



People, Process, Tech: So formt ihr die Tech-Organisation, die euch groß macht

Drei Phasen von Explore bis Extract und ein Ziel:

Wachstum mit Substanz statt Chaos

Gradion Masterclass 3.12.2025

Lars Strojny

Lead Consultant / Principal Architect

Drei Herausforderungen

- Das richtige Produkt entwickeln
- Die passende Tech-Organisation aufbauen
- angemessene Technologien einsetzen



Worum geht's heute?

Welche typischen Phasen durchlaufen Startups

Welche Fragestellungen treten immer wieder auf

Was sind übliche Herausforderungen und wie meistern wir sie

Lars Strojny

München, Deutschland

Seit 20 Jahren im Tech-Bereich

Davon 10 Jahre als CTO bei InterNations

Seit 2023 Consultant bei Gradion

- **Explore:** *was tun wir hier*
- **Expand:** *Erlerntes ausbauen*
- **Extract:** *das letzte Quäntchen*



01

Phasen

Fokus: **Product-Market Fit**

Team: **Hacker, Möglichmacher, Pioniere**

Prinzip: „*Jetzt, nicht morgen*“, lernen in kurzen Zyklen, Experimente

Risiken: **ausuferndes Tech-Debt, Chaos, unklare Rollen, zu viel Architektur**

Metriken: **Experiment- und Deployment-Frequenz**

Haltung: **das Chaos umarmen, statt es zu bändigen**

Fokus: **Value Capture**, Skalierung, Generalisierung

Team: **Generalisten** mit Spezialisierung, Town Planner

Prinzip: **inkrementelle**, kontinuierliche Verbesserung

Risiken: **Big Rewrite**, Big Reorg, not enough architecture

Metriken: **p99** performance, change failure rate, developer experience, MTTR

Haltung: **strukturieren** ohne zu ersticken

Fokus: **Effizienz, Profitabilität**

Team: **klare Rollen und Karrierepfade**

Prinzip: **Optimierung, langfristige Wetten**

Risiken: **Death by process, Innovations-Stau, Kulturverlust, Death March**

Metriken: **Cycle time, Unit cost**

Haltung: **jedes Prozent zählt**

02

Learnings

Learning 1: Situationsbewusstsein

Wer nicht weiß, wo er/sie sich befindet, für den entscheidet der Zufall

→ Regelmäßig reflektieren, wo befinden wir uns



Learning 2: Balance

Spannungsfelder angemessen tarieren

- Effizienz und Effektivität
- Schnelligkeit und Stabilität
- Chaos und Ordnung



Learning 3: Anti-Patterns

Big Rewrite: (fast) immer falsch,
häufig fatal

Big Reorg: organisatorische
Kurzschlussreaktion

Featuritis: Output ohne Impact

→ Evolution statt Revolution, verfahrenere
Situation vermeiden



Learning 4: Führung

Explore: Founder Hero / Ikarus

Expand: Gärtner / Odysseus

Extract: People, Portfolio, Profit / Sisypchos

→ Leadership-Ausrichtung muss
mitwachsen



Learning 5: Skalierung

Nicht skalieren, was noch nicht funktioniert

- *Zu früh* bedeutet Verschwendung
- *Zu spät* lässt Kunden frustriert zurück



Learning 6: Technische Schulden managen

Technische Schulden ~~vermeiden~~
managen

- Präferiere explizite, dokumentierte Schulden über angebliche heile Welt
- Überschuldung verhindern
- *Under leverage* vermeiden



Learning 7: Mitarbeiter

- Nicht jeder Mitarbeiter passt zu jeder Phase – das ist okay
- Häufig verändern sich Mitarbeiter aber mit

→ Positionen mit strategischem Blick besetzen



Learning 8: Plattformdenken

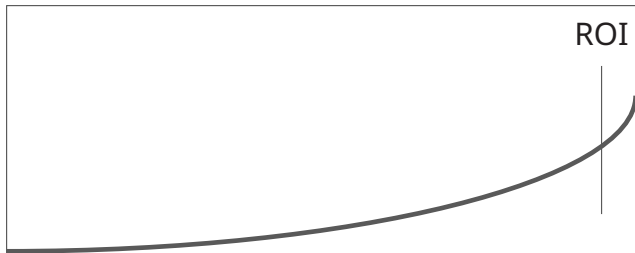
Trennung bewusst vorantreiben:
Enabling Teams vs. Value Creation Teams
Unterschiede in Kultur und Zielen

→ Enabling Infrastruktur, die Value
Creation ermöglicht. Trennung immer
wichtiger über Zeit

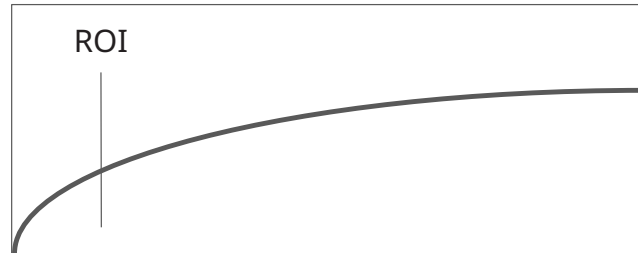


Learning 9: Projekte unterscheiden

Konvex: später ROI



Konkav: früher ROI



→ ROI muss zur Phase passen:

→ Konkave Investments eher früh, konvexe Investments eher spät

Learning 10: Architektur & Organisation

- Architektur und Organisation müssen zueinander passen
- Reibungspunkte und Kommunikationslinien bewusst wählen

→ Symmetrie von Organisation und System



- Unterschiedliche Phasen, gegensätzliche Antworten
- Bewusstsein schaffen, kontext-angemessene Entscheidungen treffen
- Kurzschlussreaktion vermeiden



Q&A

Wohin wollt Ihr Eure Tech Organisation gerade entwickeln?



Lars Strojny

lars.strojny@gradion.com



Unsere Zusammenarbeit. Was kostet das?

- **Erstgespräch / Kennenlernen:** kostenfrei, rausfinden ob es passt und Sinn macht (für beide Seiten)
- **Analyse Phase:** 1-5 Tage (Interview, reden, gemeinsam nachdenken, unsere Erfahrungen einbringen)
- **Empfehlung:** Nachdenken ist in Analysephase bereits inkludiert, Aufwand je nach Präsentations-Erfordernis und Präsentationstermine (Stakeholder Management)
- **Begleitung:** je nach Anforderung, z.B. 2 Tage / Monat
- **Umsetzung:** je nach Anforderung



Wir passen uns an Euch an.

**Aber wir brauchen Zugang zu
den Entscheidern.**

GRADION
scaling business