

SIND START-UPS DIE NEUEN SPIESSER?

Es ist nicht alles agil, was wächst

Von Nils Prüfer und Hans-Carl von Hülsen

In der Diskussion um Organisation, Prozesse und Vergütungs- und Steuerungssysteme werden Start-ups schnell mit agilen Organisationen in einen Topf geworfen. Das deshalb, weil beide Arbeitsformen versuchen, mit Geschwindigkeit, Fehlerkultur, Kundenzentrierung und Netzwerkorganisation Rezepte für innovative Produkte und Lösungen zu generieren, um sich flexibel vom Wettbewerb abzuheben oder neue Marktfelder zu erschließen. Schnell werden kreative Methoden der Zusammenarbeit vielzitiert Start-ups wie Spotify als heilbringende Blaupause herangezogen, um das Arbeiten als agile Trial-&-Error-Organisation zu ermöglichen. Doch nicht alle Start-ups agieren mit ausgeklügelten flexiblen Strukturen und Prozessen, sondern funktionieren gerade anfangs oft chaotisch, unstrukturiert und bedarfsorientiert.

„Start-up“ und „agile Organisation“ sind nicht zwingend Synonyme. Eine agile Organisation kann ein Start-up sein – häufig im E-Commerce oder digitalbezogen agierend –, doch eben auch eine unternehmensinterne



Digitalunit, ein Innovationlab oder ein Creative Hub. Oder auch ein mit agilen Methoden arbeitender Mittelständler. Gleichzeitig ist nicht jedes Start-up eine agile Organisation, nur weil es anfangs mit wenigen Mitarbeitern flexibel Innovationen in den Markt trägt.

Der vorliegende Artikel liefert einen Einblick in die Vergütungs- und Steuerungssysteme von Start-ups in

ihren unterschiedlichen Lebenszyklen Gründungsphase, Wachstumsphase und Konsolidierungsphase. Im Abschluss wird dargestellt, welche vergütungseitigen Schwerpunkte sich jeweils in den einzelnen Phasen ergeben und wie diese mit den Prinzipien agiler Organisationen zusammenpassen.

Wie vergüten Start-ups bei Gründung, Wachstum und Konsolidierung?

Gründungsphase: Anfangs prägen diejenigen Gründer das Bild, die nahezu jeden verfügbaren Euro in ihr Unternehmen und ihr Angebot investieren. Für Gehälter – insbesondere die eigenen – bleibt dabei zunächst wenig Spielraum. Zu Beginn wird die Mitarbeiterstruktur grundsätzlich sehr stark von Praktikanten und Freelancern geprägt. Sobald es finanziell tragbar ist, werden weitere Mitarbeiter eingestellt, welche im Marktvergleich eher schmalere fixe Vergütungspakete erhalten, die sich meist deutlich unter 30.000 Euro Jahresgehalt auf Vollzeitbasis bewegen. Daneben prägen kleinere Benefits rund um den Arbeitsplatz das Bild und die Kultur, beispielsweise ➤

der klassische Kicker oder kostenlose Mahlzeiten. Variable Vergütung findet sich selten. Mitarbeiter der ersten Stunde werden in einigen Fällen direkt zu Gesellschaftern mit kleinen Anteilen gemacht in der Hoffnung auf die große Zahlung in der Zukunft. Grundsätzlich sind die Gehaltsstrukturen eher bedarfsorientiert oder individuell geprägt und folgen keiner systematischen Logik. Vergütung stellt in dieser Phase nur ein Puzzleteil dar, welches hinter intrinsisch motivierten Aspekten wie flexibler Gestaltungsfreiheit und kreativer Zusammenarbeit zurückfällt.

Wachstumsphase: Erweist sich das Geschäftsmodell als stabil, wird eine zweistellige Mitarbeiterzahl erreicht, und es besteht ein zunehmend größerer Spielraum in der Rekrutierung. Gegebenenfalls können Schlüsselfunktionen bereits mit vergleichsweise guten Vergütungspaketen beworben werden. Dies gilt insbesondere bei Unternehmen mit einem starken Investor im Hintergrund, der das Einstellen dringend benötigter Experten und gefragter Spezialisten finanzieren kann. Gerade in der Phase schnellen Wachstums führt dies zu teils enormen Verwerfungen in den Vergütungshöhen. Davon abgesehen, bleibt das grundsätzliche Gehaltsgefüge jedoch moderat. Auch die Gehaltsstrukturen der Gründer bleiben durch den anhaltenden Investitionsfokus eher schlank aufgestellt. In den ersten Wachstumswachstumsjahren wird oftmals ein Langfristziel wie beispielsweise das Erreichen einer Umsatz- oder Gewinnschwelle ausgegeben, bei investorengetriebenen Start-ups ist es der Break-even oder der erfolgreiche Verkauf. Für ausgewählte Mitarbeiter wird das Langfristziel mit einem entsprechenden Bonus verknüpft. Während das in der



© Kienbaum.

Regel ehrgeizige Ziel meist von sehr hohen Risiken begleitet wird, winkt beim Erreichen eine hohe Auszahlung, die durch Multiples an Dynamik gewinnt. Jährliche Bonifizierungssysteme etablieren sich zu diesem Zeitpunkt nur bedingt und konzentrieren sich oft auf eine klassische Erfolgsbeteiligung oder die Steuerung des Vertriebs.

Konsolidierungsphase: Im Zuge schnellen Wachstums steigt die Mitarbeiterzahl in den dreistelligen Bereich, einhergehend mit dem Ruf nach Strukturen. Viele Organisationen reagieren mit der Einführung von Gehaltsbandsystemen sowie den damit verbundenen Spielregeln und Prozessen. Gleichzeitig führen viele gewachsene Start-ups flexible variable Vergütungsmodelle als Elemente der Unternehmenssteuerung und Erfolgsbeteiligung ein. Die Gehälter der Führungs- und Fachkräfte nähern sich tendenziell den

marktüblichen Gegebenheiten an. Um sich am Markt weiterhin als attraktiver Arbeitgeber zu platzieren, ergänzen gezielt gewährte Benefits das Gesamtpaket zusätzlich.

Im Grunde schlagen viele pauschal als agil titulierte Start-ups in der Folge der Konsolidierung den Weg einer neuen Art von Spießigkeit ein, denn es erfolgt der Übergang in den typischen deutschen Mittelstand. Gleichzeitig verstärkt sich der Trend im Markt, die klassischen Command-&-Control-Systeme durch agilere Konzepte zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen. Dieses Phänomen findet sich in nahezu allen Organisationen vom kleinen Online-Start-up über ganze Unternehmen hin zu definierten Teileinheiten internationaler Konzerne (Labs, Hubs etc.). Unabhängig von der Größe finden sich dort spezifische Formen der Vergütung und Leistungssteuerung. ➤

Wie vergüten und steuern agile Organisationen?

Durch veränderte Arbeitsweisen – zum Beispiel Design Thinking, Lean-Start-up-Methoden, Scrum – und neue Organisationsrealitäten wie Netzwerke, flache Hierarchien oder flexible Teams setzen agile Arbeitswelten andere Schwerpunkte im Bereich Vergütung und Steuerung. Die flexible, tendenziell von Hierarchien gelöste Zusammenarbeit hochrangiger Experten hat die geringere Differenzierung von Vergütungshöhen zur Folge, je nach Branche in den oberen Marktsegmenten. In manchen Fällen herrscht komplette Transparenz über die Vergütung aller Mitarbeiter, oft verbunden mit demokratischen Verteilungsverfahren bei Einstellungen und Gehaltserhöhungen bzw. Anpassungen nach unten. Variable Systeme sind in der Regel kollektiv orientiert und stellen die Teamleistung über eine demokratisch bestimmte Erfolgsbeteiligung in den Vordergrund. An Bedeutung gewinnen weiterhin Peer-to-Peer-Elemente wie Spot-Boni, Instant-Feedback (meist App-basiert) oder diverse Punktemodelle sowie sich wieder im Aufstreben befindliche, mehrdimensionale Feedbackmodelle wie das 360-Grad-Feedback. Gesteuert wird meist unterjährig mit flexiblen Methoden, wobei die kategorische Entkopplung von Vergütungsaspekten den entscheidenden Faktor darstellt. Für die Experten rücken Benefits weiter in den Vordergrund, wodurch Entwicklungsaspekte eine größere Rolle spielen als die klassische Vergütung, die zunehmend zu einem Hygienefaktor verkommt.

Fazit

Als agil titulierte Start-ups können im Zuge ihrer Entwicklung somit deutlich konservativere klassische Vergütungssysteme einführen als gezielt agil arbeitende Einheiten eines als träge wahrgenommenen Großkonzerns. In Zukunft wird es beim Kampf um die besten Talente sowohl für Start-ups als auch für große Organisationen darauf ankommen, einen guten Mix aus Gestaltungsspielraum und Flexibilität auf der einen sowie angemessene Vergütungspakete und Stabilität auf der anderen Seite anbieten zu können. ◀



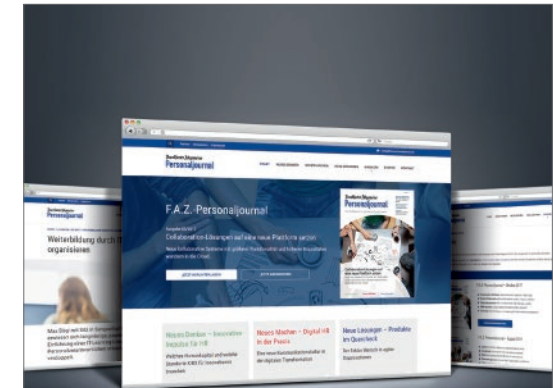
Nils Prüfer,
Principal Compensation & Performance Management,
Kienbaum Consultants International GmbH

nil.pruefer@kienbaum.de
www.kienbaum.com



Hans-Carl von Hülsen,
Senior Expert Compensation & Performance Management,
Kienbaum Consultants International GmbH

hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de
www.kienbaum.com



**Der journalistische Ansatz heißt
querdenken, fokussieren und
Hintergründe beleuchten.**

> Das F.A.Z.-Personaljournal bietet Ihnen die Informationen, die Sie für Ihre HR-Arbeit benötigen

> Alle zwei Monate neu



Jetzt kostenfrei abonnieren auf: www.faz-personaljournal.de