



# Lernen von der Generation Start-up

**Millennials, junge Führungskräfte und Start-up-Gründer treiben die Wirtschaft mit atemberaubendem Tempo voran. Auch etablierte Unternehmen können viel von ihnen lernen – und mit ihrer Hilfe erfolgreich sein.**

**Text:** Anne M. Schüller

**Foto:** iStockphoto

**M**it digitaler Kernkompetenz, einem enorm hohen Tempo und einem Riecher für Innovationen treiben Millennials neue Geschäfts-, Vertriebs-, Marketing-, Organisations-, Finanzierungs-, Kommunikations- und Kaufmodelle voran. Sie leben anders, sie arbeiten anders, sie lernen anders. So haben sie, von tradierten Methoden völlig entkoppelt, längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschließt. Zunehmend definiert die junge Generation unsere Zukunft – und auch den Handlungsspielraum, den etablierte Anbieter darin haben.

Wer die Zukunft erreichen will, muss fit und attraktiv sein für die Lebenswelt dieser Generation. Denn es ist deren Welt, in die wir uns hineinbewegen. Anstatt also über das Jungvolk zu schimpfen, es sich gefügig machen zu wollen oder Generationenkonflikte heraufzubeschwören, sollte die Wirtschaft besser ihre Chance darin erkennen. Die Digitalisierung schaltet gerade den Turbo ein. Der größte Umbruch aller Zeiten steht an. Wie Unternehmen den schaffen? Indem sie die Talente derjenigen nutzen, denen die Zukunft gehört: Millennials, die ins Internetzeitalter hineingeborenen Digital Natives.

## 20 Prozent Digitales, 80 Prozent Transformation

Dass in dieser neuen, rasanten Businesswelt Veränderungen notwendig sind, ist längst jedem klar. Doch leider wird bei der omnipräsenten Diskussion um Digitales gerne vergessen: Jeder Transformationsprozess ist immer zugleich auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung. Das Heil ist nicht nur in Technologien zu finden. Wem es nicht gelingt, die Menschen mitzunehmen, wird scheitern. Das Digitale macht vielleicht 20 Prozent aus, 80 Prozent sind Transformation. Zwin-

gend betrifft der Veränderungsdruck auch die Organisationsstrukturen und Führungsprozesse.

Hier tritt die Millennial-Generation auf den Plan. Sie ist die bestausgebildete und zugleich kreativste Generation, die es je gab. Sie will nicht herrschen, sondern gestalten. Der Wandel, den sie technologisch und kulturell bereits in Gang gesetzt hat, wird als der größte aller Zeiten gelten. Sie wird futuristisches Neuland besiedeln und Science Fiction vor unseren Augen wahr werden lassen.

### Fundament für Zukunftsfähigkeit

Als digital fitte, vielseitig interessierte und global geprägte Generation erkennen Millennials Potenziale blitzschnell, können Marktdifferenzen identifizieren und Lösungen ganz neu kombinieren. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind sie erprobt. Komplexität meistern sie bestens. Sie besitzen eine ausgeprägte emotionale Intelligenz – und haben im Dschungel der Optionen immer einen Plan B. Sie sind Teamplayer, dialogbereit und bestens vernetzt. Kurzum: Sie sind das Fundament für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Millennials lehnen sich, und das ist der wohl größte Unterschied zur Transformationsgeneration der 68er, nicht gegen Altes auf. Sie machen, ganz unaufgeregt, einfach Neues. Digitale Transformation? Da reiben sie sich verwundert die Augen. Was sollen sie da transformieren? In einem digital transformierten Kosmos le-

ben sie längst. Und wenn sie Arbeitswelten schaffen, dann sind diese daran adaptiert.

Domänen, in die sich tradierte Unternehmen erst noch mühsam hindecken müssen, sind für sie schon lange vertrautes Terrain. Ihre Grundversorgung heißt Essen, Trinken, Schlafen, WiFi. Und sie bewegen sich ständig in Schwärmen, die in den Weiten des Web ihre Heimat haben. Das für sich zu nutzen, sich von jungen Gedanken und frischen Ideen inspirieren zu lassen, genau das macht den Unterschied zwischen den zukünftigen Überliegern der Wirtschaft und dem übrigen Rest aus.

### Das Beste aus beiden Welten

Natürlich ist auch die Erfahrung der Älteren nach wie vor wertvoll. Und zweifellos können die Juniors vom Wissen der Seniors sehr profitieren. Doch wirklich vorankommen wird ein etabliertes Unternehmen fortan nur dann,

- » wenn es erstens von der Arbeitsweise der Jungunternehmer und Start-ups, den Treibern des ökonomischen Wandels, lernen will und
- » wenn es zweitens die jungen Menschen, die im eigenen Unternehmen angestellt sind, aktiv gestaltend, initiierend und leitend einbezieht.

Mehr als je zuvor kann die junge Generation den etablierten Marktplayern helfen, sich auf die immer schnelleren Zyklen der Zukunft vorzubereiten, also: agiler zu werden, digitaler zu denken, kollaborativer zu handeln und Disruptives zu wagen. Genau das wer-

den die Erfolgsparameter der Next Economy sein.

### Die Kultur innovativer Start-ups

Die Kultur innovativer Startups basiert auf ständiger Weiterentwicklung und auf Kundenzentrierung. Eine der wesentlichen Start-up-Devisen lautet: „Liefere ist besser als Perfektion.“ Die Führungskräfte zeichnet häufig Demut und Willenskraft aus. Sie wissen, dass schlechte Führung ein zentraler Grund für das Ausscheiden von High Potentials ist. Zudem schaffen sie ein Lernumfeld, in dem Mentoring, konstruktives Feedback und eine ausgeprägte Fehlerkultur etabliert sind. Versuch und Irrtum führen zu permanenten Verbesserungen. Neupositionierungen erfolgen, wenn nötig, sehr zügig.

Innovative Start-ups haben selbstreflektierte Teams. Sie praktizieren ununterbrochen Benchmarking, um sich ständig verbessern zu können und nie den Anschluss zu verpassen. Letzteres kann in unserer digitalen Welt sehr schnell passieren. Beweglichkeit, Kundenzentrierung und das Freisetzen der Mitarbeiterpotenziale sind heute entscheidend für das Überleben am Markt.

Zunächst gilt es, eine Außensicht einzunehmen. Kundenbedürfnisse, Mitarbeitererwartungen und der Wettbewerb stehen dabei im Fokus. Beweglichkeit bedeutet, zügig auf Veränderungen innerhalb dieser Gruppen eingehen zu können. Untersuchungen fanden einen direkten Zusammenhang zwischen leistungsstarken Unterneh-

men – den sogenannten digitalen Gewinnern – und ihrer Fähigkeit, in Echtzeit auf Veränderungen zu reagieren. Bei Start-ups gehört dies zur DNA. Deshalb, und natürlich wegen ihrer Digitalkompetenz, sind sie geradezu perfekte Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft.

### Lektionen für klassische Unternehmen

Das können klassische Unternehmen speziell von der Lean-Start-up-Methodik lernen:

» Pivotieren: Ursprünglich geplante Vorgehensweisen werden sofort über Bord geworfen, wenn sie sich als nicht markttauglich erweisen. Unverzögliche Kurswechsel werden in Angriff genommen, wenn der Wind plötzlich anders weht. In tradierten Unternehmen hingegen hält man an laufenden Projekten oder an einer Jahresplanung auch dann immer noch fest, wenn Nichtmachbarkeit bereits absehbar ist. Zögerliches

Abwarten und Bewahrenwollen sind dort die Norm.

- » Verschwendung vermeiden: Dies ist ein Grundprinzip in Start-ups, denn Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Mitarbeitern sind ständig knapp. Aufwendige Reportings, unnötige Meetings und die gesamte Selbstbeschäftigungsbürokratie klassischer Organisationen sind dort deswegen tabu.
- » Validiertes Lernen: Die Geschäftsidee an sich sowie alle Entwicklungsschritte werden iterativ mithilfe von Kundenmeinungen optimiert. Die besten Ideen kommen dabei oft von draußen. Ständige Feedbackschleifen von Testen, Lernen, Verbessern ermöglichen rapide Kurskorrekturen. Hierzu werden nutzbare, minimal funktionsfähige Produkte (Minimal Viable Products, MVPs) schnell auf den Markt gebracht und sukzessive durch User in deren realem Umfeld getestet. So wird laufend verbessert. Überflüssiges kommt sofort weg.

» Vom Kunden her denken: Raus auf die Straße zu gehen, Nutzer beim Anwenden zu beobachten und mit (potenziellen) Kunden zu reden, ist eine Basisdevise im Lean-Start-up-System. In traditionellen Unternehmen hingegen wird eine nach Meinung der Ingenieure und Entwickler perfekte Lösung in den Markt geworfen und in einer Rückschau durch aufwendige Kundenzufriedenheitsuntersuchungen anhand vorformulierter Fragen validiert. Repräsentativität sei aber doch wichtig? Unsinn! Wenn 20 von 20 Testern ein Leistungsmerkmal unerkennbar finden, ist das ziemlich aussagekräftig. ■



### Über die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum und hält inspirierende Vorträge zu diesem Thema.

**Kontakt:** [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



### Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Fit für die Next Economy –  
 Zukunftsfähig mit den Digital  
 Natives**

Wiley Verlag 2017  
 272 Seiten  
 19,99 €  
 ISBN: 978-3527509119