

► Was die Startup-Kultur ausmacht und wie Traditionsunternehmen daran teilhaben

Alle Unternehmen hätten gern ein bisschen mehr Startup-Flair – aber ohne die damit einhergehenden Unsicherheiten. Um trotz ihrer traditionellen Kultur die Chancen disruptiver Marktveränderungen nutzen zu können, bedienen sie sich unterschiedlicher Methoden. Sie reichen vom Inhouse-Startup bis zur Kooperation mit „Company Builders“ und „Inkubatoren“.



Von Karin Quack,
leitende Redakteurin

Die Prozesse und Infrastrukturen etablierter Unternehmen vertragen sich nicht mit denen von Startups, weil sie disruptive Innovationen behindern. Das legte schon Eric Ries, Begründer der Lean-Startup-Methode (siehe Kasten Seite 31), unmissverständlich dar. Und mit dieser These begann auch Thomas Schildhauer seine Präsentation auf der diesjährigen „Handelsblatt“-Konferenz „Strategisches IT-Management“. Der Professor für Marketing, Information and Management Technology an der Berliner Universität der Künste hatte ein spannendes Thema gewählt: „(Wie) bekomme ich die richtige Startup-Kultur in mein Unternehmen?“ Untertitel: „Tradition trifft Digital Hipness.“

Um es gleich vorwegzunehmen: Wie das Ries-Zitat nahelegt, lautet die Antwort auf Schildhauers Frage sinngemäß „im Prinzip gar nicht“. Startup-Kultur und die Strukturen etablierter Unternehmen lassen sich kaum emulieren. Die Frage muss also heißen: Wie können Konzerne separate Startup-Strukturen aufbauen und von den Ergebnissen profitieren, die dort und in anderen Startups erzielt werden?

Embedded Innovation

Eine Möglichkeit besteht darin, kleine Teams innerhalb des traditionellen Unternehmens wie Startups agieren zu lassen. Schildhauer verwendet dafür den Begriff „Embedded Innovation“. Als Benchmark wird hier gerne der Konsumgüterproduzent Procter & Gamble angeführt. Dessen Forschungs- und Entwicklungsabteilung arbeitet über eine eigene elektronische Plattform („Connect & Develop“) zusammen und bindet externe Spezialisten ein.

Aber es gibt auch deutsche Beispiele, wie Embedded Innovation funktionieren kann. Eines lieferte Katrin Zeiler, Senior Project Manager bei DHL Trend Research. Die „Zukunftsforscher“ des Logistikunternehmens DHL erstellen jährlich einen „Trend-Radar“ für die Branche, identifizieren technische Entwicklungen, die DHL weiterverfolgen sollte, und wirken als Katalysatoren für deren Umsetzung.

Alternativen zum Culture Clash

Doch wenn zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinanderstoßen, besteht immer die Gefahr des „Culture Clash“. Weniger



„Inkrementelle Innovationen schaffen die Großunternehmen noch prima selbst. Schwierig wird es dagegen mit den disruptiven.“

Thomas Schildhauer

Reibungsverluste drohen, wenn die beiden Kulturen auch räumlich getrennt sind. Eine ganze Reihe von Unternehmen hat sich deshalb schon nach Alternativen umgesehen. Und die können ganz unterschiedlich ausfallen.

Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen Startups und traditionellen Unternehmen möglich sind, hat das von Schildhauer gegründete Institute of Electronic Business e. V. (IEB) gemeinsam mit der Wiesbadener Unternehmensberatung Skubch & Company untersucht. Die Studie „Startups und der Innovationsstandort Deutschland“ wird voraussichtlich im Frühsommer dieses Jahres veröffentlicht.

Als praktikable Möglichkeit wird dort das „Corporate Lab“ beschrieben, eine Innovationseinheit außerhalb des Konzerns. Dort können verschworene Teams Felder jenseits der eigentlichen Unternehmensstrategie beackern. So wie es zum Beispiel das dreiköpfige „Digital Lab“ tut, das der Versicherungskonzern Ergo in Berlin eingerichtet hat. Auch die Mobilitäts-App „Quixxit“ der Deutschen Bahn ist das Ergebnis eines solchen Corporate Lab.

Daneben haben die Konzerne noch die Option, eine Innovationseinheit komplett auszugründen, wie es VW vor drei Jahren mit den „SI-Labs“ getan hat. Sie soll sich ungestört mit neuen Dienstleistungen beschäftigen.

Einklinken ins Ökosystem

„Inkrementelle Innovation schaffen die Großunternehmen noch prima selbst“, so Schildhauer. Was sie weniger gut hinbekämen, sei die „Disruption“. Traditionelle Betriebe setzten nun einmal auf kurzfristige Erfolge und Risikominimierung. Um radikalere Innovationen in das Unternehmen hineinzubekommen, seien Anstöße von außen nötig. Als hilfreich erachtet der Wissenschaftler den Kontakt mit den unterschiedlichen Ökosystemen, die

Startups hervorbringen und zur Marktreife begleiten.

Schildhauer unterscheidet fünf verschiedene Formen. Da sind zunächst die „Company Builder“ wie Rocket Internet oder Etventure. Sie bieten quasi Full Service von der Finanzierung über das Mentoring bis zur Personalrekrutierung. Etventure hat unter anderem – gemeinsam mit den Verlagen Ullstein und Bonnier – die Buchempfehlungs-Site „MyBook“ ans Fliegen gebracht. Doch besonders stolz ist Geschäftsführer Alexander Franke auf den Deal mit einem veritablen „Old-Economy“-Unternehmen: Der Stahlhandelskonzern Klöckner hat Etventure als Partner für die Digitalisierung seines Geschäfts auserkoren.

Gemeinsame Infrastruktur

„Inkubatoren“ steigen etwas später ein und stellen den Startups unter anderem Büros, Netzwerke, Kapital sowie Ideen zur Verfügung; ein Beispiel dafür ist das von der Otto Group initiierte Project A, an dem sich auch das Medienunternehmen Axel Springer beteiligte. Project A hat bereits 25 Unternehmen in 30 Ländern „ausgebrütet“. Mittelfristige Unterstützung für existierende Startups bieten dagegen die „Acceleratoren“ wie Axel Springer Plug and Play. Diese Entwicklungsbeschleuniger geben regelmäßig Finanzspritzen und helfen den Business-Neulingen für begrenzte Zeit mit Büroräumen und/oder Zugriff auf ihr Unternehmensnetz aus.

Konventionelle Investoren gibt es selbstverständlich auch in der Startup-Szene. Und die fünfte Form des Startup-Ökosystems ist der „CoWorking Space“, zum Beispiel die „Factory“ in Berlin. Deren Infrastruktur und die dort gebotenen Möglichkeit zum Wissensaustausch nutzen mittlerweile auch Schwergewichte: Lufthansa Innovation Hub und Google for Entrepreneurs sind vor Kurzem eingezogen. ■

Lean Startup

Eine Gründungsmethode

Zwischen den Jahren 2000 und 2010 entwickelte der amerikanische Unternehmer und Hochschuldozent Steve Blank gemeinsam mit seinem Partner Eric Ries eine Methode, um schnell und erfolgreich neue Unternehmen zu gründen. Dargelegt hat Ries diese Methode in seinem 2011 veröffentlichten Buch „The Lean Startup“, das mittlerweile auch auf Deutsch erschienen ist.

Wie Blank und Ries herausgefunden haben, zeichnen sich Startups vor allem dadurch aus, dass sie – ausgehend von einer Grundhypothese, auch „Minimum Viable Product“ oder kurz: MVP genannt – immer wieder denselben Iterationszyklus durchlaufen: Sie starten mit Ideen, verarbeiten sie in einem Produkt, validieren die Ergebnisse im direkten Kundenkontakt und ziehen daraus Erkenntnisse, die wiederum in neue Ideen münden.

Wenn sich eine Annahme als falsch erweist, ist ein Startup in der Lage, schnell umzuschwenken. Im Fachjargon heißt diese Kehrtwendung „Pivot“.

Auf einen Geschäftsplan verzichten diese jungen Firmen oft, da sich die iterative Entwicklung des Geschäfts kaum planen lässt.