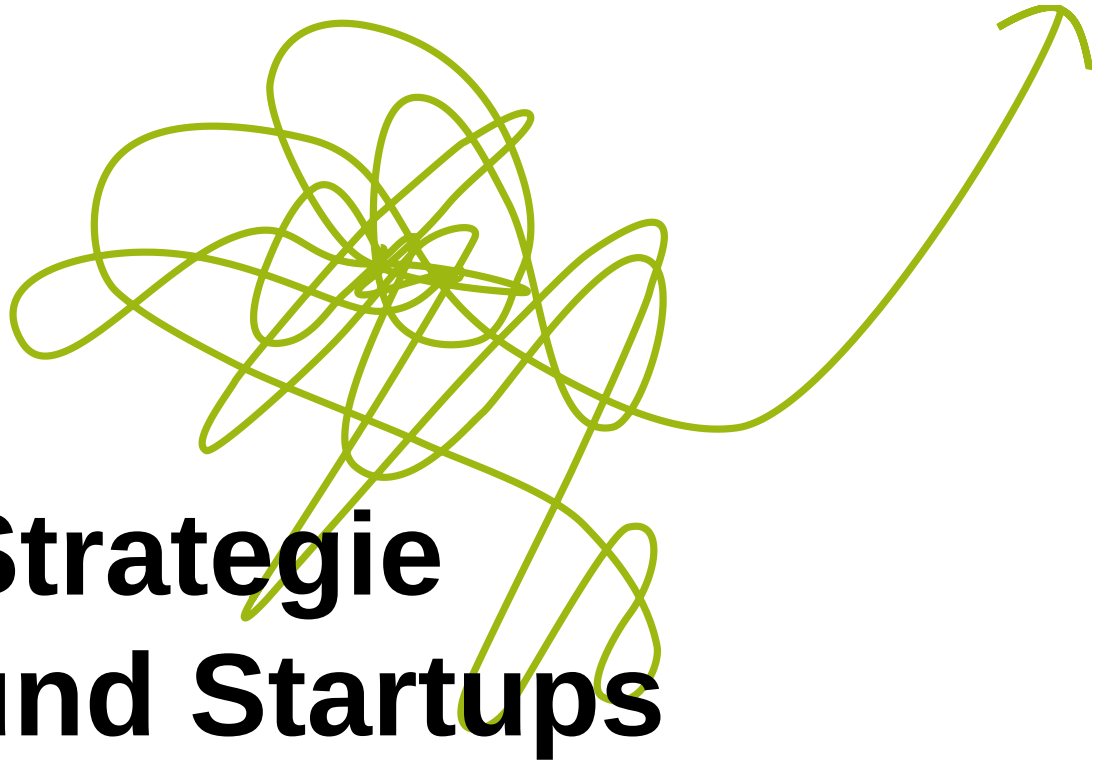
osb international systemic consulting



Strategie und Startups

Eine Studie zur Strategiearbeit

Maik Arensmann / Tania Lieckweg / Rose Link

Juni 2017

www.osb-i.com

Studienziele

Mit der Studie „Strategie und Startups“ beantworten wir folgende Fragen …

- Wie erfolgt **Strategiearbeit in Startups**?
- Was können etablierte Unternehmen **von Startups** über Strategiearbeit **lernen**?
- Welche **generellen Trends in der Strategiearbeit** gibt es?
- Welche **Änderungsnotwendigkeit** für Strategiearbeit im Allgemeinen ergeben sich?

Inhalte

Das Studiendesign

Zum Startup-Begriff

Strategiearbeit bei Startups

Generelle Trends zur Strategiearbeit

Unser Fazit

Interviewleitfaden

1. Unser Thema ist Strategie: Gibt es eine verabredete Form von Strategiearbeit?
2. Wenn Ihr Strategiearbeit bei Euch beschreiben solltet, was wären die wichtigsten Stichpunkte?
3. Welchen Bedarf nach Strategie habt ihr? Welche Fragestellungen bzw. Unsicherheiten soll eine Strategie beantworten bzw. bewältigen?
4. Wer entscheidet bei Euch über wichtige Weichenstellungen?
5. Wie sieht die zeitliche Perspektive aus: Wie weit plant Ihr voraus? Wodurch wird sie bestimmt?
6. Wie laufen wichtige Entscheidungen in der Regel ab?
7. Gibt es regelmäßige Meetings zur Zukunft des Unternehmens?
8. Gibt es eine Unterstützung oder Beratung in wichtigen Entscheidungen durch Dritte?

Interviewleitfaden

9. Welche Methoden und Tools nutzt Ihr bei strategischen Fragen?
10. Gibt es eine Regelkommunikation an Mitarbeiter und zentrale Stakeholder zur Zukunft des Unternehmens? Wie sieht diese aus?
11. Wie gebt Ihr wichtige Unternehmensziele an Eure Mitarbeiter weiter?
12. Wie stellt Ihr sicher, dass Eure Pläne umgesetzt werden?
13. Gibt es eine Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen? Was habt Ihr von denen gelernt?
14. Welches sind aus Eurer Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Strategiearbeit?
15. Welche Unterstützung wünscht Ihr Euch zur Strategiearbeit? Welche Aspekte sind aus Eurer Sicht besonders kniffelig?
16. Was ist aus Deiner Sicht noch wichtig?

Interviewpartner

Berlin Adlershof
A² ACCELERATOR

BI BERLINER IDEENLABOR

MAMBU

CHANCEN eG

i·potentials

Ralph Suda Consulting

SOUND LEADERSHIP
MUSIC THINKING FOR INNOVATION

MOODPATH

Inhalte

Das Studiendesign

Zum Startup-Begriff

Strategiearbeit bei Startups

Generelle Trends zur Strategiearbeit

Unser Fazit

Typische Zuschreibungen von Startups

“

Experimentieren

Innovativ

Jung

Startup = Gründer

Neue Märkte

Lean

Chaos

Neue Geschäftsmodelle

Wachstumsunternehmen

Agil-Responsive-Adaptiv

Risikobereit

Venture Capital

Uncertainty

Gründergetrieben

Arbeitsdefinition eines Startups

> **Startups are not simply smaller versions of large companies. Companies execute business models where customers, their problems, and necessary product features are all “knowns”. In sharp contrast, startups operate in “search” mode, seeking a repeatable and profitable business model. The search for a business model requires dramatically different rules, roadmaps, skill sets, and tools in order to minimize risk and optimize chances for success.**
>
> **(Steve Blank)**

▶ **Startups** sind **jünger als zehn Jahre**, **hoch innovativ mit ihrem Geschäftsmodell oder ihrer Technologie** und sie **streben ein signifikantes Wachstum an**. Gleichzeitig stehen sie unter einem enormen **Zeitdruck** aufgrund zumeist **limitierter Ressourcen**. So entsteht der „**search mode**“, den Steve Blank beschrieben hat. Typisch für Organisationen im Wachstum ist, dass sie oft noch **wenig strukturiert** sind, dass sie über **wenig organisationale Professionalität** verfügen und dass sie den „**search mode**“ auf ihre eigene Organisation anwenden. So entsteht eine Dynamik, die sich um die Produktidee herum bildet, die typisch für Startups ist und zu den positiven Zuschreibungen führt.

Typische Entwicklungsstufen von Startups

	Discovery	Validation	Efficiency	Scale
Purpose	• Startups are focused on validating whether they are **solving a meaningful problem** and whether anybody would hypothetically be interested in their solution.	• Startups are looking to get early validation that **people are interested in their product** through the exchange of money or attention.	• Startups **refine their business model and improve the efficiency** of their customer acquisition process. Startups should be able to efficiently acquire customers in order to avoid scaling with a leaky bucket.	• Startups step on the gas pedal and try to **drive growth very aggressively**.
Events	• Founding team is formed • Many customer interviews are conducted • Value proposition is found • Minimally viable products are created • Team joins an accelerator or incubator / friends and family financing round • First mentors and advisors come on board	• Refinement of core features • Initial user growth • Metrics and analytics implementation • Seed funding • First key hires • Pivots (if necessary) • First paying customers • Product market fit	• Value proposition refined • User experienced overhauled • Conversion funnel optimized • Viral growth achieved • Repeatable sales process and/or scalable customer acquisition channels found	• Large A Round • Massive customer acquisition • Back-end scalability improvements • First executive hires • Process implementation • Establishment of departments.

Quelle: http://blog.startupgenome.co/pagesmarmer-stages/

Inhalte

Das Studiendesign

Zum Startup-Begriff

Strategiearbeit bei Startups

Generelle Trends zur Strategiearbeit

Unser Fazit

Der Strategiebegriff wird unschärfer

osb international systemic consulting

Business Model Innovation
Co-Creation
Pivoting
Get Big Fast
Lean Startup
Rapid Prototyping
Product Development
Lean Strategy
Strategie
Design Thinking
Disruptive Innovation
Innovation Management
Radical Agility
Stealth Mode
Build – Measure – Learn
V2MOM
Minimum Viable Product

▶ Der Strategiebegriff verschwimmt weiter. Vielfältige Begriffe finden im Strategiekontext Erwähnung. Grenzen z.B. zu Produktentwicklung oder zur Innovation verschwinden zunehmend.

Die Entwicklungsstufe prägt die Strategiearbeit

osb international systemic consulting

	Discovery	Validation	Efficiency	Scale
Zitate	*„Was bringt mich heute weiter beim Kunden? Wo brennt es heute?“* *„Gelebtes Chaos bei hoher Geschwindigkeit.“*	*„Wir sitzen eh alle in einem Großraumbüro.“* *„Ressourcenknappheit ist ein entscheidender Faktor.“*	*„Investoren machen Vorgaben für Planung und Reporting. Strategische Entscheidungen werden zunehmend durch sie gesteuert.*	*„Wir wachsen in einem Jahr von 60 auf 130 Mitarbeiter. Dann verdoppeln wir uns in sechs Monaten. Dann wieder.“*
Strategie-arbeit	Marktfähiges Geschäftsmodell / Produkt entdecken und entwickeln: Ausprobieren und immer wieder hinterfragen, Pivoting, Co-Creation mit Kunden		Geschäftsmodell / Produkt weiterentwickeln	
	Seed-Finanzierung		Weitere Finanzierungsrunden (Series A – E)	
			Etablierung von Leitbild, Planung und Controlling, Zielvereinbarungen, Geschäftsprozessen etc.	
	Keine Unterscheidung von strategischer Arbeit bzw. implizite Strategiearbeit		Strukturiertheit und Zeithorizont der Strategiearbeit	

▶ Strategiearbeit bei Startups hängt von der Entwicklungsstufe ab. Der viel zitierte „Search Mode“ trifft auf die frühen Stadien zu. Zunehmende Komplexität erfordern in späteren Stufen die Einführung bekannter Strategieelemente (z.B. Vision, Geschäftsmodell, strategische Planung).

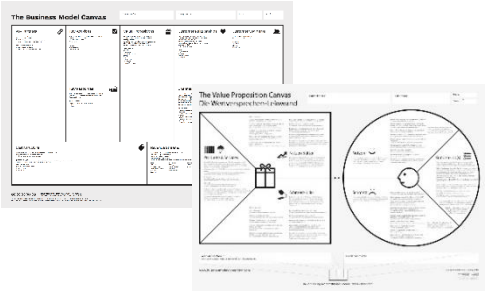
Tools zur Strategiearbeit werden situativ genutzt

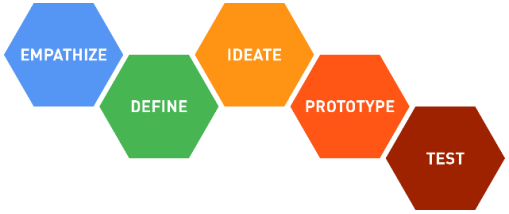
„Tools und Methoden hängen oft an den Gründern. Was bringen die mit?“

„Wir haben das Business Model Canvas mal gemacht bei einem Pitch, aber es ist in der Regel nicht das Papier wert.“

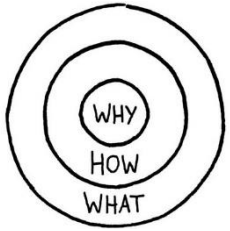
„Tools werden oft als Disziplinierungsmaßnahmen erlebt. Keiner hat Zeit, die Tools zu pflegen.“

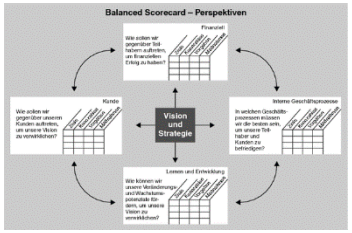
„Vieles wird implizit gemacht.“





OKRs
Objectives & Key Results





▶ Gängige Methoden und Tools sind bekannt. Sie werden situativ und je nach Bedarf genutzt, jedoch kaum kontinuierlich eingesetzt.

Inhalte

Das Studiendesign

Zum Startup-Begriff

Strategiearbeit bei Startups

Generelle Trends zur Strategiearbeit

Unser Fazit

Strategie verändert sich

- Digitalisierung und VUCA verkürzen den Zeithorizont der Strategie. In weniger zentral geführten, „responsive“ Organisationen ist ein strategisches Leitbild zunehmend notwendiger.

Strategiearbeit findet zunehmend auch zwischen den langfristigen Strategiezyklen statt

McKinsey&Company
Digital McKinsey

Podcast
January 2017

Discussions on digital: How strategy is evolving—and staying the same—in the hypergrowth digital age

Jon Weinberg, head of strategy at Sephora: I think there's a role for a three-year vision in any company at any phase, because you still need to have the north star that you're shooting for. But the old system, when strategy was an annual executive get-together, just doesn't work anymore because things are changing so rapidly in the digital space over the course of that cycle. It has to be embedded throughout the year, offsite and otherwise, or through executive-team meetings on a periodic basis. You have to make sure you're bringing strategic dialogue into those interactions on a monthly basis—at a minimum, quarterly—given how rapidly things can change.

Harvard Business Review

LEADERSHIP

"We Need People to Lean into the Future"

by Adi Ignatius

FROM THE MARCH–APRIL 2017 ISSUE

Do you ever feel that the pace of change is out of control?

Once upon a time a company like ours might have made big strategic choices on an annual or quarterly cycle. Today strategy is daily. I speak from time to time with [former Procter & Gamble CEO] A.G. Lafley, and we had a chuckle not long ago over the idea that strategy is hourly now. As a CEO, you need to have a framework in your mind, but strategic thinking is much more fluid.

In Responsive Organisations sind Sinnstiftung und Orientierung durch Strategie zunehmend wichtig

osb international systemic consulting

> **Mit Responsiveness bezeichnen wir die Fähigkeit einer Organisation, in wenig vorhersagbaren Umwelten dadurch erfolgreich zu sein, die Umwelt so aufzunehmen, dass frühzeitig Chancen gesehen und in wirksame Anwendungen und Produkte umgesetzt werden.**
> **(Arbeitsdefinition Responsiveness)**

- Responsiveness ist auf Purpose Orientation angewiesen. Self-Management hat sonst keine Orientierung.
- Vision / Mission / Purpose werden damit zu zentralen Figuren der Strategiearbeit, da sie gemeinsame Ausrichtung und Orientierung bieten.
- Strategie und Führung kommen in ein enges Verhältnis, um Sinn und Orientierung zu stiften.

Inhalte

Das Studiendesign

Zum Startup-Begriff

Strategiearbeit bei Startups

Generelle Trends zur Strategiearbeit

Unser Fazit

Strategiearbeit ändert sich

1. Strategiearbeit muss **ambidextriefähig** sein und unterschiedliche Modi der Strategiearbeit ermöglichen.
2. Strategie hat heute andere, **kürzere Zeithorizonte**. Dies muss in der Strategiearbeit berücksichtigt werden.
3. Strategiearbeit muss stärker **Mission und Vision** in der Vordergrund stellen und in der Umsetzung berücksichtigen.
4. Strategieumsetzung braucht **Stories**.
5. In der Strategiearbeit geht es mehr um **Business Model Innovation**.
6. Strategiearbeit muss so gestaltet sein, dass in der Umsetzung die Strategie in der **Aufmerksamkeit** bleibt.

Organizational Ambidexterity

osb international systemic consulting

> **Organizational Ambidexterity is "the ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation […] from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm.**
> **(O'Reilly/Tushman)**

1
2
3
4
5
6

Analysis of future opportunities

Knowledge creation

Execution efficiency

Production

Selection

Implementation

Choice

Refinement

Quellen: C.A. O'Reilly III. and M.L. Tushman (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future // A. Nieto-Rodriguez (2014). Organisational ambidexterity.

Organizational Ambidexterity für Corporates

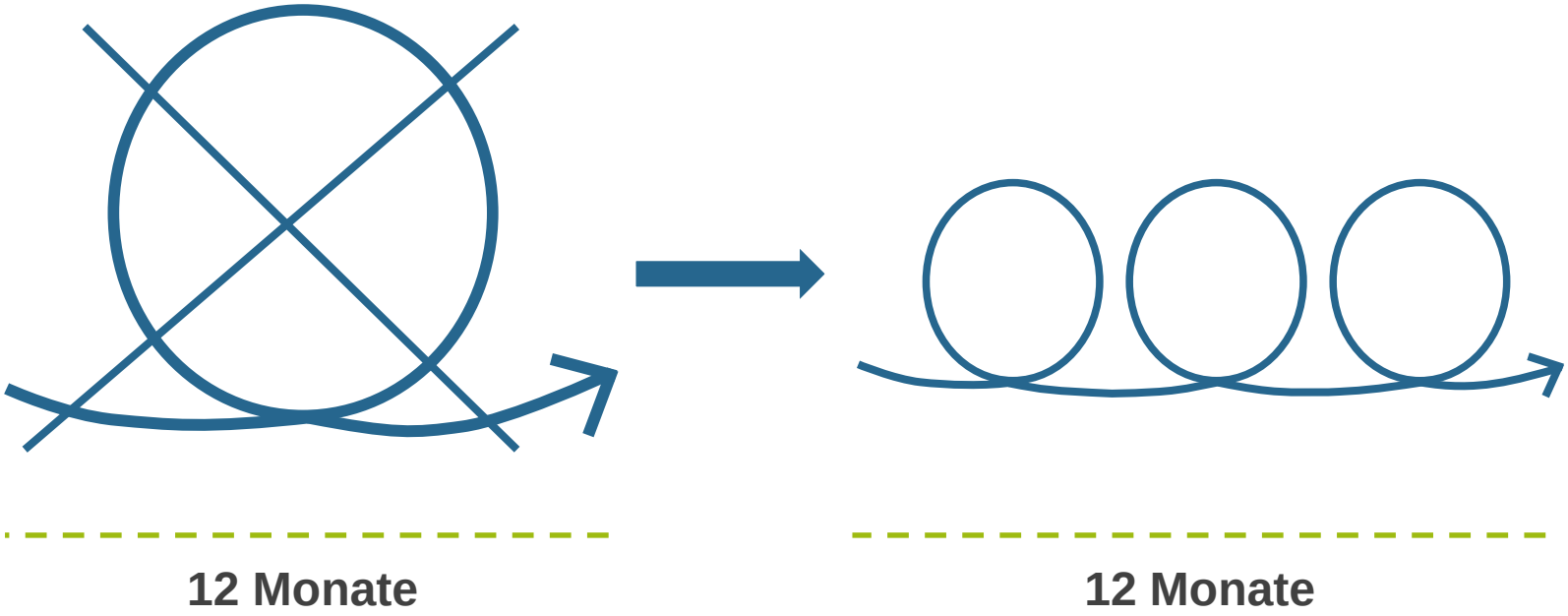
- **Corporates erlernen bzw. vertiefen** neben dem Modus 'exploit' **auch den Modus 'explore'**. Beide Modi werden fruchtbar integriert (strukturell oder kontextuell).
- Das Führungsteam beherrscht ein **integriertes Management beider Modi**.
- Eigenständige **Startups werden etabliert**, um neue, nicht-evolutionäre Geschäftsmodelle zu etablieren.
- Strategiearbeit **unterstützt beide Modi**: 'exploration' und 'exploitation'.

Organizational Ambidexterity für Startups

- **Startups meistern** neben dem Modus 'explore' **auch den Modus 'exploit'**. Auch hier wird Integration angestrebt (strukturell oder kontextuell) und nicht die Ablösung eines Modus durch den nächsten.
- Das Führungsteam beherrscht ein **integriertes Management beider Modi**.
- Implizite Strategiearbeit der Gründer wird entwickelt zu einer **kollektiven Strategiearbeit im Führungsteam**.
- Strategiearbeit **unterstützt beide Modi**: 'exploration' und 'exploitation'.

Agile Strategie: Kürzere Schleifen

Kurzfristigere Strategieschleifen statt eine langfristige.

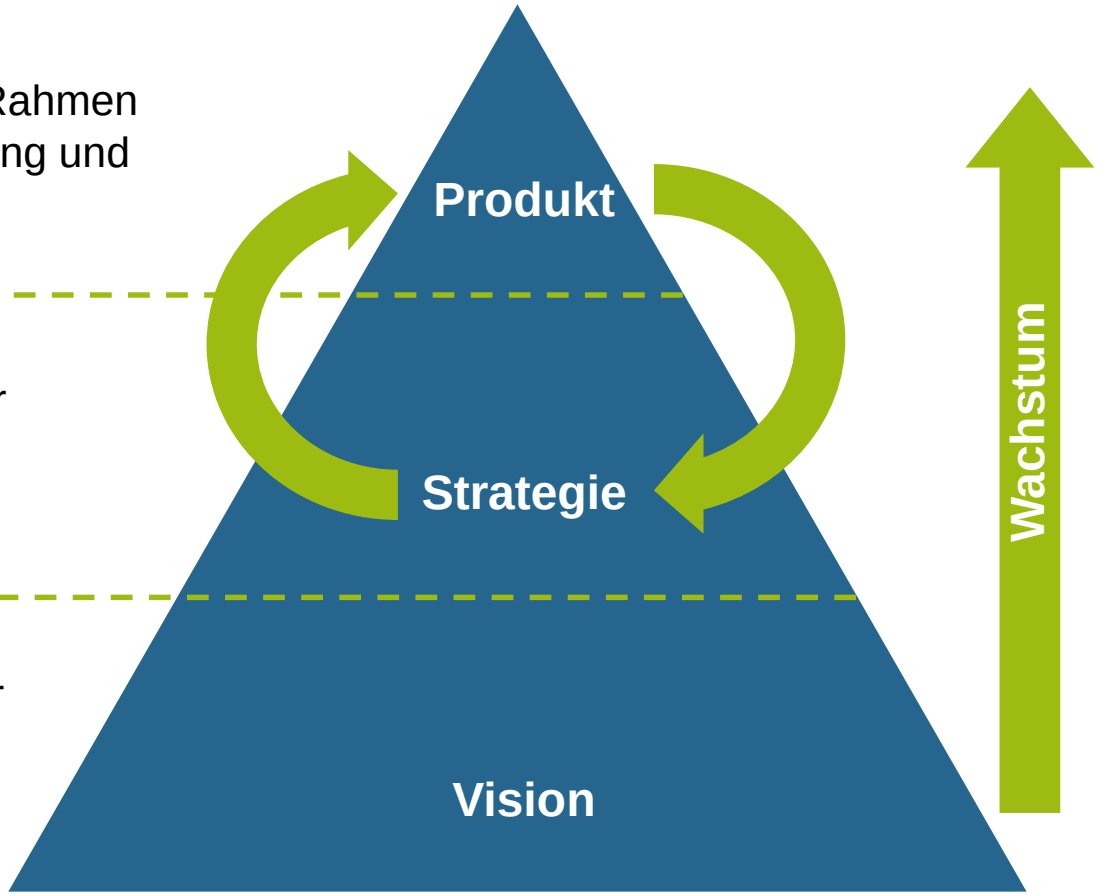


Vision und Strategie

Verändert sich stetig im Rahmen kontinuierlicher Entwicklung und Optimierung

Verändert sich auch, aber weniger häufig, dient als Scharnier (vgl. Pivot)

Verändert sich selten, nur in langfristigen Zyklen, bildet das Fundament der Entwicklung



Strategieumsetzung braucht Stories

osb international systemic consulting

1
2
3
4
5
6

Harvard Business Review

COMMUNICATION

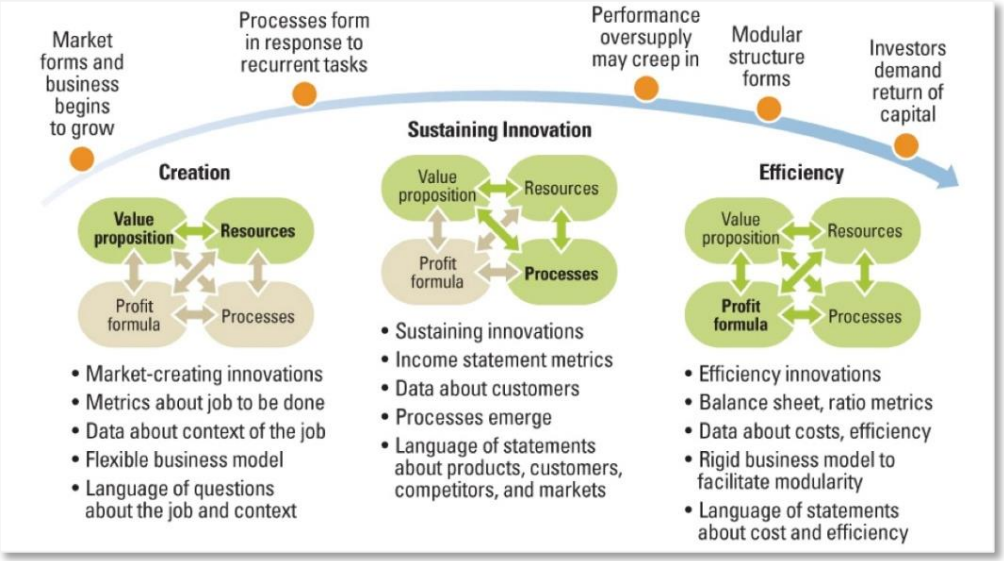
The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool

by Harrison Monarth

MARCH 11, 2014

Business Model Innovation

> **[…] Companies should build a business creation engine, capable of turning out a steady stream of innovative new business models. […] Unleashing this growth potential requires very different behaviors than those required to successfully exploit existing markets.**
> **(Christensen/Bartman/Van Bever)**



Determine how consistent an opportunity is with the priorities of the existing business model. If it is not, managers should tread with caution in asking an existing business to take it on and should instead consider creating a separate unit to pursue the new business model.

Quelle: C. Christensen, T. Bartman and D. van Bever (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review, September 2016.

Aufmerksamkeit für Strategie wach halten

osb international systemic consulting

1
2
3
4
5
6

> **Jon Weinberg, head of strategy at Sephora:** I think there's a role for a three-year vision in any company at any phase, because you still need to have the north star that you're shooting for. But the old system, when strategy was an annual executive get-together, just doesn't work anymore because things are changing so rapidly in the digital space over the course of that cycle. It has to be embedded throughout the year, offsite and otherwise, or through executive-team meetings on a periodic basis. You have to make sure you're bringing strategic dialogue into those interactions on a monthly basis—at a minimum, quarterly—given how rapidly things can change.

Literatur

- Blank (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building.
- Burns/Paul (2011): Entrepreneurship and Small Business.
- Casson (1982): The Entrepreneur: An Economic Theory, Totowa.
- Christensen/Bartman/Van Bever (2016): The Hard Truth About Business Model Innovation. In: MIT Sloan Management Review.
- Collis (2008): Lean Strategy.
- Drucker (2004): Innovation and Entrepreneuship, Oxford.
- Kollmann et al (2016): Deutscher Startup Monitor. Der perfekte Start. Bundesverband Deutsche Startups e.V. und KPMG.
- Knight (1921): Risk, Uncertainty and Profit, Boston.
- March (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, in: Organization Science, 2. Jg., Nr. 1, S. 71-87.
- Marmer (): Stages of the Startup Lifecycle.
- McKinsey (2017): How Strategy Is Evolving And Staying The Same In The Hypergrowth Digital Age .
- Nieto-Rodriguez (2014): Organisational ambidexterity.
- O‘Reilly/Tushman (2013): Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future.
- Ries (2009) : The Lean Start Up.
- Szyperski/Nathusius (1977): Probleme der Unternehmensgründung: eine betreiebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart.
- Van Gelderen et al (2000): Strategies, Uncertainties and Performance of Small Business Startups.
- Volkman/Tokarski (2006) Entrepreneuship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart.

Die Autoren

Maik Arensmann ist Netzwerkpartner der osb international sowie freiberuflicher Unternehmensberater und Coach mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und -umsetzung, Organisationsdesign und Begleitung von Transformationen.

Dr. Tania Lieckweg ist Partnerin der osb international, systemische Organisations- und Management-beraterin mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Entwicklung von Führungssystemen und Begleitung von Veränderungsvorhaben.

Rose Link studiert Philosophie, Politik, Ökonomik und Psychologie und ist im Entdecken der systemischen Praxis bei der osb international.

Kontakt

Maik Arensmann / Dr. Tania Lieckweg

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
maik.arensmann@osb-i.com
tania.lieckweg@osb-i.com

Standorte

osb Wien Consulting GmbH

Volksgartenstraße 3
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Tübingen GmbH

Karlstraße 2
72072 Tübingen
Germany

T +49 7071 55 22 01
F +49 7071 55 22 05
tuebingen@osb-i.com

osb Hamburg GmbH

Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
F +49 40 33 91 90
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH

Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com