

# Interview mit David Kidder

## Denken wie ein Start-up

**Viele der heute größten Unternehmen und wertvollsten Marken, von Alphabet bis Zappos, begannen vor nicht allzu langer Zeit als Start-up. Aus diesem Grund müssen Unternehmen wie Start-ups agieren, wenn sie ihr Geschäft erfolgreich vorantreiben wollen - sagt David Kidder, Autor, Multiunternehmer und CEO von Bionic. Wie? Durch das Aneignen der Denkweisen und Mechanismen von Risikokapital und Unternehmertum mit einem System, das er „Growth OS“ nennt.**

### **360: Wie sollten Unternehmen über Wachstum denken?**

**DK:** Wachstum entsteht aus den neuen Problemen und Bedürfnissen, die Unternehmen erst noch entdecken müssen. Sie müssen hartnäckig sein - bereit, in Probleme zu investieren, die sie nicht genau benennen können, aber auch Antworten zu finden, die sich noch niemand vorgestellt hat. Große Unternehmen sind heute größtenteils auf Effizienz ausgerichtet und verfügen meistens bereits über schlanke Prozesse. Sie können nach Belieben handeln, aber sie können nicht nach Belieben wachsen. Doch warum lässt sich Wachstum nicht auf die gleiche Weise erzeugen wie Effizienz? Wir verbinden die Entwicklung von Wachstumsprozessen gern mit der Vorstellung, dass Risikokapital und Entrepreneurship mit einem bestimmten Investitionsverhalten und bestimmten Managementformen zu tun haben, die jeweils das Ziel verfolgen, jene neuen Probleme und Bedürfnisse zu finden, die das Geschäftsleben ausmachen.

Laut Kidder haben die meisten Unternehmen kein Talentproblem und auch kein Geldproblem. Sie haben ein Kompetenzproblem, und zwar auf der Führungsebene. Wenn sie wollen, dass neue Ideen gedeihen, müssen sie seiner Ansicht nach eine konsenslose Sicht auf die Welt einnehmen.

### **360: Inwiefern können Führungskräfte im Sinne des Entrepreneurship handeln?**

**DK:** Es gibt einen fantastischen Aktionärsbrief von Jeff Bezos über „Day-one-Unternehmen“. Die Idee dahinter ist, dass Unternehmen auf effektive Weise zu hochskalierten Start-ups werden können, wenn es ihnen gelingt, von Anfang an ein Gründerdenken beizubehalten. Diese Art der „Neugründung“ oder der Rückkehr großer Firmen in ihre Gründerzeit steht im Mittelpunkt der Unternehmensführung und -transformation. In diesem ersten Brief geht es Bezos um Investitionen in langfristiges Wachstum und nicht darum, die kurzfristigen Erwartungen der Wall Street zu befriedigen.

### **360: Wie können Unternehmen herausfinden, wo sie investieren sollten oder welche die richtigen Probleme sind, die es zu bearbeiten und zu lösen gilt?**

**DK:** Die meisten Führungskräfte landen dort, wo sie sind, weil sie gute Antworten auf Probleme haben, die weitgehend verständlich sind - in Bezug auf das heutige Geschäftsleben leisten sie daher Großes.

Der Markt belohnt Führungskräfte, die auf Effizienz und Vorhersehbarkeit setzen, und so verwenden sie Planungswerkzeuge, die sich gut für eine quartalsmäßige Sicht auf die Welt eignen. Üblicherweise planen sie damit bis zu drei Jahre im Voraus. Geht man jedoch über diese drei Jahre hinaus, funktioniert das traditionelle Planungsmodell nicht mehr, weil sich Märkte, Technologien und Modelle verändern. Die Veränderungsraten überholen die Bedeutung einer Planung. Also müssen wir dazu übergehen, die Geschäftswelt als Portfoliomodell zu betrachten. Erhöht man die Zahl der gut geplanten Investitionen von 2 oder 3 radikal auf 30 pro Jahr, dann steigen die Chancen, wirklich etwas zu lernen so schnell oder sogar noch schneller als bei allen anderen. Und dann beginnen wir auch, wirtschaftliche Wahrheiten und das neue Wachstum zu entdecken.

### **360: Wie lassen sich diese Chancen erhöhen und das Lernen und Entdecken beschleunigen?**

**DK:** Wenn Führungskräfte neuen Ideen begegnen, sagen sie ihrem Team normalerweise, was sie davon halten – dadurch verschieben sich aber schon die Grenzen der möglichen Lerneffekte zum Negativen. In den meisten Fällen werden die Teams die Meinung der Führungskräfte nicht in Frage stellen, und weil die Kosten eines Misserfolgs hoch sind, können sie nicht die Wahrheit sagen. Ein Ansatz, der auf Risikokapital und Entrepreneurship beruht, sucht dagegen nach der Wahrheit. Da die Kosten eines Misserfolgs hier niedrig sind, können die Teams daran arbeiten, den schnellsten und billigsten Weg zum Misserfolg zu gehen, um so die richtigen Antworten zu finden und dem Führungsteam vorzulegen. Entrepreneurere sind von einem Problem besessen. Ihnen ist die Idee egal, solange sie letztlich dazu beiträgt, das Problem zu lösen.

Für Kidder ist klar: Wenn Unternehmen nach Wachstum streben, dann stellen sie keine fantastischen, talentierten Leute ein und stecken diese dann in uninspirierende Räume. Die Arbeitsumgebungen müssen jene Kulturen und Menschen unterstützen, die für Wachstum sorgen.

### **360: Wie kann die Arbeitsumgebung diesen unternehmerischen Ansatz beeinflussen?**

**DK:** Es ist unredlich, von den Mitarbeitern andere Arten des Lernens zu verlangen, dies aber weiterhin im selben Arbeitsumfeld. Sie können von ihnen nicht verlangen, radikal anders zu denken und sie dann an ihre abgeschotteten Arbeitsplätze zurückschicken. Stattdessen bedarf es vielfältiger Arbeitsumgebungen und -atmosphären als Werkzeuge zum Erzielen unterschiedlicher Lernergebnisse.

### **360: Beobachten Sie, dass hochqualifizierte Talente andere Arbeitsumgebungen einfordern, um jene Art der kreativen Arbeit zu erledigen, nach der die Führungskräfte suchen?**

**DK:** Absolut. Wir befinden uns mitten in einer Art Wettrüsten um Talente. Die 1,8 Milliarden Millennials weltweit wollen nicht nur arbeiten, sondern Dinge denken, kaufen, erleben, entwickeln und entdecken. Das hat nicht unbedingt viel mit der Unternehmens-philosophie von Effizienz zu tun. Effizienz ist etwas für ein Umfeld, das bis auf den Quadratzentimeter auswertbar ist. Das ist gut, wenn sich Effizienz bezahlt macht. Wir sehen im Markt aber auch eine Tendenz zu inhabergeführten Unternehmen, die verstehen, dass Menschen, die in aller Welt Werte schaffen, anders sind als jene, die in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten für Effizienz gesorgt haben. Die Arbeitsumgebungen müssen sich schnell verändern, um die Kulturen und Menschen zu unterstützen, die für Wachstum sorgen. Das ist von wirklich großer Bedeutung.

### **360: Wie sehen Ihre Büros bei Bionic aus?**

**DK:** In unserer Arbeitsumgebung ist alles gründlich überlegt – vom Steh-Schreibtisch über den kleinen Projektraum, das große KreativLab und den Besprechungsraum bis hin zu einem Bereich, den wir Jedi Lounge nennen. Unsere Teams nutzen diese Räumlichkeiten auf unterschiedliche Weise als Gemeinschaftslounge, als Catering-Bar, als Meetingraum für Projektbesprechungen und Vorstandssitzungen, aber auch als Bereiche zum Nachdenken und zum miteinander oder allein Arbeiten. Wenn Sie nach Wachstum streben und neue Dinge schaffen wollen, dann stellen Sie keine fantastischen, talentierten Leute ein und stecken diese dann in uninspirierende Räume.

### **360: Was hindert die Unternehmen am meisten daran, neues Wachstum zu erzielen?**

**DK:** Die meisten Unternehmen haben kein Talentproblem und auch kein Geldproblem. Sie haben ein Kompetenzproblem, und zwar auf der Führungsebene. Ihre Kompetenzen sind zu eingeschränkt. Der Quartalskapitalismus, der ihr Denken antreibt, erlaubt es den Menschen nicht, Zeit, Energie und Geld für neue Ideen aufzuwenden. Große Gewinne basieren auf Nicht-Konsensentscheidungen, die nur selten von allen geteilt werden. Hierfür muss man mit großer Überzeugung eine konsenslose Sicht auf die Welt unterstützen, die zu Neuentdeckungen führt, weil sich seltsame Ideen eben doch sehr oft in großartige Dinge verwandeln. Gibt es jedoch einen breiten Konsens über eine „gute Idee“, geht dies oft mit den schlechtesten Gewinnen einher. In diesem Fall versteht jeder die Idee, d.h. der gesamte Markt versteht sie, was wiederum bedeutet, dass es in den meisten Fällen kein Wachstum gibt. Also sind Ideen, die auf einem überzeugungsgetriebenen, konsenslosen Risikomodell basieren genau das, wonach man sucht, wenn man neues Wachstum entdecken will.

+Über Steelcase

+Kundenbetreuung

+Rechtliche Hinweise

+Social Media

# Steelcase

© 1996 - 2022 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.