

VOM AUTOR DES NEW YORK TIMES BESTSELLERS **THE LEAN STARTUP**

ERIC RIES

**THE
STARTUP
WAY**

Das Toolkit für das **21. Jahrhundert**, mit dem
jedes Unternehmen **erfolgreich** sein kann

VAHLEN

Befugnisse dazu bewegt werden könnten. Folglich muss sich jeder Manager in dem Unternehmen mit den Werkzeugen des unternehmerischen Managements vertraut machen, auch jene, die nicht direkt in die Startups eingebunden sind. Sie müssen begreifen, warum manche Leute anders arbeiten. Sie müssen in der Lage sein, sie nach neuen Maßstäben in die Verantwortung zu nehmen, und erkennen, wann ihre eigenen gewohnten „Gatekeeper“-Funktionen wie HR, IT, Rechtsabteilung und die Compliance-Abteilung im Wege stehen.

DAS BUCH

Dies ist kein Manifest. Davon haben wir wahrlich schon genug. Unsere Welt ist voller Gurus und Experten, die uns alle auffordern, uns schneller zu bewegen, innovativer zu sein und über den Tellerrand hinaus zu denken. Doch es fehlt uns an konkreten Details: Wie genau sollen wir das hinbekommen? Dieses Buch versucht, diese fehlenden Details zu liefern. Es bietet bewährte Methoden an, den Unternehmergeist einer Organisation wieder neu zu erwecken – bzw. ihn gar nicht erst verloren gehen zu lassen.

Wenn Sie eine Führungsperson sind – in einem Unternehmen oder einem Team –, so wird dieses Buch Ihnen eine Anleitung dafür an die Hand geben, wie Sie Ihre Organisation so umformen, dass sie dazu imstande ist, langfristig neue Wachstumsquellen zu erschließen. Sie werden lernen, Rechenschaftsstrukturen einzurichten, die Anreize für produktive Innovation schaffen, die einen echten Wert für ein Unternehmen darstellt. Sie werden lernen, die Arbeit so zu strukturieren, dass sie mehr Erfüllung bringt. Sie werden auch ein ganz neues Verständnis für Ihre Rolle als Führungskraft entwickeln – eine Rolle, die längst nicht mehr das ist, was noch immer in vielen MBA-Programmen gelehrt wird, und wonach Investoren und Vorstandsmitglieder noch immer suchen. Scott Cook, Mitgründer und mittlerweile Vorstandsvorsitzender von Intuit, bezeichnet diesen Wandel als Perspektivenwechsel. Es ist der Unterschied, ob man „Caesar spielt“ (und über Leben und Tod von Projekten entscheidet) oder „den Wissenschaftler“ (immer offen für Forschungen und Entdeckungen). Es wird Ihre Arbeit interessanter und effektiver machen.

Als Grundlage dienen die Erfahrungen existierender und atmender Organisationen, die diese Ideen in einem breiten Spektrum von Sektoren, ¹⁰Branchen und Größenordnungen erfolgreich umgesetzt haben. *The Startup Way* beschreibt ganz ausführlich eine Reihe von spezifischen Maßnahmen, die Ihnen helfen können, in Unternehmertum als Kerndisziplin zu investieren, und erklärt Ihnen, wie Sie die Denkweise der Führungsspitze verändern können. Während meiner Arbeit mit GE wurden mir dort großzügige Einblicke gewährt, sodass ich Sie „hinter die Kulissen“ der FastWorks-Transformation mitnehmen kann, die als eine Art erweiterte

Fallstudie dienen wird, um die Konzepte zu veranschaulichen, die implementiert wurden, um GE zukunftsfähig zu machen. Doch auch von vielen anderen Organisationen, die eine ähnliche Reise hinter sich gebracht haben, werde ich ausführlich berichten.

Im ersten Teil – „Das moderne Unternehmen“ – erläutern wir, warum herkömmliche Managementmethoden den Aufgaben nicht mehr gewachsen sind, und was an diesem besonderen historischen Moment die Einbeziehung des unternehmerischen Managements so überaus wichtig gemacht hat. Wir werden über die neuen Fähigkeiten und Arbeitsmethoden sprechen, die heute gebraucht werden.

Der erste Teil erklärt, inwiefern „das Startup“ die neue *elementare Arbeitseinheit* für höchst unsicheres Terrain darstellt, und umreißt die erforderlichen Bedingungen für den Aufbau eines Portfolios von Startups innerhalb einer Organisation. Wir werden erörtern, wie die Grundlagen für ein starkes Verantwortungsgefühl für Innovationsprojekte geschaffen werden können, selbst in Situationen großer Ungewissheit, wo Planungen und Prognosen schwierig bis unmöglich sind; aber auch wie man im Rahmen der Rechenschaftspflicht solche Maßnahmen vermeidet, die regelmäßig lohnenswerte Innovationsprojekte scheitern lassen. Wir verschaffen uns außerdem einen groben Überblick über die wesentlichen Punkte und Prozesse, die in *The Lean Startup* ausführlich behandelt werden, wie die *minimal funktionsfähigen Produkte*, die *Kurswechsel* und die *Bauen-Messen-Lernen-Zyklus*.

Im zweiten Teil – „Ein Leitfaden für die Transformation“ – werden wir in das „Wie“ des Startup Way eintauchen. Wenn Teams die Chance bekommen, sich nach dem Startup Way zu organisieren, zieht es sie normalerweise zu neuen und andersartigen Prozessen, als die Menschen sie gewohnt sind. Wir werden diese unkonventionellen Methoden untersuchen – von denen einige auf Konzepten aus *The Lean Startup* beruhen und andere brandneu sind. Wir werden außerdem besprechen, wie der Widerstreit zwischen diesen neuen Prozessen und den alten Systemen zu managen ist, darunter auch Konflikte zwischen den mittleren Managern – den Fortschrittskillern der Geschichte.

Für ein modernes Unternehmen sind die Ergebnisse kontinuierlicher Innovation nicht nur die bahnbrechenden neuen Produkte, Dienstleistungen, internen Systeme und kommerziellen Erfolge, die sie hervorbringt. Innovation birgt auch die Möglichkeit, eine neue Kultur zu ¹¹entwickeln – die auf allen Ebenen der Organisation unternehmerische Kreativität freisetzt. Wir werden untersuchen, wie die richtigen Entscheidungen bezüglich der Rechenschaftspflicht und der Prozesse diese neue Kultur gedeihen und wachsen lassen.

Wir werden uns mit den Anforderungen für das Personal, die Einstellung neuer Mitarbeiter und die Entwicklung befassen, die diese neue

Arbeitsmethode mit sich bringt. Wir werden ganz direkt die irrtümliche und dennoch weit verbreitete Ansicht angehen, dass eine unternehmerische Arbeitsweise danach verlangt, vorhandene Mitarbeiter zu entlassen und sich draußen nach aufgeweckten Superstars umzuschauen. In sämtlichen Organisationen, mit denen ich gearbeitet habe – ohne Ausnahme und einschließlich einiger Fortune-500-Ikonen – bin ich auf wahre Unternehmer getroffen. Wir werden darüber sprechen, wie man diese Talente aus ihrem Schattendasein herausholt, ein Coaching-und-Support-Netzwerk aufbaut und ihnen letztlich zum Erfolg verhilft. Wir werden untersuchen, wie die internen Funktionen eines Unternehmens, sei es HR, Recht, Finanzen, IT oder Beschaffung, transformiert werden können, um Innovation zu erleichtern, statt sie zu blockieren. Wir werden uns mit den Problemen beschäftigen, wie sie einzig im Zuge kontinuierlicher Innovation entstehen. Und schließlich nehmen wir den Prozess und die Mechanismen der *Innovationsbilanz* ganz genau unter die Lupe – die Finanzstruktur, die diese neue Arbeitsmethode trägt.

Im dritten Teil – „Das Gesamtbild“ – werden wir ergründen, was passiert, wenn der Transformationsprozess „abgeschlossen“ ist – bzw. eher die Tatsache, dass das nie wirklich eintritt. Das oberste Ziel des Startup Way besteht für Organisationen darin, im Zustand kontinuierlicher Transformation zu bleiben, wodurch sie unter jedweden Umständen erfolgreich sein werden. Und meiner Meinung nach lässt sich diese Art der Flexibilität in viel breiterem Umfang nutzen – deshalb geht es in den abschließenden Kapiteln um die größeren Auswirkungen dieser neuen Struktur, wenn man sie auf die öffentliche Ordnung anwendet und auf die Probleme, denen wir als Gesellschaft gegenüberstehen.

EIN WEG ZU LANGFRISTIGEM DENKEN

Um ein Thema aus *The Lean Startup* weiterzuführen, werde ich in diesem Buch immer wieder zu einer zentralen Frage zurückkehren: Wie können Unternehmen tatsächlich *auf lange Sicht* Wachstum und Ergebnisse erzeugen? Von all den Themen, die ich tagtäglich behandle, ist dieses für die Manager und Gründer von heute mit den meisten Emotionen behaftet. Ständig begegne ich Menschen, die händeringend danach streben, eine langfristige Vision für ihr Unternehmen zu verwirklichen,¹² um ihm eine bedeutsame Veränderung als Vermächtnis zu hinterlassen. Und zugleich sind sie ob der kurzfristigen Anforderungen unserer derzeitigen Geschäftssysteme dauernd frustriert. Schon ein paar schlechte Quartale genügen, damit Investoren einen Wandel fordern und die interne Unternehmenspolitik einen massiven Umbruch herbeiführt – bis hoch in die Führungsspitze hinein.

Man könnte meinen, eine Organisation, die ihre Mitarbeiterleistungen im

Rahmen strenger Quartalsfristen misst – wie es die meisten Unternehmen gegenwärtig tun –, würde mit einer Mentalität agieren, die schnelles Experimentieren nach einem knappen Zeitplan fördert. Tatsächlich aber passiert das Gegenteil. Aufgrund des kurzfristigen Drucks muss alles, was in einem Quartal zu schaffen ist, in hohem Maße vorhersehbar sein, damit man das künftige Engagement auf dessen Ergebnisse ausrichten kann. Anstatt die Innovationschancen zu erkennen, die mit dem Denken in kurzen Zyklen einhergehen, werden die Unternehmen vorsichtig und konzentrieren sich nur auf die Projekte, die ihrer Ansicht nach in dem Quartal oder Geschäftsjahr die bestmöglichen Resultate erzielen. Das bedeutet, dass sie weiterhin dieselben Dinge tun, egal ob diese Dinge so funktionieren wie früher oder nicht. Darüber hinaus ist das Unternehmen, das eine kurzfristige Berechenbarkeit fordert, auch schlecht dafür aufgestellt ist, die Teams, die an längerfristigen Projekten arbeiten, verantwortlich zu halten.

Ich denke, der in diesem Buch beschriebene neue Entwurf stellt konkrete Leitlinien dafür bereit, wie man dieses Dilemma hinter sich lassen und zu einem neuen, nachhaltigeren System zur Schaffung von langfristigem Wachstum und Flexibilität gelangen kann.

Nachdem Sie nun wissen, was wir erreichen wollen – einen Wandel in der Art und Weise, wie das moderne Unternehmen arbeitet – lassen Sie uns loslegen.

13 ERSTER TEIL
DAS MODERNE
UNTERNEHMEN