanz der Ungewissheit. Für Lean-Approach hat sich auch eine bestimmte Form von Führung entwickelt: Die Akzeptanz von Fehlern, die Revidierbarkeit von Entscheidungen und die Art wie Verantwortung verteilt wird. Ein zweiter grosser Einfluss ist Design Thinking. Die Idee ist, wie bei einem Design-Entwurf, das Produkt vom Kunden her zu denken und auf frühe Kundeninteraktion zu setzen..

Adrian Bühler, selbst Gründer und Partner bei etlichen Startups, vermittelt zwischen den beiden Welten, zwischen den Ausprobierern der Startups und den Planern der grossen Konzerne «Corporates planen oft zu viel und entwickeln zu teuer», erzählt Bühler. «Ich habe früher mal ein grosses Unternehmen beraten, welches rund 20 Millionen in die Entwicklung eines neuen IT-Produktes gesteckt hatte. Eine meiner ersten Fragen war: Habt ihr das mal auf dem Markt getestet? Können die Kunden damit umgehen? Und da sagten die nur: «Das ist nicht vorgesehen.»»

### Hands-on-Mentalität

Als grosses Unternehmen von kleinen Unternehmen zu lernen, ist eine Herausforderung. Manuel Gerres versucht das Problem für die SBB durch Kooperation mit Startups zu lösen. Die Gründer, mit denen er arbeitet, so Gerres, «denken meistens erst: «Was wird vom Kunden her betrachtet gebraucht?» und nachfolgend «Wie verdienen wir damit Geld?». Es sind Leute, die sich auch um regulative Komplikationen erst später Gedanken machen und damit Neues schaffen. Konzerne befinden sich gerade in diesem Bereich in einer grösseren Hemmnis», so Gerres.

Bei der Zusammenarbeit mit dem Startup Park.it hat sich die SBB dieses Prinzip des Ausprobierens zunutze gemacht. Die Fragestellung, die dabei im Vordergrund gestanden habe, so Gerres, sei gewesen «Welches Problem löst die Kooperation für den SBB-Kunden?», statt gleich darüber nachzudenken, wie man damit Geld verdienen kann. In Zukunft soll man über die App auch nicht mehr nur Parkplätze finden können, sondern auch Zusatzservices wie Autoreinigung buchen können. Und da hätte die SBB dann wieder ihre Möglichkeit, mit der sie Umsatz machen könnte.

ANZEIGE

SIE HABEN DAS ZEUG ZUM ERFOLGREICHEN LIFE SCIENCES UNTERNEHMEN.  
WIR LIEFERN IHNEN DEN IDEALEN HEIMATHAFEN DAZU.

bioark  
Visp

BioArk in Visp vereint unter einem Dach Start-up Unternehmen, Ausbildung und Technologieplattformen. Wir bieten Ihnen massgeschneiderte Labor- und Pilotanlagen in einem industriellen Umfeld. Sie sind zentral positioniert und erreichen Basel, Zürich, Genf und Mailand in jeweils nur zwei Stunden.

Fordern Sie uns heraus!

BioArk Visp AG - info@bioarkvisp.ch  
Rottenstrasse 7, 3930 Visp