



Steuerung in der Seed-Phase eines Start-ups

Jan Rodenwald / Thomas Sauer

Controller als Business Partner unterstützen die Geschäftsführung bei der Unternehmenssteuerung. Sie bereiten Zahlen auf, analysieren das Geschäft, wägen Risiken ab, planen die Zukunft und lassen diese gesammelten Informationen in Berichte und Entscheidungsvorlagen einfließen. Idealerweise erheben sie auch mal kritisch die Stimme und treten als echter Sparringspartner auf. Auf diese Weise erfüllen sie wichtige Funktionen im Unternehmen – sie sichern die Rationalität in der Unternehmensführung (vgl. Weber, 1998), bzw. koordinieren die Führungsteilsysteme (vgl. Küpper, 2013) und sorgen für bessere (zielkongruente) Entscheidungen (vgl.

Feltham and Xie, 1994 und Merchant and van der Stede, 2012). Seed Start-ups haben keinen Controller, der diese Aufgabe übernehmen könnte. Und doch müssen tagaus unzählige Entscheidungen abgewogen und getroffen werden. Wie kann in einem so agilen Umfeld sichergestellt werden, dass Entscheidungen möglichst rational und zielkongruent sind?

Start-ups und (alle) ihre Mitarbeiter leben in zwei Welten gleichzeitig: Hoch oben in der Gedankenwelt der Vision – Wo wollen wir hin? Was wollen wir erreichen? – und ganz unten im Maschinenraum, am Ort des eigentlichen

Geschehens. Die Vision muss von weit oben auf die Sache schauen. Sie muss das große Ganze betrachten, das Umfeld, die Gesellschaft und die Auswirkungen und Interdependenzen in den Blick nehmen, die über das eigene Unternehmen hinaus gehen. Und sie beantwortet vor allem **die eine Frage: Wofür** machen wir das alles? (vgl. Sinek, 2009).

„Das Problem mit der Vision ist allerdings, dass man nicht direkt an ihr arbeiten kann.“

Das Problem mit der Vision ist allerdings, dass man nicht direkt an ihr arbeiten kann. Sie ist zu abstrakt und muss in verständliche und abgegrenzte Aufgabenpakete heruntergebrochen werden. An diesen Aufgabenpaketen findet dann die eigentliche Arbeit einzelner Mitarbeiter oder ganzer Teams statt. Dies ist der Ort, wo an dem Produkt oder der Dienstleistung gearbeitet wird – an den MVPs, an den Zielgruppen oder an den Vertriebskanälen. Dort, wo wirklich Wert geschaffen wird. Das ist die Zeile Code für die App, der Blog Post für PR, das Pitch Deck für Investoren, der finalisierte Jahresabschluss. Dort wo das .xls zum .pdf wird. Und so unterschiedlich die beiden Ebenen auch sind und so schwierig es ist, beide in Einklang zu bringen, so elementar hängen sie zusammen. Denn nur wenn die operativen Tätigkeiten mit der Vision verknüpft sind, kann diese am Ende auch erreicht werden.

Folglich ergeben sich folgende Kernprobleme bei der Steuerung eines Start-ups:

- Wie lässt sich eine abstrakte Vision in konkrete Handlungsfelder herunterbrechen?
- Wie lassen sich auf der operativen Ebene (im Maschinenraum) Entscheidungen treffen, die zielkongruent mit der Vision sind und zu deren Erfüllung beitragen?

Es braucht also klare Verbindungslinien vom Abstrakten zum Konkreten. Ein holistisches Steuerungskonzept, das einem die notwendigen (operativen) Tätigkeiten aufzeigt und die Konsequenzen des Handelns vor Augen führt.

Es gibt bereits Frameworks, die das für sich beanspruchen. Wir haben jedoch aus unserer Erfahrung in der Praxis festgestellt, dass sie ihren Zweck nicht ausreichend erfüllen und den Mitarbeitern nicht die gewünschte

Klarheit und Orientierung bieten, jedenfalls nicht für die Steuerung eines Start-ups.

Auf der Suche nach einer Alternative sind wir auf eine Organisation gestoßen, die es geschafft hat, sehr präzise ihre Ziele auf Ebenen unterschiedlicher Abstraktion zu formulieren – das Militär. Sie unterscheidet in Operations, Missions und Engagements (OMEs), die genau das geschilderte Spannungsverhältnis adressieren und eine Steuerung sowohl auf strategischer, als auch auf taktischer und operativer Ebene ermöglichen, siehe Abb. 1.

„Auf der Suche nach einer Alternative sind wir auf eine Organisation gestoßen, die es geschafft hat, sehr präzise ihre Ziel auf Ebenen unterschiedlicher Abstraktion zu formulieren.“

Operations

Operations stellen die erste Abstraktions-ebene der Vision dar. Sie beschreiben übergeordnete Themenfelder und Ziele, die es auf dem Weg zur Vision zu bearbeiten und zu erreichen gilt. Dabei sind sie konkret genug, um ein einheitliches Verständnis über die wichtigsten **zu lösenden Probleme** zu schaffen, aber abstrakt genug, um Raum für die Lösungsansätze zu lassen. Beispiele aus dem Militärischen sind:

- Operation Desert Storm (1991): Kuwait befreien
- Operation Overlord („D-Day“) (1944): Alliierten Brückenkopf in der Normandie errichten

Es gilt zu beachten, dass Operations auch zu abstrakt sein können, z.B. wenn sie Trivialitäten formulieren („den Krieg gewinnen“) oder auch zu konkret sein können. Letzteres wäre der Fall, wenn sie nicht alle Teilstreitkräfte (Luftwaffe, Heer, Marine) einschließen würden.

Für Start-ups bedeutet dies die Beantwortung von Leitfragen wie: An welchen Themen müssen wir arbeiten? In welchen Bereichen müssen wir welche Ziele erreichen? Wo sollten wir dementsprechend unsere Ressourcen einsetzen? Im Gegensatz zu den Codenamen, die im militärischen Kontext

verwendet werden, sind bei Start-ups sprechende Bezeichnungen sinnvoll. Beispiele für derartige Operations sind:

- „Customer Discovery“, also die Identifikation von Kundenproblemen und -bedürfnissen, vorerst unabhängig von konkreten Produktideen (vgl. Blank, 2005)
- „Desirability“, also das Abstimmen der genauen Produktfeatures auf die Kundenbedürfnisse (vgl. Ries, 2011)
- „Feasibility“, also die (technische) Machbarkeit der Produktidee

Hier trifft sich das Modell mit der üblichen Start-up Literatur, weswegen einige Operations für die meisten Start-ups sehr ähnlich sein werden – weil eben die meisten Start-ups vor denselben Herausforderungen stehen: Kunden verstehen und Produkte entwickeln. Aber auch Start-up-spezifische Operations können formuliert werden. Denn jedes Start-up hat seine eigenen Herausforderungen, die es bewältigen muss. Beispiele bei Agorai waren in der jüngeren Vergangenheit u.a.:

- Co-Founder einstellen
- Pilotprojekt für XY starten

Was alle Operations gleichermaßen ausmacht ist, dass sie immer cross-functional sind und das ganze Unternehmen umspannen. Sie beschreiben konzeptionelle, non-SMARTe Ziele, die Mitarbeiter brauchen, um ein einheitliches Verständnis zu bekommen, in welche Richtung es gehen soll. **Der zeitliche Horizont der Operations sind Monate.** Mitarbeiter erhalten so Orientierung und Verständnis für das große Ganze.



Summary

Für Start-ups ist der Aufbau einer zielorientierten Steuerung eine besondere Herausforderung. Jedoch ist die Anwendung gängiger Steuerungsinstrumente für Start-ups oft schwierig oder die Tools selbst sind unpassend. Daher hat Agorai, ein Start-up im Bereich politische Beteiligung, ein neues Steuerungsinstrument entwickelt, mit dem schnell und agil gesteuert werden kann. Das OME-Framework: Operations, Missions, Engagements. Dieses Steuerungsinstrument kann auch anderen jungen Unternehmen einen Mehrwert bieten.

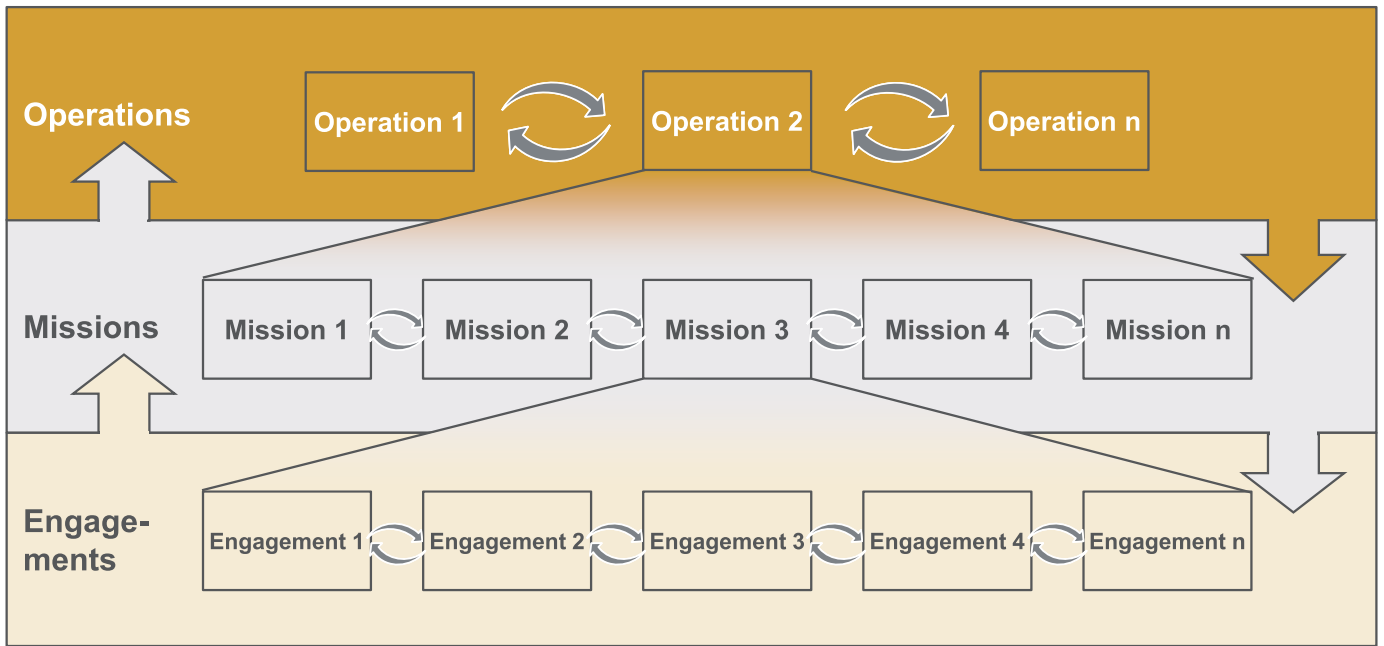


Abb. 1: Überblick OME-Framework

Missions

Missions sind Teileinheiten von Operations. Sie spezifizieren einzelne, bereits konkrete Zwischenziele, die für den Erfolg der Operation wichtig sind.

- Operation Overlord („D-Day“) 1944: Alliierten Brückenkopf in der Normandie errichten
 - Mission 1: Landeabschnitt aufklären
 - Mission 2: Lufthoheit über die Normandie gewinnen
 - Mission 3: Landefähigkeit erlangen
 - Mission 4: Ablenkungsmanöver vor Pas-de-Calais durchführen

Mit den Missions vor Augen, wird die manchmal schwer greifbare, abstrakte Operation deutlich klarer, weil schneller sichtbar ist, wie sie erreicht werden kann und ob sie erreicht wurde. Missions übersetzen also die abstrakte Vision in verständliche Teilaspekte. Damit bilden sie ein Scharnier zwischen dem übergeordneten Ziel und dem operativen Handeln. Dabei trägt jede einzelne Mission entscheidend zur Erreichung der Operation bei. Eine einzelne Mission für sich genommen, also ohne das Zusammenspiel mit den anderen, ist in der Regel wertlos.

Für Start-ups eignen sich Missions, um in den definierten Themenfeldern der Operation die vorhandenen Ressourcen auf die Er-

reichung konkreter Ziele auszurichten. Damit setzen sie an einem Punkt an, an dem Start-ups oft scheitern; nämlich dem Fokus auf das Wesentliche und die effiziente Ressourcenverteilung. Durch ihre Eigenschaft als Scharnier in Kombination mit ihrer gegenseitigen Abhängigkeit entsteht horizontale und vertikale Konsistenz hinsichtlich des Zielverständnisses und der Zielerreichung.

Die Zwischenebene der Missions sauber herauszuarbeiten ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Hier zeigt sich die Stärke des Modells. Viele Start-ups haben ein gutes Gefühl für die Vision auf oberer Ebene und die konkreten Doings auf unterer Ebene. Aber die mittlere Ebene, die beides miteinander verbindet, die fehlt oftmals. Somit fehlt eine durchgängige Steuerung, was zielkongruentes Handeln erschwert. Die Folge sind unnötige Reibungsverluste in der Zusammenarbeit. Ein typisches Symptom einer solchen Organisation sind Meetings, in denen klar wird, dass ein Kollege 3 Wochen an der einen Aufgabe gearbeitet hat, obwohl man dachte, es sei klar, dass eine andere Aufgabe, die doch viel wichtiger und dringender ist, hätte bearbeitet werden sollen.

Bei Agorai geht es in der Operation „Customer Discovery“ wie oben beschrieben um die Identifikation von Kundenproblemen

und -bedürfnissen. Einzelne Aspekte und Zwischenschritte, die dafür notwendig sind, werden wie folgt in Missions heruntergebrochen:

- Operation „Customer Discovery“:
 - Mission: „Zielkunden segmentieren“
 - Mission: „Interviews mit Zielkunden durchführen“
 - Mission: „Kaufentscheidungskriterien der Zielkunden verstehen“

Für die Identifikation und Ausarbeitung der Missions kommen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz, die fachspezifisches Know-how erfordern. So können Interviews beispielsweise ein geeignetes Instrument sein, um die Kundenbedürfnisse zu identifizieren. Jedoch ist zuvor die richtige Kundensegmentierung von entscheidender Bedeutung. Sie wird erreicht, indem man z.B. sozio-demographische Merkmale der Kunden zusammenträgt und jeweils Hypothesen zur Ausprägung und Relevanz bildet. Anschließend werden die Interviewergebnisse anhand dieser Merkmale geclustert und auf Korrelationen untersucht, um etwaige Zusammenhänge herauszufinden. Startet man mit einer falschen Segmentierung und führt am Ende Interviews mit den falschen Personen, dann kommt man bei der Auswertung der Interviews zu falschen Schlussfolgerungen. Denn im Business – anders als beim Militär – erhält man auch bei mangelhaft ausgearbeiteten Missions Ergebnisse, die ober-

flächlich erst einmal OK aussehen. Es wirkt, als sei die Mission erfolgreich abgeschlossen und die Start-up Mitarbeiter verwenden selbstsicher und bestärkt die Ergebnisse für die nächste Mission, unwissend, dass sie den Grundstein für spätere Fehlschläge gelegt haben.

Des Weiteren wird auf Mission-Ebene das Timing zunehmend wichtig, denn in aller Regel fließen die Ergebnisse der einen Mission in eine andere ein (Interdependenzen). Daher sollte **eine Mission innerhalb von Wochen abgeschlossen sein**.

Engagements

Der Begriff **Engagements** beschreibt im Militärischen die Kampfhandlungen einer Einheit, aber darüber hinaus auch Unterstützungs- und Versorgungsmaßnahmen, z.B. medizinischer Art oder mit Material.

- Operation Overlord („D-Day“)
 - ▶ Mission: Ablenkungsmanöver vor Pas-de-Calais durchführen
 - Engagement 1: Fiktive Division konzeptionieren
 - Engagement 2: Fiktive Funksprüche erstellen und senden
 - Engagement 3: Radar-Echos am Tag der Landung erzeugen
 - Engagement 4: Panzeratruppen an der Küste von Dover aufstellen

Engagements beschreiben somit die tatsächliche, operative Tätigkeit. Es sind die direkt beobachtbaren Handlungen der Mitarbeiter, die für das Start-up unmittelbar von Wert sind. Wichtig für eine eindeutige Beschreibung von Engagements ist, dass sie immer **eine Tätigkeit an einem Objekt** umfassen. Der Mitarbeiter muss genau verstehen, was er tun soll und was das Endergebnis sein soll, das von ihm erwartet wird.

Agorai ist Teil der Softwarebranche, in der in aller Regel digitale Objekte erstellt werden, die für die Interaktion mit anderen Menschen genutzt werden. Beispiele für Engagements sind hier:

- Operation: Customer Discovery
 - ▶ Mission: Interviews mit Zielkunden durchführen
 - Engagement 1: Interviewleitfaden schreiben
 - Engagement 2: Telefon-Pitch formulieren
 - Engagement 3: Interviewnotizen dokumentieren
 - Engagement 4: Interviewergebnisse auswerten

Zur Bearbeitung der Engagements ist eine tiefgreifende und anwendungsbezogene Expertise innerhalb des Fachbereichs notwendig. Der Entwickler muss seine Programmiersprache beherrschen, der Gründer muss über gute rhetorische Fähigkeiten und Überzeugungskraft verfügen, um bei Investoren punkten zu können und der Interviewer muss wissen, wie man die richtigen Fragen stellt. So beeinflussen Suggestivfragen beispielsweise

die Antworten des Interviewees und verzerren die Wirklichkeit. Dies könnte dazu führen, dass ein Start-up im weiteren Verlauf von Kundenbedürfnissen ausgeht, die in der Realität gar nicht existieren. Diese Fehleinschätzung könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass das Start-up Produkte entwickelt, die der Markt gar nicht nachfragt.

Wie detailliert die Engagements spezifiziert werden müssen, um eine Mission verständlich zu beschreiben, hängt wiederum eng mit der Fachkompetenz der Mitarbeiter zusammen. Es ist unmittelbar einsichtig, dass erfahrene Kollegen viel weniger detaillierte Vorgaben brauchen, um hochwertige Arbeitsergebnisse abzuliefern. Da Engagements die kleinsten Einheiten des Tagesgeschäfts sind, sollten sie **innerhalb von Tagen erledigt** werden.

Fazit

Start-ups mangelt es oftmals an durchgängiger und zielorientierter Steuerung. Die Verbindung zwischen abstrakter Vision und operativer Tätigkeit stellt dabei eine Kernherausforderung dar. In dem Artikel wird dargelegt, dass das bei Agorai entwickelte OME-Framework an dieser Stelle ansetzt und einen Ansatzpunkt zur Verbesserung der Steuerung in Start-ups liefert. Dabei werden die Themenfelder und Ziele der Operations, über die Zwischenebene der Missions in konkret zu bearbeitende Engagements heruntergebrochen. Dies gewährleistet sowohl, dass die Vision in für alle Mitarbeiter verständliche Aufgabenpakete heruntergebrochen wird als auch, dass die operativen Tätigkeiten auf unterster Ebene zur Erreichung der übergeordneten Ziele und damit zur Erfüllung der Vision des Start-ups beitragen. ■

Quellen

- Blank, Steven (2005): *The Four Steps to the Epiphany*
- Feltham, Gerald A. and Xie, Jim (1994): *Performance Measure Congruity and diversity in Multi-Task Principall/Agent Relations*, in: *The Accounting Review* (69) 1994, S. 429-453.
- Küpper, Hans-Ulrich et al. (2013): *Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 6. Auflage, Stuttgart 2013.
- Merchant, Kenneth A. and Van der Stede, Wim A. (2012): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3. edition, Boston 2012.
- Ries, Eric (2011): *The Lean Startup*
- Sinek, Simon (2009): *Start with Why*
- Weber, Jürgen (1998): *Einführung in das Controlling*, 7. Aufl., Stuttgart 1998.



Jan
Rodenwald

ist Gründer des Start-ups Agorai, mit dem er politische Partizipation und Bürgerbeteiligung digitalisiert. #updatedemocracy
Nach dem Studium der Politikwissenschaft an der LMU München hat er sich über Start-ups und Investoren in die Gründerwelt begeben und war zuletzt Unternehmensberater mit Fokus auf Innovationsmethoden und Organisationsdesign.
jan.rodenwald@agorai.net



Thomas
Sauer, M. Sc.

ist Manager bei der CA Akademie AG im Bereich CA Consulting. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Steuerung kleiner und mittelständischer Unternehmen, dem Aufbau zukunftsfähiger Finanzorganisationen sowie der Ausgestaltung von Steuerungsprozessen.
t.sauer@ca-akademie.de