



Jurgen Appelo

kreativ **Denken**
beherzt **Machen**
erfolgreich **Skalieren**



42 Werkzeuge für Führungskräfte,
die sich und ihre Organisation
verbessern möchten

Erfahrungen
aus der agilen
und lean
Community

Vahlen

Appelo

kreativ Denken, beherzt Machen, erfolgreich Skalieren

kreativ Denken, beherzt Machen, erfolgreich Skalieren

42 Werkzeuge für Führungskräfte,
die sich und ihre Organisation
verbessern möchten

Erfahrungen aus der **agilen** und **lean Community**

von

Jurgen Appelo

Aus dem Englischen übersetzt von
Mike Grow

Verlag Franz Vahlen München

Jurgen Appelo leistet für ein neues Verständnis von Management Pionierarbeit und ist kreativen Organisationen dabei behilflich, im 21. Jahrhundert zu überleben und zu gedeihen. Er hat die Management 3.0-Workshops entwickelt und ist CEO des globalen Business-Netzwerks Happy Melly. Inc.com sieht in ihm einen der Top 50-Leadership-Experten und zählt Jurgen Appelo zu den Top 100-Rednern auf dem Gebiet des Leadership weltweit.

© 2019 by Jurgen Appelo. All rights reserved
Published by John Wiley & Sons. Inc., Hoboken, New Jersey.

Translated from the English language Startup, Scaleup, Screwup.
42 Tools to Accelerate Lean & Agile Business Growth

ISBN Print 978 3 8006 6159 6
ISBN E-Book (PDF) 978 3 8006 6160 2
ISBN E-Book (EPub) 978 3 8006 6161 9

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck,
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © StudioLightAndShade – depositphotos.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

*Dieses Buch ist Amnon gewidmet.
Dein Freund zu sein ist mir eine Freude und ein Privileg.
Neben dir wirke ich fast normal.*

Prolog

Ich habe einen raffinierten Plan.

Der sieht vor, die Methoden und Tools, die von Startups und Scaleups erfolgreich eingesetzt werden, mit jenen Prinzipien und Praktiken zusammenzuführen, die von den Lean und Agilen Communities verbreitet wurden. Außerdem enthält er ein Upgrade des globalen Konzeptes Management 3.0, das ich vor zehn Jahren auf den Weg gebracht habe und das nun neben den reinen Führungsmethoden auch alle anderen Bereiche der Unternehmensführung beinhaltet. In meinem Plan geht es auch um die grundlegende Veränderung der Art, wie die Menschen lernen, sich selbst zu verbessern und ihre Organisationen zu transformieren. Bei der Umsetzung dieses Planes sehe ich nicht nur viele Reisen, Diskussionen und literweise Kaffee auf mich zukommen, sondern auch endlose Tiraden auf meinen Social Media Accounts.

Dann reißt mich der Piepton unserer Waschmaschine in die Wirklichkeit zurück.

Ich habe schon wieder vor mich hingeträumt. Was in aller Welt habe ich mir dabei gedacht? Ich bringe ja nicht einmal mein Startup-Team dazu, sich an einen Plan zu halten. Wie soll ich denn da den Rest der Welt dazu bringen, sich für das zu interessieren, was mir wichtig erscheint? Ich bin weder Coach noch Berater. Es ist weder mein Fachgebiet noch meine Aufgabe, anderen Unternehmen dabei zu helfen, ihre Arbeitsweisen zu transformieren. Ich gebe lediglich meine Erfahrungen weiter, während ich meine Startups führe. Ich wäre ein furchtbarer Berater. Wie ich zu sagen pflege, finde ich meine eigenen Probleme viel spannender als die von anderen Unternehmen. Und ich habe mehr als genug!

So komme ich mir manchmal vor wie ein Hochstapler. Das Einzige, was ich wirklich gut kann, ist, alles Mögliche zu lernen, was mir beim Lösen meiner Probleme eventuell hilft, und dann meine Erkenntnisse mit der Öffentlichkeit zu teilen. Erfreulicherweise scheinen die Leute das zu würdigen. Also gehe ich davon aus, dass es mir nicht allzu unangenehm sein muss, wenn ich hier und da einmal falschliege. Solange ich laut und deutlich verkünde: „Ich habe etwas Neues gelernt!“ Das Publikum darf gern an meinem Lernprozess teilnehmen.

Heute ist Sonntag – der beste Tag zum Nachdenken, es sei denn, die Waschmaschine hört nicht auf zu piepen. Unglaublich nervig.

Dieses Buch ist fast fertig. Ich bin froh, dass ich beschlossen habe, es zu schreiben. In diesem zurückliegenden Jahr habe ich so enorm viel gelernt – aus all

VIII Prolog

den Recherchen und Interviews, die mich durch ganz Europa geführt haben. Ich bin überzeugt davon, dass aufgrund der vielen Anregungen, die ich mitgenommen habe und die wir direkt umsetzen konnten, mein Unternehmen jetzt besser dasteht. Ich würde sogar vorschlagen, dass jeder Startup-Gründer sein eigenes Buch schreiben sollte – ich jedenfalls würde sie lesen.

Eigentlich habe ich an diesem Sonntag ziemlich viel zu tun. Außer über dieses Buch zu sinnieren und es zu beenden, muss ich noch etwas für den Start der nächsten Crowdfunding-Runde unseres Teams tun, die auf wundersame Weise genau nach dem Tag beginnt, an dem ich das Manuskript dieses Buches an den Verlag geschickt haben werde. Überdies scheinen etliche Leute darauf zu warten, etwas über mein neues Shiftup-Workshop-Programm zu erfahren, für das ich die Ideen nutzen werde, die mir beim Schreiben dieses Buches kamen. Vielleicht kann ich darüber noch heute Abend nachdenken, nach einer Fahrradtour durch den Wald.

Von wegen... raffinierter Plan.

Ich werde einfach improvisieren wie die meisten anderen Gründer, Entrepreneure, Intrapreneure und Unternehmensführer auch. Ich probiere tausend Dinge aus, von denen ein Dutzend zu funktionieren scheinen. Auf diese Weise bin ich erfolgreicher als andere Leute, weil die oft gar nichts ausprobieren. Wenn ich in den vergangenen 20 Jahren etwas gelernt habe, dann ist es, oft zu scheitern – aber eben nur im Kleinen. So machen Gründer und Führungspersonen viele Dinge, von denen einige zu großen Erfolgen werden. Und so ist auch dieses Buch nur eines von vielen Dingen.

Himmelherrgott, welcher Produktdesigner hielt es eigentlich für eine tolle Idee, eine Waschmaschine endlos piepen zu lassen?

Jurgen Appelo

Inhaltsverzeichnis

PROLOG VII

- 1 **Beständigkeit in der Vision:** Begeistern Sie Teammitglieder, Kunden und Investoren mit einer Produktvision: einem geistigen Bild von Ihrer erwünschten Zukunft. 1
- 2 **Geschichten über Ihr Leben und andere:** Entdecken Sie den Business Lifecycle von Startups und Scaleups und denken Sie über Erkundung, Ausführung und Product/Market Fit nach. 7
- 3 **Zusammenstellung der Teile:** Fertigen Sie einen Business Quilt in einer Mischung aus Lean Canvas und Business Model Canvas und fügen Sie eine Zeitdimension hinzu. 23
- 4 **Das Persona-Protokoll:** Verstehen Sie Ihre Zielkunden und deren Jobs to Be Done besser, indem Sie Lean Personas erstellen. 37
- 5 **Glücksrad:** Bestimmen Sie Ihr Unique Value Proposition durch die Ermittlung der Pains und Gains Ihrer Kunden und die Erstellung eines Value Proposition Wheel. 43
- 6 **Die Menge im Schatten:** Lernen Sie die Vorteile des Crowdinvesting kennen und entscheiden Sie, ob Sie eine Crowdfunding-Plattform nutzen oder alles selbst machen wollen. 51
- 7 **Cafe der Verrückten:** Treffen Sie Ihr Team jeden Tag bei einem Daily Cafe und nutzen Sie den Work-Out-Loud-Ansatz, bei dem Sie einander Daily Updates senden. 57
- 8 **Silberstreifen:** Visualisieren Sie Ihre Arbeit mit Kanban Boards und optimieren Sie den Workflow mit WIP-Limits. 63
- 9 **Die Erfindung von allem anderen:** Lernen Sie den Innovation Vortex kennen, der durch die Kombination des Design-Thinking-Ansatzes mit der Lean-Startup-Methode entstand. 71
- 10 **Das letzte Experiment:** Validieren Sie Hypothesen mittels Lean-Experimenten, sodass Sie auf dem Weg zum Business/Market Fit noch Pivot, Patch oder Persevere können. 83
- 11 **Märchen und Reflexionen:** Kommen Sie mit Ihrem Team zu einer Agilen Retrospektive zusammen, um zu reflektieren und an Ihrem Improvement Backlog zu arbeiten. 93
- 12 **Könige des Nordens:** Lenken Sie Ihr Unternehmen mit einer Nordsternmetrik in die richtige Richtung – mithilfe von Support- und Check-Metriken. 101

X Inhaltsverzeichnis

- 13 Der Entropie-Tango:** Halten Sie ein Produkt-Backlog mit Minimum Viable Features und Experiment Storys auf dem neuesten Stand mittels fortwährender Backlog Maintenance. **109**
- 14 Burn – immer gern:** Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge mit Burn-Down-Charts, Burn-Up-Charts oder Kumulativen Flussdiagrammen. **119**
- 15 Der neue Mitarbeiter:** Etablieren Sie einen Einstellungsprozess mit einem Recruitment-Trichter, Skills Tests und Arbeitsproben und übernehmen Sie als Gründer das Sourcing. **125**
- 16 Mysteriöse Punktzahl:** Nutzen Sie in der Personalplanung und im Talentmanagement in Ihrem Unternehmen Hiring Scorecards, um Cultural Misfits zu verhindern. **135**
- 17 Normales Heldenverhalten:** Eignen Sie sich ein gutes Konzept für Jobinterviews an – mit einer Kombination aus Verhaltensfragen und Verhaltens-tests. **143**
- 18 Die dunkelste Straße:** Steuern Sie die Erwartungen der Stakeholder mittels einer Produkt-Roadmap, zusammengestellt aus Experimenten, Ergebnissen und einer rollierenden Planung. **149**
- 19 Ghostwriter:** Rüsten Sie sich für Content-Marketing und E-Mail-Marketing mit einem Content-Kalender und einem Content-Backlog. **157**
- 20 Das Millionen-Spiel:** Streben Sie eine Agile Finanzierung Ihres Unternehmens an, indem Sie mit kleinen Posten und kleinen Budgets arbeiten und sich mehrere Optionen offenhalten. **165**
- 21 Einflussphären:** Gewinnen Sie Einblick in die Erstellung eines Pitch Deck und lernen Sie die notwendigen und die optionalen Folien kennen. **177**
- 22 Herzensreise:** Beschreiben Sie die optimale Customer Journey und User Experience mittels einer Journey Map und erkennen Sie die Moments of Truth. **187**
- 23 Ein Piratenmärchen:** Finden Sie Ihren eigenen Weg zum Erfolg, von der Bewusstmachung bis zu den Einnahmen, gemessen mittels Piratenmetrik. **195**
- 24 Zwillingstest:** Erfahren Sie mehr über Growth Hacking und Conversion Rate Optimization mittels Split-Tests, multivariaten Tests und Kohortenanalysen. **203**
- 25 Kulturkonflikt:** Legen Sie Leitwerte fest, erarbeiten Sie einen Culture Code und nutzen Sie Geschichten und Auszeichnungen, um Ihr Geschäft auf die Skalierung vorzubereiten. **211**

EPILOG 219

DANKSAGUNGEN 222

ÜBER DEN AUTOR 223

STICHWORTVERZEICHNIS 224



Beständigkeit in der Vision

Begeistern Sie Teammitglieder, Kunden und Investoren mit einer Produktvision: einem geistigen Bild von Ihrer erwünschten Zukunft.

Viele von uns sind Visionäre. Als Entrepreneure, Intrapreneure, Gründer, Führungspersonen und Kreative stellen wir uns Dinge vor, die es noch nicht gibt. Und diese Dinge wollen wir dann Wirklichkeit werden lassen.

Zum Beispiel:

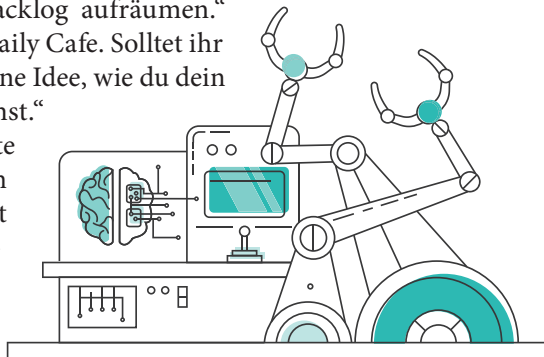
Wäre es nicht großartig, wenn es keine schlechten Jobs, keine schlechten Manager und keine schlechten Unternehmen gäbe? Wäre es nicht fantastisch, wenn alles, was wir über Arbeitsoptimierung wüssten, irgendwie in Daten und Algorithmen gesammelt wäre, sodass Maschinen uns helfen könnten, unsere Organisationen zu verbessern? Wäre es nicht toll, wenn irgendwann in nicht allzu ferner Zukunft nicht mehr wir die Computer auffordern müssten, stupide Arbeit zu verrichten, sondern sie uns helfen könnten, *sinnvolle* Arbeit zu leisten?

Irgendwann werden Maschinen verstehen, wie Teams aus Menschen bestmöglich zusammenarbeiten. Sie werden uns Vorschläge unterbreiten, wie etwa:

„Vielleicht möchtest du nach der gestrigen Kundendemo dein Produkt-Backlog aufräumen.“

Oder „Dies war euer 500. Daily Cafe. Solltet ihr das nicht feiern? Ich habe eine Idee, wie du dein Team überraschen kannst.“

Oder auch: „Hey, deine letzte Agile Retrospektive ist schon sechs Wochen her. Hier ist eine neue Übung zur Retrospektive, die in deiner Branche gerade sehr beliebt ist.“

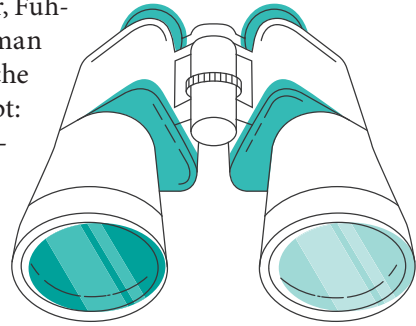


2 Beständigkeit in der Vision

Wer braucht Manager, die den Leuten über die Schultern gucken, wenn künstliche Intelligenz in der Lage sein wird, die Teams bei der Einstellung von Mitarbeitern, der Leistungslenkung und bei Organisationsveränderungen zu unterstützen? Ein Smart Business – so ein Unternehmen soll mein Startup sein! Jeder liebt seine Arbeit, jeder versucht, die Dinge zum Positiven zu verändern, und intelligente Maschinen helfen uns, unsere Arbeit zu verbessern. Soweit ich weiß, haben Machine-Learning-Algorithmen keinerlei Interesse an einem Eckbüro in der obersten Etage, einer Limousine samt Fahrer oder dem Parkplatz am Haupteingang. Wir würden haufenweise Geld einsparen für Managementvergünstigungen, Boni und bedruckte PowerPoint-Folien!

Was ich da beschrieben habe, ist nur eine Vision. Aber gar keine schlechte. Ich glaube, dass Innovation oft mit Visionären anfängt.

Als Entrepreneur, Intrapreneur, Gründer, Führungsperson oder Kreativer braucht man eine Produktvision, die das Wesentliche eines innovativen Produktes wiedergibt: was es für seine Nutzer und Kunden erreichen will. Eine großartige Produktvision hilft den Menschen, sich vor Augen zu führen, welchen Nutzen es bringen sollte – als hörten sie sich eine Kurzgeschichte über ein erfolgreiches Unternehmen in der Zukunft an.



Michał Borkowski, Gründer und CEO von Brainly, konnte in seinem Büro im polnischen Krakau ein paar Minuten für mich erübrigen. Das Unternehmen wuchs derart rasant, dass es zwischen seinen alten und neuen Räumlichkeiten ein Übergangsbüro belegen musste.

Wir haben die vor uns liegende Chance so definiert, dass sie global skalierbar ist. Es gibt 1,2 Milliarden Schüler auf der Welt und sie alle brauchen tagtäglich Hilfe beim Lernen. Wenn wir über das Problem nachdenken, das Brainly löst, ist es genau dieses große Problem. Ganz oft beobachte ich, dass die Probleme, die Startups zu lösen versuchen, nicht groß genug sind. Sie jagen einer Chance hinterher, die deutlich kleiner ist als die reale Chance, die vor ihnen liegt. Bei uns war das am Anfang auch so. Wir haben in Polen angefangen und anfangs überhaupt nicht über unsere globale Chance nachgedacht, sondern nur über unser eigenes Land. Wir haben etwa drei Jahre gebraucht, bis uns endlich klar wurde, warum wir hier sind und was wir zu erreichen versuchen. Jetzt, da das genau definiert ist, kann ich das Unternehmen besser in Richtung dieser Vision führen. Ich würde jeden Startup-Gründer und CEO dazu ermutigen, viel früher über ihre große Vision nachzudenken, als wir das getan haben.

Michał Borkowski, Gründer und CEO von Brainly in Krakau, Polen



Wir entwickeln eine Vision, damit wir eine Richtung haben, die wir mit den Produktentwicklungsbemühungen unseres Teams einschlagen können. Wir können unsere Träume träumen und dann eine Vision formulieren, ohne irgendetwas über verfügbare Technologien, Märkte oder Einnahmequellen zu wissen. Um die Details kümmern wir uns später. Zuerst müssen wir uns selbst begeistern und unsere Mitgründer, sofern wir welche haben, unsere ersten Teammitglieder, sofern wir welche wollen, und die Investoren, sofern wir sie brauchen. Denn ohne die Begeisterung der Menschen um uns herum wird sich niemand um die Einzelheiten der Vorgehensweise kümmern. Ohne eine Vision kann der Traum womöglich nicht verwirklicht werden.

Aber verwechseln Sie eine Produktvision nicht mit einem Strategieplan. Wenn Sie mit Ihrem Team einen Traum teilen, so geht es noch lange nicht um die Features auf einer Produkt-Roadmap. Eine Vision ist keine ausgefeilte Erklärung, die sich irgendein Gremium bei einem zweitägigen Aufenthalt in einem Wellness-Resort zurechtgelegt hat. Eine Vision ist auch kein Slogan auf einer Tasse mit Cappuccino, den eine Maschine auf Tastendruck ausgespuckt hat. Ihre Vision ist vielmehr ein verbales Bild von der Zukunft, in einer Sprache, die Sie benutzen würden, um Ihre Geschichte Ihren Freunden in einer Kneipe zu erzählen und sie davon zu überzeugen, Ihnen bei der Umsetzung zu helfen. Und die Vision ist groß, mutig und unwiderstehlich. *I have a dream* kommt

4 Beständigkeit in der Vision

vor *I have a team*. Genau das unterscheidet die großen Führungsleute von den gescheiterten.

Marc Wesselink, Managing Partner bei Startupbootcamp, sprach voller Begeisterung an dem großen Tisch des gemeinsamen Tagungsraumes in Amsterdam. Etliche Startups waren im Haus und, wie mir schien, ein gut organisiertes kreatives Chaos.

Wenn ich mir all die vielen Startups ansehe, die kamen und gingen, so stelle ich fest, dass die brillanten unter ihnen etwas haben, das den anderen fehlt. Eine Sache macht den ganzen Unterschied: Die besten Gründer haben ihren Nordstern – so was wie einen inneren Drang, ein riesiges Problem lösen zu wollen. Das Wie ist dabei noch gar nicht klar, ebenso wenig wie die Frage, welche Kunden anvisiert werden sollen. Sie wollen flexibel sein, solange sie in Richtung ihrer Vision Fortschritte machen können. Das ist mit Abstand das größte Unterscheidungsmerkmal.

Marc Wesselink, Managing Partner bei Startupbootcamp, Amsterdam, Niederlande



Ich denke, Marc hat recht. Und das gilt nicht nur für Startups – jene kleinen Unternehmen, die zu beweisen versuchen, dass ihre neue Produktidee umsetzbar ist –, sondern auch für Scaleups – jene erfolgreichen Unternehmen mit validierten Geschäftsmodellen, die skalieren, also mit weiteren Produkten in weitere Märkte expandieren. Und es gilt ebenso für etablierte Unternehmen, deren Führungskräfte und Intrapreneure versuchen, ihre Organisationen zu transformieren und neu zu erfinden, sodass sie nicht durch Startups und Scaleups verdrängt und ersetzt werden.

Dem Management gestandener Organisationen wird oft vorgeworfen, keine klare Richtung vorzugeben. Während die Mitarbeiter damit beschäftigt sind, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, weiß niemand, wohin das Unternehmen eigentlich strebt. Kein Mitarbeiter ist beseelt von einem Traum von einer besseren Zukunft. Um dem entgegenzuwirken, müssen die Führer traditioneller Unternehmen eine gemeinsame Vision kommunizieren – und zwar stetig und beharrlich. Es macht einen Riesenunterschied in Sachen Kreativität, Zusammenarbeit und Engagement, wenn man Teams einen großen und kühnen Traum vermittelt. Denn so können sie sich die künftigen Ergebnisse ihrer Arbeit ausmalen. Niemand träumt von gewöhnlichen Produktmerkmalen, höchstens vielleicht einen Albtraum. Doch die Vorstellung, wie die Welt sich

in der Zukunft verändern wird und wie die eigene Arbeit zu dieser Zukunft beiträgt – *davon* lohnt es sich zu träumen. Die Leute sollen sagen: „Wenn *das* bald möglich sein soll, bin ich dabei. Ich will bei der Umsetzung mitwirken!“

Während ich versuchte, mit meinem tiefenden Teebeutel keine allzu große SUauerei auf dem großen schwarzen Tisch irgendwo im finnischen Helsinki zu verursachen, erklärte mir Jenni Tolonen die ursprüngliche Vision des Unternehmens Management Events, wo sie heute als CEO arbeitet.

Unser Gründer wollte, dass wir den Finnen auf Firmenevents zu einem geselligeren Miteinander verhelfen und sie zusammenbringen sollten. In unserer doch sehr digitalen Welt können die Menschen gute Geschäftsbeziehungen aufbauen, wenn persönliche Kontakte erleichtert werden, etwa aufgrund gemeinsamer Interessen, und das Umfeld ansprechend und unterhaltsam ist. Sie können neue Kontakte knüpfen und auf neue Ideen kommen. Vielleicht können sie sogar ihre Probleme lösen. Genau das schwebte unserem Gründer vor, also war das unsere Vision. Und erfreulicherweise haben wir bei der Verwirklichung dieser Vision beachtliche Fortschritte gemacht.

Jenni Tolonen, CEO bei Management Events, Helsinki, Finnland



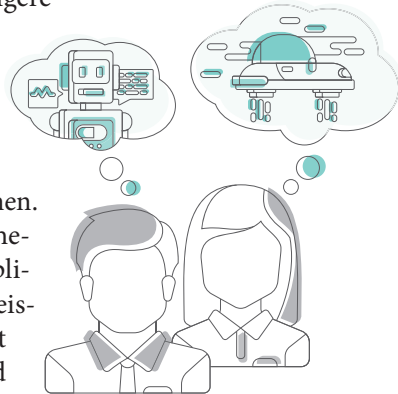
Auf die Gefahr hin, als haarspalterischer Pedant dazustehen – der ich vermutlich auch bin –, denke ich, was Jenni meinte, war ursprünglich eine Unternehmensvision und wurde dann erst zu einem Unternehmenszweck bzw. einer Mission. Das Unternehmen hat bereits erreicht, was es sich vorgenommen hatte. Sie haben ihren Traum verwirklicht und wollen jetzt mehr in der Richtung tun. Anerkannten Definitionen zufolge geht es bei einem Unternehmenszweck (auch als Mission bezeichnet) um die Gegenwart. Er beschreibt, warum die Dinge getan werden. Bei einer Vision hingegen geht es um die Zukunft. Sie beschreibt das hochgesteckte Ziel, das die Organisation zu erreichen hofft. Einen Zweck zu haben heißt, sinnvoll zu sein, eine Vision zu haben heißt, hoffnungsvoll zu sein. Mission ist Schubkraft, Vision ist Zugkraft. Und damit genug der pedantischen Haarspalterei.

Ein wahrhaft inspirierendes Beispiel für eine Vision ist The Ocean Cleanup, eine Nonprofit-Organisation mit Sitz in meiner Heimatstadt Rotterdam in den Niederlanden. Mit passiv dahintreibenden Systemen, modernsten Technologien und unter Nutzung der natürlichen Meeresströmungen möchte diese Organisation in nur fünf Jahren die Hälfte des Großen Pazifischen Müllflecks

aus dem Meer fischen. Als dieses Buch verfasst wurde, gab das Unternehmen an, seinem Zeitplan bereits voraus zu sein. Der 24-jährige Boyan Slat, Gründer und CEO von The Ocean Cleanup, hielt seine Vision für derart bedeutend, dass er das Unternehmen nach ihr benannte!

Einer der zahllosen Gründe dafür, dass Unternehmen scheitern und misslingen, ist die fehlende Leidenschaft bzw. das Engagement der Führungspersonen bei der Lösung eines bestimmten Problems. Das Business schlägt mal nach links und mal nach rechts aus oder dreht sich womöglich im Kreis. Und das Unternehmen ist wie ein Müllfleck, der darauf wartet, von einem leidenschaftlichen jungen Gründer weggeräumt zu werden. Lassen Sie es nicht so weit kommen. Entwickeln Sie Visionen!

Was ist Ihr Traum? Was liegt Ihnen wirklich am Herzen? Welche Vision möchten Sie in die Realität umsetzen? Es muss nicht unbedingt etwas sein, das überall auf der Welt Schlagzeilen macht, wie die Säuberung der Meere. Es gibt noch wichtigere Probleme, wenn auch nur für kleinere Personenkreise. Ihre Produktvision sollte einfach gehalten sein, sodass die Menschen sie sich bildlich vorstellen, sie verstehen und sie auch in Ihrer Abwesenheit weitererzählen können. Kein Fachchinesisch, keine abgedroschenen Phrasen, keine langen und komplizierten Sätze. Nur ein anschauliches geistiges Bild von etwas, das in der Zukunft Wirklichkeit werden könnte, klar und beharrlich kommuniziert.



Ich träume von Computern, die uns dabei helfen, die Arbeit und die Organisationen besser zu machen. Das ist meine Vision von einer besseren Welt. Zufriedenere Mitarbeiter durch bessere Technologien. Produktvisionen passen bestens in die *Anfangsphase* des Shiftup Business Lifecycle, wie ich es nenne. Doch darauf werde ich später noch genauer eingehen, alles zu seiner Zeit. In diesem Buch müssen noch viele Themen behandelt werden. Beginnen wir mit einer Gründergeschichte.

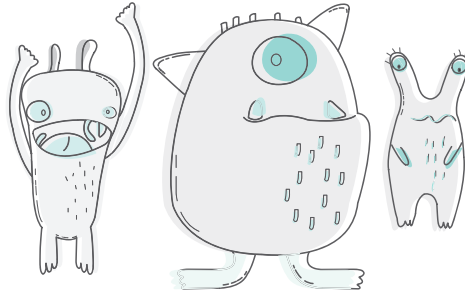


Geschichten über Ihr Leben und andere

Entdecken Sie den Business Lifecycle von Startups und Scaleups und denken Sie über Erkundung, Ausführung und Product/Market Fit nach.

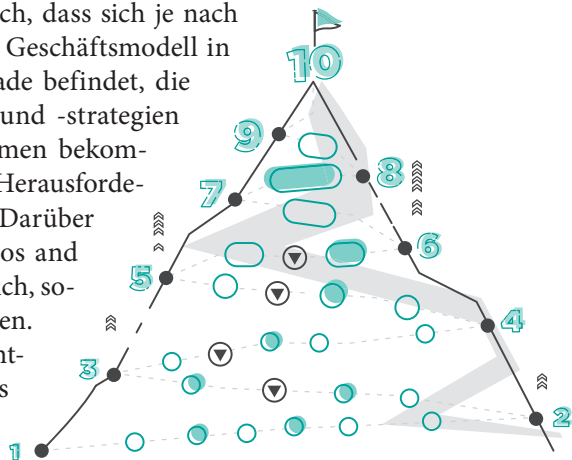
Die Idee für mein Startup kam mir im Sommer 2016 im Union Square Park in New York. Ich war gerade auf Promotion-Tour für mein vorangegangenes Buch *Managing for Happiness* in den USA und saß auf einer Parkbank, kümmerte mich um meine eigenen Angelegenheiten und las ein wenig. Um mich herum saßen Menschen aus der ganzen Welt – mit allen möglichen Sprachen, Kleidungsstilen, Frisuren, Hautfarben und Körpermodifikationen. Doch sie alle spielten dasselbe Spiel auf ihren Smartphones: Pokémon Go. Das war geradezu absurd. Hunderte fremder Menschen liefen mit ihren Handys herum und versuchten, unsichtbare Monster zu erwischen. Nie zuvor hatte ich einen globalen Hype dieser Größenordnung beobachtet und ich dachte, die Welt sei verrückt geworden.

Doch dann machte es „Klick“ in meinem Kopf und ich dachte: „Wir als Business-Coachs, Berater und Seminarleiter geben unser Bestes, um Menschen in Organisationen zur Änderung ihres Verhaltens zu bewegen. Es kann Jahre dauern, bis nur ein paar Hundert Mitarbeiter Agile und Lean-Methoden komplett übernehmen, weil organisatorische Veränderungen sich schwer durchsetzen lassen. Und dann spielen binnen weniger Wochen Millionen von Menschen Pokémon Go. Ist das nicht auch eine Verhaltensänderung? Wie haben die Spielentwickler das derart rasant hinbekommen? Das ist doch total unfair!“



Dann wurde mir klar, dass Organisationsveränderungen oft dadurch gebremst werden, dass sie für gewöhnlich keinen Spaß machen. Es gibt keine smarten Algorithmen, die Mitarbeitern Aufgaben, Schätze, Level oder Abzeichen anbieten. Es gibt keine farbenfrohen Monster, die man im Büro jagen kann – der Praktikant, den Sie genötigt haben, Anzug und Krawatte zu tragen, zählt nicht. Genau da sah ich die Chance, die später in der *Problem*-Folie meines Pitch Deck erschien: Organisationsveränderung durch spieltypische Elemente und maschinelles Lernen. Das wollte ich ausprobieren. Das war der Moment, in dem mein Startup in die erste Phase des Shiftup Business Lifecycle gelangte, wie ich ihn nenne.

Ich glaube, dass wir uns den typischen Lebenszyklus von Startups und Scale-ups als eine Reihe von Phasen oder Spiellevels vorstellen können. Wie bei einem PlayStation-Spiel erscheinen im ersten Level neue Geschäftsideen, die später in die höheren Level aufsteigen. Im obersten Level dann kommt ein erfolgreiches Geschäftsmodell nach einem langen und erfüllten Leben zur Ruhe. Und auf den Levels dazwischen kommt das Geschäftsmodell in Gang, skaliert und vermässelt unterwegs hoffentlich nichts. Interessant finde ich, dass sich je nach der Phase, in der sich ein Geschäftsmodell in seinem Lebenszyklus gerade befindet, die besten Überlebensregeln und -strategien ändern. Ältere Unternehmen bekommen es mit ganz anderen Herausforderungen zu tun als jüngere. Darüber hinaus ändern sich die Dos and Don'ts für Startups erheblich, sobald sie zu Scaleups werden. Das Game of Business entwickelt sich entlang des Weges.



Der Lebenszyklus von Geschäftsmodellen scheint dem typischen Lebenszyklus von Menschen zu ähneln. Das Spiel des Lebens beginnt für uns als Neugeborene und endet lange Zeit später, wenn wir alt und grau und (in manchen Fällen) bereit sind, uns von der Welt zu verabschieden. In den Phasen dazwischen sind wir jung, werden erwachsen und überleben – hoffentlich – all die Monster, die das Leben uns auf den Hals schickt, während wir uns damit beschäftigen, Aufgaben zu erfüllen, Schätze zu sammeln und Medaillen zu verdienen. Wenn wir größer werden, lernen wir, dass die Dinge, die uns im Kleinkindalter noch erlaubt waren, wie etwa nackt im Park zu spielen, nicht mehr so recht akzeptiert werden. (Es wäre nett gewesen, wenn mich jemand gewarnt hätte.) Ebenso werden die bösen Dinge, die wir als Kinder meiden sollten, uns als Teenagern und jungen Erwachsenen plötzlich gestattet. (Auch hier wäre es schön gewesen, wenn mir das jemand vorher gesagt hätte.) Die Dos and Don'ts für Menschen richten sich nach ihrer Lebensphase und ihrem Level in dem Spiel – fast könnte man Menschen mit Geschäften gleichsetzen.

Man beachte, dass ich hier vom Lebenszyklus von *Geschäften* spreche (meine Kurzbezeichnung für *Geschäftsmodelle*), nicht von *Unternehmen*. Ein Startup ist eine temporäre Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, wiederholbaren und profitablen Geschäftsmodell. Sobald das Geschäftsmodell validiert ist, wird das Startup zu einem Scaleup. Wenn es nicht validiert werden kann oder auf andere Weise scheitert, wird es zu einem Fehlschlag. Ein Scheitern lässt sich nicht vermeiden, weil das Geschäft, wenn es sehr alt wird, ohnehin untergehen wird. Wir werden geboren, wir werden erwachsen, wir sterben. So einfach ist das.

Solange Ihr Unternehmen nur ein Geschäftsmodell verfolgt, haben Sie es mit nur einem Lebenszyklus zu tun. Wenn Sie allerdings ein etabliertes Unternehmen haben, das neue Geschäftsmodelle auf den Weg bringt, ist es wie in einer Familie, die Kinder bekommt. Der Nachkomme hat seinen eigenen Lebenszyklus. Das elterliche Geschäftsmodell finanziert die Kinder, und während das Elternteil in die Jahre kommt, beginnen die Kinder ihre Reise. Und auch junge Geschäftslebenszyklen können ohne die unterstützenden Ökosysteme, in denen sie leben, nicht existieren.

Sie als Unternehmensführer kümmern sich womöglich um mehrere Geschäftsmodelle in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus. Ihr Unternehmen stellt lediglich das rechtliche und finanzielle Gehäuse. Wenn Sie alles gut organisieren, werden nur Ihre Geschäftsmodelle in Gang kommen, skalieren und gelegentlich auch scheitern, nicht das Unternehmen selbst. Ihr Unternehmen ist eine Familie. Durch seine ständige Selbsterneuerung kann es für eine sehr lange Zeit bestehen. In der Tat existieren etliche Familien seit Jahrhunderten auf dieser Welt.

Schon oft habe ich beobachtet, dass Führungskräfte und Entrepreneurre die Dinge dann in den Sand setzen, wenn sie zum falschen Zeitpunkt im Business Lifecycle das Falsche tun. Zum Beispiel versuchen Startup-Gründer häufig, ihr Geschäft zu skalieren, wenn sie die meisten Aspekte ihres Geschäftsmodells noch gar nicht validiert haben. Das ist genauso gefährlich wie ein Jugendlicher, der Auto fährt, ohne den Führerschein gemacht zu haben. Andere Entrepreneurre haben sich schlichtweg noch nicht auf die nächste Phase vorbereitet und stoßen auf gravierende Probleme, wenn das Umfeld sie schon dort hineindrängt. Das ist genauso naiv wie ein junger Erwachsener, der sein Studium abschließt und noch immer nicht weiß, wie er seinen Lebensunterhalt verdienen soll. Am anderen Ende der Skala behandeln Führungskräfte etablierter Unternehmen neue Geschäftsideen oft als formale Projekte, von denen man Prognosen zu Umsätzen, Budgets, zur Kapitalrendite und zum Nettobarwert (NBW) erwartet. Das ist, als forderten Sie Ihre Kinder dazu auf, auszurechnen, wie sie Ihnen ihre Lebenshaltungskosten zurückzuzahlen gedenken.

Ich glaube, dass der Hauptgrund für geschäftliche Misserfolge in der Unkenntnis der Phasen des Business Lifecycle und dessen kontextabhängiger Regeln und Praktiken liegt. Das Wissen darum, wo sich Ihr Geschäft auf dem typischen Weg befindet, wird Ihnen helfen, die künftigen Herausforderungen zu erkennen. Es wird Ihnen auch helfen, Ihr Geschäftsmodell je nach der natürlichen Phase in seinem Lebenszyklus korrekt zu managen. Denn um das höchste Level bestmöglich zu erreichen, brauchen Kinder wie Erwachsene auf den verschiedenen Levels des Spiels verschiedene Freiheiten und Grenzen.

Werfen wir nun einen Blick auf die zehn Phasen des Shiftup Business Lifecycle (Abbildung 2.1).

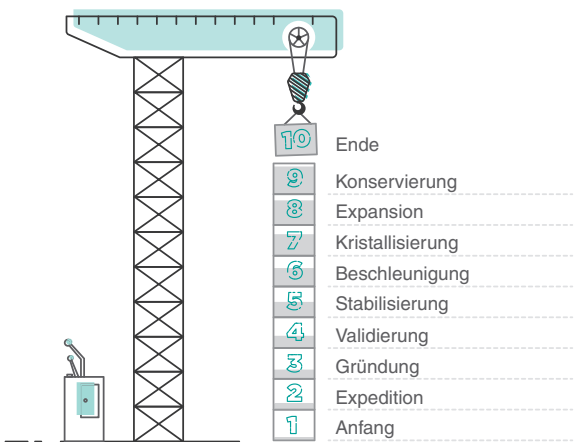


ABBILDUNG 2.1 Der Shiftup Business Lifecycle

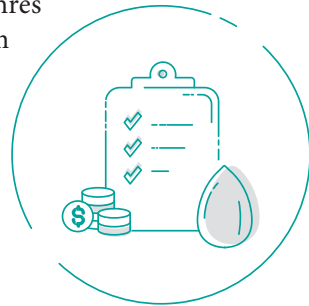
In der **Anfangsphase (1)** ist Ihr Geschäft vorerst nur eine Idee für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung. Es hat noch keine eigene Kraft, sondern braucht wie ein Neugeborenes ständige Fürsorge und Aufmerksamkeit, weil es sonst verkümmert und stirbt.

Sie könnten es auch das Einarbeitungs- oder Vorbereitungslevel nennen. Es ist das Level, auf dem Sie beginnen, die Machbarkeit und Brauchbarkeit der Idee und Ihre eigenen Absichten als Gründer/Entrepreneur oder als Intrapreneur eines unternehmensinternen Startups zu erkunden. In dieser Phase verdienen Sie Ihr Einkommen in einer anderen Funktion bzw. einem anderen Job und vielleicht sprechen Sie schon hin und wieder mit Freunden oder Kollegen, die auf den nachfolgenden Levels womöglich zu Ihren Mitgründern oder Teammitgliedern werden.



Auf diesem ersten Level müssen Sie Ihre Produktvision vollenden und die Vorbereitungen für die Ermittlung des Problem/Solution Fit, die auf dem nächsten Level erfolgt. Diese Phase endet, wenn Sie es geschafft haben, ein wenig Zeit und ein paar Ressourcen aufzubringen, um mit den Recherchen anzufangen und das eigentliche Spiel zu beginnen.

Die **Expeditionsphase (2)** ist das Säuglingslevel Ihres Startups. In dieser Phase ist bereits alles getan, um die Lebenskraft der Idee zu prüfen und das Baby am Leben zu halten. Auf diesem Level werden Sie zum Geschäftsgründer oder Startup-Führer, weil Sie einen Weg gefunden haben, um die weitere Erkundung und Entwicklung Ihrer Idee zu finanzieren, sei es durch Bootstrapping oder mit etwas Startkapital von den drei Fs: Ihren Freunden, Ihrer Familie oder Ihrem formalen bzw. früheren Arbeitgeber.

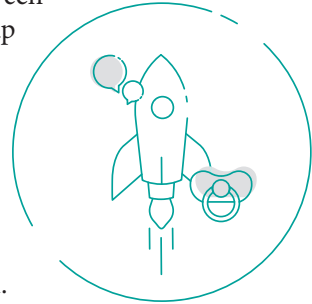


In dieser Phase, mitunter auch Customer Discovery genannt, liegt das Hauptaugenmerk auf der Zusammenstellung der Startmannschaft von Mitgründern, der Entwicklung einer Strategie und der Festschreibung der ersten Geschäftsmodellhypothesen, die validiert werden müssen. Vor allem gilt es herauszufinden, ob die Kunden das Produkt, das Ihnen vorschwebt, wirklich haben wollen – durch Gespräche mit vielen Leuten und die Prüfung Ihrer wichtigsten Hypothesen. Zum Teil kann das mit einem „Low-Fidelity“-Minimum-Viable-

Product realisiert werden, also dem denkbar einfachsten Prototyp Ihres Produktes, anhand dessen Sie die Reaktionen potenzieller Kunden messen können.

Die Phase endet, wenn Sie das Erreichen des Problem/Solution Fit bestätigt haben. Sie haben ein Problem entdeckt, das es zu lösen lohnt. Eine bestimmte Anwenderzielgruppe ist bereit, für Ihre vorgeschlagene Lösung zu zahlen (Brauchbarkeit), die Sie auch in der Lage sind zu bauen (Machbarkeit).

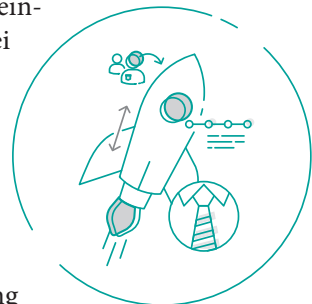
Erst in der **Gründungsphase (3)** werden Sie zum echten Gründer bzw. zur Führungsperson. Ihr Startup ist jetzt ein Kleinkind. Es beginnt zu kommunizieren und sich eigenständig zu verhalten, braucht aber noch immer tägliche Fürsorge, während es versucht, sein Umfeld zu verstehen.



Mit Beginn dieses Levels haben Sie den Problem/Solution Fit validiert, also grünes Licht, um mit der Herstellung eines Produktes zu beginnen. Doch zuvor muss eine Eigentümerstruktur etabliert und die Produktentwicklung finanziert werden – durch die Gründer, Freunde und Familien oder auch durch Kreditoren, erste Kunden, Business Angels oder durch ein unternehmensinternes Innovationsgremium.

In dieser Phase gehen Sie und Ihre Mitgründer dazu über, sich uneingeschränkt für das neue Geschäft zu engagieren. Denn wenn die Gründer nicht einmal selbst überzeugt genug sind, um ihre reguläre Arbeit aufzugeben und etwas von ihren eigenen Mitteln in das Unternehmen zu investieren, ist die Idee womöglich nicht groß genug, um auch für andere interessant zu sein.

Zu dieser Phase können auch schon Gesellschafter-, Options- und Vergütungsvereinbarungen sowie professionelle Berater gehören. Am Ende dieses Levels haben Sie den Vision/Founders Fit erreicht: Die Mitgründer vereinbaren, langfristig dabei zu sein, um ihre Vision zu verwirklichen. Bis zu dieser dritten Phase könnte das Kleinkind noch mit ein wenig Spielerei und Bastelei davonkommen, aber nach diesem Level wird es ernst mit dem Heranwachsen!



In der **Validierungsphase (4)** beginnt das kleine Kind zu lernen – entweder besucht es die Schule oder es fackelt zumindest nicht das Haus ab. Ihr Startup beginnt seine Arbeit mit der Ermittlung des Product/Market Fit: der Validierung

sämtlicher Geschäftsmodellhypothesen. Für viele Startups ist diese Phase die schwierigste. Auf diesem Level prüfen Sie fortwährend die Annahmen Ihres Geschäftsmodells, bis Sie die ersten Anzeichen von Zugkraft, Wachstum und Umsatz vorweisen können. Sie lernen alles über Ihre Kunden, was Sie können, während Sie versuchen, Ihre Geldmittel so langsam wie möglich aufzubrauchen. Einen Großteil der Zeit verwenden Sie auf das Optimieren, Ausbessern und gelegentlich auch auf Kurswechsel, während Sie „High-Fidelity“-Minimum-Viable-Products bauen, die sich ausgehend von frühen Prototypen stetig weiterentwickeln zu nahezu abgeschlossenen Produktversionen.

In der Validierungsphase validieren Sie nicht nur den Erfolg des Produktes, sondern auch die Größe des Marktes. Abgeschlossen haben Sie diese Phase, wenn das Produkt gut ankommt und der Markt sich als groß erweist. Weil dieser Level aber naturgemäß einer Suche auf unbekanntem Terrain gleichkommt, erfordert es unterwegs womöglich mehrere zusätzliche Finanzierungsrunden. Am Ende dieser Phase haben Sie die Herausforderung des Product/Market Fit erfolgreich gemeistert: Sie haben etwas gebaut, das Kunden wollen, das sie nutzen und das sie immer munter weiterempfehlen. Außerdem haben Sie vermutlich in vielerlei Hinsicht Abstriche gemacht, um so früh wie möglich die Bestätigung dafür zu erhalten, dass Sie sich in die richtige Richtung bewegen.

Riina Einberg, General Managerin bei Taxify, sitzt in einem bequemen Sessel in ihrem eleganten Büro im modernen Industrial Look in Tallinn in Estland und spricht über ihre Erfahrungen mit mehreren estnischen Startups.

Ich bin keine Finanzchefin oder Wirtschaftsprüferin, aber ich habe jede Menge Finanzarbeit gemacht und dabei stets versucht, bewusst einfache Lösungen für Startups zu finden. Denn wenn man zu früh Finanzexperten engagiert, übertreiben die es oft mit ihren Prozessen.

In den Anfangsphasen verändert sich das Unternehmen für gewöhnlich sehr schnell. Also braucht das Geschäft jemanden, der sagt: „Okay, machen wir so viel, wie wir in dieser Phase brauchen, und bereiten wir uns schon ein wenig auf die nächste Phase vor. Irgendwann brauchen wir vielleicht jemanden, der sich hauptberuflich und professioneller mit diesen Finanzangelegenheiten beschäftigt. Im Moment allerdings reicht das hier aus. Wir befassen uns nur mit diesem Teil und machen den Rest später.“ Das war meine Aufgabe in den Bereichen Finanzen, HR, IT und Büromanagement.

Riina Einberg, General Managerin bei Taxify, Tallinn, Estland

