

# 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

# Ausgangspunkt

## 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

**Hi!**

**Lars Strojny**

München, Deutschland

Seit 20 Jahren im Tech-Bereich

Davon 10 Jahre als CTO bei InterNations

Seit 2023 Consultant bei Gradion

# Phasen

- **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*

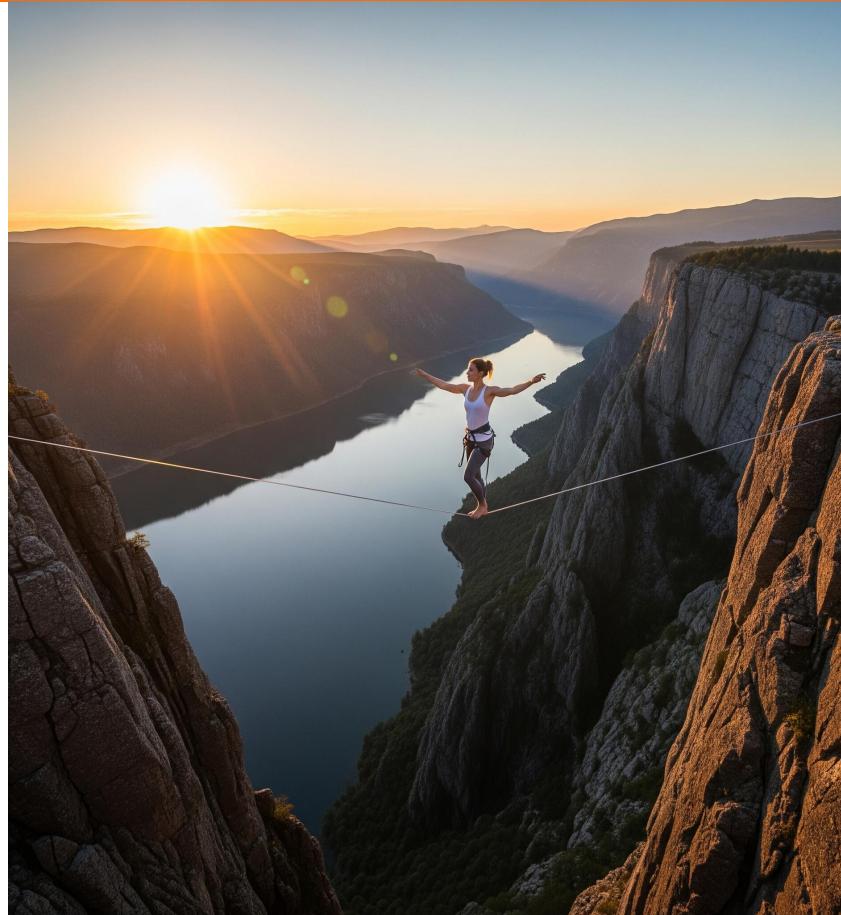
→ Regelmäßig reflektieren, wo befinden wir uns



# 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, verfahrene  
Situation vermeiden



# Learning 4: Führung

Explore: Founder Hero / Ikarus

Expand: Gärtner / Odysseus

Extract: People, Portfolio, Profit / Sisyphos

→ 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

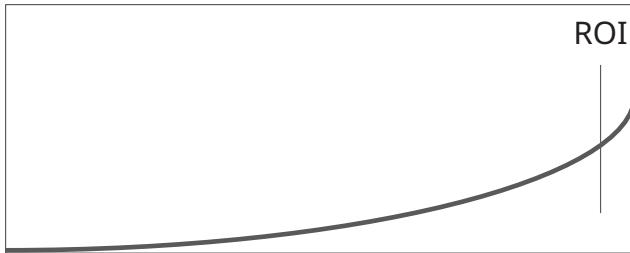
Unterschiede in Kultur und Zielen

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

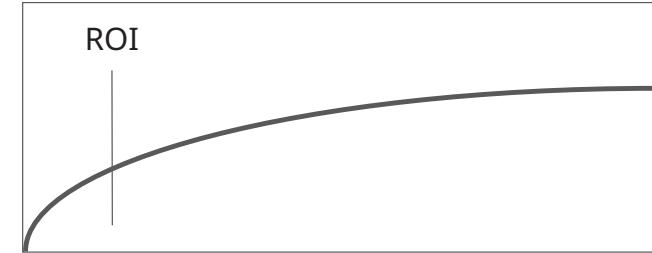


# Learning 9: Projekte unterscheiden

Konvex: später ROI



Konkav: früher ROI

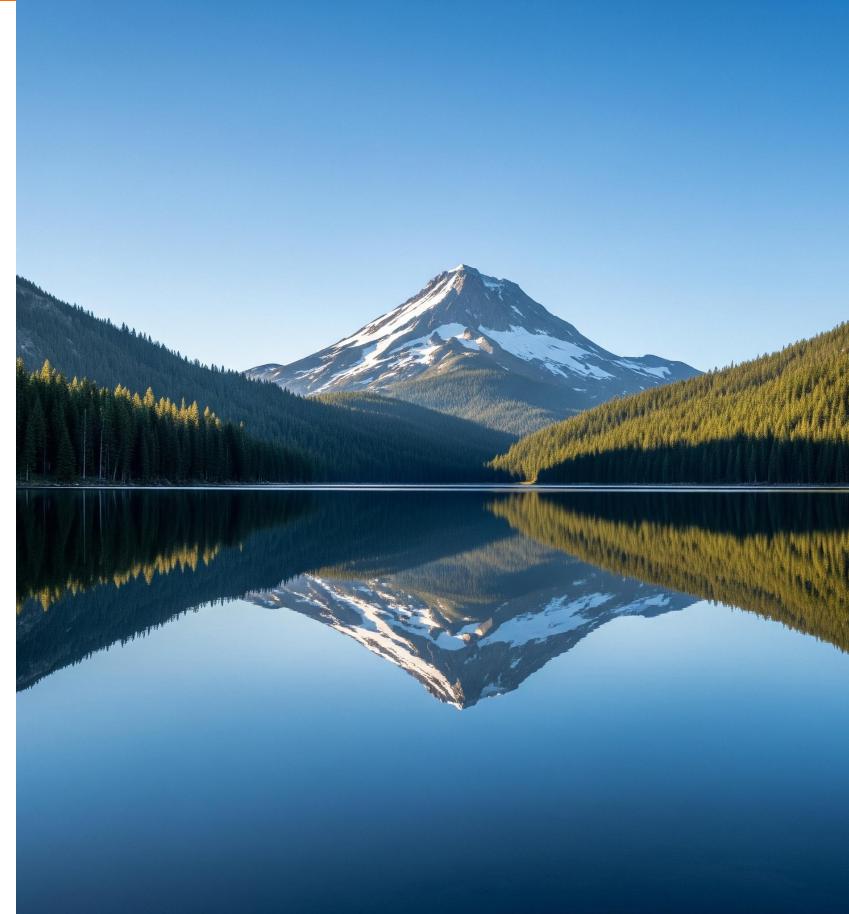


- ROI muss zur Phase passen:
- Konkave Investments eher früh, konvexe Investments eher spät

# Learning 10: Architektur & Organisation

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

→ Symmetrie von Organisation und System



# Fazit

- 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](mailto: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