

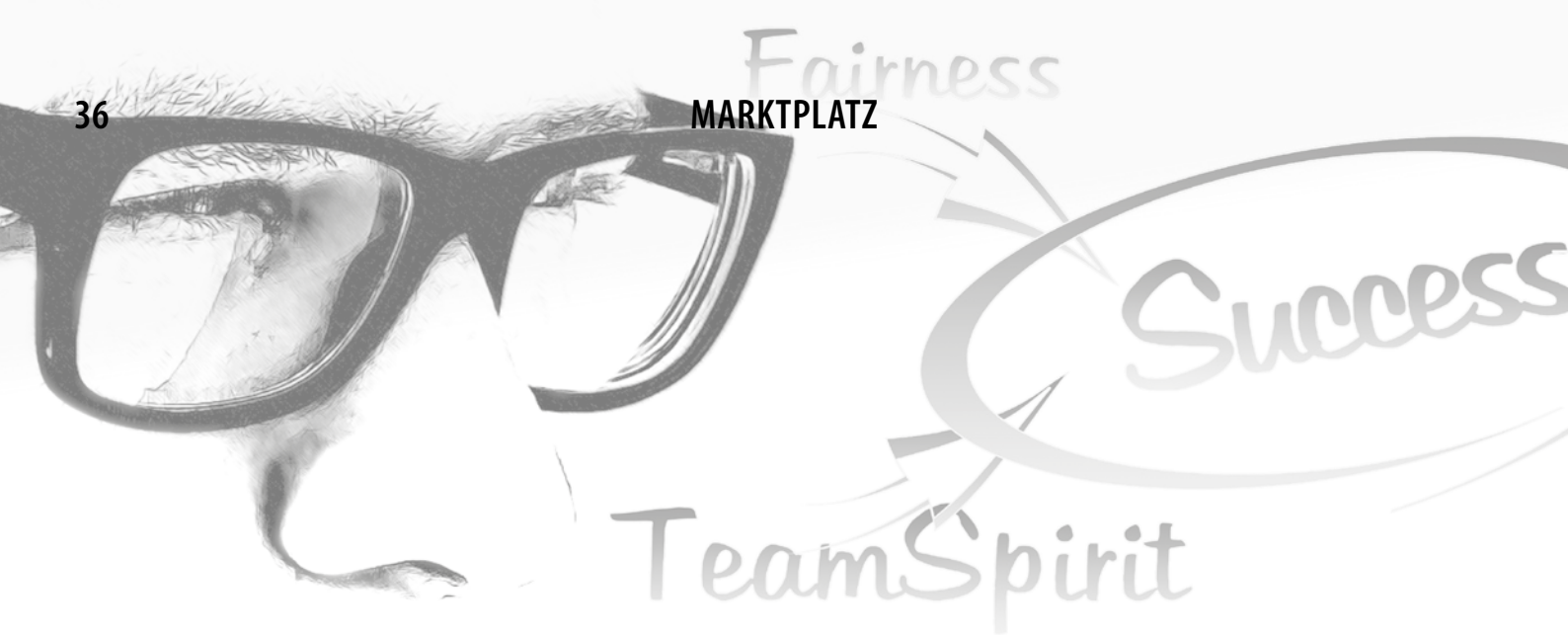
# 5

## Vorgehensweisen, die sich alteingesessene Firmen von jungen Unternehmen abschauen können

*von Anne M. Schüller*

Die junge Business-Generation kennt Mittel und Wege zum Ziel, von denen die, die die ausgetretenen alten Managementpfade gehen, keine Ahnung haben. Da wäre es doch gut, zu analysieren, wie Jungunternehmen ticken. Fünf Prinzipien sind dabei von Belang.

VISION  
PLAN  
TEAM  
MARKETING  
GROWTH  
SUCCESS



„Sie glauben doch nicht im Ernst, dass ich von diesem Mädel was lernen kann!“, sagt der leicht ergraute Inhaber einer Druckerei, der sich selbst als alten Hasen bezeichnet, über eine hoch engagierte junge Dame, eine Diplom-Kauffrau, die sich in ihrem Vortrag mit modernem Kostenmanagement befasst. Oh, oh! Um manche Unternehmen muss man sich wirklich Sorgen machen.

Kommt dann wie aus dem Nichts ein Branchendisruptor daher, sind die Reaktionen fast immer gleich: erst belächeln, verspotten, kleinreden, niedermachen – dann Aufschrei, Empörung, Skandal! Oder klagen und jammern nach dem bösen Erwachen. „Jetzt kaufen unsere Kunden doch tatsächlich bei diesen Jungspunden ein. Hätten wir nicht gedacht. Da müssen wir uns aber bald mal was einfallen lassen.“ Zu spät. Selbst mit Geldgeschenken sind die Nichtmehr-Kunden nicht mehr zu locken.

Neue Geschäftsmodelle:  
von Game-Changern gemacht

Das Neuland wird längst von den ambitionierten „jungen Wilden“ beackert. Sie sind Zukunftsversther. Und Transformationsexperten per se. Game-Changer nennen sie sich. Sie erkennen Potenziale

blitzschnell, können Marktdifferenzen rasch identifizieren und Lösungen ganz neu kombinieren. Jedes ungelöste Kundenproblem kann für sie zu einem erfolgreichen Startpunkt werden.

Sie versuchen erst gar nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen völlig egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Sie entwickeln nicht weiter, sondern kreieren unbekümmert, wagemutig und zumeist digitalbasiert die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen, die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor.

Durch die folgenden fünf Prinzipien sind Jungunternehmen in aller Regel geprägt. Sie können auch in klassischen Unternehmen, egal welcher Größe und Branche, umgesetzt werden. Voraussetzung ist natürlich, dass Old School von New School lernen will und ein Perspektivenwechsel gelingt. Der erste Schritt wäre der, die junge Generation federführend in alle firmeninternen Veränderungsaktivitäten einzubeziehen, um sich von frischen Ideen und neuen Vorgehensweisen durch den Wandel lotsen zu lassen.

## Honesty

## Prinzip 1: Pivotieren

Als Pivotieren bezeichnet man einen kontrollierten Kurswechsel, bevor es zu spät ist. Das bedeutet: Ursprünglich geplante Vorgehensweisen werden sofort über Bord geworfen, wenn sie sich als marktuntauglich erweisen. Ein Pivot ist allerdings kein Komplettausstieg, sondern bedeutet, dass mindestens ein Aspekt des ursprünglichen Geschäftsmodells gezielt geändert wird.

Als etwa Kevin Systrom, Mitgründer von Instagram, erkannte, dass die User den Instagram-Vorläufer Burbn hauptsächlich wegen der Fotopostingfunktion nutzten, richtete er sein Start-up neu aus und legte damit den Grundstein für die Instagram-Erfolgsgeschichte. In Unternehmen alter Schule hingegen hält man an laufenden Projekten und/oder an einer Jahresplanung auch dann immer noch fest, wenn die Nichtmachbarkeit längst absehbar ist. Bewahrenwollen ist dort die Norm. Gescheiterte Vorhaben hingegen werden verachtet.

## Prinzip 2: Verschwendung vermeiden

Dies ist ein Grundprinzip in agilen Jungunternehmen, denn Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Mitarbeitern sind ständig knapp. Aufwendige Statusberichte, unnötige Meetings sowie die

**Anne M. Schüller**

... ist Managementdenker, Keynotespeaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Businessnetzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Businessnetzwerk Xing zum Xing-Spitzenwriter 2018 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint-Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager aus. Kontakt über: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

gesamte Selbstbeschäftigungs-  
bürokratie klassischer Organisa-  
tionen sind dort tabu. Generell  
arbeitet man viel mit Freelancern  
zusammen. Bei Arbeitsspitzen  
versorgt man sich mit „Staff-on-  
Demand“. Die Fixkosten werden so  
niedrig wie möglich gehalten.

Man zahlt für Zugang und Nut-  
zung, nicht für Besitz. Das systema-  
tische Teilen von Wissen führt zu  
einer äußerst produktiven Form der  
Zusammenarbeit. Das „Sharen“ von  
Gegenständen, bei dem das Web  
als Organisationsplattform dient,  
spart Geld und schont die Umwelt.  
Wenn alle ihr geistiges und materiel-  
les Eigentum teilen, bleibt mehr  
für alle. So mischt sich Unterneh-  
mertum mit sozialem Engagement.

#### Prinzip 3: Iteratives Lernen

Die Geschäftsidee selbst sowie  
die dazugehörigen Produkte und  
Lösungen werden inkremen-  
tall, also schrittweise entwickelt.  
Zudem werden sie iterativ, also  
über permanente Lernschleifen  
mithilfe von Kundenmeinungen  
optimiert, um frühzeitig auszusor-  
tieren, was niemand braucht. So  
kommt validiert nur das auf den  
Markt, wofür die Menschen tatsäch-  
lich Geld ausgeben wollen. Bei der  
Ideation, der Ideenentwicklung,

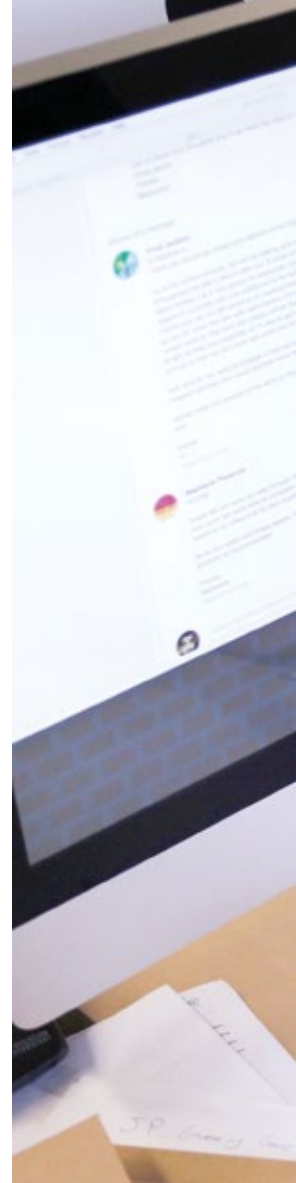
nutzt man das Prinzip der „Weisheit  
der vielen“. Die besten Ideen kommen  
dabei oft von außen.

Das ständige Feedback über Tes-  
ten – Lernen – Verbessern – Testen –  
Lernen – Verbessern macht sofortige  
Kurskorrekturen möglich. Hierzu  
werden nutzbare, minimal funktions-  
fähige Produkte (Minimal Viable Pro-  
ducts) schnell auf den Markt gebracht  
und durch User in deren realem  
Umfeld getestet. Überflüssiges kommt  
frühestmöglich weg. Brauchbares wird  
in einem laufenden Prozess optimiert.  
„Permanent Beta“ nennt man das  
auch. Ein prima Nebeneffekt: Über  
Updates ist man regelmäßig in Kon-  
takt mit seinen Kunden.

#### Prinzip 4: Vom Kunden her denken

„Raus auf die Straße, Nutzer beim  
Anwenden beobachten und mit  
(potenziellen) Kunden reden“ ist eine  
Basisdevise. Wer zum Beispiel eine  
App für junge Zielgruppen entwickelt,  
geht in ein Café, spendiert ein paar  
jungen Leuten einen Drink, schaut  
ihnen über die Schulter und lauscht  
ihren Kommentaren, während sie mit  
der App hantieren.

In traditionellen Unternehmen hin-  
gegen wird eine vermeintlich perfekte  
Lösung komplett inhouse entwickelt,  
dann in den Markt geworfen und in  
einer Rückschau durch aufwendige



### Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen:  
Die Orbit-Organisation.

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell  
für die digitale Zukunft

Gabal-Verlag 2019, 312 Seiten, 34,90 Euro

ISBN: 978-3869368993

Finalist beim International  
Book Award 2019



Kundenzufriedenheitsuntersuchungen validiert. Repräsentativität sei aber doch wichtig? Unsinn! Wenn zehn von zehn Testern ein Leistungsmerkmal unerträglich oder völlig unnötig finden, ist das ziemlich aussagekräftig.

#### Prinzip 5: Skalieren

Skalieren bedeutet, dass sich ein Grundmodell relativ mühelos um einen Faktor X vervielfachen lässt. Digitale Lösungen haben dabei einen entscheidenden Vorteil: Bei ihnen verursacht eine Skalierung kaum Kosten. Ein physisches Produkt oder ein Filialkonzept zu multiplizieren,

kann sehr aufwendig sein. Das Duplizieren einer Anwendung oder der Zuwachs um ein paar Hunderttausend Webportalnutzer hingegen kostet so gut wie nichts.

Zum Beispiel: Die üblichen Werkstattbesuche sind für einen Autobesitzer mühsam und teuer. Das Aufspielen einer neuen Software, wie etwa bei Tesla, geht virtuell, wobei die Updates dann bei allen Autos gleichzeitig erfolgen. Insofern streben Gründer vorrangig nach hohen Skalierungseffekten. Das macht sie für den Kapitalmarkt sehr interessant. Nach einer Durststrecke des Aufbaus sind extrem hohe Wertsteigerungen möglich.