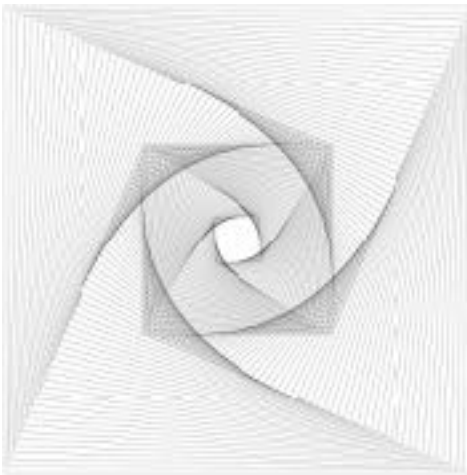


Frankfurter Allgemeine Zeitung

Unternehmenskultur in Start-ups: Aktiv gestalten und geschehen lassen

Die Berichterstattung über erfolgreiche Start-ups auf der Höhe des Gründer-Booms hat ein Zerrbild der Wirklichkeit in jungen Unternehmen geschaffen: Eine lockere Laissez-faire-Atmosphäre können sich Unternehmen nicht unbegrenzt leisten. Auch Start-ups nicht. Generelle Aussagen über die Bedeutung von Unternehmenskultur werden darüber hinaus durch verschiedene Märkte, unterschiedliche Größe und Heterogenität von Gründer-Teams sowie situative Ausprägungen von Organisationsstrukturen erschwert.



Die Gründer eines Start-ups sind im Unterschied zum Management etablierter Unternehmen keine "Kultur-Nehmer". Wo andere mühsame Veränderungsprozesse mit bescheidenem Erfolg initiieren, haben Start-ups keine Tradition und damit auch keine Altlasten. Diese Gestaltungschance geht einher mit einer Gestaltungspflicht, da die Unternehmenskultur eines Start-ups ein deutlich kritischerer Erfolgsfaktor ist. Um das Kultur-Vakuum zu füllen, müssen die Gründer vom ersten Tag an Rahmenbedingungen schaffen.

Gerade wenn der Wettbewerbsdruck steigt, können nur diejenigen Start-ups überleben, die ihre Organisation krisenfest gemacht haben: Die Existenz einer passenden Unternehmenskultur führt zu hoher Motivation und niedriger Fluktuation trotz schlechter Nachrichten. Kostenbewusstsein wird von allen Mitarbeitern aus eigenem Antrieb gelebt. Das wendige Schnellboot bleibt trotz Sturm manövrierfähig. Diese Unternehmenskultur kann von Old Economy Unternehmen niemals kopiert werden und ist der einzige wirklich nachhaltige Wettbewerbsvorteil. Gründer tun also gut daran, schon frühzeitig dieses zarte Pflänzlein zu pflegen.

Viele Gründer vernachlässigen die aktive Gestaltung einer erfolversprechenden Unternehmenskultur...

Wenn Unternehmenskultur als implizites Regelwerk im Unternehmen dient, sind Gründer gefordert, Rahmenbedingungen zu setzen, innerhalb derer sich Kultur entwickeln kann. Diese Stellhebel können Richtlinien, aber auch Artefakte sein.

1. Start-ups brauchen eine für alle Mitarbeiter nachvollziehbare Vision jenseits der nächsten Finanzierungsrunde. Die Führungsverantwortung der Gründer manifestiert sich hier.
2. Symbole und gemeinsame Aktivitäten schaffen einen Zusammenhalt, den auch leistungsorientierte Stock-Option-Programme nicht ersetzen können. Manche werden von den Gründern bewusst geschaffen: Gleiche Ausstattung der Arbeitsplätze, Duzen schon in Einstellungsgesprächen und kein Dress-Code oder gar Casual Friday. Andere entwickeln sich von selbst, wenn beispielsweise die Mutter einer Mitarbeiterin jeden Donnerstag für das ganze Team kocht.

Der Autor:

Torsten Weber Vorstandsmitglied Ihr Preis.de AG
Ronsdorfer Str. 77a 40233 Düsseldorf
tw@ihrpreis.de

Herausgeber:

Prof. Dr. Hermann Simon
Vorsitzender der Geschäftsführung/Chairman
Simon, Kucher & Partners
Bonn, München, Wien, Paris, Cambridge/MA
(www.Simon-Kucher.com)

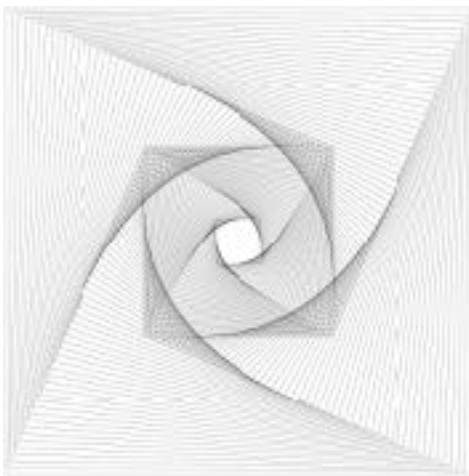
3. Der schnelle Erfolg bei Kapitalgebern und in der Presse verdirbt so manchen idealistischen Gründergeist. Gelebte Wertschätzung allen Mitarbeitern gegenüber kommt oft zu kurz. Zwar kann es das persönliche Auftreten der Gründer nicht ersetzen, aber einfache Maßnahmen wie kostenloses Obst für alle haben große Signalwirkung.
4. Explizierte Grundsätze wie "Output- statt Inputorientierung" fördern die Entstehung eines sozial integrierten Regelwerks, das implizit als Kontrollinstrument gegenüber der hohen Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter dient.
5. Die Qualität der internen Kommunikation dient auch in Start-ups als Gradmesser für Arbeitszufriedenheit: Die Gründer leben den Grad der Offenheit selbst vor. Informelle Plattformen heben die künstliche Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit auf: Ein spontan von Mitarbeitern während der Arbeitszeit organisiertes Kickerturnier fördert die Kommunikation. Ein undenkbarer Vorgang in etablierten Unternehmen!
6. Die richtige Personalauswahl determiniert die Entstehung einer geeigneten Unternehmenskultur: Wie bei einer Fußballmannschaft braucht man eine gute Mischung aus Kreativspielern und Arbeitern, die sich optimal ergänzen und in ein Team integrieren lassen. Nur so bleibt die Organisation flexibel, schlagkräftig und kann die Schwierigkeiten eines schnellen Wachstums meistern.

...aber Unternehmenskultur geschieht

Gründer mit Kontrollsucht werden sehr schnell lernen, dass Kultur nicht planbar ist. Es ist vielmehr ein interaktiver Prozess mit einem hohen Maß an Eigendynamik, der nur begrenzt steuerbar ist und ständiges Zuhören erfordert. Gerade die mit viel Elan gestarteten Gründer müssen akzeptieren lernen, dass man als Unternehmer manchmal passiv sein muss. Letztendlich gilt: Die passende Unternehmenskultur kann nie in einem Business Plan stehen.

Corporate Culture in Startups: Getting the Ball Rolling

During the height of the startup boom, the media rumble surrounding successful startups painted a rather distorted image of reality in fledgling businesses: contrary to some press reports, companies can not afford to practice a no-holds-barred laissez-faire culture. Startups are no exception. But it is difficult to generalize about the importance of corporate culture in startups because there is no basis for comparing these companies: their markets and organizational structures are too diverse, their employees too heterogeneous.



In contrast to managers of established companies, managers of startups do not inherit a company culture. And while established companies are able to initiate change processes with only modest success, startups do not have any corporate baggage to slow them down. This is a terrific advantage, but it also puts pressure on management to fill the culture vacuum. Corporate culture is a critical success factor for startups, and managers need to make sure that a cultural framework is in place from Day One.

Startups will be able to survive the mounting competitive pressure only if they make their organization immune to crisis. A corporate culture suited to the needs of the company helps guarantee a high degree of motivation and low employee turnover, even when reports are negative. Employees will be cost conscious without having to be told. The company will remain versatile and be able to outmaneuver any problems that come along. Dynamic, flexible cultures can not be imitated by "Old Economy" companies and are a startup's only lasting competitive advantage. Startups will benefit if their managers recognize this at an early stage and work hard to foster this kind of culture.

Many founders fail to actively create a successful corporate culture...

If corporate culture is to serve as a guideline for behavior within the company, managers need to create a framework within which it can develop. This framework can either take the form of regulations or artifacts.

1. Startups need a vision that goes beyond the next financing round, one that every employee can relate to. Whether or not this is achieved is a testimony to the leadership qualities of the manager.
2. Symbols and shared activities create a unity within the company that even performance-oriented stock option programs can't compete with. Some are consciously created by managers, e.g. each workplace is furnished with the same equipment, employees and managers are on a first-name basis, there is no dress code or casual Friday. Others just evolve, like when one of the employee's mothers cooks for the whole team every Thursday.

The author:

Torsten Weber Vorstandsmitglied Ihr Preis.de AG
Ronsdorfer Str. 77a 40233 Düsseldorf
tw@ihrpreis.de

Editor:

Prof. Dr. Hermann Simon
Vorsitzender der Geschäftsführung/Chairman
Simon, Kucher & Partners
Bonn, München, Wien, Paris, Cambridge/MA
(www.Simon-Kucher.com)

3. Instant success with investors and the media can corrupt many idealistic entrepreneurs, causing them to lose touch with their employees. As a result, they fail to value their employees as they should. Although it can not make up for the manager's personal behavior, simple actions such as providing free fruit to everyone can have a positive impact.
4. Explicit principles such as "output rather than input" encourage the development of an implicit set of rules which help guarantee that the employees take responsibility for their work. After all, the more output-oriented a company is, the more the individual employee will take actions to ensure superior results.
5. The quality of communication within the company indicates how satisfied employees are with their jobs: the managers set the standard for the degree of openness. Informal platforms help tear down the artificial barriers between work and recreation: Playing a spontaneous game of table tennis during work hours can do a lot to encourage communication. This would be unthinkable in traditional companies!
6. The choice of employees ultimately determines whether or not a suitable culture can develop. Business does not differ much from football in this regard: You need a good mixture of creative minds and "workers". These two groups have to complement one another and be able to work as a team. Only then will the organization remain flexible and powerful enough to master the problems that come with rapid growth.

...but corporate culture "happens" nevertheless

Managers obsessed with being in control learn early on that culture can not be planned. Its development is an interactive process with a high degree of momentum. Culture can be steered only to a certain extent, and in order for it to be successful, managers must be open to the ideas of others. It is especially difficult for zealous managers to accept that they should keep a low profile at times. After all, the right corporate culture can't be found in any business plan.