

# kreativ Denken, beherzt Machen, erfolgreich Skalieren

Appelo

2020

ISBN 978-3-8006-6159-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Appelo  
kreativ Denken, beherzt Machen, erfolgreich Skalieren

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# **kreativ Denken, beherzt Machen, erfolgreich Skalieren**

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

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

**beck-shop.de**  
von

DIE FACHBUCHHANDLUNG  
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 380066159 6  
ISBN E-Book (PDF) 978 380066160 2  
ISBN E-Book (EPub) 978 380066161 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.*

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



# 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**