

EXKLUSIVER  
VORAB-AUSZUG

Martin Schilling  
Thomas Klugkist

# THE BUILDER'S GUIDE TO THE TECH GALAXY



Mit 99 Modulen vom Start-up  
zum Unicorn

HAUFE.

## DIE AUTOREN:

# 40 JAHRE ERFAHRUNG BEIM AUFBAU VON UNTERNEHMEN



### Dr. Martin Schilling

war COO des FinTechs N26, zuvor Berater bei McKinsey, gründete und skalierte mehrere erfolgreiche Ventures (darunter eine Stiftung in Argentinien, ein öffentliches Unternehmen in Saudi-Arabien, ein Start-up in Berlin, das McKinsey-Tochterunternehmen Orphoz). Zudem ist er Autor und Keynote Speaker mit Fokus auf Tech-Start-ups und Scale-ups.



### Dr. Thomas Klugkist

ist erfahrener Medien-, Kommunikations- und Change-Manager sowie Berater (Klett-Gruppe, Kirch-Gruppe, KPN / Planet Internet, Schott Music, N26), ehemaliger Geschäftsführer eines Gründer- und Unternehmerverbandes (JCI Germany) und Autor mehrerer erfolgreicher Bücher.

Das Autorenteam verfügt über weitreichende Erfahrung in der Verwandlung von Start-ups zu Unicorn-Unternehmen. Für den „Builder’s Guide to the Tech Galaxy“ interviewten sie rund 100 führende Scale-up-Experten aus weltweit erfolgreichen Technologieunternehmen – darunter Airbnb, Pinterest, N26, Zalando, Salesforce, Wayfair, AWS, GetYourGuide, Klarna und Hubspot. Das macht ihr Werk zu einem Handbuch für alle, die ein Unternehmen lieber in Monaten als Jahren skalieren möchten.

## 3 People (HR)

# Wie man AAA-Teams gewinnt, entwickelt und hält

Mit Constanze Buchheim, Manjuri Sinha und Chris Bell

### Typische Fallstricke



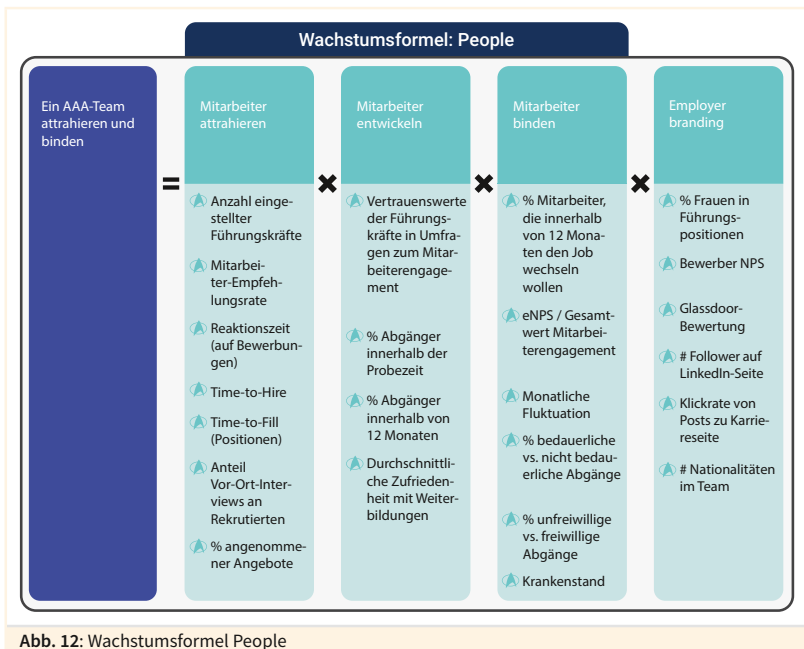
- **Die Bedeutung eines guten Teams unterschätzen**  
 Viele Start-ups setzen unter Hochdruck auf Produkt und Technologie – und übersehen dabei das Team als entscheidenden Erfolgsfaktor. Doch die Anforderungen an die Mitarbeiter eines Scale-ups sind enorm: In einem volatilen Arbeitsumfeld mit begrenzten Ressourcen müssen sie sehr schnell sehr gute Ergebnisse vorlegen. Ist die Crew nicht auf AAA-Niveau, kann das Wachstum des Unternehmens auch schnell vorbei sein.
- **Unter Zeitdruck die Recruiting-Latte zu niedrig hängen**  
 Um offene Positionen schnell zu besetzen, neigen Scale-ups dazu, erst einmal verfügbare Bewerberinnen und Bewerber ohne das notwendige Potenzial einzustellen. Insbesondere »seniore« Mitarbeiter sollten aber Erfahrungen aus der Skalierung von Tech-Unternehmen mitbringen. Auch Kandidaten ohne Führungserfahrung reüssieren in Managementpositionen normalerweise nur dann, wenn sie außergewöhnlich talentiert sind und ein intensives Coaching erhalten.
- **Vom People Team vor allem »Feelgood« erwarten**  
 Obstkörbe, Yoga-Kurse und Partys sind beliebte Kennzeichen von Start-ups und trotzdem nachrangig für den Erfolg. Ein Personaler muss den Geschäftswert erhöhen, indem er die Unternehmensentwicklung der nächsten 12 – 18 Monate antizipiert – keine einfache Sache.
- **»Best Practices« ungeprüft von großen Marken übernehmen**  
 Die Erfolgsmethoden von Netflix oder Amazon einfach nur zu kopieren, macht das eigene Unternehmen selten zum nächsten Unicorn. Wichtiger ist es, die spezifischen Anforderungen der eigenen Geschäftsziele zu verstehen und eine eigenständige HR-Strategie zu entwickeln.
- **Das Networking im Unternehmen vernachlässigen**  
 Einige HR-Teams versuchen, alle Personalaufgaben mit ihren eigenen begrenzten Ressourcen zu lösen. Sie verkennen, wie wichtig es ist, in der gesamten Organisation verlässliche Netzwerke und Partnerschaften aufzubauen. Insbesondere bei der Umsetzung von Diversitäts- oder Inklusionszielen sollte die Verantwortung nicht nur beim Personalteam, sondern auch bei den Führungskräften liegen.
- **Sich zu sehr auf eingehende Bewerbungen verlassen**  
 Die wichtigste Stärke eines HR-Teams in einem Wachstumsunternehmen ist die Fähigkeit, selbst gute Kandidaten ausfindig zu machen.
- **Prozesse und Strukturen als zu »konzernmäßig« depriorisieren,**  
 weil sie sich angeblich nicht mit der Agilität und Handlungsorientierung eines Start-ups vereinbaren lassen. Tatsächlich sind sie aber wichtig: Es braucht klare Unternehmenswerte, Strukturen und Prozesse, um Organisationschaos und Ineffizienz zu vermeiden – vor allem im Vorfeld eines Börsengangs.

Ein Start-up zu skalieren, ist ein bisschen, wie von einer Klippe zu springen und das Flugzeug auf dem Weg nach unten zusammenzubauen. Und ob man sich elegant in die Lüfte schraubt oder auf dem Boden zerschellt – das hängt meistens vom Team ab. Eines der größten Missverständnisse in der Wachstumsphase besteht in der Annahme, es gehe nur darum, ein technologisches Spitzenprodukt auf der Basis eines florierenden Geschäftsmodells zu bauen. Gerade Einhörner haben jedoch stark in ihr Team investiert – insbesondere in ihre Führungskräfte. Nach einer Studie von Notion Capital stellen spätere B2B-Einhorn-Unternehmen in den ersten zwei Jahren nach einer Finanzierungsrunde (3–15 Millionen USD) sechsmal mehr Führungskräfte ein als weniger erfolgreiche Unternehmen.<sup>66</sup>

In den meisten Fällen gibt es vier Zielsetzungen, die bei der Zusammensetzung und anschließenden Bindung eines AAA-Teams helfen:

- Erstens: echte Talente einstellen, insbesondere als Führungskräfte.
- Zweitens: die Mannschaft innerhalb von Wochen (und nicht Monaten) startklar machen.
- Drittens: das Szenario eines »undichten Eimers« vermeiden, in dem die angeworbenen Talente das Unternehmen schnell wieder verlassen.
- Und viertens: eine sehr gute Arbeitgebermarke (Employer-Brand) aufbauen.

Diese vier Ziele haben wir in unserer Wachstumsformel für den People-Bereich – der ersten unserer Wachstumsformeln – in einen systemischen Zusammenhang gebracht:



Auf der Basis dieser Wachstumsformel finden Sie nachfolgend in Modul 10 ein Beispiel für typische People-OKRs (Objectives and Key Results):

## Modul 10: Die passenden People-OKRs etablieren

| Personal: OKRs   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Typische Ziele (Objectives) für das Jahr 202X  |   |  |   |
| <b>MITARBEITER- 01<br/>AKQUISE</b><br><br>Die beste Crew attrahieren und binden                            | <b>MITARBEITER- 02<br/>ENTWICKLUNG</b><br><br>Ein AAA-Team aufbauen                                 | <b>MITARBEITER- 03<br/>BINDUNG</b><br><br>Die bestmögliche Kundenerfahrung schaffen  | <b>ARBEITGEBER- 04<br/>MARKE</b><br><br>DIE Arbeitgebermarke unserer Branche aufbauen |
| Typische Schlüsselergebnisse (Key Results) für das Jahr 202X   |   |  |   |
| Zahl offener Führungspositionen von 40 auf 20 reduzieren   | Vertrauenswerte der Führungskräfte in Mitarbeiterengagement-Umfrage von 3,2 auf 4,2 erhöhen         | Jährliche Fluktuationsrate in Produkt- und Technologiebereich von 15% auf 10% senken | Glassdoor-Bewertung von 3,5 auf 4 erhöhen   |
| 50 Entwickler (Back-End) und 50 Entwickler (Front-End) einstellen  | Anteil bestandener Probezeiten von 93% auf 97% steigern   | Anteil bedauerlicher Austritte von 15% auf 10% senken                                | Bewerber-NPS von 35 auf 60 erhöhen  |
| Dauer zur Besetzung von Managementpositionen von 25 auf 20 Tage senken                                     | Anteil von Mitarbeitern, die Weiterbildungen oder Zertifizierungen machen, von 30% auf 50% steigern | Gesamtpunktzahl für Mitarbeiterengagement von 3,5 auf 4 steigern                     | Anteil von Frauen in Führungspositionen von 20% auf 40% erhöhen                       |
| Durchschnittliche Quote für Angebotsannahmen in Technologie und Produktmanagement von 60% auf 75% steigern | Bewertung der Mitarbeiterentwicklung in Umfrage zum Mitarbeiterengagement von 3,1 auf 4 erhöhen     |  | Klickrate für Posts zur Karriereseite von 2% auf 5% erhöhen                           |

Abb. 13: Typische People-OKRs

Will man für sein Unternehmen eine eigene OKR-Auswahl zusammenstellen, kann man die gewünschten Ziele und Schlüsselergebnisse an den eigenen Kontext anpassen. In diesem Modul haben wir dazu einige Anregungen zusammengestellt.

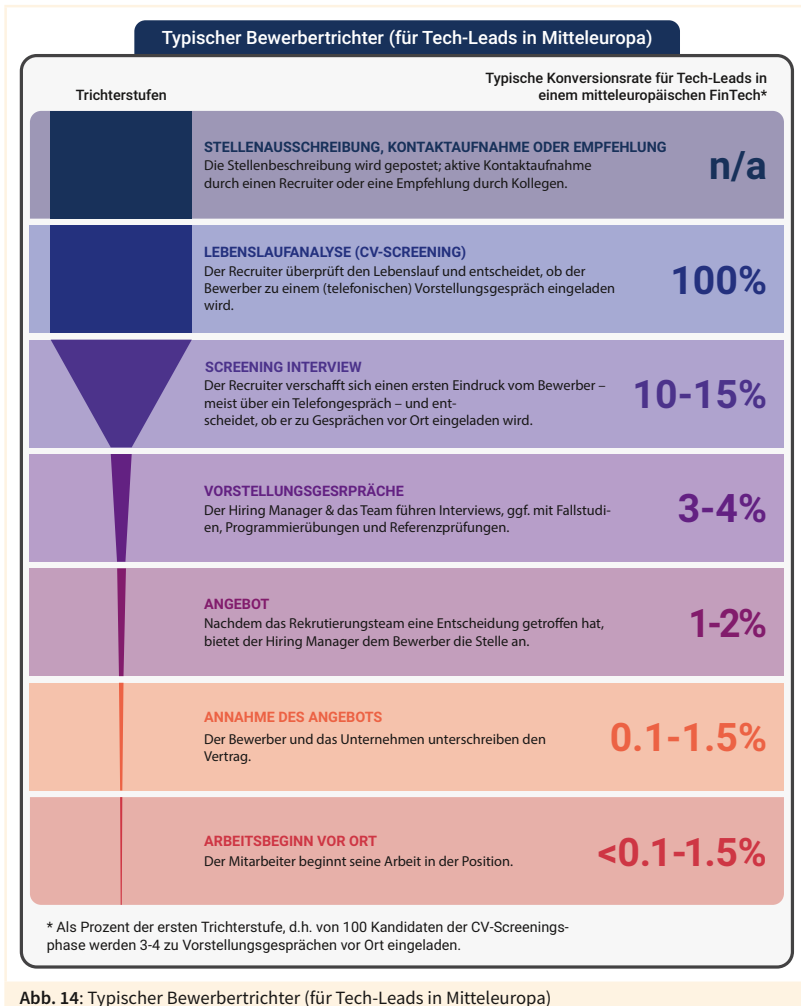
### 01. Mitarbeiterakquise: Wie gewinnt und hält man die besten Führungskräfte und Spezialisten?

Das deutsche eCommerce-Unternehmen Zalando erreichte in den Jahren 2016 und 2017 einen vorläufigen Höhepunkt seines Wachstums<sup>67</sup>: Nach einem massiven Anstieg der Kundenzahlen vergrößerte das Unternehmen seine Belegschaft um rund 4.000 auf 15.000 Mitarbeiter – ein Plus von rund 30% innerhalb eines einzigen Jahres. Als Teilziel standen allein 1.000 zusätzliche Entwickler auf dem Plan. Zalandos Erfolgsrezept bestand in einem ganzen Maßnahmenpaket: Die Personaler skizzierten klar erkennbare Kandidaten-Personas, implementierten ein Tool zur Analyse der Kandidaten-Pipeline, schnitten die Stellenbeschreibungen genau auf die verfügbaren Talente zu, setzten ein Tool zur Interviewterminierung auf und formulierten alle Absagen freundlicher und individueller. Die Ergebnisse: Neue Mitarbeiter erhielten innerhalb von 32 statt 52 Tagen ein Angebot, der Kandidaten-NPS verbesserte sich von minus 7 auf plus 33, und die Quote der angenommenen Angebote stieg um kräftige 30 %.

Bei einer Skalierung sollte es dem Recruiting-Team gelingen, sowohl auf der Spezialisten- als auch auf der Führungsebene (C-Level und alle Manager mit Führungsverantwortung) möglichst viele und viele hochwertige Einstellungen vorzunehmen. Und: Für beide Ebenen und für jedes Stellenprofil muss das Recruiting-Team einen klaren Überblick über die Anzahl der Kandidaten in den wichtigsten Trichterstufen behalten (siehe Abb. 14).



Wie rekrutiert man als junges Start-up die besten Führungskräfte? Sehen Sie sich ein Video zu den typischen Fallstricken in der smART-Haufe-App an.



**Typische Schlüsselergebnisse** setzen auf Volumen und Geschwindigkeit der Rekrutierung sowie die Konversionen im Trichter. Für das Volumen spiegeln die Zahlen der offenen (Führungs-)Positionen und der eingestellten Mitarbeiter den Erfolg. Die Geschwindigkeit wird gemessen durch »Time-to-react«, »Time-to-hire« und »Time-to-fill«. Für »Time-to-react« sind 3–4 Tage ein guter Wert, bei »Time-to-hire« zielt ein Scale-up idealerweise auf 20–25 Tage. »Time to fill« hängt unter anderem von den jeweiligen Kündigungsfristen ab. Außerdem sollte man die Quote angenommener Angebote und den Anteil der Vor-Ort-Interviews an allen Rekrutierten (Onsite-to-hire-Rate) auf dem Radar behalten. Eine sehr gute Annahmquote für eine technische Führungsposition in Europa liegt bei >90%, eine typische Onsite-to-hire-Rate für dieses Stellenprofil liegt bei 20–40%.<sup>68</sup>

PRESSE-  
UND SOCIAL-  
MEDIA-AKTIONEN  
GESTARTET.



ISBN 978-3-648-15776-3  
**29,95€** [D] | ET Oktober 2021

## FÜR JEDEN UNTERNEHMENS- BEREICH:

- + **99 Praxismodule zu den Themen Nordstern, AAA-Team, funktionale Exzellenz und Wachstumskapital**
- + **Exemplarische Organigramme**
- + **Ziele und Schlüsselergebnisse (OKRs)**
- + **Werkzeuge, Benchmarks und Wachstumsformeln**
- + **Vorworte von Thomas Heilmann, Christian Miele, Kulraj Smagh, Klaus Hommels und Joel Kaczmarek**



Vertiefende digitale Inhalte  
in der smARt-Haufe-App:  
Videos, Templates u. a.

---

## MIT DEM START-UP IN DIE EINHORN-GALAXIE

Das Handbuch für alle, die ein Technologieunternehmen  
lieber in Monaten als Jahren skalieren!

Unser Kundenservice freut sich auf Ihre Bestellung:  
Sigloch Distribution GmbH & Co. KG  
Tel. 07953 7189 091 | haufe-gruppe@sigloch.de

[www.haufe-lexware.com/buchhandel](http://www.haufe-lexware.com/buchhandel)