



Jason Fried
David Heinemeier Hansson

*RE*WORK

Business intelligent & einfach

Aus dem Englischen von Heike Schlatterer



Die amerikanische Originalausgabe erschien 2010
unter dem Titel »Rework« bei Crown Business, New York .

Illustrationen von Mike Rohde,
www.rohdesign.com

Umwelthinweis:

Das für dieses Buch aus 100 % Recyclingfasern hergestellte
und mit dem blauen Engel ausgezeichnete Papier *Top Recycling Pure*
von Lenzing Papier, Austria, liefert Carl Berberich.

Die Einschrumpffolie (zum Schutz vor Verschmutzung)
ist aus umweltfreundlicher und recyclingfähiger PE-Folie.

1. Auflage

Deutsche Erstausgabe

© 2010 der deutschsprachigen Ausgabe

Riemann Verlag, München

in der Verlagsgruppe Random House GmbH

© 2010 37signals, LLC

This translation published by arrangement with Crown Business,
an imprint of The Crown Publishing Group,
a division of Random House, Inc.

Lektorat: Claudia Alt

Satz: Barbara Rabus

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-570-50125-2

www.riemann-verlag.de

Inhalt

EINLEITUNG 11

EINSTIEG 15

Die neue Realität 17

HINDERNISSE 19

Ignorieren Sie die reale Welt 21

Aus Fehlern lernen wird überbewertet 24

Planen heißt raten 27

Warum wachsen? 30

Workaholics 33

Schluss mit dem Begriff »Unternehmer« 36

LOS GEHT'S 37

Eindruck hinterlassen 39

Da kratzen, wo es juckt 42

Einfach loslegen 46

Keine Zeit ist keine Entschuldigung 48

Stellung beziehen 51

Unternehmensleitbild: Mission impossible 55

Fremdfinanzierung ist Plan Z 58

- Sie brauchen weniger als Sie denken 62
- Gründen Sie ein Unternehmen, kein Startup 65
- Wer auf eine spätere Übernahme setzt,
wird scheitern 68
- Weniger Masse 71

FORTSCHRITT 73

- Begrüßen Sie Einschränkungen 75
- Machen Sie nichts halbherzig 78
- Beginnen Sie im Epizentrum 80
- Ignorieren Sie am Anfang die Details 82
- Entscheidungen bedeuten Fortschritt 85
- Werden Sie Kurator 88
- Schießen Sie nicht mit Kanonen auf Spatzen 91
- Konzentrieren Sie sich auf das,
was sich nicht ändert 93
- Der Ton sitzt in den Fingern 95
- Verkaufen Sie Ihre Nebenprodukte 98
- Starten Sie jetzt 101

PRODUKTIVITÄT 103

- Der Anschein von Einigkeit 105
- Gründe aufzuhören 108
- Unterbrechungen schaden der Produktivität 112

- Meetings sind Gift 116
- Gut genug reicht völlig 120
- Schnelle Erfolge 123
- Geben Sie nicht den Helden 126
- Ab ins Bett! 129
- Schätzungen sind Mist 132
- Lange Listen werden nicht erledigt 135
- Treffen Sie »kleine« Entscheidungen 138

KONKURRENZ 141

- Kopieren verboten 143
- Keine Allerweltsprodukte 146
- Stellen Sie sich dem Kampf! 149
- Tiefer stapeln als die Konkurrenz 152
- Wen kümmert's, was die anderen machen? 156

ENTWICKLUNG 159

- Sagen Sie Nein durch Unterlassung 161
- Lassen Sie zu, dass Ihre Kunden über Sie hinauswachsen 164
- Verwechseln Sie Begeisterung nicht mit Bedeutung 167
- Es muss auch zu Hause gefallen 169
- Keine Notizen 172

WERBUNG 173

- Das Glück liegt im Verborgenen 175
- Bauen Sie sich ein Publikum auf 178
- Übertrumpfen Sie die Konkurrenz durch Wissensvermittlung 181
- Machen Sie es wie die Köche 184
- Der Blick hinter die Kulissen 187
- Niemand mag Plastikblumen 190
- Pressemitteilungen sind Spam 193
- Vergessen Sie das *Wall Street Journal* 196
- Drogendealer haben den Dreh raus 199
- Marketing ist keine Abteilung 201
- Der Mythos vom Erfolg über Nacht 204

MITARBEITER EINSTELLEN 207

- Probieren Sie es zuerst selbst 209
- Stellen Sie erst jemanden ein, wenn es weh tut 212
- Verzichten Sie auf gute Leute 214
- Fremde auf einer Cocktailparty 216
- Lebensläufe sind lächerlich 218
- Irrelevante Jahresangaben 221
- Vergessen Sie Schulzeugnisse 223
- Alle müssen mit anpacken 226

Stellen Sie Manager der »Güteklasse 1« ein 228

Stellen Sie denjenigen ein,
der am besten schreiben kann 230

Die Besten sind überall 232

Machen Sie eine Probefahrt 235

SCHADENSBEGRENZUNG 237

Zu schlechten Nachrichten muss man stehen 239

Geschwindigkeit ist entscheidend 243

Wie man sich entschuldigt 246

Alle Mann an die Front 250

Tief durchatmen 253

UNTERNEHMENSKULTUR 255

Kultur lässt sich nicht aus dem Nichts erschaffen 257

Entscheidungen sind nicht für die Ewigkeit 259

Verzichten Sie auf Rockstars 261

Ihre Mitarbeiter sind keine dreizehn mehr 263

Schicken Sie Ihre Mitarbeiter um fünf
nach Hause 266

Machen Sie aus einer Mücke keinen Elefanten 268

Klingen Sie wie Sie selbst 270

Schimpfwörter 273

So schnell wie möglich 276

SCHLUSS 277

Inspiration ist vergänglich 279

QUELLEN 283

Über 37signals 284

Produkte von 37signals 285

Dank 286

EINLEITUNG

Wir haben etwas Neues darüber zu sagen, wie man ein Unternehmen aufbaut, führt und vergrößert (oder nicht vergrößert).

Unser Buch basiert nicht auf wissenschaftlichen Theorien, sondern auf unserer Erfahrung. Wir sind seit über zehn Jahren im Geschäft. In dieser Zeit gab es zwei Rezessionen und eine geplatze Spekulationsblase; angesagte Geschäftsmodelle und Untergangsprognosen kamen und gingen – aber wir machten die ganze Zeit Gewinn.

Wir sind ein bewusst kleines Unternehmen und entwickeln Software, mit deren Hilfe andere kleine Unternehmen und Gruppen effizienter arbeiten können. Über drei Millionen Menschen weltweit nutzen unsere Produkte.

Wir begannen 1999 zu dritt als Beratungsfirma für Webdesign. 2004 waren wir mit der Projektmanagement-Software unzufrieden, die unsere ganze Branche verwendet, und entwickelten unsere eigene: Basecamp. Als wir die webbasierte Software unseren Kunden und Kollegen zeigten, erklärten alle: »Das brauchen wir auch für unser Unternehmen.« Fünf Jahre später macht Basecamp einige Millionen Dollar im Jahr Gewinn.

Heute verkaufen wir auch andere Webanwendungen. Highrise, unser einfaches CRM-Tool (Customer Relationship Management) zur Kontaktverwaltung, wird von Tausenden kleinen Unternehmen verwendet, die damit Aufträge und über zehn Millionen Kontakte verwalten. Über 500 000 Personen haben Backup abonniert, unsere Anwendung fürs Intranet und

zum Wissensaustausch. Und mit Campfire, unserem Gruppen-Chat für die Geschäftswelt in Echtzeit, wurden schon über 100 Millionen Nachrichten versandt. Außerdem entwickelten wir ein Open-Source-Framework namens Ruby on Rails, das in einem Großteil der Web 2.0-Welt genutzt wird.

Manche halten uns für eine Internetfirma, doch der bloße Gedanke daran lässt uns schauern. Internetunternehmen sind dafür bekannt, dass sie zwanghaft Mitarbeiter einstellen, mit Geld nur so um sich werfen und spektakulär scheitern. So sind wir nicht. Wir sind klein (16 Mitarbeiter bei Drucklegung), bescheiden und rentabel. Viele sagen, unsere Art, eine Firma zu führen, sei unmöglich. Unser Erfolg ist ihrer Ansicht nach nur ein Glückstreffer. Sie raten anderen, nicht auf uns zu hören. Wir wurden sogar schon als unverantwortlich, rücksichtslos und – schluck! – unprofessionell bezeichnet.

Unsere Kritiker verstehen nicht, wie ein Unternehmen Wachstum, endlose Besprechungen, Budgets, Vorstände, Werbung, Verkaufspersonal und »die reale Welt« ablehnen und dennoch gedeihen kann. Aber das ist ihr Problem, nicht unseres. Sie sagen, man muss zu den umsatzstärksten Unternehmen gehören, zu den Fortune 500. Wir gehören lieber zu den Unternehmen mit fünf Millionen zufriedenen Kunden, sozusagen den Fortune 5 000 000.

Unsere Kritiker glauben nicht, dass man Mitarbeiter haben kann, die sich fast nie sehen, weil sie auf acht Städte auf zwei Kontinenten verteilt sind. Sie sagen, ohne Hochrechnungen und Planungen für die nächsten fünf Jahre kann man keinen Erfolg haben. Sie irren sich.

Sie sagen, man braucht eine PR-Firma, um in die Zeitung oder in Zeitschriften zu kommen, etwa in *Time*, *BusinessWeek*,

Inc., Fast Company, New York Times, Financial Times, Chicago Tribune, Atlantic, Entrepreneur und *Wired*. Sie irren sich. Sie sagen, man kann seine Erfolgsformeln und Geheimnisse nicht offenlegen und trotzdem besser als die Konkurrenz sein. Wieder falsch.

Unsere Kritiker behaupten, man kann ohne aggressives Marketing und einen hohen Werbeetat nicht mit den ganz Großen konkurrieren. Man kann keinen Erfolg mit Produkten haben, die weniger als die der Konkurrenz können. Man kann nicht alles erst regeln, wenn es anfällt. Aber genau das haben wir gemacht.

Die Kritiker haben immer einiges zu meckern. Wir sagen, dass sie sich irren. Das haben wir *bewiesen*. Und wir haben dieses Buch geschrieben, damit auch unsere Leser den Kritikern zeigen können, dass sie sich irren.

Zunächst nehmen wir die heutige Wirtschaft unter die Lupe. Wir gehen bis zu den Grundlagen und erklären, warum es an der Zeit ist, die traditionellen Vorstellungen von Unternehmensführung über Bord zu werfen. Darauf bauen wir dann neu auf. Wir beschreiben, was man beachten muss, wenn man sein eigenes Unternehmen gründet, warum man weniger benötigt, als man denkt, wann man loslegen soll, wie man bekannt wird, wen man einstellen soll (und wann) und wie man alles unter Kontrolle hält.

Also, legen wir los.

EINSTIEG

WORK

WORK

WORK

REWORK

WORK

WORK

WORK

Arbeiten
Arbeiten
Arbeiten
Überarbeiten
Arbeiten
Arbeiten
Arbeiten

Die neue Realität

Unser Buch ist anders und soll nicht den üblichen Unternehmertyp ansprechen, sondern eine ganze Bandbreite von Interessierten – von denjenigen, die noch nicht einmal daran gedacht haben, eine eigene Firma zu gründen, bis zu denjenigen, die bereits ein erfolgreiches Unternehmen führen.

Es ist für Hardcore-Unternehmer, für Machertypen. Für Menschen, die das Gefühl haben, sie wären dazu geboren, die Ärmel hochzukrempeln, zu führen und zu erobern.

Es ist aber auch für die weniger aggressiven Eigentümer kleiner Unternehmen. Die vielleicht nicht der egoistische Gewinnertyp sind, denen ihr Unternehmen aber trotzdem am Herzen liegt. Menschen, die nach Tipps suchen, um mehr zu tun, effizienter zu arbeiten und richtig Gas zu geben.

Unser Buch ist sogar für diejenigen, die festangestellt sind, aber immer davon geträumt haben, ihr eigenes Ding zu machen. Vielleicht gefällt ihnen ja ihre Arbeit, aber nicht ihr Chef. Vielleicht langweilen sie sich auch einfach nur. Sie wollen etwas machen, was ihnen gefällt und mit dem sie trotzdem Geld verdienen.

Und schließlich ist unser Buch auch für diejenigen, die noch nie daran gedacht haben, sich selbstständig zu machen. Vielleicht halten sie sich für ungeeignet. Vielleicht denken sie, sie hätten dafür nicht genug Zeit oder Geld, oder sie glauben, es fehle ihnen die notwendige Überzeugung, um so etwas durchzuziehen. Vielleicht haben sie auch Angst, sich in die Schusslinie zu stellen. Oder sie halten *Unternehmertum* und

Business für unanständige Wörter. Unabhängig davon ist dieses Buch auch für sie.

Die Zeiten haben sich geändert. Heute kann jeder Unternehmer werden. Arbeitsmittel, an die früher schwer heranzukommen war, sind heute leicht zugänglich. Technologie, die früher Tausende kostete, ist heute für ein paar Dollar oder kostenlos zu haben. Ein Einzelner kann die Arbeit von zwei oder drei Personen, manchmal sogar einer ganzen Abteilung erledigen. Was vor ein paar Jahren noch unmöglich war, ist heute ganz einfach.

Man muss heute keine 60, 80 oder 100 Stunden in der Woche schuften, damit ein Unternehmen funktioniert. Zehn bis 40 Stunden in der Woche reichen völlig. Man muss nicht seine kompletten Ersparnisse investieren oder enorme Risiken eingehen. Man kann seinen normalen Job behalten, nebenher ein eigenes Unternehmen führen und trotzdem den erwünschten Umsatz erreichen. Man braucht nicht einmal ein Büro. Heute kann man von zu Hause aus arbeiten oder mit Leuten, die man noch nie getroffen hat, weil sie Tausende Kilometer entfernt wohnen. Es ist an der Zeit, die Arbeit zu überarbeiten. Fangen wir an.

HINDERNISSE

**IT'S
NOT
THE**

the **REAL
WORLD**

Ignorieren Sie die reale Welt

Ignorieren Sie die reale Welt

»Das würde in der realen Welt nie funktionieren.« Diesen Satz bekommt man ständig zu hören, wenn man anderen von einer neuen Idee erzählt.

Die reale Welt klingt furchtbar deprimierend – erstaunlich, dass dort überhaupt jemand leben will. Neue Ideen, ungewohnte Ansätze und fremde Konzepte haben dort *nie* eine Chance. Durchsetzen kann sich nur das, was die Leute schon immer kannten und schon immer so machten, selbst wenn es ineffizient und fehlerhaft ist.

Wenn man ein bisschen an der Oberfläche kratzt, muss man feststellen, dass unter den Bewohnern der »realen Welt« Pessimismus und Verzweiflung vorherrschen. Sie erwarten, dass neue Konzepte scheitern. Sie gehen davon aus, dass unsere Gesellschaft noch nicht bereit für den Wandel oder gar nicht dazu fähig ist.

Schlimmer noch, sie wollen andere mit hinunterziehen. Wenn jemand voll hoffnungsfrohem Ehrgeiz steckt, versuchen sie ihn davon zu überzeugen, dass seine Ideen nicht umsetzbar sind. Sie erklären ihm, sie seien reine Zeitverschwendung.

Hören Sie nicht auf die Pessimisten. Diese Welt existiert vielleicht für die Schwarzseher, das heißt aber nicht automatisch, dass Sie auch darin leben müssen.

Wir wissen das, weil unser Unternehmen allen Anforderungen der realen Welt widerspricht. In der realen Welt kann man nicht über ein Dutzend Mitarbeiter in acht verschiedenen Ländern auf zwei Kontinenten beschäftigen. In der realen Welt

kann man ohne Verkaufspersonal und Werbung nicht Millionen Kunden gewinnen. In der realen Welt kann man seine Erfolgsformel nicht preisgeben. Aber all das haben wir getan und davon profitiert.

Die reale Welt ist kein Ort, sondern eine Ausrede. Ein Vorwand, dass man es nicht versucht. Sie hat nichts mit Ihnen zu tun.

FAILURE
IS NOT
A RITE *of* PASSAGE



Jason Fried, David Heinemeier Hansson

Rework

Business
intelligent & einfach

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 288 Seiten, 12,5 x 20,0 cm
ISBN: 978-3-570-50125-2

Riemann

Erscheinungstermin: September 2010

Der Gegenentwurf zum unproduktiven Unternehmensalltag

Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, benötigt es angeblich hoch bezahlte Direktoren, lange Meetings, ein großes Werbebudget, Fünfjahrespläne und vor allem ständiges Wachstum. So weit die Theorie. In der Praxis kommen die Software-Unternehmer Jason Fried und David Heinemeier Hansson schon seit 10 Jahren ohne all das aus – und haben Erfolg. Die Autoren repräsentieren eine zukunftsweisende Geschäftskultur, die dabei ist, die alten Konzern-Dinosaurier das Fürchten zu lehren. Smart sind die neuen Unternehmer, beweglich, unprätentiös und technisch auf der Höhe. Arbeit ist für sie kein Selbstzweck, und Lebensqualität gehört ebenso zum Business wie die unvermeidliche menschliche Unzulänglichkeit. Nüchtern und wirksam setzt sich „Rework“ von hochtrabenden Begriffen wie „Reform“ oder „Revolution“ ab. Entstanden ist eine ketzerische „Business-Bibel“, die keine Management-Phrasen herbetet, sondern Mut macht zu echter Eigenständigkeit. Zu Recht schrieb ein Rezensent: „Sie können dieses Buch ignorieren, aber auf eigene Gefahr“.