



Buch Rework

Business intelligent & einfach

Jason Fried und David Heinemeier Hansson
Riemann, 2010
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Die Autoren Jason Fried und David Heinemeier Hansson lieben die Philosophie der Schlichtheit und übertragen sie auf die Bereiche Arbeit und Unternehmertum. Sie zeigen auf, wie man mit einfachen Mitteln und durch Reduzierung auf das Wesentliche große Wirkungen erzielen kann. Diese Haltung wenden sie auf alle relevanten Unternehmensbereiche und -aspekte an, etwa Wachstum, Entwicklung, Kultur, Werbung, Kundenkommunikation oder Personalwesen. Dabei werfen sie auch die eine oder andere als sicher geltende Regel oder Selbstverständlichkeit über den Haufen. Allerdings gehen die Autoren oft von ihren eigenen Erfahrungen in der Softwarebranche aus. Die Frage ist, inwieweit diese sich auf andere Bereiche und Unternehmen übertragen lassen. Das Buch ist übersichtlich gestaltet und spiegelt die Philosophie der Autoren wider: Sie präsentieren ihre Grundsätze und Erläuterungen in vielen mundgerechten Häppchen – kein Unterkapitel ist länger als drei Seiten. *BooksInShort* empfiehlt dieses flott geschriebene und kurzweilige Handbuch allen Unternehmern und jedem, der mit dem Gedanken spielt, ein Unternehmen zu gründen, zur Inspiration.

Take-aways

- Dank der technologischen Entwicklung kann jeder mit wenig Geld sein eigenes Unternehmen gründen.
- Größe ist längst nicht mehr alles: Kleine Unternehmen können heutzutage genauso erfolgreich sein wie große.
- Bieten Sie etwas an, was Sie selbst beflügelt und anderen nützt.
- Laufen Sie nicht Moden hinterher, sondern setzen Sie auf Altbewährtes.
- Sie arbeiten am produktivsten, wenn Sie für ein störungsfreies Arbeitsumfeld sorgen.
- Kümmern Sie sich nicht zu sehr um die Konkurrenz, sondern verfolgen Sie Ihre eigene Vision.
- Ziehen Sie Kunden nicht mit teurer Werbung an, sondern durch Vermittlung nützlicher Informationen.
- Stellen Sie erst dann Mitarbeiter ein, wenn es ohne sie gar nicht mehr geht.
- Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter, insbesondere die Produktentwickler, mindestens sporadisch Kontakt zum Kunden haben.
- Entwerfen Sie keine künstliche Unternehmenskultur. Diese entwickelt sich von selbst, wenn Sie ihr die nötige Zeit zum Wachsen geben.

Zusammenfassung

Die Zeiten ändern sich

Die neuen Kommunikationstechnologien haben die Infrastruktur der Unternehmen umgekrempelt. Techniken, die früher beinahe unerschwinglich waren, bekommen Sie heute für wenig Geld oder gar kostenlos. Und was früher eine ganze Abteilung in Anspruch genommen hat, können Sie dank technischer Unterstützung inzwischen

alleine bewältigen. Heute brauchen Sie sich nicht mehr abzurackern, bis Sie umfallen, mitunter bewältigen Sie Ihre Arbeit in nur zehn Wochenstunden. Sie müssen auch nicht mehr unbedingt in die Firma – durch die digitale Vernetzung kann Ihr Büro immer dort sein, wo Sie gerade sind.

Hindernisse

Aller Freude über die Segnungen der Moderne zum Trotz: Neue Ideen haben es nach wie vor nicht immer leicht, sich durchzusetzen. Lassen Sie sich vom so genannten Realismus – oder besser: Pessimismus – Ihrer Mitmenschen nicht herunterziehen. Orientieren Sie sich am Erfolg statt am Misserfolg. Erfolgreiche Unternehmen werden in der Regel immer erfolgreicher. Unternehmen, die von vornherein in Schwierigkeiten stecken, haben es dagegen schwer, auf einen grünen Zweig zu kommen. Planen Sie nicht allzu weit in die Zukunft. Sie wiegen sich damit nur in einer Scheinsicherheit. Die Realität besteht aus vielen unberechenbaren Faktoren. Die meisten Informationen gewinnen Sie während eines Projekts und nicht in der Phase davor.

Los geht's

Machen Sie etwas, was Sie beflügelt und anderen Menschen nützt. Im Bereich des Internets haben es Einzelpersonen geschafft, ganze Branchen zu revolutionieren und reich zu werden. Wenn Sie ein Produkt entwickeln, das Sie selbst brauchen, z. B. eine spezielle Software, Kosmetika oder leichtere Sportschuhe, können Sie auf Fokusgruppen und Marktforschungsunternehmen verzichten. Sie wissen selbst am besten, ob die von Ihnen entwickelte Lösung etwas taugt. Finden Sie zu einer Überzeugung, mit der Sie hinter Ihrem Produkt stehen und die sein ideelles Rückgrat bildet. Wann immer Sie eine Haltung nach außen kommunizieren, finden Sie Kritiker, aber auch Befürworter und Anhänger. Verzichten Sie, soweit es geht, auf Geldgeber: Sonst machen Sie sich abhängig und müssen sich für das, was Sie tun, rechtfertigen. Gerade im Dienstleistungssektor können Sie rasch damit loslegen, selbst Geld zu verdienen. Setzen Sie sich vor allem am Anfang enge Schranken hinsichtlich der Anzahl Ihrer Mitarbeiter, eines eigenen Büros, der Lagerhaltung, einer Werbeagentur usw. Fragen Sie sich immer, was Sie tatsächlich brauchen und was Sie selbst erledigen oder auslagern können.

Fortschritt und Entwicklung

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche Ihres Geschäfts und verlieren Sie sich nicht in Detailfragen. Schieben Sie Entscheidungen nicht auf die lange Bank, in der Hoffnung, dass die Zukunft Ihnen bessere Entscheidungshilfen servieren wird. Sie wird es nicht tun. Jeder Entschluss ist ein Stein, auf den Sie bauen können. Entscheidungen, die sich als ungünstig erweisen, können Sie revidieren. Rennen Sie nicht irgendwelchen Moden oder Trends hinterher, sondern verlassen Sie sich auf Bewährtes und Beständiges. Was Verbraucher schon vor 30 Jahren geschätzt haben, dürfen sie auch in Zukunft anerkennen. Konzentrieren Sie sich auf Ihr Kerngeschäft, aber übersehen Sie deshalb nicht die gewinnbringenden Nebenprodukte, die ohnehin anfallen. So produziert die Holzindustrie zwangsläufig Sägemehl. Vielleicht produzieren Sie Erfahrungen, die Sie weitergeben können.

„Unsere Kritiker verstehen nicht, wie ein Unternehmen Wachstum, endlose Besprechungen, Budgets, Vorstände, Werbung, Verkaufspersonal und ‚die reale Welt‘ ablehnen und dennoch gedeihen kann.“

Halten Sie an Ihren wichtigsten Ideen fest und lassen Sie sie reifen. Machen Sie sich in Bezug auf die Produktentwicklung nicht zum Sklaven einer bestimmten Kundengruppe, wenn Ihr Produkt dadurch für andere Kunden uninteressant wird. In Hinblick auf eine langfristige Kundenbindung ist es weniger wichtig, dass Ihr Produkt im Geschäft oder in der Werbung eine gute Figur macht, als dass es den Nutzer bei sich zu Hause vollkommen zufriedenstellt.

Wachsen oder nicht wachsen?

Lassen Sie Ihr Unternehmen nicht wachsen, nur um Ihr Ego zu polieren. Ein kleines Unternehmen ist flexibel und leichter zu handhaben. Große Unternehmen dagegen sind meist träge und deren Chefs wünschen sich mitunter, sie wieder zu verkleinern. Aber dazu müssten sie Mitarbeiter auf die Straße setzen, was am Image kratzen würde. Denken Sie auch an die hohen Ausgaben, die in großen Unternehmen für Mieten, Ausstattung und Verwaltung anfallen. Viel zu arbeiten wertet vielleicht Ihr Ansehen auf, aber ob es die Qualität Ihrer Arbeit steigert, steht auf einem anderen Blatt. Verlieren Sie den Respekt vor dem überladenen Wort „Unternehmer“. Heute sind die Voraussetzungen günstig genug, dass jeder einfach etwas machen und damit Geld verdienen kann.

Produktivität

Erledigen Sie jeweils nur eine einzige Aufgabe und konzentrieren Sie sich ganz auf sie. Verhindern Sie Störungen und Unterbrechungen. Selbst Telefonate, Gespräche mit Kollegen und das Checken von E-Mails beeinträchtigen Ihre Konzentration. Richten Sie ruhig einmal pro Tag eine störungsfreie Zeitspanne für alle Mitarbeiter ein oder erklären Sie einen Tag innerhalb der Arbeitswoche zum störungsfreien Tag. E-Mails sind als Kommunikationsmittel sinnvoller als Gespräche und Telefonate, weil sie dem Adressaten die Wahl überlassen, wann er die Informationen abrufen oder Fragen beantworten soll. Besprechungen sind Zeit- und Produktivitätsfresser. Setzen Sie sie daher nur dann an, wenn sie unbedingt notwendig sind. Beschränken Sie sich auf die nötigsten Teilnehmer, damit Sie Ihre Belegschaft nicht zu sehr vom Tagesgeschäft abhalten. Halten Sie die Besprechungen kurz. Suchen Sie immer nach einfachen Problemlösungen, die bei geringstem Aufwand hohe Wirksamkeit erzielen.

„Wenn Sie richtig inspiriert sind, können Sie die Arbeit von zwei Wochen in 24 Stunden erledigen.“

Lang dauernde Projekte beeinträchtigen oft die Motivation. Wenn solche Langläufer unvermeidbar sind, sorgen Sie wenigstens für möglichst zahlreiche und schnelle Erfolgsergebnisse. Haben Sie den Mut, Projekte, die ins Leere laufen bzw. mehr Zeit und Ressourcen verschlingen als geplant, zu begraben. Schlafen Sie ausreichend, denn dann können Sie zehnmal mehr leisten und kreativer sein, als wenn Sie sich die Nächte mit Arbeit um die Ohren schlagen.

Konkurrenz

Verfolgen Sie Ihre persönlichen Ideen und sammeln Sie Ihre eigenen Erfahrungen, damit Sie das, was Sie machen, von Grund auf verstehen. Fremde Ideen und Produkte zu imitieren ist nur während des Lernens und Studierens sinnvoll. Schützen Sie sich davor, dass man Ihre Erzeugnisse kopieren kann. Lassen Sie hierfür etwas Einzigartiges in Ihre Produkte oder Dienstleistungen einfließen, sei es ein besonders aufmerksamer Kundenservice oder eine spezielle Weltanschauung. Auf einer

Biofarm in Virginia etwa sind Kunden jederzeit eingeladen, sich überall umzusehen. Mit einer Antihaltung gegenüber der Konkurrenz oder der Branche können Sie Fans um sich scharen, denn Konflikte wecken meist Interesse, und Feindbilder fokussieren die Aufmerksamkeit. Versuchen Sie aber nicht, wie im Kalten Krieg Ihre Konkurrenten in allen möglichen Details zu übertrumpfen. Mit dieser Taktik würden Sie in die Defensive geraten. Überzeugen Sie dagegen durch bewusst schlichte Produkte und überlassen Sie komplexe Funktionen und lange Ausstattungslisten Ihren Mitbewerbern. Das spart obendrein noch Kosten. Schenken Sie der Konkurrenz insgesamt nicht zu viel Aufmerksamkeit, folgen Sie lieber Ihrer eigenen Vision.

Werbung

Investieren Sie keine hohen Summen in die Kundengewinnung. Lassen Sie die Kunden zu Ihnen kommen, bauen Sie ein Publikum auf. Vermitteln Sie z. B. nützliche Tipps in Internetblogs, Vorträgen, Artikeln oder Videos. Gewähren Sie Interessenten auch Einblicke hinter die Kulissen Ihres Unternehmens, beispielsweise in die Herstellung. Damit fördern Sie Loyalität, Vertrauen und Nähe Ihrer möglichen Kunden und erhöhen damit deren Bindung an Sie. Geben Sie sich nicht perfekt. Die Menschen wollen andere Menschen mit ihren Fehlern und Macken sehen und keine langweiligen Roboter in Anzügen.

„Kultur kann man nicht aus dem Nichts schaffen. Sie entsteht allmählich.“

Verfassen Sie statt Pressemitteilungen, die mit Spam vergleichbar sind, persönliche Briefe. Wenden Sie sich an Journalisten, die über mit Ihrem Produkt verwandte Themen schreiben. Tun Sie etwas Außergewöhnliches, worüber es sich zu berichten lohnt. Kontaktieren Sie zunächst kleinere Medien – deren Zugangsbarrieren sind niedriger als die der großen Häuser. Handhaben Sie es wie die Drogendealer: Geben Sie den Interessenten eine kleine Gratiskostprobe und machen Sie sie süchtig nach Ihrem Produkt. Bedenken Sie noch etwas Wichtiges: Marketing ist nicht auf eine Abteilung beschränkt. Alles, was Sie tun, jedes Telefonat und jede E-Mail, ist Marketing. Und haben Sie Geduld: Der Erfolg kommt meist nicht über Nacht. Gewöhnen Sie sich an ein langsames und maßvolles Wachstum.

Mitarbeiter einstellen

Wenn Sie Mitarbeiter einstellen wollen, probieren Sie deren Aufgabe zunächst selbst aus. Dann wissen Sie über die Tätigkeit und ihre eventuellen Schwierigkeiten aus erster Hand Bescheid. Stellen Sie erst dann Leute ein, wenn es nicht mehr anders geht, wenn Ihnen z. B. die Arbeit über den Kopf wächst und die Qualität darunter zu leiden beginnt. Die Atmosphäre in einer kleinen Belegschaft ist intimer und ehrlicher als in Großunternehmen. Bei Bewerbern verrät das mehr oder weniger persönliche Anschreiben mehr als die Auflistung aller möglichen Tätigkeiten und Zahlenangaben im Lebenslauf. Stellen Sie Leute ein, die wirklich anpacken, und nicht solche, die lieber delegieren oder nur im Besprechungsraum aufblühen. Müssen Sie sich zwischen mehreren Bewerbern entscheiden, setzen Sie auf den, der am besten schreiben kann. Klares Schreiben deutet nämlich auf klares Denken hin. Gute Schreiber wissen, was wichtig und was nebensächlich ist. Verzichteten Sie nicht deshalb auf gute Leute, weil sie weit entfernt wohnen. Die modernen Kommunikationstechnologien machen vieles möglich. Verlassen Sie sich nicht allein auf Bewerbungsgespräche, sondern stellen Sie einen infrage kommenden Interessenten zur Probe bzw. für ein kleines Projekt ein.

Schadensbegrenzung

Vertuschen Sie Fehler nicht. Sonst öffnen Sie Gerüchten und Spekulationen Tür und Tor. Kommunizieren und erläutern Sie Probleme offen und entschuldigen Sie sich, falls Sie für Schwierigkeiten verantwortlich sind. Reagieren Sie auf Kundenanfragen und -beschwerden rasch. Das allein kann die Kundenstimmung ins Positive wenden. Gehen Sie auf den Kunden persönlich ein und verwenden Sie keine vorgefertigten Floskeln. Entschuldigen Sie sich in persönlicher Form, gestehen Sie Fehler ein, übernehmen Sie die Verantwortung und tragen Sie die Konsequenzen. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens, vor allem die Produktentwickler, zumindest sporadisch Kundenkontakt haben. Auf diese Weise lernen sie die Sorgen und Wünsche ihrer Käufer unmittelbar kennen.

Unternehmenskultur

Entwerfen Sie keine künstliche Unternehmenskultur. Lassen Sie ihr Zeit, sich selbst zu entwickeln. Sorgen Sie lieber für ein optimales Arbeitsumfeld, damit sich Ihre Mitarbeiter wohlfühlen und herausragende Leistungen erbringen können. Achten Sie auch darauf, dass Ihre Mitarbeiter genügend Freizeit haben. Denn nur wenn sie einen Ausgleich haben, können sie effizient arbeiten. Seien Sie mit Vorschriften und Verwaltungsaufwand so sparsam wie möglich. Verschanzen Sie sich nicht hinter Funktionen, sondern sprechen und schreiben Sie zu Ihren Mitarbeitern und Kunden direkt, einfach und persönlich.

Über die Autoren

Jason Fried und **David Heinemeier Hansson** sind Begründer der Softwarefirma 37Signals. Sie verfassen den populären Internetblog *Signal vs. Noise*.
