

Hätte, hätte, Lieferkette

Die Preise für Holz und andere
Handelsgüter explodieren

Vor der Pleitewelle

Welche Insolvenzen
Deutschland jetzt drohen



PIRAT ODER KAPITÄN?

Wie Lars Windhorst Hertha, eine Werft
und sein Anlageimperium über Wasser hält

Was ist wirklich dran am ewigen Mythos vom Silicon Valley?

Seit Jahren eifern deutsche Manager Trends aus der US-Tech-Branche nach. Doch vieles funktionieren im deutschen Mittelstand nicht. Was wirkt – und was nicht wirkt.

Die Reise, die die Unternehmerin bei einer nicht zu kleinen Wirtschaftsförderung gebucht hatte, sollte in die Zukunft führen. Stattdessen landete die Frau, die ein mittelgroßes Lebensmittelunternehmen aus Norddeutschland leitet, im Aus. „Das war alles sehr bunt, sehr schnell, sehr groß“, erinnert sie sich. „Aber nichts davon war auch nur ansatzweise so, dass ich mir die Adaption auf mein Unternehmen hätte vorstellen können.“ Und so flog die 46-Jährige aus San Francisco ohne die Erleuchtung ab, für die sie ein nicht zu geringes Reisegeld bezahlt hatte.

Beschwert hat sie sich freilich nicht. „Ich möchte ja nicht wie jemand dastehen, der die Zeichen der Zukunft nicht versteht.“

Die Zeichen der Zukunft. Seit Jahren, das lernen Unternehmerinnen wie Manager in Deutschland, scheinen diese im Silicon Valley besonders hell auf. Das kleine Tal rund um San Francisco ist durch den Aufstieg der Tech-Industrie zum Zukunftssynonym weltweit geworden. Die Arbeitsmethoden, die Mitarbeiterführung, die Förderbedingungen, der Rechtsrahmen – all das wird von einem Heer von Beratern und Forschern als vorbildlich gepredigt. Entsprechend reisen seit Jahren Delegationen an Delegationen in das Tal der Träume, um sich dort abzuschauen, wie man Zukunft baut.

Nur, ist das angemessen? Der Blick auf das Silicon Valley ist nüchterner geworden. Ein Umdenken hat eingesetzt. Längst werden die digitalen Erfindungen der US-Westküste kritisch betrachtet: Facebook unterläuft den demokratischen Diskurs. Amazon wirft Angestellte raus, die sich organisieren wollen. Airbnb ruiniert die Innenstädte. Google und Apple – Datenkraken wie all die anderen Tech-Unternehmen – sind Überwachungsapparate.

Die Baupläne, die dort entstehen, passen immer seltener zum deutschen Mittelstand. „Es geht darum, das Silicon Valley zu kopieren, nicht zu kopieren“, sagt Emily Raab, die für das Land Baden-Württemberg als Innovationsscout in San Francisco lebt. Auch der deutsche Star-Investor und Start-up-Berater Frank Thelen empfiehlt, nicht blind abzukupfern, sondern die entscheidenden Vorteile der Tech-Kultur zu verstehen. Er sagt: „Von US-Tech-Firmen können Deutschland und

Von Björn Hartmann
und Sven Prange

der Mittelstand eine Menge lernen. Im Silicon Valley und teilweise in New York denken sehr kluge Köpfe langfristig. Die sind immer bereit, sich neu zu erfinden, bestehende Strukturen zu riskieren, weil es wichtiger ist, neue zu schaffen. Diese klugen Köpfe sind dabei nicht kurzfristig auf Gewinn aus, sondern auf etwas wie die maximale Kundenzahl. Die wollen führend in ihrem Geschäft werden.“ Was von dem, was Apple, Facebook, Google und Co als Zukunft inszenieren, ist das auch?

Mythos 1: Inkubator

Zuletzt war es Otto, der Versandhändler aus Hamburg. Die internen Arbeitsmethoden gelten als konkurrenzfähig zum Silicon Valley. So steckte das Unternehmen vor drei Jahren 85 Millionen Euro in einen Inkubator. So heißen unternehmerische Umfeld, in denen mit viel Geld Start-ups und ihre Ideen gefördert werden sollen. Die Inkubatoren sind seit einiger Zeit sehr beliebt in der deutschen Wirtschaft. Nur: Sind sie auch erfolgreich? Otto jedenfalls fuhr seinen nun wieder zurück. Und Otto ist nicht der Erste. Selbst der Berliner Start-up-Förderer Finleap gab Anfang des Jahres bekannt, sich nicht mehr als Inkubator zu versuchen.

Scheitert damit ein ganzes Prinzip? Oder sind nur die Erwartungen falsch?

„Inkubatoren im klassischen Sinne sind zur Ausgründung von Start-ups generell weniger sinnvoll“, sagt Matthias Friese, Managing Partner des Berliner Company-Builders Xpress Ventures. „Grund dafür ist, dass Inkubatoren meist in der Kernorganisation implementiert sind und demnach auch alle dort stattfindenden Prozesse mit durchlaufen müssen. Allerdings arbeitet ein Konzern natürlich völlig anders als ein Start-up, das teilweise kurzfristig und agil Entscheidungen fällen muss.“

Auch der Harvard-Ökonom Morten T. Hansen stellte dazu zuletzt fest: „Oft bleibt der Erfolg aus. Wie wir herausfanden, tun viele Inkubatoren kaum mehr, als Gründern Räumlichkeiten für das geplante Neugeschäft zu bieten. Das bringt den Start-ups

und Investoren aber in puncto Wertschöpfung keinen überragenden Vorteil, und noch schwerer erweist sich dann der Gang an die Börse, zumal Newcomer an den neuen Märkten immer schonungsloser unter die Lupe genommen werden.“

Allerdings plädiert er nicht dafür, das Prinzip der Start-up-Förderung komplett zu lassen. Er empfiehlt Unternehmen die gute Einbettung in ein bestehendes unternehmerisches Umfeld. Wenn richtig eingestellte, vernetzte Inkubatoren das Beste aus zwei Welten kombinieren – die Proportion und Reichweite großer, etablierter Unternehmen und den Unternehmungsgeist kleiner Risikokapitalfirmen –, dann können sie ihre Schützlingen allemal entwickeln.

Friese sagt: „Zunächst ist es wichtig, dass die richtigen Leute das Ruder in der Hand haben. Es ergibt wenig Sinn, einem Corporate Manager die Hauptverantwortung zu übertragen, der wegen seiner fehlenden Erfahrung im Start-up-Bereich keine Glaubwürdigkeit gegenüber Gründern oder dem Venture-Capitalist hat. Für die Führung des Unternehmens sollten Personen ausgewählt werden, die sich sowohl mit der Corporate als auch der Start-up-Seite auskennen und dementsprechend moderieren können.“

Auch Thelen sagt: „In einem bestehenden Unternehmen, das völlig anders tickt und bisher mit seinem Geschäft erfolgreich war, kann man nicht einfach sagen: Wir machen mal einen Inkubator. Das ist oft oberflächlich und kann nicht funktionieren.“ Er empfiehlt stattdessen: „Am Anfang steht die Frage: Ziehen wir das ernsthaft durch? Wenn man daran glaubt, dass die neue Art zu handeln richtig ist, dann muss auch das ganze Unternehmen so arbeiten, einschließlich des Managements. Man muss den Spirit der Firma umbauen. Wahrscheinlich müssen viele Mitarbeiter umgeschult werden oder vielleicht sogar das Unternehmen verlassen. Da muss man sich genau überlegen, ob man das will.“

Mythos 2: Beta-Version

Ein Kerngedanke des Silicon-Valley-Kapitalismus: Entwickelt wird das Produkt am Kunden, nicht in der Forschungsabteilung. Die Folge: unzählige Beta-Versionen, Updates, ungewollte Produktfolgen. Spätestens seit den Unfällen von unausgereiften Tesla-Autopiloten gerät dieses Beta-Versionen-Prinzip an seine Grenzen. Dabei ist die Grundidee, nah am Kunden zu entwickeln, gar nicht verkehrt. Sie sollte nur nicht verkehrt angewandt werden. Wie es richtig geht, erklärt etwa André Doerfer, Head of Business Innovation bei Young Digital Consulting aus Berlin.

„In Zeiten immer kürzerer Produktlebenszyklen ist eine schnelle Entwicklung von der Idee bis zur Marktreife entscheidend für den Erfolg“, sagt er. „Gerade im Mittelstand drängen neue Wettbe-



Kluger Blick auf die USA:
Star-Investor Frank Thelen.

werber auf den Markt und bestehende Anbieter entwickeln ihre Produkte rasant weiter.“ Um hier nicht das Bedürfnis des Kunden aus den Augen und den Anschluss zu verlieren, empfiehlt er die Methode des Minimum Viable Products, kurz MVP.

Damit verfolgen Unternehmen ein klares Ziel: Schnell ein Produkt aufbauen, das optimal zum aktuellen Kundenbedürfnis passt. Das hohe Tempo verringert dabei das Risiko einer Fehlinvestition. Denn Fakt ist: Je schneller die Entwicklung, desto früher lassen sich anhand der Nutzerfeedbacks die Erfolgsaussichten messen und Änderungsanforderungen umsetzen. In der Welt digitaler Anwendungen ist das Vorgehen längst gängige Praxis: Unternehmen bieten den Nutzern ein erstes Produkt, das zwar lediglich über die absoluten Grundfunktionen verfügt, das diese aber unmittelbar verwenden und bewerten können. Durch das frühzeitige Einbinden von (potenziellen) Kunden und deren direktes Feedback, entwickelt sich das Produkt entlang der Kundenanforderungen immer weiter und erreicht Schritt für Schritt die Version, für die Kunden auch zahlungsbereit sind.

„Der entscheidende Vorteil des MVP-Ansatzes liegt genau in dieser gemeinsamen Produktentwicklung mit dem Kunden“, sagt Doerfer. „Grund-

sätzlich sollte das Motto dabei lauten: Nach dem MVP ist vor dem MVP! Schließlich erfüllt nur in den seltensten Fällen die erste Version alle Erwartungen und vielleicht war auch der Ansatz falsch gedacht. Die Kundenfeedbacks werden es in jedem Fall zeigen und ermöglichen eine fokussierte und kundenzentrierte Weiterentwicklung.“

In der einen oder anderen Situation mag es unangenehm und herausfordernd sein, mit dem offenen und kritischen Feedback umzugehen. Aber es hilft enorm, um zu beurteilen, ob das Team grundsätzlich auf dem richtigen Weg ist.

Und wenn der eingeschlagene Weg sich als nicht erfolgversprechend entpuppt? „Dann konnte eine möglicherweise teure Fehlinvestition vermieden werden. Im Gegensatz zur allgemeinen Vorstellung, das perfekte Produkt zu bauen, entsteht so nach und nach das finale Produkt, dessen Erfolgsaussichten sich durch die frühzeitige Kundeneinbindung viel besser einschätzen lassen“, sagt Doerfer.

„Um mit dem MVP-Ansatz erfolgreich Produkte zu entwickeln, müssen Unternehmen das entsprechende Umfeld schaffen. Ohne offene Fehlerkultur und den Grundsatz ‚Lernen steht vor Perfektion‘ geht es nicht“, sagt er – sonst stehen am Ende unfertige Produkte, aber kein Durchbruch. „Product-Owner und Team brauchen dafür Freiraum und Vertrauen. Gleichzeitig muss das Produktteam die Versionen und Feedbacks transparent machen und die Grundlagen für Entscheidungen über die Weiterentwicklungen und nächsten Schritte regelmäßig teilen, etwa in einem Review mit allen relevanten Stakeholdern“, sagt Doerfer. In der Praxis hat es sich bewährt, bei der erstmaligen Entwicklung eines MVP die Erfahrung von externen Spezialisten einzubinden.

Mythos 3: New Work

Eines der typischsten deutschen Start-ups nach US-Muster ist der Düsseldorfer Hotelsuch-Mittelständler Trivago. Von drei Jungs, die zusammen in Leipzig studiert haben, einst gegründet, wurde das Unternehmen eines der ersten deutschen Einhörner – also einer Gründung mit Milliardenbewertung. Kern der ersten Jahre: eine Arbeitsstruktur, wie sie auch an der US-Westküste angesagt ist. Mit immer vollen Getränkekühlschränken, gemeinsamer Freizeitgestaltung – und ohne große Hierarchien. Gearbeitet wurde in Aufgaben. Klassische Büro-Arbeitsmodelle galten als alt.

Nun, einige Jahre und Erfahrungen später hat sich dann doch das ein oder andere angepasst. Die hierarchiefreie Arbeit wusste nicht jeder zu schätzen, sie gilt nicht mehr in allen Abteilungen. Mit-Gründer Rolf Schrömgens, der diese Themen einst vorantrieb, hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Auch von den einst legendären



**Wer Produkte
in fünf Jahren fertig
entwickelt und dann
auf den Markt bringt,
kommt zu spät.**

Frank Thelen,
Star-Investor

Spanienreisen der Belegschaft war schon vor Corona nicht mehr viel zu hören.

Wie ist es also, wenn neue Arbeitsmethoden auf den deutschen Mittelstand prallen?

„New Work hat sich zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will“, kritisiert Carsten Schermuly. Der Professor arbeitet seit zehn Jahren daran, die Wirkung von New Work wissenschaftlich zu belegen. Damit können Unternehmen prüfen, ob ihre New-Work-Instrumente überhaupt wirksam sind. „New Work ist messbar“, ist er überzeugt. Aktuell liegt der Fokus der meisten Unternehmen auf Strukturen und nicht auf Mitarbeitern, die in diesen Strukturen arbeiten müssen, kritisiert Schermuly. „Das halte ich für ein großes Defizit.“

Investor Thelen sagt: „Es gibt Mittelständler, die haben Kickertische aufgestellt und glauben, jetzt sind alle kreativer. Was sie nicht sind.“

Sprich: Kicker, Bällebad und voller Kühlschrank helfen am Ende auch nichts, wenn der Mitarbeiter sich nicht befähigt fühlt, seine Arbeit zu erledigen.

Schermuly empfiehlt: „Im New-Work-Prozess müssten Führungskräfte eine neue Rolle lernen und annehmen.“ „Chefs müssen Macht weiterreichen, loslassen, stimulieren und schlicht auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter vertrauen“, sagt der Wirtschaftspsychologe. Auch Thelen findet: „Duzen ist heute zwingend. Wer siezt und womöglich noch die alten Hierarchien hat, bekommt keine guten Talente. Man muss Hierarchien wegnehmen, damit die beste Idee gewinnt. Man muss das ernsthaft leben. Das Du einführen, aber der Vorstandsvorsitzende hat weiterhin immer recht, seinen eigenen Aufzug und seine eigene Kantine, funktioniert nicht.“

„Oft ist es wie beim Seerosenprinzip: Man zieht an einem Strunk und zieht kräftiger – und fördert ungewollt immer mehr zutage, was unter der Oberfläche geschlummert hat“, sagt der Digital-Berater Christoph Geier. IT-Systeme sind selbst bei namhaftesten Branchenvertretern kaum noch überblickbar, ein Wildwuchs von Produkten und Derivaten verstellt den Blick auf die wesentlichen Erfolgsbringer. „Wichtig ist bei allem ein aktives, agiles Transformationsmanagement, das den Masterplan stets im Blick behält“, sagt Geier. Es gehe nicht um die Frage: Haben wir alle fleißig gearbeitet? „Das wäre nur Fortschrittscontrolling, wir brauchen aber Ergebniscontrolling.“

Auch Thelen sagt: „Agiles Arbeiten hat viele Aspekte. In Deutschland wird jahrelang groß und komplex geplant und für viel Geld entwickelt und dann funktioniert oder kommt doch nichts. Das Agile dagegen ist, dass man überlegt: Was können wir in sechs Monaten schon mal umstellen? Wer Produkte in fünf Jahren fertig entwickelt und dann auf den Markt bringt, kommt zu spät. Die Technologie hat sich bisher linear entwickelt, jetzt wird sie sich exponentiell weiterentwickeln.“ <<