



Werkzeugkiste (54)

Lean Startup

David Griesbach, Pierres-Yves Kocher und Jan Kraner

Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge dar. Lean Startup ist eine agile Innovationsmethode, mit welcher die Marktfähigkeit einer Innovation mittels eines iterativen Lernprozesses so schnell und schlank wie möglich bewiesen oder widerlegt wird.

Insbesondere wenn Unternehmen versuchen, wirklich neuartige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, stoßen traditionelle Innovationsprozesse an ihre Grenzen, weil weder die Kunden noch die innovierenden Unternehmen genau wissen können, welche neuen Angebote auch tatsächlich marktfähig sein werden. In Abgrenzung zu bisherigen Ansätzen prüft man nach der hier vorgestellten Lean Startup-Methode in intensiver und regelmäßiger Interaktion mit potenziellen Kunden schnell und schlank, ob eine Innovationsidee Erfolg haben könnte, ob sie anzupassen ist oder ob die knappen Ressourcen besser für andere Ideen einzusetzen sind.

Kontext der Methode

Institutionalisierte Innovationsmethoden und -prozesse haben bereits seit den 1950er Jahren Einzug in die Unternehmen und die Betriebswirtschaftslehre gehalten. Auch wenn die Methoden immer wieder weiter entwickelt wurden, konnte die sehr hohe Misserfolgsquote bei Innovationsprojekten sowohl in etablierten Unternehmen wie auch in Start-ups nicht genügend stark minimiert werden. Auch heute noch sind bis zu 95 Prozent der Innovationsprojekte in Bezug auf geplante Kosten, Zeit und Resultate nicht erfolgreich (vgl. The Standish Group). Hinzu kommt, dass es 90 Prozent der Start-up-Unter-

nehmen nicht über die erste Lebensphase hinaus schaffen (vgl. Patel 2015).

Unzufrieden mit dieser Situation haben im Silicon Valley der Mehrfach-Gründer und Entrepreneurship-Dozent Steve Blank sowie einer seiner Studenten und ebenfalls Mehrfach-Gründer, Eric Ries, nach neuen Wegen gesucht und mit ihren Konzepten die Lean Startup-Bewegung in Gang gesetzt. In der Gründerszene hat sich die Idee in rasantem Tempo durchgesetzt und ist heute der Standard. Ein bekanntes und erfolgreiches Beispiel von Lean Startup ist der Filehosting-Dienst Dropbox.

Inzwischen erkennen auch etablierte Unternehmen den Wert dieser Vorgehensweise und richten ihre Innovationsabteilungen entsprechend darauf aus. Großunternehmen wie Lufthansa, Kärcher oder Sennheiser wenden Lean Startup im Innovationsmanagement an.

Lean Startup ist aber nicht bloß eine neue, weitere Innovationsmethode. Dahinter steht vielmehr eine Philosophie des Innovierens mit mindestens drei zentralen, veränderten Grundannahmen, wie neuartige Produkte und Dienstleistungen erfolgreich entwickelt werden: (1) Die Marktfähigkeit neuartiger Angebote wird nicht geplant sondern experimentell, in Interaktion mit potenziellen Kunden getestet und optimiert. (2) Echte Kundenrückmeldungen sind dabei wichtiger als die persönliche Überzeugung der Innovatoren. (3) Zudem wird die Lösung nicht von Beginn weg vollständig ausgereift entwickelt, sondern agil und in kleinen Schritten. Dies minimiert das Risiko von Fehlinvestitionen in zu wenig wertvolle Funktionalitäten.

Darstellung der Methode

Traditionelles Innovieren in Unternehmen ist häufig sehr linear organisiert. In einer ersten Prozessphase werden Konzepte und Businesspläne entwickelt. Überzeugt die Idee die internen Entscheidungsträger, wird das Produkt fertig entwickelt und dann an den Markt gebracht (siehe Abbildung 1 obere Hälfte). Traditionell findet die kritische Hinterfragung und Veränderung der Idee also nur in der Konzept- und Businessplan-Phase statt. Danach wird die Entwicklung gemäß Plan umgesetzt und allenfalls mit einigen Kunden sporadisch getestet. Es zeigt sich erst bei der Lancierung, ob das Projekt marktauglich ist oder nicht. Im Gegensatz dazu geht Lean Startup davon aus, dass eine Idee sich im Kern zwar interessant anhören kann, es sich jedoch nur in der systematischen Interaktion mit potenziellen Kunden herausstellt, ob sich eine weitere Investition lohnt und wie die Idee weiter zu verändern und optimieren ist. Die Prüfung der Idee erfolgt entlang von Annahmen (Hypothesen), die es zu validieren oder falsifizieren gilt. Im Lean Startup-Prozess durchschreitet ein Projekt maximal drei Etappen: 1. Problem-Lösungs-Fit, 2. Produkt-Markt-Fit und 3. Skalierung. Nach jeder Phase wird innegehalten und kritisch

Abbildung 1
Traditionelles Innovationsmanagement vs. Lean Startup



hinterfragt, ob es sich lohnt, die Idee weiterzuverfolgen und wie sie verändert werden muss (siehe Abbildung 1 untere Hälfte). Die Projekte können also bereits nach einer oder zwei der drei Phasen enden. Dies unterscheidet sich stark vom traditionellen Stage-Gate-Prozess, der zwar auch zwischen jeder Phase (Stage) sogenannte «Entscheidungstore» (Gates) vorsieht, um die Anzahl der Ideen ähnlich eines Trichters immer stärker zu vermindern, so dass nur noch die erfolgreichsten bestehen. Allerdings basieren die Entscheidungen in den meisten Fällen auf ungetesteten Annahmen und fiktivem Zahlenmaterial. Die Beendung eines Projektes ist nach Beginn der Umsetzungsphase äußerst selten.

«Die Marktfähigkeit neuer Angebote wird nicht geplant, sondern experimentell in Interaktion mit Kunden getestet und optimiert.»

Als weiterer Gegensatz zu herkömmlichen Innovationsprozessen steht neu das Geschäftsmodell und nicht mehr nur das reine Produkt oder die reine Dienstleistung im Vordergrund. Lean Startup strukturiert die Suche nach einem repetier- und skalierbaren Geschäftsmodell hinter der eigentlichen Produkt- und Dienstleistungsinnovation. Dabei kann auch das Geschäftsmodell selbst mehr oder weniger innovativ ausgestaltet sein. Neben dem stark verbreiteten Business Model Canvas eignet sich auch der Lean Canvas sehr gut, um die Innovationsidee als Geschäftsmodell abzubilden (siehe Abbildung 2). Ein erster, grober Entwurf des Geschäftsmodells bildet die Basis für den Prozess entlang der drei Phasen, wobei die Geschäftsmodellstruktur als Werkzeug dient, um Änderungen der Innovationsidee laufend nachzuvollziehen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.