

Execution – die Königsdisziplin!

Viele der Gründer sind hochintelligent – woran liegt es dennoch, dass nur die Wenigsten richtig erfolgreich sind? Weil die böse Umwelt so ungerecht ist – oder weil man all die guten Ideen nicht immer auf die Strasse bringen kann?

Von Dr. Bernd Geiger, Managing General Partner Triangle

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein ideales Team von hochqualifizierten Experten mit langjähriger Berufserfahrung in Ihrem Fachbereich, die mit militärischer Präzision die Markteinführung Ihres höchst innovativen Produkts umsetzen - ideale Voraussetzung für den Erfolg? Ja natürlich – aber warum tun Sie es nicht? Im Folgenden sollen die wesentlichen Stolpersteine für eine hervorragende Ausführung / Umsetzung Ihrer Planung (Execution) und der Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg dargestellt werden.

Zur Motivation einführende Beispiele aus der Praxis:

- 1) Ein Medizintechnik Startup hat eine proprietäre Technologie, zur molekularbiologischen Markierung einer Substanz in der Vorstufe der Krebsentstehung und die zugehörige optische Messvorrichtung und Auswertungs-Software. Während der biotechnische Teil inhouse entwickelt wird, wird die Geräte-Entwicklung zu einem Spezialisten outgesourced. Das Business-Modell basiert im Wesentlichen auf den Skaleneffekten der automatisierten Diagnostik. Das Gerät wird im Vorfeld spezifiziert, ohne die Toleranzen der Markierungsmethode zu kennen, mit der Folge, dass die Sample-Größe zu 50% verfehlt wird.
- 2) Der Chief of Sales eines Software Startups hat immer wieder Probleme bei Kundendemos der Internet-Software mit seinem Notebook durch die Firewall zu kommen, weil spezielle Java Skripte verwendet werden. Der Vertriebs Erfolg ist mäßig, die Anregung, doch die neuen UMTS Karten für Notebooks zu verwenden, wird nicht aufgenommen.
- 3) Die Kundenakzeptanz bei den Erstpräsentationen eines Software Startups ist hervorragend, überall wird man mit offenen Armen aufgenommen, der Markt schreit nach der Lösung. Der Startup ist glücklich, doch dann hört man von den potentiellen Kunden nichts mehr.
- 4) Der Medizintechnik Startup stellt einen neuen industrieerfahrenen (kommt aus einem 150 Jahren alten Unternehmen) R&D Chef ein. Der Gründer und CEO ist erleichtert, dass er sich nur noch um die Marktentwicklung kümmern muss – nach einem halben Jahr stellt er fest, dass der neue R&D Chef 3 Monate benötigt hat, um erst einmal die Komplexität zu verstehen - die Entwicklung stand in dieser Zeit still.
- 5) Der Chief of Sales eines frisch gegründeten Startups erklärt, warum es seiner Meinung nach keinen Sinn macht Cold-Calls zu machen um Kunden zu aquirieren – er würde das lieber an einen Call-Center outsourcen: Er muss Marketing-Materialien

texten, er wird in seinem Zimmer immer gestört, er muss mit verschiedenen Call-Centern sprechen.

- 6) Der wesentliche Kostentreiber bei Kundenprojekten eines Software-Startups sind seit Jahren immer wieder kundenspezifische Anpassungen – GUI, Ablauflogik. Der Entwicklungsleiter und Gründer brilliert aber im Wesentlichen darin, dass er die Core-Engine des Systems weiterentwickelt und darüber wissenschaftliche Publikationen schreibt. Es gibt schon wieder eine Cash-Lücke, weil ein Projekt nicht nach Plan fertig gestellt werden kann.

Werkzeuge für eine gute Execution:

- Jede Aufgabe die länger als einen Tag dauert ist ein Projekt.
- Seien Sie für Ihr Projekt ehrgeizig bei Parametern, die Sie kennen und kontrollieren können. Seien Sie realistisch! Kennen Sie die Industrie-üblichen Best Practices. Sie sollten wissen was Sie nicht wissen (und dafür Hilfe holen).
- Ein Projekt hat einen Projektverantwortlichen (verantwortlich heißt ALLEINE verantwortlich). Der Projektverantwortliche hat die notwendigen Fähigkeiten das Projekt zu managen.
- Execution ist Chefsache – sein Sie niemals überrascht, wenn Ihre Mitarbeiter ihre Ziele nicht erreichen.
- Den Projektfortschritt kann man während der Projektlaufzeit messen (Meilensteine).
- Das Projekt wird gemessen und das Ergebnis wöchentlich oder täglich (je nach Laufzeit) im Management Team besprochen.
- Halten Sie sich nur gute Leute, Loyalität alleine hilft Ihnen nicht. Trennen Sie sich von Mitarbeitern, die nicht lernen können.
- Halten Sie eine Kultur aufrecht, die positiv ist (think good), aufrecht und offen, eine Kultur, die nicht ängstlich ist und Exzellenz pflegt (keine Studienabbrecher, es sei denn die haben mit ihrer Zeit dann was viel Besseres angestellt).

- 7) Der industrieerfahrene CEO eines Medizintechnik Startups macht für die schlechte Auftragslage die viel größeren Mitbewerber verantwortlich, die behaupten, man sei ein Startup und deswegen nicht so zuverlässig.

Sehen Sie das zugrundeliegende Muster der Probleme in den vorher beschriebenen Cases? Anscheinend vergessen viele Menschen eine Fähigkeit, die wir als Kind sehr wohl beherrschten: wenn wir ein Spielzeug oder Süßigkeiten wollten, haben wir die Eltern solange genervt, bis wir das Gewünschte bekommen hatten. Es wurden sogar die Omas gegen die Eltern ausgespielt und innovative Geschäftsmodelle aufgestellt: wenn wir zwei Weihnachten zusammenlegen und drei Einsen im Zeugnis stehen. Wenn einem klar gemacht wurde, dass es auf keinen Fall eine Kamera geben würde, dann war eine Eisenbahnerweiterung immer noch ein erstrebenwertes Ziel. Wenn die Zusage dann gemacht wurde, haben wir regelmäßig nachgefragt, ob die Oma das Versprechen auch nicht vergessen wird.

In die Management-Sprache der Execution übersetzt, heißt das: Follow-up, Priorisierung, Incentivierung, Selbstreflexion, Kontrolle – einfach oder? Anscheinend nicht – 20% der Fortune 200 CEOs wurden im Jahre 2000 ausgewechselt*, ein Trend der sich in späteren Jahren fortgesetzt hat! Deduktiv muß man schließen, dass es nicht an der Strategie lag, denn die wurde vorher vom Board und von Investoren abgesegnet – nein, es lag daran, dass das was geplant war nicht umgesetzt wurde.

Innovationsmanagement, Strategieentwicklung – intellektuelle Disziplinen, die als Herausforderung akzeptiert und wohlgedacht sind. Execution, da sind Emotionen im Spiel, die kann man weniger rational abarbeiten, wie High-Level Strategien:

- 1) Wer läßt sich schon gerne sagen, wie man Telefonieren plant? Aber warum denn nicht? Ab einen bestimmten Zeitpunkt muss man gegen sich selbst ehrlich genug sein, um zugeben zu können, dass man eine Fähigkeit die man seit dem 5. Lebensjahr eigentlich beherrscht, doch nicht geplant einsetzen kann, wenn es darauf ankommt!
- 2) Wer lässt sich gerne sagen, dass man solange nicht zufrieden mit dem erreichten sein kann, bis man wirklich genügend zahlenden Kunden hat, die einem (relativ) etwas Luft verschaffen?
- 3) Wer kann ohne Emotionen mit seinen Mitmenschen und Mitarbeitern sofort darüber sprechen, was gut und weniger gut gelaufen ist? Offen darüber sprechen, dass man es noch einmal ausprobieren will und ansonsten es besser für beiden Seiten ist, sich zu trennen?
- 4) Wer ist so ehrlich und reflektiert sein eigenes Handeln und das was man erreichen wollte mit den Eingetretenen – und das noch in aller Offenheit mit Team/Board? Wer fühlt sich schlecht dabei, wenn andere Startups viel erfolgreicher sind oder findet man genügend Gründe, warum das unausweichlich war? Ein Startup (den es nicht mehr gibt) sagte mal: „nie wieder Meilensteine, die haben uns kaputtgemacht“!
- 5) Es kann nur eine 1. Priorität geben – was ist Ihre? Wenn Sie um 19:00 nach Hause gehen, weil das Essen wartet, müssen Sie akzeptieren, dass es da draußen einen Konkurrenten gibt der hungriger auf das Business ist.

VCs können sich glücklich schätzen, wenn die Execution Fähigkeit so früh detektiert wird, wie im vorliegenden Fall: Ein vielversprechender Software-Startup erhält von einem VC ein Termsheet. Der Gründer erklärt wortreich, warum er doch erst einmal nur die öffentliche Förderung in Anspruch nehmen wird, um sich zu finanzieren: „lassen Sie mich ersteinmal mit der öffentlichen Finanzierung erfolgreich sein – ich will das in aller Ruhe angehen, danach kann man immer noch mit der VC Finanzierung Gas geben...“

Execution ist aber nicht nur ein Thema der Startups – auch bei VCs, insbesondere bei denen ohne eigene unternehmerische Erfahrung, ist Execution oft eine unbekanntes Spezie: als wir

in einer echten Dürreperiode für Unternehmenstransaktionen einen M&A Prozess vorbereiteten, sprach uns ein Banken-naher Co-Investor in einer Mischung aus Bewunderung und Mitleid an, wir würden ja „richtiges Herzblut in die Sache hineinstecken“. Die im Anschluss erfolgreich durchgeführte Transaktion rettete dann auch das Investment des Co-investors...

*Quelle: „Execution, The Discipline of Getting Things Done“, Larry Bossidy & Ram Charan