

1 Team

GründerInnen mit technischem Hintergrund («Techie»): »Unsere Technologie ist so genial, dass sie sich von selbst verkaufen wird! Vertrieb und Marketing sind so triviale Aufgaben.«

GründerInnen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund: »Unsere Geschäftsidee ist fantastisch, und wir wissen genau, wie wir sie verkaufen können. Die Entwicklung des Produkts ist unsere kleinste Sorge. Wir werden einfach jemanden in Osteuropa anheuern.«

GründerInnen im Allgemeinen: »Ein VC-Investor zu sein ist so ein einfacher Job, einige von ihnen haben noch nicht einmal erfolgreich ein Start-up gegründet. Wie wollen sie uns operativ helfen?«

Investoren/Investorinnen: »Wenn der Gründer/die Gründerin endlich härter arbeiten würde, wäre er/sie endlich erfolgreich.«

Du hast solche Aussagen wahrscheinlich schon einmal gehört oder sie selbst als Anfänger verwendet. Inzwischen dürfte dir klar geworden sein, dass die Dinge in der Realität etwas anders aussehen. Tatsächlich wissen die Fachleute in unserem unternehmerischen Umfeld, dass Personen, die solche Aussagen tätigen, systematisch unterschätzen, wie schwer die jeweilige Arbeit wirklich ist.

Psychologen nennen dies den *Dunning-Kruger-Effekt*: die Neigung, zu glauben, dass man mehr über einen Bereich außerhalb seines Fachgebiets weiß, als es tatsächlich der Fall ist, und zu unterschätzen, wie kompetent die tatsächlichen Experten/Expertinnen in diesem Bereich sind¹. Wir alle haben das während der Pandemie erlebt, als plötzlich alle Epidemiologen/Epidemiologinnen waren. Natürlich ist es ganz einfach, sich ein wenig in einem anderen Bereich auszuprobieren. Ein kluger Ingenieur kann sich schnell ein bisschen Finanzwissen aneignen. Aber das ist etwas ganz anderes als die Brillanz, die ein/e erfahrene/r CFO vollbringen kann. Eine clevere Marketingfachperson kann ein wenig Python lernen und einige Dinge automatisieren. Aber das ist etwas ganz anderes, als ein skalierbares, technisches Produkt zu entwickeln, wie es erfahrene Ingenieure/Ingenieurinnen oder ProgrammiererInnen können. Der Versuch, sich zusätzliches Wissen aus anderen Bereichen anzueignen, ist großartig, aber das bedeutet nicht, dass man auch nur annähernd ein/e MeisterIn seines/ihrer Fachs ist. Wir alle sollten lernen, unsere Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fachbereichen für ihre spezifischen Fähigkeiten zu respektieren und zu bewundern, von denen wir oftmals die meisten nicht einmal verstehen.

Wenn *erfahrene Investorinnen und Investoren* Gründungsteams von Start-ups beurteilen, achten sie entsprechend auf zwei wichtige Faktoren: Decken die Teammitglieder alle zentralen Bereiche mit ausreichender Kompetenz und Tiefe ab? Und haben die GründerInnen großen Respekt voreinander und vor den Fähigkeiten der anderen? Wissen sie um ihre Lücken und welches Qualitätslevel erreichen sie im Recruiting?

Doch wer sind überhaupt die *Mitglieder* eines Scale-up-Teams? Wir unterscheiden hier zwischen externen Stakeholdern, Angestellten ohne wesentliche Führungsverantwortung (»Non-core FTE«) und dem Kernteam bestehend aus folgenden Mitgliedern: Führungskräfte, Topmanagementteam (CEO und C-Level Executives), sowie Board-Mitgliedern (Investoren/Investorinnen) (siehe Abbildung 1.1). Im Folgenden konzentrieren wir uns auf dieses Kernteam, welches entscheidend für den Erfolg der anstehenden Skalierung ist.

Probleme innerhalb des Teams sind nicht nur beim Start einer Unternehmung, sondern vor allem in den frühen, sensiblen Wachstumsphasen für viele Misserfolge von Start-ups verantwortlich – auch auf der Scale-up-Ebene. Wenn ein Team nicht gut ausbalanciert ist und noch keine Probleme aufgetaucht sind, werden diese sehr wahrscheinlich während der Scale-up-Reise aufkommen, sofern alle Teammitglieder an ihren Positionen festhalten wollen.

Aus diesem Grund ist das Team die erste wesentliche Komponente der Scale-up Due Diligence. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit der anstehenden Scale-up-Phase zu maximieren, braucht man qualitativ kompetente Teammitglieder (»Qualität-Fit«, Kapitel 1.1), die für die nun anstehende Entwicklungsstufe des Unternehmens geeignet sind, einen passenden organisatorischen Aufbau (»Setup-Fit«, Kapitel 1.2), und eine gemeinsame Grundhaltung des Teams (»Culture-Fit«, Kapitel 1.3).

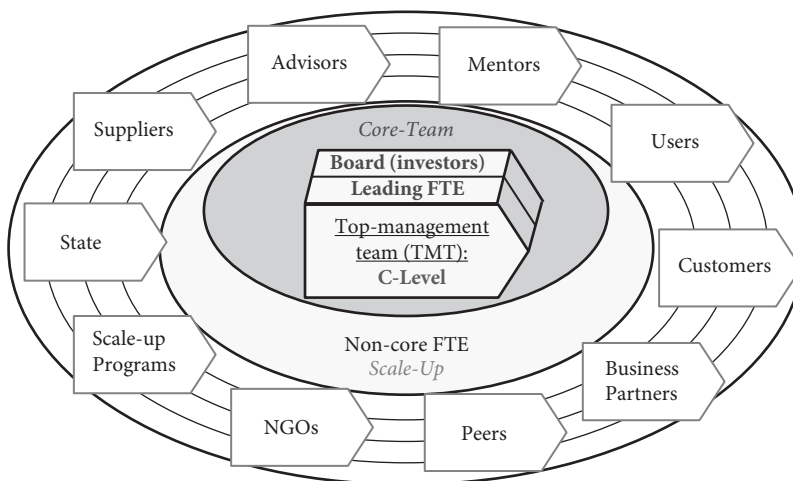


Abbildung 1.1: Übersicht der Teammitglieder eines Scale-ups

Leitfrage: *Ist unser Team bereit zu skalieren, sind sie dem gewachsen und wachsen selbst schnell genug mit?*

Leitsatz: *Vom selbst Machen zum Führen*

Kapitel	Thema
1.1	Qualität-Fit
1.2	Setup-Fit
1.3	Culture-Fit

Tabelle 1.1: Kapitel 1 – Team

1.1 Qualität-Fit

Neue Mitarbeitende anstellen aufgrund ihrer Motivation oder Fähigkeiten, oder doch aufgrund ihres Wissens, Resilienz oder Vielfalt?

Die Qualitätsansprüche an Investoren und an das Kernteam eines Scale-ups unterscheiden sich wesentlich. Informationen zu den Analysen Eures Investorenteam finden Sie im Kapitel 4 »Finanzen« sowie im Kapitel 14 »Fundraising«.

Kernteam

Durch welche Eigenschaften sollte sich das Scale-up-Kernteam auszeichnen? Erfolgreiche Scale-up-Teams zeichnen sich durch folgende drei Eigenschaften aus: ausbalancierte Fähigkeiten, eine hinreichende Diversität, sowie eine hohe Resilienz (Tabelle 1.1).

Fähigkeiten

Fähigkeiten werden in der Literatur in Wissen (»knowledge«), Fertigkeiten (»skills«) und Begabungen (»abilities«) unterschieden (insgesamt »KSA«). Alle drei Arten von »KSA« können entscheidend sein bei der Evaluation der Qualität eines einzelnen Teammitglieds sowie eines gesamten Teams – u. a. in digitalen Teams². Die Unterscheidung wurde ursprünglich von Forschern für die Auswahl von Teammitgliedern entwickelt, die kritischen Arbeitsaktivitäten nachgehen³ – und bei der Scale-up-Reise ist jede Aktivität kritisch.

Knowledge	= Theoretisches Wissen (zum Beispiel Theorien, Konzepte)
Skills	= Praktische, antrainierte Fertigkeiten
Abilities	= Praktische, nicht trainierbare Begabungen/Talente

Tabelle 1.2: Definition von KSA

Welche spezifischen KSAs für ein Scale-up benötigt werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab: der jeweiligen Branche, den Produkten/ Services und den dafür eingesetzten und immer weiter entwickelten Technologien, aber auch dem Geschäfts- bzw. Umsatzmodell, welches zum finalen Product-Market-Fit führt. Innerhalb des

KSA-Mixes eines Scale-ups kommen oftmals die Führungsfähigkeiten der aktuellen und zukünftigen Führungskräfte deutlich zu kurz. Dies liegt in der Regel – wenn nicht bereits Gründungserfahrungen vorliegen – an mangelnder Erfahrung: 2021 war das Durchschnittsalter der GründerInnen in Deutschland 35 Jahre, wie eine Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zeigt⁴. Entsprechend fehlen einer Vielzahl der GründerInnen Führungserfahrungen aus vorherigen Tätigkeiten.

Das hört sich alles komplexer an, als es wirklich ist. 99 % aller Probleme Deines Start-ups sind schon über 1000-mal gelöst worden. Es sind Standardprobleme, und wir helfen Dir mit diesem Buch, die entsprechenden Lösungen schneller zu finden, damit Du und Dein Team Euch auf diejenigen Probleme konzentrieren könnt, die bislang noch niemand gelöst hat. Um Dir Abhilfe bei den Standardproblemen zu schaffen, haben wir ein digitales Template entwickelt, welches Dich durch die Analyse der aktuellen KSAs Deines Teams, die Definition der künftig benötigten KSAs sowie die Ableitung der KSA-Skalierungslücken Deines Teams führen kann (siehe Team-Playbook). Gleichzeitig hilft es Dir bei der Due Diligence der Diversität und Resilienz Deines aktuellen Teams.

Infobox: Welche Skills sind am schwersten zu finden für Scale-ups?

Die meisten Leute würden wahrscheinlich sofort »Software-Ingenieure« sagen, und das ist absolut gesehen auch richtig. Allerdings gibt es drei weitere Schlüsselpositionen, die für den Erfolg absolut entscheidend sind. In absoluten Zahlen gibt es weniger offene Stellen für sie, aber großartige Leute für diese Jobs sind so selten, dass sie unglaublich schwer zu finden sind.

1. *(Full-stack) Go-to-Market LeiterIn*. Es gibt eine ganze Reihe großartiger VertriebsleiterInnen und eine ganze Reihe von Leuten, die eine starke Marketingorganisation aufbauen können. Aber es ist äußerst selten, jemanden zu finden, der/die den gesamten GTM-Trichter versteht. Erst recht ist es schwer, diese Magier zu finden, die sowohl mit 10 als auch 100 und 1000 Mitarbeitenden im eigenen Team volle Wirkung entfalten und die Organisation entlang dieses Weges entwickeln. Wenn Marketing und Vertrieb an einem Strang ziehen, können magische Dinge geschehen. Aber leider gibt es in den meisten Unternehmen viele Spannungen zwischen diesen Abteilungen – und das beginnt oft an der Spitze. Ein gut geölter GTM-Motor, der alle verfügbaren Synergien nutzt, ist ein unglaublicher Wettbewerbsvorteil.
2. »*Product owners*«, die sich ständig mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen und ein tiefes Einfühlungsvermögen für die Kunden/Kundinnen haben. In vielen Unternehmen werden die Produktprioritäten in erster Linie durch das bestimmt, was das Management glaubt, dass die Kunden wollen würden, oder sogar durch rein interne Bedürfnisse (»Welche Funktionen würden unseren Investoren/Ingenieuren gefallen?«). Natürlich führt der einzige Weg zu einem herausragenden Produkt über die ständige Frage, was die Kunden/Kundinnen wirklich wollen. Aber das geht nicht nur durch Kundenumfragen und UX-Forschung. Es braucht einen inneren Antrieb des Product owners, um durch Aggregieren vieler formellen und

informellen Informationen ein echtes, tiefes Verständnis der Situation der Kundenschaft zu erlangen.

3. »Product marketers«, die großartige »Storyteller« sind. Das Produktmarketing ist der Dreh- und Angelpunkt des Marketings, insbesondere bei B2B-Start-ups. Doch allzu oft führt es zu endlosen Vergleichsdiagrammen mit der Konkurrenz, trockenen Positionierungserklärungen und langweiligen Messaging-Tabellen. Die wahre Kunst des Produktmarketings besteht darin, Geschichten zu erfinden – für jede Kundenpersönlichkeit, für jedes Schlüsselmerkmal, für jeden Mitbewerber. Wenn es Euch gelingt, die Dinge nicht nur für die Kunden/Kundinnen, sondern auch für Eure eigenen VertriebsmitarbeiterInnen und CX-Mitarbeitenden einprägsam zu gestalten, könnt Ihr Großes erreichen.

Menschen mit diesen Fähigkeiten sind überall auf der Welt sehr selten, aber in Europa noch viel seltener. In der Regel erkennt man, wenn jemand das nötige Talent hat, und es ist daher oft eine gute Idee, ihn/sie – mit engmaschigen Feedbackschleifen – damit arbeiten zu lassen.

Diversität

»Wenn ich mir die Start-ups ansehe, bei denen ich gearbeitet oder in die ich investiert habe, dann gibt es einen Aspekt, der den Erfolg besser vorhersagt als jeder andere: die Vielfalt des Teams, in allen relevanten Aspekten, die man sich vorstellen kann.«

Andreas Goeldi

Heutzutage spricht man viel über Diversität. Doch was bedeutet Diversität in einem Team eigentlich? Geht es hier »nur« um die Verteilung der Geschlechter, oder solltest Du weitere Dimensionen der Diversität bei der Analyse Deines Teams beachten?

Diversität wird als die »Verteilung persönlicher Eigenschaften unter den voneinander abhängigen Mitgliedern einer Arbeitseinheit« definiert⁵. Diesen Eigenschaften können im Kontext von Scale-ups folgendermaßen kategorisiert werden:

- kultureller Hintergrund (Sprache, Nationalität, ethnische Herkunft),
- demografischer Hintergrund (Alter, Geschlecht usw.),
- Bildungshintergrund (Ausbildungs-/Studiumsrichtung),
- berufliche Vorerfahrung (funktional),
- Führungserfahrung und
- Skalierungserfahrung.

Grundsätzlich nimmt man an, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Vielfalt eines Teams und dessen Leistung besteht: Umso vielfältiger ein Team ist, umso bessere Leistungen erbringt es (sog. »Diversity-Performance Link«). Die Forschung ist sich zwar einig, dass dies prinzipiell zutrifft, allerdings gibt es Hinweise darauf, dass es auch ein »Zuviel« in manchen Diversitätsdimensionen eines Teams gibt. So kann kulturelle Vielfalt die Entscheidungsfindung von Teams verbessern – während es auch den Preis erhöhter gruppeninterner Konflikte, verminderter Zusammenarbeit und Kommunikation mit sich bringen kann.⁶

In der *Praxis* lässt sich beobachten, dass oftmals der »bequeme« Weg gegangen wird und Teams mit überproportional vielen Gemeinsamkeiten gebildet werden – auch charakterlicher Art. Dies ist absolut menschlich. Wir alle »leiden« unter dem sog. »*Similarity bias*« (oder »*Similar-to-me effect*«) und fühlen uns (unterbewusst) tendenziell eher zu uns ähnlichen Menschen hingezogen – zu Menschen des ähnlichen Alters, des gleichen Berufs, der gleichen Herkunft, der gleichen Sprache, der gleichen Interessen etc. Manche nennen diese Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften »Stämme« (engl. »tribes«).

Was kann man dagegen tun? Zunächst einmal ist es wichtig zu verstehen, zu welchen Stämmen Du gehörst. Manchmal ist es offensichtlich, aber viele Menschen gehören zu mehreren Stämmen. Andreas würde sich bspw. selbst als Tech-Unternehmer bezeichnen, mit einer Nebenmitgliedschaft im VC-Stamm und einer freundschaftlichen Verbindung zu Datenwissenschaftlern und Softwareingenieuren. Natürlich gibt es noch feinere Untergruppen, die sich zum Beispiel nach Alter oder geografischer Lage unterscheiden. Ein Wall-Street-Händler in den 60ern hat zum Beispiel nicht viel mit einem indischen Private Banker in den 20ern gemeinsam, auch wenn sie zur selben Berufsgruppe gehören. Es gibt auch Untergruppen, die sich nach Qualifikationsbereichen unterscheiden. Front-End-Software-Ingenieure unterscheiden sich zum Beispiel deutlich von Back-End-Ingenieuren.

Um die Vorteile von Diversität richtig ausschöpfen zu können und eine produktive Arbeitsatmosphäre zwischen »ungleichen« Menschen schaffen zu können, ist es essenziell, dass Ihr folgende Punkte beachtet: Werdet Euch der Vorurteile Eurer Stämme bewusst; lernt, wie man mit anderen Stämmen zusammenarbeitet; seid kreativ jenseits der Eigenheiten Eurer eigenen Stämme; bildet proaktiv stammesübergreifende, diverse Teams.

Daraus leiten sich für die *Due Diligence* Eurer Team-internen Diversität folgende Fragen ab:

- Welche »Stämme« sind in unserer Firma vertreten, und welche dominieren eindeutig?
- Inwiefern herrscht Bewusstsein unter Teammitgliedern über die Existenz der vorherrschenden Stämme im Team?
- Was tun wir, um Verständnis für die jeweils anderen Stämme zu entwickeln und die Zusammenarbeit zwischen Stämmen zu verbessern?
- Auf welche Art und Weise bilden wir Teams?
- Inwiefern wird Diversität im Recruiting berücksichtigt?

Im Kapitel 10.4 Beschleunigtes Kennenlernen lernt Ihr ein simples Tool kennen, welches das Kennenlernen innerhalb von diversen Teams beschleunigt.

Resilienz

Um die anstehende Scale-up-Reise mental und physisch gesund durchstehen zu können, braucht Ihr einen ausreichenden Grad an Resilienz bei Euch im Team. Was

verstehst Du unter Resilienz – und würdest Du Dich selbst und dein Team als resilient einstufen?

Grundsätzlich versteht man unter *Resilienz* die Fähigkeit einer Person [oder eines Teams], Rückschlägen standzuhalten, sich an diese anzupassen und sich von ihnen zu erholen. Sie umfasst

- Verhaltensweisen (Kommunikation),
- Gedanken (Mindset) und
- Handlungen (initiierte Prozesse),

die das persönliche (teambezogene) Wohlbefinden und die psychische Gesundheit (und somit die eigene Leistung als auch die Teamleistung) fördern.⁷

Während der Skalierung werdet Ihr mit einer Vielzahl von Rückschlägen innerhalb von kürzester Zeit konfrontiert werden. Hier einen »klaren Kopf« zu behalten, Distanz zu sich behalten (»Herauszuzoomen«), den negativen Stress in positive Energie umzuwandeln und mental gesund zu bleiben ist essenziell. Dies ist leichter gesagt als getan. Dabei können Euch allerdings individuelle und organisationale Automatismen helfen, die Ihr persönlich und im Team über die Zeit entwickelt. Vielleicht hast Du einige *persönliche Bewältigungsmechanismen*, die Dir im Umgang mit einer negativen Situation helfen, bereits identifiziert und nutzt diese heute bewusst? Welche zählen zu diesen? Beispiele solcher individuellen Mechanismen sind:

- sportliche Aktivität (Spazieren, Joggen, Schwimmen etc.),
- gesunde, körperliche »Schocks« (Sauna, Eisbad),
- Ausübung von individuellen Hobbys (Musikhören, Kochen),
- Schlafen (20- oder 90-Minutenschlaf vor 16 Uhr).

Entscheidend hierbei ist die gesunde Natur des Mechanismus, um nicht nur sehr kurzfristig von dem negativen Stress durch ein neugeschaffenes Problem abzulenken. So zählt bspw. ein Zuckerschok durch Naschen von Süßigkeiten nicht zu hilfreichen Mechanismen, auch wenn bei deren Verzehr Botenstoffe wie Dopamin und Serotonin im Gehirn freigesetzt werden. Das Ziel ist vielmehr, die eigenen Gedanken von dem negativen Stressauslöser zu lösen und auf den eigenen Körper für eine gewisse Zeit zu lenken, um anschließend mit frischen Gedanken das Problem angehen zu können.

Neben den individuellen Mechanismen solltet Ihr auch eine Reihe von *teamorientierten Bewältigungsmechanismen* gemeinsam als Firma entwickeln. Diese können mit den individuellen Mechanismen kombiniert werden. Welche teamorientierten Stressbewältigungsmechanismen habt Ihr bereits bei Euch im Team eingeführt? Beispiele hierbei könnten sein:

- Spaziergang oder Lauf mit einem anderen Teammitglied oder der vorgesetzten Person, bei dem gemeinsam über das Problem nachgedacht wird oder – zur Ablenkung – über völlig andere Themen gesprochen wird;
- gemeinsame Arbeitssession zur Lösungsfindung mit dem Team bzw. Teilen davon;
- gemeinsames Kontaktieren des (Personen-spezifischen) Netzwerks, um eine Person zu finden, die kurzfristig zur Problemlösung beitragen kann;

- Kreieren eines Ad-hoc-Arbeitsteams, um über wenige Tage eine Lösung erarbeiten zu können;
- Weitere Möglichkeiten zur geistigen Ablenkung: gemeinsames Mittagessen, Kaffeetrinken, abendliches Team-Event etc.;
- systematisches Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen. Gibt es eine hierfür offene Lernkultur und wird der Wahrheit offen begegnet?

Ungemein wertvoll ist grundsätzlich ein *präventives, proaktives Verhalten*, welches Stresssituationen im Vorhinein bereits verhindert. Dies ist oftmals leichter gesagt als getan. Konkret empfiehlt sich hier die Bildung von organisationalen Führungsrhythmen, die unausgesprochene Konflikte und konträre Meinungen innerhalb des Teams bewusst adressieren. Dies kann bspw. durch regelmäßige Retrospektiven mit »Start-/Stop-/Continue-Übungen« erfolgen⁸. Das mag sich sehr strukturiert und alltagsfern anhören, hat aber einen massiven Einfluss auf die Teampsychologie. Mehr dazu erfahrt Ihr auf der Buchwebseite⁹.

Infobox: Problemlösung durch geistige Ablenkung oder Schlaf

Nicht immer führt eine analytische Herangehensweise zur Lösung eines Problems, manchmal scheint man geistig in einer Sackgasse angekommen zu sein. In solchen Momenten kann es von großer Hilfe sein, die Gedanken abschweifen und den Geist »wandern« zu lassen (sog. »*mind wandering*«). Allerdings ist »*mind wandering*« mit Vorsicht zu genießen: Zu viel davon scheint mit psychischen Krankheiten zu korrelieren. Außerdem kann es hinderlich sein, wenn man versucht, auf analytischem Wege ein Problem zu lösen.^{10,11}

Auch *Schlafen* kann Dir entscheidend bei einer kreativen Problemlösung helfen. Dies scheint vor allem bei zwei Arten von Problemen zu gelten: Probleme, die kreatives »*thinking outside the box*« zur Lösung beanspruchen, und Probleme, deren Lösungen (räumlich) visualisiert werden können.¹²

Darüber hinaus existieren weitere Strategien zur Problemlösung, wie bspw. explizit divergentes Denken (Auflisten einer Vielzahl von »verrückten« Lösungen), Aufzwingen von zeitlichen und/oder finanziellen Einschränkungen, Meditieren oder Reisen.

Insgesamt gilt es den negativen Stress, sog. »Distress« – der nicht zu verwechseln ist mit positivem Stress, sog. »Eustress«¹³ –, während der Skalierung so weit wie möglich zu minimieren, sodass der Einsatz der beschriebenen Bewältigungsmechanismen nicht zum Alltag wird. Denn Arbeiten im ständigen Krisenmodus kann kurz- oder mittelfristig im Burnout münden, wenn der einhergehende Stress chronisch wird.¹⁴ Um den Stress zu minimieren, könnten folgende Hebel auf Teamebene Euch helfen: eine klare Definition und Kommunikation der individuellen Verantwortungsbereiche, die Identifikation und Aufteilung/Koordination von neuen Aufgaben, die Zuteilung von einer individuell verträglichen Anzahl an Aufgaben pro Teammitglied, die

Identifikation, offene Kommunikation und pragmatische Lösung von aufkommenden Problemen, die Einführung einer offenen Feedback-Kultur über Hierarchie-Ebenen hinweg, sowie die Entwicklung und Kommunikation einer gemeinsamen, sinnstiftenden Kultur (siehe Kapitel 1.3). Einen wesentlichen Hebel auf individueller Ebene findet Ihr in den Scale-up-Habits (Teil V) im Kapitel »20 Arbeitsbalance«.

Für Eure *Scale-up Due Diligence* findet Ihr auf der Buchwebseite¹⁵ ein digitales Tool in Form eines Fragebogens. Dieser basiert auf anerkannten Messkonstrukten aus der Forschung und hilft jedem Teammitglied, die eigene Lage und Resilienz einschätzen zu können. Die Reflexion der Ergebnisse könntet Ihr beispielsweise mit einem gemeinsamen Team-Wochenende verbinden, welches Euch nochmals näher zusammenrücken lässt. Dabei sollten auch folgende Fragen reflektiert werden:

- Welche persönlichen Stressbewältigungsmechanismen haben wir bereits identifiziert und welche nutzen wir heute bewusst? Welche sind von gesunder Natur?
- Welche teamorientierten Stressbewältigungsmechanismen haben wir bereits entwickelt und sind im Einsatz?
- Wie gestalten wir unser Zeitmanagement? Wie priorisieren wir unsere Aufgaben? Haben wir individuell Zeitbudgets definiert?

1.2 Setup-Fit

Der S-Kurve einen Schritt voraus sein.

Eines der wichtigsten Konzepte für Kernteams von Start-ups in der Wachstumsphase ist die *S-Kurve*. Sie bestimmt fast alles in der Entwicklung eines Start-ups sowie von Innovation im Allgemeinen. Obwohl sie so einfach aussieht, ist sie in der Praxis für uns Menschen unglaublich schwer zu begreifen – unser Gehirn ist einfach nicht für ein entsprechendes Denken ausgelegt. Lies Dir daher zunächst das Kapitel 19 »S-Kurven-Management« durch.

Strategische Entscheidungen sollten nie ohne Beachtung möglicher s-kurviger Entwicklungen getroffen werden. Die Antizipation Eurer s-kurvigen Entwicklung sollte sich u. a. in Eurem Organigramm und dem Aufbau Eurer Teams, in Eurem Mindset und Führungsstärke, Eurer Planung und Umsetzungen von OKRs widerspiegeln.

Organigramm: Teams und Hierarchien

Start-ups beginnen in der Regel als großes Sportteam – wenn Euer Unternehmen 10 bis 25 Mitarbeitende hat, sind die Strukturen einfach und es ist klar, wer die Kapitäne

sind. Die Entwicklungsphase eines Unternehmens von 25 auf 50 Mitarbeiter ist vermutlich die herausforderndste. Während 20 bis 25 Personen häufig noch zusammen Pizza essen und Informationen informell sehr einfach zirkulieren, braucht es bei Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden klar eine zweite Führungsebene, damit kein Chaos entsteht. Aber genau zwischen diesen beiden Phasen besteht häufig Chaos. Die Dinge werden unübersichtlich, weil sich alle sozialen Strukturen neu konfigurieren müssen. Plötzlich hat man eine viel komplexere soziale Hierarchie, mehr Ehrgeiz und komplizierte Formen der Interaktion. Etwas später im Wachstumsprozess verwandelt sich das Unternehmen (nun meist ein Scale-up) in etwas, das eher einem Dorf ähnelt, dann einer Stadt und schließlich einem Staat mit zahlreichen Stämmen, in dem das Miteinander immer schwieriger wird. Um in der Welt der wachsenden Start-ups (und darüber hinaus) erfolgreich zu sein, ist es wichtig zu verstehen, wo Euer Unternehmen in diesem Prozess steht und wie die Teamdynamik aussieht – und welche Deine individuelle Position darin ist.

Dieser Prozess wird in dem Buch *Blitzscaling*¹⁶ von Reid Hoffman und Chris Yeh sehr gut beschrieben. Demnach entwickeln sich Organigramme, Teams und deren Hierarchien entlang des »St.Gallen Venture Growth Lifecycles« wie in Abbildung 1.2 dargestellt.

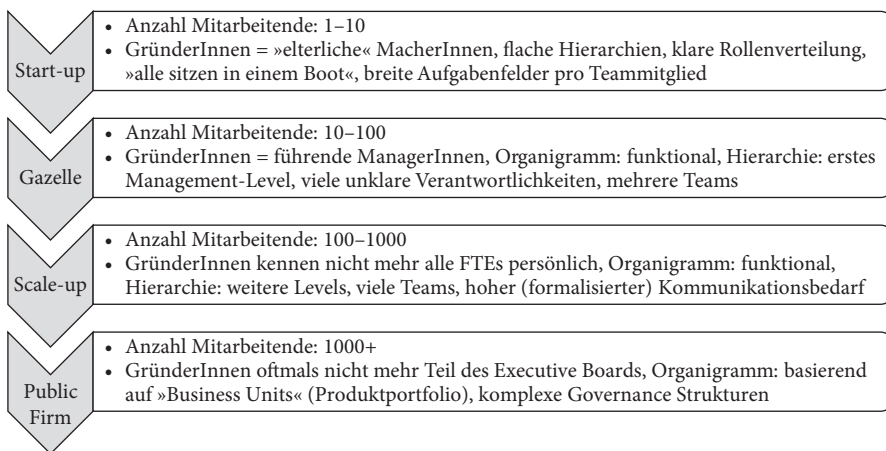


Abbildung 1.2: Entwicklung der Teamgröße und GründerInnen-Aufgaben

Mit dem Schritt zur Gazelle entwickeln sich erstmals formalisierte Organigramme und Teams. Bis hin zum Scale-up sind dies meist *funktionale Strukturen*, die nach den einzelnen Funktionen bzw. Tätigkeitsbereichen gegliedert sind. Konkret arbeiten oftmals ein Product-, ein Tech-, ein Sales-, ein Marketing-, ein Finance- und ein Operations-Team dem CEO zu (siehe Abbildung 1.3). Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen ist mit zunehmender Unternehmensgröße absolut erfolgskritisch und herausfordernd zugleich.

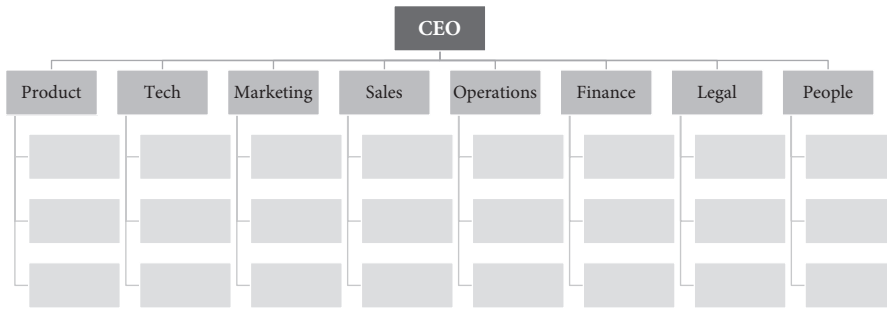


Abbildung 1.3: Funktionales Organigramm

Dies ist der Grund, warum manche Gazellen und Scale-ups zum organisationalen Aufbau von Spotify (aus früheren Tagen) übergehen. Dort werden sogenannte »Tribes« gebildet (50–150 Personen), die in interdisziplinäre und autonome Teams, sog. »Squads« (6–12 Personen), unterteilt sind. Gleichzeitig tauschen sich funktionsähnliche Mitarbeitende in sog. »Chapter« aus, um »Best Practices« auszutauschen (siehe Abbildung 1.4).¹⁷

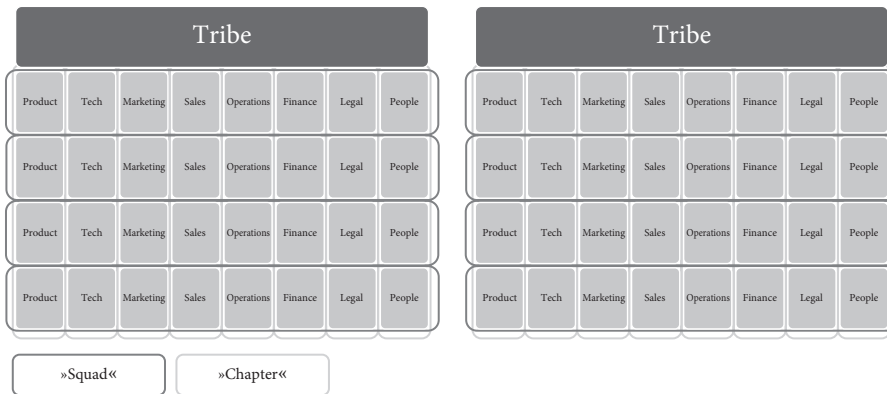


Abbildung 1.4: »Tribe«-basiertes, interfunktionales Organigramm

Auch hier kann die Koordination und Abstimmung untereinander sehr zeitaufwändig werden. Umso größer Unternehmen werden, umso mehr tendieren sie oftmals zu einer *divisionalen*, *geschäftseinheitsbasierten* oder einer *geografischen Struktur*. Diese ähnelt der funktionalen Struktur von zuvor, indem pro Geschäftseinheit oder Region ein eigenes funktionales Organigramm aufgestellt wird. Allerdings werden oftmals Aufgaben mit hoher Schnittmenge zwischen den Geschäftseinheiten zentral ausgeführt, wie bspw. Forschung & Entwicklung (siehe Abbildung 1.5).

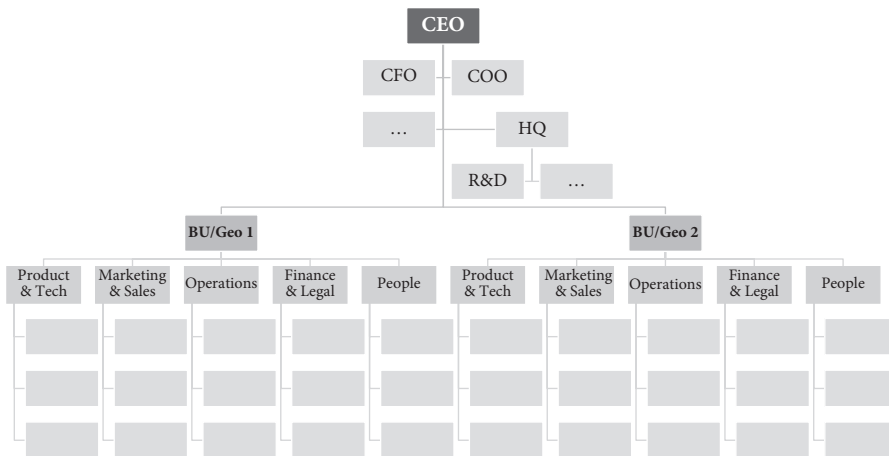


Abbildung 1.5: Divisionales Organigramm

Playbook

Welche Struktur für Euch die beste Wahl ist, hängt sehr von Eurem individuellen Unternehmen, Eurem Team und Eurer Kultur ab. Jede Zusammenarbeit von Menschen erfordert sehr viel Koordination und Kommunikation, unabhängig von der gewählten Struktur! Ihr solltet daher eine gemeinsame Entscheidung im Topmanagement treffen. Um diese Entscheidung allerdings zu erleichtern, empfehlen wir Euch zwei Dinge:

1. Macht eine Benchmark-Analyse!
2. Unterhaltet Euch mit Peers!
3. Lernt von Personen, die diese Phase gut gemanagt haben!

Zur Vorbereitung der Auswahl, Formalisierung und Umsetzung Eures Organigramms und der Strukturierung der Zusammenarbeit ist eine *Benchmark-Analyse* von hohem Nutzen. Dabei wählt Ihr im eigenen Sektor 1 bis 3 Unternehmen aus, die bereits einen oder mehrere Stufen im Venture Growth Lifecycle voraus sind (S-Kurve!) und auf Euch einen sehr guten Eindruck machen. Fügt noch eine Firma aus einem entfernten Sektor hinzu, die ebenfalls ein paar Stufen voraus und erfolgreich ist – und wenn möglich einen anderen Aufbau als die zuvor ausgewählten Unternehmen hat. Anschließend analysiert Ihr diese Firmen hinsichtlich des Aufbaus und der Zusammenarbeit. Im Optimalfall nehmt Ihr auch direkten Kontakt zu diesen Firmen auf und sammelt Informationen zu deren interner Zusammenarbeit. Zuletzt bereitet Ihr diese Informationen auf und diskutiert sie im Team.

Falls Ihr Euch im Zuge der Benchmark-Analyse noch nicht mit *Peers* unterhalten konntet, ist jetzt der richtige Zeitpunkt dies nachzuholen. Wie immer – Ihr seid nicht die Ersten, die diese Entscheidung treffen müssen. Daher ist es niemals schädlich, die

Informationslage durch weitere Gespräche mit GründerInnen oder Mitarbeitenden von Unternehmen, die mindestens eine Stufe voraus sind, zu verbessern.

Scale-up Due Diligence

Im Zuge Eurer Scale-up Due Diligence solltet Ihr also folgende Punkte prüfen:

- Haben wir bereits ein formalisiertes Organigramm?
- Wie effizient gestaltet sich unsere Zusammenarbeit? Ist unsere Struktur für Ineffizienzen verantwortlich?
- Sind Verantwortlichkeiten klar definiert und formalisiert für jede Rolle? Bestehen unklare Verantwortlichkeiten?
- Inwiefern können interdisziplinäre Teams geformt werden?
- Wie ist unser Verhältnis von Anzahl der Teammitglieder zu Hierarchie-Ebenen? Haben wir eine ausreichende Anzahl an Hierarchie-Ebenen für anstehende Beförderungen?
- Sind wir für unser geplantes Wachstum formal gut aufgestellt?
- Wie sind unsere Wettbewerber strukturiert?
- Können wir etwas von Spotifys Struktur lernen?
- Wie schnell können wir unsere Strukturen anpassen?
- Haben wir genug Talent, um stetig neue Strukturen intern zu entwickeln und neue Talente zu rekrutieren?
- Ist unser Recruiting- und Onboarding-Prozess skalierbar?

Mindset und Reife der GründerInnen

Eine erfolgreiche Scale-up-Reise bedingt ein entsprechendes Wachstums-Mindset von allen Teammitgliedern, aber vor allem von den GründerInnen. Was heißt das? Was kennzeichnet ein solches Mindset?

Einerseits solltet Ihr Euch einen *proaktiven Umgang mit Herausforderungen, Rückschlägen und Fehlern* aneignen. Herausforderungen anzunehmen und Fehler zu akzeptieren – in gewisser Weise also Resilienz zu zeigen, ist oftmals der Start von etwas Großartigem. Es ermöglicht ein Lernen, welches wahrscheinlich ohne Rückschläge nicht möglich gewesen wäre.

Des Weiteren zählt zu einem Scale-up-Mindset die *Gier nach Feedback und Lernen* – von Kollegen und Kolleginnen, Kunden und Kundinnen, Investoren und Investorinnen, Peers, GeschäftspartnerInnen und anderen StakeholderInnen. Auf andere Personen zugehen, Fragen stellen und Lernen ist eine erfolgsentscheidende Eigenschaft von UnternehmerInnen jeglicher Wachstumsstufe. Hierzu müsst Ihr auch hin und wieder über Euer eigenes Ego springen und Mut zeigen, vermeintlich dumme Fragen zu stellen. Vor allem aber ist die Fähigkeit, faktenbasierte, unverzerrte Fragen stellen zu können, essenziell. Damit Teammitglieder den Mut haben, gegenüber anderen Teammitgliedern und den GründerInnen ihre ehrliche Meinung (proaktiv) zu kommunizieren, ist »psychological safety« innerhalb des Teams entscheidend, wie die Forschung zeigt.

Forschung: Die entscheidende Rolle von »psychological safety«¹⁸

Ein Arbeitsumfeld, das sich durch »psychological safety« auszeichnet, gibt Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit, dass Offenheit und ehrliches Feedback von allen Teammitgliedern, inklusive der GründerInnen, gelebt und erwartet wird. Ein offener, ehrlicher Umgang miteinander ist also Teil der gelebten Kultur – und steigert laut Studien die Performance von Teams.

Konkret geht es um die »Schaffung von Bedingungen, die es ermöglichen, sich zu äußern, Ideen mitzuteilen und Fragen zu stellen«. Solche Bedingungen fördern authentische zwischenmenschliche Beziehungen, erleichtern den Austausch im Team und steigern dessen Qualität. Dies wiederum verhilft einzelnen Teammitgliedern, ihre Aufgaben zu meistern, steigert deren Mitarbeit und die Zufriedenheit, vermindert den wahrgenommenen Stress am Arbeitsplatz, verbessert das organisationale Lernen (d. h. Wissenstransfer, Wissensaustausch, Redefreiheit und Kreativität), und trägt dazu bei, ein integratives Teamklima zu kreieren.

Neben dem Führen von Gesprächen mit Mitmenschen zählt die eigene Weiterbildung zu den wichtigsten Erfolgsvariablen beim Lernen. Trotz Alltagsstress während Eurer Scale-up-Reise solltet Ihr Euch so einteilen, dass Ihr weiterhin etwas Zeit in Eure Weiterbildung investieren könnt. Dies kann bspw. durch die Teilnahme an (Online-)Weiterbildungsprogrammen oder die Lektüre von empfohlenen Büchern geschehen.

Tipp: Training von daten-/faktenbasierten, unverzerrten Fragen

Die Fähigkeit Fragen zu stellen, die zu einer unverzerrten Antwort führen, bedarf eines ständigen Trainings. Ihr solltet Euch im Laufe der Geburtsphase Eures Unternehmens diese Fähigkeit grundsätzlich angeeignet haben. Falls nicht, empfehlen wir Euch dringend, Euch entsprechendes theoretisches Wissen anzulesen und in der Praxis zu üben. Bücher, wie beispielsweise *The Mom Test*¹⁹, sind hier ein guter Startpunkt. Sie zeigen Euch beispielhafte Situationen mit konkreten Fragen auf, die zu völlig verzerrten Antworten des Gesprächspartners führen. UnternehmerInnen aller Stufen tendieren zum Stellen von verzerrten Fragen aufgrund ihrer Passion für ein bestimmtes Produkt oder Service – wir alle leiden darunter. Daher ist es wichtig, sich mit dem Thema regelmäßig zu beschäftigen und eigene Feedback-Gespräche zu reflektieren.

Zudem zeichnen sich erfolgreiche Scale-ups durch *eigenverantwortliches, kundenfokussiertes Disruptieren* des Status quo aus – ohne den Blick auf die jeweilige finanzielle Sinnhaftigkeit zu verlieren. Dies ist ein schwieriger Spagat in der Praxis, der ein regelmäßiges Reflektieren des eigenen Drangs nach Innovationen erfordert, der in allen UnternehmerInnen steckt. Oftmals ist hier die Erinnerung an das 80/20-Prinzip²⁰ hilfreich. Hier identifiziert und fokussiert Ihr Euch auf die 20 Prozent der wichtigsten Hebel, die 80 Prozent zum angestrebten Ziel beitragen. Es ist also ein Prinzip, welches Euch hilft, Eure Scale-up-Ressourcen zu priorisieren und gleichzeitig die Wirkung Eures Handelns zu maximieren.

Gleichzeitig solltet Ihr ein *gesundes Wachstumsdenken* an den Tag legen. Hier hilft ein Blick in das Silicon Valley, das weniger als geografischer Ort und vielmehr als Idee verstanden wird, neue Technologien mit neuen Geschäftsmodellen zur Lösung unternehmerischer Probleme mit einem Growth Mindset einzusetzen. Im Valley bezeichnet das Growth Mindset: »I can learn anything I want to. When I'm frustrated, I persevere. I want to challenge myself. When I fail, I learn. Tell me I try hard. If you succeed, I'm inspired. My effort and attitude determine everything.« Im Unterschied dazu das Fixed Mindset: »I'm either good at it, or I'm not. When I'm frustrated, I give up. I don't like to be challenged. When I fail, I'm no good. Tell me I'm smart. If you succeed, I feel threatened. My abilities determine everything.« Ein Wachstumsdenken resultiert in höherer unternehmerischer Aktion und ist für die Scale-up-Reife essenziell. Dies gilt insbesondere in Krisenzeiten, in denen unternehmerisches Potenzial mit einem Growth Mindset besser ausgeschöpft werden kann, wie Studien während der Pandemie gezeigt haben.^{21,22}

Zuletzt spielt die *Einstellung und Reife der GründerInnen* im Zuge der Wachstumsphase des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Deren Aufgaben verändern sich vom Selbstmachen als MacherIn in der Start-up-Phase hin zum Führen als ManagerIn in der Wachstumsphase (als Gazelle, spätestens Scale-up). Ein CTO kann beispielsweise nicht mehr selbst Coden, sondern sollte sich zwingend auf das Management des Tech-Teams fokussieren. Dies führt oftmals zu Herausforderungen, denn vielen – vor allem jungen – GründerInnen fehlt die Führungserfahrung. Anderen GründerInnen war der anstehende Rollenwechsel zu Beginn der Wachstumsphase nicht bewusst, sie sind überrumpelt und können der Entwicklung des Unternehmens nicht Schritt halten. Andere wiederum fühlen sich in der Management-Rolle einfach nicht wohl. Der sinnvolle Schritt in das zweite Glied ist daher oftmals ein sehr langwieriger Prozess, der zu Unzufriedenheiten aufseiten des/r jeweiligen Gründenden und des gesamten Teams führt – und oftmals im Exit des/r Gründers/Gründerin mündet.

Playbook (für GründerInnen)

Dieses Playbook richtet sich an die GründerInnen und »early employees«, die sich in der zuvor beschriebenen, schwierigen Situation wiederfinden. Euer Verhalten in dieser Situation kann den weiteren Erfolg Eures Unternehmens entscheidend beeinflussen.

Es ist wichtig klarzustellen, dass diese anstrengende Situation eine ganz normale ist, für die man sich niemals schämen sollte! Ihr müsst Euch bewusst sein, dass sich alle erfolgreichen GründerInnen, die ihr Start-up (mit-)initiiert haben, in dieser Situation bereits wiedergefunden haben. Und alle haben gelitten, denn sie ähnelt gefühlsmäßig der Weitergabe eines Kindes an einen neuen Elternteil.

Daher ist es entscheidend, sich der Situation bewusst zu werden und mit der eigenen Frustration richtig umzugehen – hierzu zählt vor allem das Anerkennen der Emotionen. Anschließend kann offen mit Peers, Mentoren und MitgründerInnen über die

Situation gesprochen werden. Ihr solltet Euch von diesen Personen aktiv Feedback einholen und Euch folgende Fragen beantworten:

- Fühle ich mich wohl in der Rolle des/r Managers/Managerin und Führungskraft?
- Bin ich fähig, diese Rolle gut auszufüllen? Was fehlt mir hierzu noch?
- Wie kann ich mir die fehlenden Dinge aneignen? Sind dies erlernbare Fähigkeiten (»skills«) und angeborene Talente (»abilities«)?
- Über welchen Zeitrahmen kann ich mir die erlernbaren Fähigkeiten realistischerweise aneignen? Bis wann sollte ich mir die Fähigkeiten angeeignet haben, um dem Erfolg des Unternehmens nicht im Wege zu stehen?
- Wie kann ich meinen Fortschritt hierbei messen?
- Gibt es andere Personen, die der Rolle besser gewachsen sind und zur Verfügung stehen würden?
- Wie könnte meine zukünftige Rolle im Unternehmen in solch einem Fall aussehen? Könnte ich damit (vielleicht sogar besser) leben?
- (Welche Personen in meinem Netzwerk sind für diese Fragen die richtigen »Sparingspartner«? Mit welchen Kollegen/Kolleginnen im Unternehmen selbst kann ich offen darüber sprechen?)

Manche GründerInnen lernen mit der Zeit, dass sie sich in der Gründungsphase bis zur Gazelle (Series-A) am wohlsten fühlen und hier am besten ihre Stärken ausspielen können. Andere wiederum können sich am besten in der Wachstumsphase ab Series-A bis zum Exit entfalten. Sich dies einzugestehen, zu akzeptieren und gegebenenfalls in das zweite Glied zurückzutreten oder immer wieder aus einem Unternehmen auszu-steigen, ist ein anstrengender Prozess, der Mut und zügige Entscheidungen erfordert, um dem Erfolg des jeweiligen Unternehmens nicht im Wege zu stehen – denn das Unternehmen sollte immer über den einzelnen Teammitgliedern stehen – auch über den GründerInnen! Und: Es gibt mit Sicherheit auch neue Rollen in reiferen Start-ups, die wieder passend sein können, um sich vollumfänglich zu entfalten.

Scale-up Due Diligence

Als Team solltet Ihr Euch folgende Fragen im Zuge Eurer Scale-up Due Diligence stellen:

- Haben wir einen Prozess für regelmäßiges, internes Feedback implementiert?
- Wie hilfreich war dieses Feedback bisher? Gibt es bessere Wege des Einholens von Feedback?
- Können alle unsere Teammitglieder ehrlich ihre Meinung sagen, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen?
- Wie holen wir uns Feedback von Kunden/Kundinnen, Investoren/Investorinnen, GeschäftspartnerInnen und anderen StakeholderInnen ein?
- Sind wir fähig, faktenbasierte, unverzerrte Fragen zu stellen?
- Wie teilen und kommunizieren wir Gelerntes? Sind diese auch zukünftigen Mitarbeitenden zugänglich?
- Sind wir GründerInnen noch in der richtigen Position? Sind wir gute ManagerInnen und fühlen uns dabei wohl? (siehe weitere Fragen im Playbook für GründerInnen)

OKRs

OKRs ist ein wesentliches Konzept, das Euch bei der kundenorientierten Führung Eures Scale-ups hilft. Ihr findet detaillierte Erläuterungen in Kapitel »10.2 OKR-Routinen«.

Scale-up Due Diligence

In Eurer Due Diligence solltet Ihr Eure aktuellen und vergangenen OKRs analysieren und Euer Verständnis für alle Trigger und JTBDs hinterfragen. Hilfreiche Fragestellungen hierfür sind:

- Nutzen wir bereits OKRs (oder ein ähnliches Framework)?
- Leiten wir unsere Ziele von einer gemeinsam definierten Vision und Mission ab?
- Diskutieren wir dabei mögliche S-Kurven-Zukunftsszenarien?
- Wie erfolgreich waren wir bisher bei der Erreichung der gesetzten Ziele? Haben wir diese konsequent überwacht?
- Wie spezifisch und messbar waren die Ziele?
- Wie klar war die Verantwortlichkeit definiert?
- Welche Maßnahmen haben wir bei (vorläufigem) Nichterreichen der Ziele eingeleitet?

1.3 Culture-Fit

Haben wir ein gemeinsames Verständnis davon, warum wir jeden Tag zusammenarbeiten?

Scheitern ist unvermeidlich. Und wir wissen aus Untersuchungen, dass einer der Hauptgründe für das Scheitern von Unternehmensgründungen *Teamkonflikte* sind – auch wenn es so aussieht, als sei alles für zukünftigen Erfolg angerichtet. Der Grund für Teamkonflikte ist recht einfach: Es sind meist die unterschiedlichen Motivationen und Dinge, die Ihr in Eurem Geschäftsleben erreichen wollt. Einigen von Euch geht es womöglich darum, Geld zu verdienen und einen – zumindest monetär – hervorragenden Exit hinzulegen. Andere von Euch wollen vielleicht mit dem Unternehmen auch etwas für andere Menschen bewirken. Einige von Euch sind in erster Linie produktorientiert und haben sich vielleicht schwer damit getan, erfolglose Produktfunktionen zu »vernichten«. Andere von Euch stellen sich vor, bis zum Ende als Chief Experience Officer (CXO) zu bleiben, während andere die Perspektive haben, dies für eine gewisse Zeit zu tun und sich dann der nächsten Sache zuzuwenden.

All das ist in Ordnung! Aber seid Ihr Euch über diese Unterschiede in Eurem Kernteam bewusst? Und wie werden sich diese Unterschiede auf Eure Scale-up-Reise auswirken?

Um Team-spezifischen Herausforderungen vorzubeugen, sind ein starker Zusammenhalt und eine einheitliche Ausrichtung sowie Begeisterung für die Zukunft innerhalb des Teams unerlässlich. Dies kann durch die Einführung einer *sinnstiftenden Routine* in Eurem Unternehmen erreicht werden. Teil einer solchen sinnstiftenden Routine sind eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Mission sowie gemeinsame Werte.

Sinnstiftende Routine

Hintergrundwissen

In Einklang mit Kirkpatrick (2017) können eine Vision, eine Mission und Werte wie folgt definiert werden (siehe Tabelle 1.3).²³

<i>Vision</i>	»The idealistic, timeless dream« ■ Formale Beschreibung des angestrebten, langfristigen Zukunftszustands der Organisation. ■ Erklärt, warum ein Unternehmen existiert, welche Art von positiver Wirkung das Team anstrebt. ■ Schafft gemeinsame Bedeutung und Verständnis unter den Teammitgliedern, Inspiration, Motivation, Anziehungskraft. ■ Form: Schriftliches Statement.
<i>Mission</i>	»The realistic long-term goal« ■ Definiert die Produkte oder Dienstleistungen, die den Kunden oder Kundengruppen angeboten werden. ■ Kann die Perspektiven verschiedener Interessenvertreter einbeziehen. ■ »Wir tun X, um Y zu erreichen.« ■ Form: Schriftliches Statement.
<i>Werte</i>	»The desired character of a startup« ■ Definieren die Wege oder Verhaltensweisen, mit denen die Organisation ihre Vision verwirklichen will. ■ Die Spielregeln: Was ist (nicht) akzeptables Verhalten? ■ Gezeigt von beförderten Mitarbeitenden. ■ Form: Liste/Verhaltenskodex.

Tabelle 1.3: Definition von Vision, Mission und Werten

Eine *Vision* beschreibt, warum ein Start-up existiert. Sie ist der langfristige, idealistische Traum eines Start-ups, der in der Praxis nicht erreicht werden kann. Eure Vision erklärt also, welche Art von positiven Auswirkungen Euer Scale-up anstrebt. Auf diese Weise schafft sie ein gemeinsames Verständnis unter Euren Teammitgliedern und soll als Quelle der Inspiration und Motivation dienen. Es handelt sich um eine schriftliche Erklärung, die an externe Stakeholder kommuniziert wird.

Eure *Mission* hingegen erklärt, was das realistische langfristige Ziel Eures Scale-ups ist. Sie definiert die Hauptstärken Eures Unternehmens, indem sie die wichtigsten Produkte/Dienstleistungen und den Mehrwert für verschiedene Interessengruppen benennt (»Wir tun X, um Y zu erreichen!«). Es handelt sich um eine schriftliche Erklärung, die auch an die externen Interessengruppen weitergegeben werden sollte.

Eure *Werte* beschreiben den gewünschten Charakter und die Verhaltensregeln, wie Euer Unternehmen die Vision und Mission erreichen will. Diese »Spielregeln« sollten den Mitarbeitenden und Führungskräften täglich vermittelt werden. Sie können als Liste von Werten oder als Verhaltensaussagen visualisiert werden.

Playbook

Der erste Schritt bei der Einführung einer zweckorientierten Routine ist eine Selbsteinschätzung des aktuellen Entwicklungsstands der Werte, der Mission und der Vision eines Unternehmens.

1. Selbsteinschätzung des aktuellen Stands

In jedem Team, unabhängig von Alter und Größe, gibt es eine Vorstellung davon, warum das Team zusammenarbeitet (Kirkpatrick, 2017). Diese Gedanken sind oft noch nicht ausgesprochen – vor allem in den frühen Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens. In diesem *unkommunizierten Stadium* hat das Gründerteam lediglich die unausgesprochene Vision und/oder Mission umgesetzt, indem es seine Motivation zur Gründung des Unternehmens kommuniziert hat. Es hat seine Aussagen jedoch wahrscheinlich noch nicht formalisiert, da man sich der Bedeutung einer solchen Aussage oft nicht bewusst ist oder weil man vielleicht noch nach der richtigen Formulierung sucht. Diese Phase funktioniert nur bis zu einer Unternehmensgröße von circa 30 Mitarbeitern, da sie eine ständige Kommunikation und häufige Einzelgespräche mit den Teammitgliedern erfordert.

In einer zweiten Phase werden Eure Gedanken in Worte gefasst. Es liegen nun förmlich *niedergeschriebene Aussagen* vor, die den derzeitigen und künftigen Teammitgliedern als Orientierungshilfe dienen (Phase der formalen Festlegung).

In einer dritten Phase wurden die formalisierten Aussagen verfeinert. Diese *Phase der Verfeinerung* ist geprägt durch das Sammeln von internem Feedback und später durch die Notwendigkeit, die Aussagen nach bestimmten Zeiträumen/Ereignissen (zum Beispiel aufgrund eines Pivots) zu überprüfen.

2. Implementierung einer zielgerichteten Routine

Je nachdem, in welchem Stadium sich Euer Unternehmen befindet, entscheidet Ihr selbst, wo Ihr in den folgenden idealtypischen 4-Schritte-Prozess einsteigen wollt (siehe Abbildung 1.6; in Anlehnung an Kirkpatrick, 2017²⁴). Die detaillierten Schritte findet Ihr auf der Webseite des Buches.

Der *erste Schritt* ist die Entwicklung der Statements. Dazu sollte eine Planungsgruppe gebildet werden, die die ersten Aussagen entwickelt. Anschließend werden dieser erste Draft von Statements intern artikuliert und Rückmeldungen eingeholt, bevor die Aussagen endgültig festgelegt werden.

Der *zweite Schritt* ist die Kommunikation der Statements. Nach der Entwicklung müssen diese in die interne und externe Kommunikation Eures Unternehmens integriert werden.

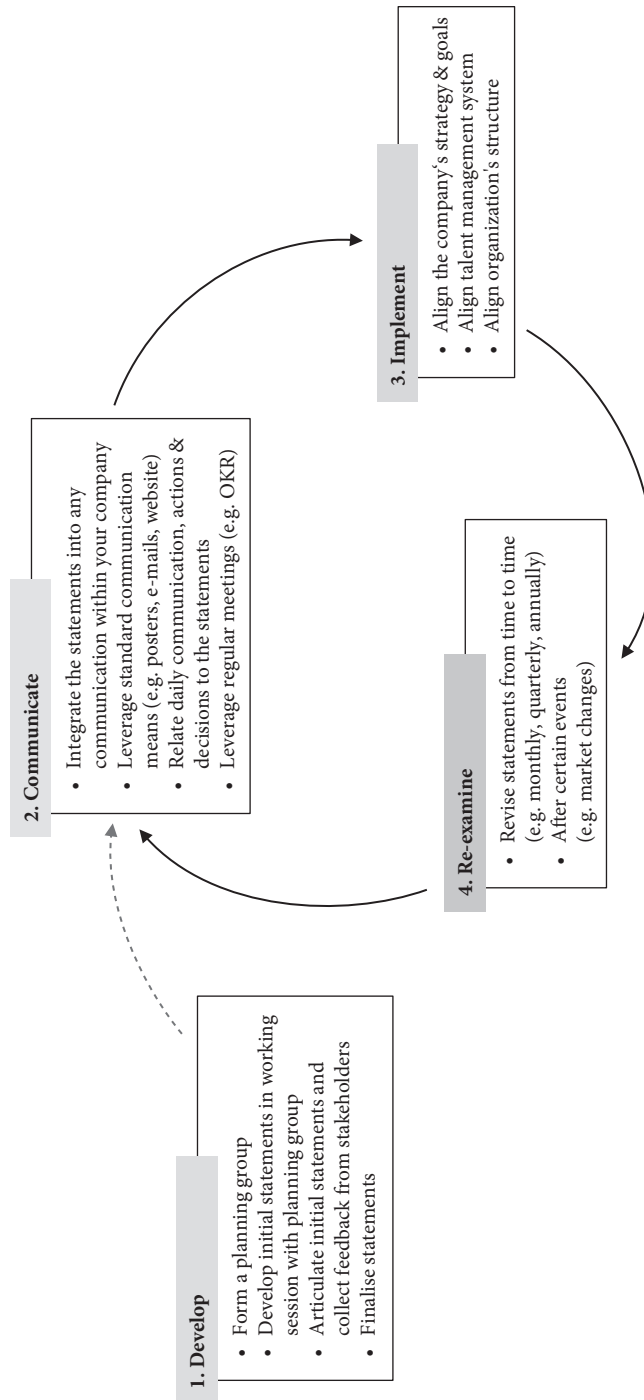


Abbildung 1.6: Erarbeitung einer sinnstiftenden Routine

Der *dritte Schritt* ist die interne organisatorische Umsetzung der Statements. Teil dieses Umsetzungsprozesses ist es, die Strategie und die Ziele der Organisation, das Talentmanagementsystem und die Organisationsstruktur auf die Aussagen abzustimmen.

Der *vierte Schritt* ist die Überprüfung der Absichtserklärungen. Dies muss von Zeit zu Zeit geschehen (mindestens jährlich) und nach bestimmten Ereignissen, wie zum Beispiel einer Neuausrichtung der Märkte, erfolgen.

Das Durchlaufen des Prozesses ist jedoch keine einmalige Aufgabe: Einmal definiert (mit dem Ziel einer langfristigen Wirkung) müssen die Schritte nach einer gewissen Zeit oder nach bestimmten Ereignissen (auf der Grundlage der tatsächlichen Umsetzung) regelmäßig überprüft werden.

Aus diesem Grund ist die Kommunikation (Schritt 2), Umsetzung (Schritt 3) und regelmäßige Überprüfung (Schritt 4) der Aussagen ein entscheidender, iterativer Prozess, der Zeit und Ressourcen erfordert. Viele Unternehmen vernachlässigen die Schritte 2 bis 4 und verlieren sich in der täglichen Hektik. Die Schritte sind jedoch von entscheidender Bedeutung, um die oben erwähnte Bindung und Ausrichtung innerhalb eines Unternehmens zu schaffen. Ohne sie ist die anfängliche Entwicklung praktisch nutzlos. Schafft also eine sinnstiftende Routine und macht das Aktualisieren der Statements zu einem festen Bestandteil regelmäßiger Treffen, wie zum Beispiel OKR-Planungssitzungen.

Case Study: SumUp (Teil I: Team) – ein Tribe-basiertes Scale-up²⁵

SumUp wurde 2012 gegründet und entwickelte sich zu einem der weltweit größten Unternehmen im Bereich der mobilen Point-of-Sale (mPOS). Mit der klaren Vision einer Welt »where small merchants can be successful doing what they love« bietet SumUp HändlerInnen auf der ganzen Welt eine Reihe von Hardware- und Software-Lösungen an, um deren Arbeitsalltag zu vereinfachen. Ursprünglich startete SumUp mit einem Kartenlesegerät und einer App, welche ein Smartphone oder ein Tablet in ein Zahlungsterminal verwandelten.

Das Unternehmen hat laut Pitchbook und Crunchbase bis Mitte 2023 circa zwei Milliarden Euro an Eigen- und Fremdkapital von KapitalgeberInnen eingesammelt. Eine große Eigenkapitelrunde wurde im Juli 2022 abgeschlossen, als Bain Capital Tech Opportunities, b2venture und andere bekannte Investoren €590 Millionen bei einer Bewertung von Pre-Money-Bewertung von €7,7 Milliarden in das Unternehmen investierten.

Unternehmensentwicklung

Heute ist SumUp weltweit in 33 Ländern aktiv und beschäftigt über 3200 Mitarbeitende, welche eine entscheidende Rolle in SumUps Erfolgsgeschichte spielten. Schon früh zeigte sich, dass die treibende Kraft hinter dem rasanten Aufstieg von SumUp nicht nur die innovativen Lösungen, sondern auch das hervorragende Team und dessen Dynamik waren.

Jahr	Phase	Details
2012	Startup	Aufbau des Startups, Series-A, 250 Mitarbeitende
2013-2016	Vom Startup zur Gazelle	Bilden eines funktionierenden Tribes bestehend aus 250 Mitarbeitenden, Series-B/C/D, Wachstum; 2016: Merger mit payleven, Ausbau auf mehrere Tribes mit 400 Mitarbeitenden, Breakeven der Betriebskosten, Initiierung des Hyper-Wachstums
2017-2020	Von Gazelle zum Scale-up	Aufnahme von weiterem Eigenkapital sowie Fremdkapital, weitere Akquisitionen
2021-heute	Vom Scale-up zur etablierten Firma	Weiterentwicklung der Tribes, Ausbau auf über 3200 Mitarbeitende

Tabelle 1.4: Übersicht von SumUp's Teamentwicklung

Wir konnten mit Marc-Alexander Christ über seine Erfahrungen im Kontext von SumUp sprechen. Marc-Alexander war gemeinsam mit Daniel Klein, dem heutigen CEO, Teil des Gründerteams von SumUp und ist bis heute noch operativ involviert.

Er schildert Euch in diesem ersten Teil der Case Study, wie sich das Team über die Jahre entwickelt hat und wie die hocheffiziente Zusammenarbeit innerhalb von SumUp strukturiert ist. Seine Antworten sind entsprechend des Aufbaus von Kapitel 1 strukturiert. Im zweiten Teil der Case Study geht er auf das anorganische Wachstum von SumUp ein und zeigt auf, wie dieses so erfolgreich umgesetzt wird.

Interview mit Marc-Alexander Christ (Mitgründer): Team

Ihr seid im Jahr 2012 gestartet, wie waren die Anfänge und in welche Schritte würdest Du die Entwicklung des Teams gliedern?

Zu Beginn sind wir schnell gestartet, wir hatten ein gutes Funding und das Gefühl, wir müssten die Welt erobern. Daher sind wir sehr schnell auf 100 Mitarbeitende gewachsen, und haben im vierten Quartal 2012 nochmals weitere 150 Personen eingestellt. Wir haben praktisch jeden Tag zwei Personen eingestellt, was nicht unbedingt das Gesündeste war. Die Anzahl an Mitarbeitenden haben wir anschließend in den nächsten vier Jahren stabil gehalten. Hier hat auch der Risikokapitalmarkt eine Rolle gespielt, auf dem man deutlich schwieriger Kapital beschaffen konnte. Der nächste Entwicklungsschritt kam erst im Jahr 2016 durch den Merger mit payleven. Durch den Merger sind wir praktisch über Nacht von 250 auf 400 Personen gewachsen und damit in unserem Markt das größte Unternehmen in Europa geworden. Anschließend ging ein wirkliches Hyper-Wachstum los. Wir haben uns in den folgenden drei, vier Jahren verzehnfacht.

Team-spezifische Erfolgsfaktoren

1. Entwicklung des Qualitäts-Fits

KSA: Die erste Recruiting-Phase im Jahr 2012 von null auf 250 Mitarbeitende war unkontrolliert, um ehrlich zu sein. Aufgrund der Geschwindigkeit im Recruiting war der Fit zwischen den KSAs der eingestellten Personen, welche sicherlich ein großes Potenzial hatten, und der jeweiligen Position nicht immer gegeben. Seit dem Merger im Jahr 2016 und dem anschließenden Wachstum gehen wir im Recruiting deutlich professioneller vor und prüfen möglichst professionell die KSA- bzw. Qualitäts- und Culture-Fit der Mitarbeitenden.

Diversität: Wir sind von Anfang an sehr divers gewesen, gerade zum Thema Herkunft. Hier haben wir bspw. durch die ganze Welt Mitarbeitende eingestellt. Heute haben bspw. im Berliner Büro circa zehn Prozent der Mitarbeitenden einen deutschen Hintergrund. Insgesamt haben wir von Anfang an auf eine große Diversität innerhalb des Teams geachtet.

Resilienz: Die Entwicklung von Mechanismen zur Steigerung der Resilienz von Teammitgliedern ist bei uns organisch passiert. Hier waren wir ehrlich gesagt noch nicht super strukturiert unterwegs. Dennoch haben wir »Management Offsites« und Ähnliches gemacht. Wir besprechen zudem sehr viel im Team und unterstützen uns gegenseitig sehr. Dies hat sich allerdings organisch über die Zeit entwickelt und wurde nicht von irgendwelchen strukturierten Tools getriggert. Im Recruiting achten wir zudem auf folgende drei Werte: »Team first«, »We care« und »Founders Mentality«. Während der Corona-Pandemie haben wir festgestellt, dass die ersten beiden Werte unter den neuen Teammitgliedern sehr in den Vordergrund gerutscht sind. Wir hatten plötzlich weniger den ganzen Pragmatismus und dieses »Founders Mentality« dabei, wo auch Resilienz mitreinspielt. Daher haben wir einen »Founders Mentality Bar-Raiser« etabliert. Das heißt, wir haben eine Gruppe von circa 30 »trusted Founders Mentality Bar-Raisers«, die mit jeder/m BewerberIn nochmal einen finalen Check außerhalb des Teams machen müssen. Diese »trusted Bar-Raisers« mussten für diesen letzten Recruiting-Schritt gemeinsam »Best Practices« erarbeiten und tauschen diese bis heute noch regelmäßig aus. So wollen wir sicherstellen, dass einerseits der Cultural-Fit gegeben ist, und andererseits ausreichend »Founders Mentality« inklusive Resilienz unter den neuen Mitarbeitenden vorhanden ist.

2. Entwicklung des Setup-Fits

Organigramm und Hierarchie: Wir haben noch vor dem Merger mit payleven auf eine Tribe-basierte Zusammenarbeit umgestellt. Dafür sind wir sogar zu Spotify und haben die besucht. Das war interessant, denn wir haben sehr gute Einblicke bekommen, was dort gut und was vielleicht mittelmäßig funktioniert. Wir hatten einen sehr freundlichen Produktmanager, der uns herumgeführt und alles gezeigt hat. Ich war damals CFO und habe gefragt: Wie funktioniert das für Finance? Daraufhin hat er mich mit großen Augen angeschaut, denn er wüsste das jetzt auch nicht so genau. Daraufhin habe ich ihn gefragt, wie das bei Marketing, Sales und Go-to-Market funktionieren würde. Das wusste er ebenfalls nicht. Da habe ich festgestellt, welche riesige Mauer dort durch das Unternehmen gezogen war. Auf der einen Seite sind 2000 Mitarbeitende, die agil, Tribe-basiert arbeiten. Selbst von diesen sind nur 60 Prozent wirklich Teil von unabhängigen Squads, und circa 40 Prozent unterstützen diese. Auf der anderen Seite der Mauer sind nochmal andere 2000 Mitarbeitende, die aus der Sicht des Product Owners unklar organisiert sind. Hier sind wir deutlich weitergegangen und haben die Tribes als komplett eigene Firmen aufgestellt – mit eigenem/r »Finance Business PartnerIn«, eigenem/r RecruiterIn, eigenem/r »People PartnerIn«, und eigener Product/Marketing/Go-to-Market-Funktion. Jeder Tribe ist somit komplett optimiert für den eigenen »Valueflow«, den der jeweilige Tribe abbildet. Das führt nur dann etwas zu Friktionen, wann immer man etwas Tribe-übergreifendes machen muss. Die Koordination und Abstimmung laufen generell über OKR-Meetings. Mit diesem Setup ist es deutlich leichter zu wachsen, glaube ich. Wir orientieren uns hier an der »Dunbar's Number« [»One can only maintain about 150 connections to other human beings at once«], die besagt, dass sich die Personenzahl alle 150 Personen in eine Untergruppe auftrennt. Das heißt, solange du drei einzelne Tribes baust, die diese Größe nicht übersteigen, funktionieren die deutlich besser als deutlich größere Organisationen. Daran orientieren wir uns und skalieren die Teams parallel dazu.

Mindset: Hinsichtlich einer wachstumsorientierten Startup- oder Scale-up-Mentalität hatten wir nie Probleme. Selbst in der beschriebenen, etwas unkontrollierten ersten Recruiting-Phase war das Thema Wachstum das verbindende Element.

GründerInnen: Tatsächlich würde ich behaupten, dass sich hier bei uns wenig geändert hat. Allerdings hatten wir schon ab Tag 1 und unserem enormen Wachstum zu Beginn auf 250 Mitarbeitende überdurchschnittlich früh sehr viele Managementaufgaben. Wir haben auch damals noch viel gemacht, aber hatten eben schon von Anfang an ziemlich viel Teamführungsanteile in unserem Arbeitsalltag.

OKRs: Wir nutzen OKRs seit 2015. Zuvor haben wir bereits ähnliche Tools verwendet. Ab dem Jahr 2015 haben wir auf strukturierte, vierteljährliche OKRs umgestellt. Diese werden immer auf Firmenlevel definiert, anschließend auf Tribe-Level, und anschließend gehen sie meistens ganz runter, wobei jedes Team eigene OKRs hat, die dann wiederum hoch- und runterrollen – quer durch die Organisation durch. Dies schafft klare Verantwortlichkeiten und Transparenz für alle Teammitglieder, quer durch die gesamte Organisation. Inzwischen führen wir konkret einen vierteljährlichen OKR-Call durch. An diesem Call nehmen etwa 300 Mitarbeitende teil und wir gehen alle OKRs aller Teams durch. Dabei versuchen wir sicherzustellen, dass gerade Cross-Team-Themen allseits richtig reflektiert sind. Wenn jemand sagt, dass er/sie von einem bestimmten anderen Team etwas braucht, dann wird das diskutiert und in den OKRs beider Teams abgebildet. Der Call ist aufgrund der TeilnehmerInnenzahl teuer, aber er funktioniert gut. Jede Tribe bekommt etwa 15 Minuten, wovon drei Minuten das jeweilige OKR-Sheet vorgetragen wird und anschließend Fragen und Antworten zu dem Thema folgen. Hier ist das Engagement hoch. Insgesamt dauert solch ein Call etwa acht Stunden (unterteilt in zweimal drei, einmal zwei Stunden).

3. Entwicklung des Culture-Fits

Die erste Recruiting-Phase im Jahr 2012 von null auf 250 Mitarbeitende war unkontrolliert, um ehrlich zu sein. Da haben wir auch nicht die passendsten Leute eingestellt, weshalb wir über die nächsten Quartale und Jahre einige »Cultural Misfits« entdeckt haben. Wir haben außerdem damals viel zu früh ein großes Direktvertriebsteam aufgebaut, welches wir wieder freigestellt haben, nachdem wir gemerkt haben, dass wir gar nicht geeignet sind für Direktvertrieb. Dies drückt auf das Klima in der Organisation. Gleichzeitig hatten wir praktisch von Tag 1 an mehrere Offices: in Irland, Deutschland, Bulgarien und England. Das hat uns insofern kulturell geholfen, da wir von Beginn an international unterwegs waren und Mitarbeitende sofort lernten, wie eine Zusammenarbeit über international verstreute Büros hinweg funktioniert – inklusive der gemeinsamen Entwicklung eines »Wir«-Gefühls. Das macht, glaube ich, einen Riesenunterschied zu einem Unternehmen, das 250 Mitarbeitende in einem Büro hat und jetzt versucht eine zweite Location zu etablieren.

Um das Thema Kultur haben wir uns, ehrlich gesagt, erst im Jahr 2016 explizit bemüht. Zuvor haben wir die Kultur durch gemeinsames Zusammenarbeiten und Vorleben des Gründerteams organisch entwickelt. Als wir uns im Jahr 2016 mit payleven zusammenschlossen, haben wir erst so richtig gemerkt, welchen Impact die Kultur haben kann. Die Kulturen der beiden Firmen haben sich wesentlich unterschieden, weshalb wir sehr viel Zeit in das kulturelle »Alignment« investieren mussten. Seitdem haben wir uns explizit um unsere Kultur bemüht, diese sehr stark ausgebaut und auch kodifiziert. Im Recruiting achten wir zudem auf die drei genannten Werte: »Team first«, »We care« und »Founders Mentality«.