


REDLINE | VERLAG

Eric Ries

LEAN STARTUP



**Schnell, risikolos
und erfolgreich
Unternehmen gründen**

Eric Ries

Lean Startup

Eric Ries

Lean Startup

Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Ursula Bischoff

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

ries@redline-verlag.de

1. Auflage 2012

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2011 by Eric Ries. All rights reserved.

Die englische Originalausgabe erschien 2011 bei Crown Business unter dem Titel *The Lean Startup*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Ursula Bischoff, Kirchseeon
Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Konrad Triltsch GmbH, Ochsenfurt
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-86881-333-3

ISBN E-Book (PDF): 978-3-86414-235-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de
www.facebook.com/redlineverlag.de
www.twitter.com/redlineverlag.de

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Einführung | 9 |
| Erster Teil Vision | 19 |
| 1. Kapitel | |
| Start | 21 |
| Entrepreneurship ist Management | 21 |
| Die Wurzeln der Lean-Startup-Methode | 24 |
| 2. Kapitel | |
| Definition | 30 |
| Was genau kennzeichnet einen Entrepreneur? | 30 |
| Wenn ich Entrepreneur bin, was ist dann ein Startup? | 32 |
| Der Fall SnapTax | 33 |
| Ein Lean Startup mit siebentausend Mitarbeitern | 36 |
| 3. Kapitel | |
| Lernprozesse | 40 |
| Bewertendes Lernen bei IMVU | 41 |
| Wertvoll versus überflüssig | 49 |
| Was beinhaltet der Begriff Validierung? | 51 |
| Der Mut zur Null | 53 |
| Lektionen, die über IMVU hinausgehen | 55 |
| 4. Kapitel | |
| Experimente | 57 |
| Von der Alchemie zur Wissenschaft | 57 |
| Ein Experiment ist ein Produkt | 63 |
| Der Village Laundry Service | 66 |
| Ein Lean Startup in Regierungskreisen? | 67 |

| | |
|---|------------|
| Zweiter Teil Steuerung | 71 |
| 5. Kapitel | |
| Sprung | 76 |
| Strategien stützen sich auf Annahmen..... | 77 |
| Genchi Gembutsu..... | 82 |
| Den Elfenbeinturm verlassen | 83 |
| Analyse-Paralyse..... | 85 |
| 6. Kapitel | |
| Tests | 87 |
| Warum die ersten Produkte nicht perfekt sein müssen..... | 88 |
| Das Video-MFP | 91 |
| Das Concierge-Service MFP | 93 |
| Achten Sie nicht auf die acht Personen hinter den Kulissen | 96 |
| Die Rolle von Design und Qualität bei einem MFP | 99 |
| Bremsschwellen auf dem Weg zum MFP | 103 |
| Vom MFP zur Innovationsbilanz..... | 105 |
| 7. Kapitel | |
| Messungen | 107 |
| Warum etwas so Unspektakuläres wie eine Bilanz Ihr Leben verändern wird..... | 107 |
| Die Innovationsbilanz in der Praxis | 110 |
| Innovationsbilanz bei IMVU | 112 |
| Optimierung versus Lernen..... | 117 |
| Fassadenmetrik: Eine Warnung | 119 |
| Angemessene Parameter..... | 121 |
| Der Nutzen der drei As | 132 |
| 8. Kapitel | |
| Kurswechsel..... | 138 |
| Innovationsbilanz führt zu schnelleren Kurskorrekturen..... | 139 |
| Kurswechsel erfordern Mut | 148 |
| Die Strategiesitzung: Kurs wechseln oder beibehalten? | 151 |
| Der versäumte Kurswechsel..... | 155 |
| Ein Kurswechselkatalog..... | 158 |
| Ein Kurswechsel ist eine Strategiehypothese | 162 |

| | |
|--|------------|
| 3. Teil Beschleunigung | 165 |
| 9. Kapitel | |
| Batchgrößen | 170 |
| Kleine Batchgrößen in einem Entrepreneurship-Umfeld..... | 173 |
| Kleine Batchgrößen bei IMVU | 173 |
| Kleine Batchgrößen in der Praxis | 177 |
| Die Todesspirale der großen Losgrößen | 180 |
| Pull- statt Push-Strategie | 182 |
| 10. Kapitel | |
| Wachstum | 189 |
| Woher leitet sich das Wachstum ab? | 190 |
| Warum Wachstumsmotoren wichtig sind..... | 191 |
| Wachstumsmotoren bestimmen die Produkt-Markt-Übereinstimmung..... | 200 |
| Wenn Wachstumsmotoren ihren Schwung verlieren | 203 |
| 11. Kapitel | |
| Anpassung | 205 |
| Der Aufbau einer adaptiven Organisation | 206 |
| Die Fünf-Warum-Analyse | 209 |
| Der Fluch der fünf Schuldzuweisungen | 213 |
| Die Fünf-Warum-Analyse in der Praxis..... | 218 |
| Die Anpassung an kleinere Batchgrößen..... | 222 |
| 12. Kapitel | |
| Innovation | 230 |
| Wie man die disruptive Innovation fördert..... | 230 |
| Eine Plattform für Experimente schaffen..... | 233 |
| Entwicklung eines Managementportfolios..... | 239 |
| 13. Kapitel | |
| Nachwort: Das oberste Gebot – Du sollst nichts verschwenden | 246 |
| Talente mit Supermanstatus | 249 |
| Die langfristige Aktienbörse | 255 |
| Fazit | 255 |

14. Kapitel

Schließen Sie sich der Bewegung an..... 257

Weiterführende Lektüre 258

Anmerkungen 261

Stichwortverzeichnis..... 269

Einführung

Blättern Sie einfach weiter, wenn Sie die Geschichte schon tausendmal gehört haben: Brillante Collegestudenten stecken in einem Wohnheim die Köpfe zusammen und erfinden die Zukunft. Ohne sich um die Grenzen zu scheren, besessen von einer neuen Technologie und strotzend vor jugendlichem Elan, gründen sie ihre eigene Firma aus dem Nichts. Dank erster Erfolge können sie Geld auftreiben und ein sagenhaftes neues Produkt auf den Markt bringen. Sie rekrutieren die ersten Mitarbeiter aus dem Freundeskreis, bauen ein Dream-Team auf und fordern die Welt heraus, sie aufzuhalten.

Vor zehn Jahren und mehreren Startups war ich es, der nach diesem Muster seine erste eigene Firma aufbaute. Ich erinnere mich vor allem an einen bestimmten Augenblick: als mir nämlich klar wurde, dass meine Firma scheitern würde. Mein Mitgründer und ich waren mit unserem Latein am Ende. Die Dotcom-Blase war geplatzt und unser gesamtes Startkapital ausgegeben. Unsere verzweifelten Versuche, mehr Geld zu beschaffen, hatten nichts gebracht. Die Trennung war bühnenreif, wie in einem Hollywoodfilm: Es goss in Strömen und wir standen auf der Straße und stritten uns. Wir konnten uns nicht einmal mehr darauf einigen, wohin wir unsere Schritte als Nächstes lenken sollten, und so trennten wir uns im Zorn, schlugen entgegengesetzte Richtungen ein. Als Metapher für das Scheitern unseres Unternehmens ist dieses Bild von uns beiden, wie wir verloren im Regen standen und auseinanderdrifteten, perfekt.

Die Erinnerung schmerzt noch heute. Unsere Firma dümpelte noch einige Monate vor sich hin, doch unsere Situation war hoffnungslos. Anfangs schien es, als hätten wir alles richtig gemacht: Wir hatten ein fantastisches Produkt, eine hervorragende Mannschaft, eine erstklassige Technologie und die richtige Idee zum richtigen Zeitpunkt gehabt. Wir waren offenbar auf eine Goldmine gestoßen: Wir boten Collegestudenten die Möglichkeit, ein Online-Profil zu erstellen, das sie teilen konnten ... mit potenziellen Arbeitgebern. Doch trotz der vielversprechenden Idee war unser Vorhaben vom ersten Tag an zum Scheitern verurteilt, weil wir den Prozess nicht kannten, der unabdingbar ist, um Produktkenntnis in tragfähige Unternehmensaktivitäten umzuwandeln.

Für diejenigen, die noch nie einen solchen Fehlschlag erlebt haben, lässt sich das Gefühl schwer beschreiben. Es ist, als würde einem der Boden unter den Füßen

entzogen. Man hadert mit der Welt, fühlt sich betrogen. Die Erfolgsgeschichten in den Hochglanzmagazinen haben sich als Lügenmärchen erwiesen: Harte Arbeit und Ausdauer führen nicht zwangsläufig zum Erfolg. Und schlimmer noch: Es kann keine Rede davon sein, die zahllosen Versprechungen einzuhalten, die man Mitarbeitern, Freunden und Familienangehörigen gemacht hat. Alle, die es für töricht hielten, sich so weit aus dem Fenster zu lehnen, wurden in ihrer Meinung bestätigt.

So hatten wir uns das nicht vorgestellt. In Zeitschriften und Zeitungen, Blockbusterfilmen und unzähligen Blogs wurde uns immer wieder das Mantra des erfolgreichen Existenzgründers vorgebetet: Mit Entschlossenheit, Brillanz, dem perfekten Timing und einem unschlagbaren Produkt ist der Weg zu Ruhm und Reichtum geradezu vorprogrammiert.

Eine ganze Industrie ist damit befasst, solche Mythen in die Welt zu setzen und zu verbreiten, doch sie sind nichts als Ammenmärchen, entspringen dem Bemühen, vollendete Tatsachen rational zu erklären. Ich habe mit Hunderten frischgebackener Existenzgründer gearbeitet und oft erlebt, wie ein vielversprechender Start in einem Fiasko endete. Fakt ist, traurig, aber wahr, dass die meisten Startups auf der Strecke bleiben. Die meisten neuen Produkte versanden. Die meisten innovativen Projekte schaffen es nicht, ihrem Potenzial gerecht zu werden.

Dennoch hat die Geschichte von der Ausdauer, der schöpferischen Begabung und harten Arbeit bis heute überlebt. Warum ist sie so beliebt? Diese moderne Variante der Story »Vom Tellerwäscher zum Millionär« hat etwas, das uns im tiefsten Innern anspricht. Sie deutet darauf hin, dass sich der Erfolg von allein einstellt, wenn man das Zeug dazu hat. Sie unterstellt, dass die banalen Einzelheiten, der langweilige Kleinkram, die Wahlmöglichkeiten des Einzelnen banal sind, nicht wirklich zählen. Wir handeln nach dem Motto: »Wenn wir ihnen ein Produkt vorsetzen, kommen die Kunden schon von allein.« Wenn wir scheitern, wie so viele, haben wir sogleich eine Entschuldigung parat: Wir hatten nicht das richtige Produkt. Es fehlte der visionäre Weitblick oder wir waren zur falschen Zeit am falschen Ort.

Nach über zehn Jahren als Entrepreneur lehne ich diese Denkweise ab. Ich habe aus den Erfolgen und Misserfolgen gelernt, den eigenen und denen vieler anderer, dass genau dieser langweilige »Kleinkram« am meisten ins Gewicht fällt. Der Erfolg eines Startups ist nicht auf gute Gene oder den Umstand zurückzuführen, dass man sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort befunden hat. Erfolg lässt sich gezielt herbeiführen, indem man die richtigen Schritte einleitet, ein Prozess, den man erlernen kann, was wiederum bedeutet, dass sich dieses Wissen weitervermitteln lässt.

Entrepreneurship hat mit Management zu tun. Ja, Sie haben richtig gelesen. Die Vorstellungen, die wir mit den beiden Begriffen verbinden, weichen oft weit voneinander ab. Es scheint, als wären Entrepreneure cool, innovativ und spannend und Manager langweilig, ernst und emotionslos. Es ist an der Zeit, diese Vorurteile unter die Lupe zu nehmen.

Ich möchte Ihnen dazu eine zweite Startup-Geschichte erzählen. Wir schreiben das Jahr 2004 und eine Gruppe von Existenzgründern hat soeben einen neuen Versuch gestartet. Ihre erste Firma ist mit Glanz und Gloria untergegangen. Ihre Glaubwürdigkeit hat ein Rekordtief erreicht. Aber sie haben hochfliegende Pläne: Sie wollen die Kommunikationsmethoden mithilfe einer neuen Technologie, Avatare genannt (das war noch vor der Zeit, als James Camerons Kinofilm zum Kassenknüller wurde), von Grund auf verändern. Sie folgen einem Visionär namens Will Harvey, der ein zwingendes Bild von einer Welt entwarf, in der sich die Menschen mithilfe von Avataren (künstlichen Personen oder grafischen Stellvertretern in der virtuellen Welt) vernetzen und Zeit online verbringen, um soziale Beziehungen aufzubauen und zugleich ihre Anonymität zu wahren. Statt Kleidung, Mobiliar und anderes Zubehör für die Avatare anzubieten, mit denen sie ihr digitales Leben ausstaffieren könnten, sollen die Kunden diese Accessoires selber schaffen und sich gegenseitig verkaufen.

Die technische Herausforderung, der sich unsere Existenzgründer gegenübersehen, ist gigantisch: Es galt, virtuelle Welten, nutzergenerierte Inhalte, eine Online-Handelsmaschinerie, Mikrozahlungen und eine dreidimensionale Avatar-Technologie zu schaffen, die sich auf jedem PC installieren ließ.

Ich komme auch in dieser zweiten Geschichte vor. Ich war Mitgründer und Technischer Leiter (CTO) dieses Unternehmens, das den Namen IMVU trägt. In diesem Stadium unserer beruflichen Laufbahn waren meine Mitstreiter und ich fest entschlossen, neue Fehler zu begehen. Wir machten alles falsch: Statt Jahre in die Perfektionierung unserer Technologie zu investieren, entwickelten wir auf die Schnelle ein Produkt, das gerade noch funktionsfähig war, aber vor Bugs (Programm- oder Softwarefehlern) und Stabilitätsproblemen strotzte, die einen Computer mit Pauken und Trompeten zum Absturz bringen können. Wir gaben es frei, bevor es überhaupt fertig war. Und dann verlangten wir auch noch Geld dafür. Sobald wir die ersten Kunden hatten, veränderten wir das Produkt fortwährend – viel zu schnell nach herkömmlichen Maßstäben, sodass jeden Tag ein Dutzend Mal neue Versionen veröffentlicht wurden. Anfangs hatten wir tatsächlich Kunden – Technologiefans, frühe Anwender, die unsere Vision teilten; wir kommu-

nizierten häufig mit ihnen und baten um Rückmeldungen. Aber wir hielten uns nachdrücklich *nicht* an ihre Ratschläge. Ihr Beitrag war für uns nur eine Quelle von vielen, die uns Informationen über das Produkt und unser Gesamtkonzept lieferten. Wir waren eher geneigt, Experimente mit unseren Kunden durchzuführen, als auf ihre Marotten einzugehen.

Laut Lehrbuch kann dieser Ansatz nicht funktionieren, aber er funktionierte sehr wohl, ob Sie es glauben oder nicht! Wie Sie nachfolgend sehen werden, wurde das IMVU-Konzept zum Fundament einer neuen weltweiten Entrepreneur-Bewegung. Es baut auf vielen bereits vorhandenen Management- und Produktentwicklungsideen auf, wie Lean Manufacturing (Schlanke Produktion), Designorientierung, Kundenentwicklung und agile Softwareentwicklung. Dieser neue Ansatz zur Realisierung einer fortlaufenden Innovationstätigkeit wird Lean Start-up (schlanke Existenzgründung) genannt.

Trotz der Wälzer, die über Unternehmensstrategien, die Schlüsselmerkmale von Firmenlenkern und die Möglichkeiten geschrieben wurden, den nächsten großen Produktcoup vorausszusehen, haben innovative Menschen es auch heute noch schwer, ihre Ideen zu verwirklichen. Diese frustrierende Erfahrung bewog uns bei IMVU, einen völlig andersgearteten Weg einzuschlagen, mit extrem kurzer Zykluszeit, Fokussierung auf Kundenwünsche (ohne sie zu fragen) und einer wissenschaftlich fundierten Methode der Entscheidungsfindung.

Die Ursprünge des Lean-Startup-Konzepts

Ich gehöre zu den Leuten, denen es in die Wiege gelegt wurde, Computer zu programmieren, und deshalb haben sich meine Überlegungen zum Thema Unternehmensgründung und Unternehmensführung auf Umwegen entwickelt. Ich habe stets auf der Produktentwicklungsseite meiner Branche gearbeitet; meine Partner oder Vorgesetzten waren Manager oder Marketingexperten und meine Kollegen im technischen oder operativen Bereich tätig. Während meiner gesamten beruflichen Laufbahn hatte ich im Schweiße meines Angesichts an Produkten gearbeitet, die am Markt scheiterten.

Aufgrund meiner Vorgeschichte führte ich diese Fehlschläge zunächst auf technische Probleme zurück, die technische Lösungen verlangten: eine Verbesserung der Architektur, des Konstruktionsprozesses, der Disziplin, der Fokussierung oder der Produktvision. Doch diese Optimierungsbemühungen zogen lediglich

weitere Fehlschläge nach sich. Also las ich alles, was mir in die Hände fiel, und hatte das Glück, einige der fähigsten Köpfe von Silicon Valley zu meinen Mentoren zu zählen. Zu dem Zeitpunkt, als ich Mitbegründer der IMVU wurde, war ich geradezu versessen auf neue Ideen, wie man ein Unternehmen aufbaut.

Ein Glück war auch, dass meine Mitbegründer bereit waren, sich auf Experimente einzulassen. Sie hatten genau wie ich die Nase voll von den althergebrachten »Erfolgsrezepten«. Ein weiterer Segen war, dass wir Steve Blank als Investor und Berater ins Boot holen konnten. 2004 hatte er gerade begonnen, die Werbetrommel für eine neue, innovative Idee zu rühren: Die Geschäfts- und Marketingfunktionen eines Startups waren nach seinem Dafürhalten genauso wichtig wie Produktdesign und Produktentwicklung; deshalb verdienten sie eine gleichermaßen rigorose, systematische Vorgehensweise als Orientierungshilfe. Er bezeichnete diese Vorgehensweise als Kundenentwicklung, eine Disziplin, die mir Erkenntnisse und Wegweiser für meine tägliche Arbeit als Entrepreneur bot.

In der Zwischenzeit baute ich das Produktentwicklungsteam von IMVU auf, wobei ich einige der eingangs erwähnten unorthodoxen Methoden anwendete. Gemessen an den klassischen Produktentwicklungstheorien, die man mir im Verlauf meiner beruflichen Karriere eingebläut hatte, machten diese Methoden wenig Sinn, doch ich konnte aus erster Hand miterleben, dass sie funktionierten. Ich bemühte mich, diese Praktiken neuen Mitarbeitern, Investoren und anderen Firmengründern zu erklären. Es gab keine gemeinsame Sprache, um sie zu beschreiben, und keine konkreten Gesetzmäßigkeiten, um sie zu begreifen.

Ich begann, außerhalb der Entrepreneurszene nach Denkansätzen zu suchen, um mir einen Reim auf meine Erfahrungen zu machen. Ich nahm andere Branchen ins Visier, vor allem den Herstellungsbereich, aus dem die meisten modernen Managementtheorien abgeleitet wurden. Ich beschäftigte mich mit Lean Manufacturing, einem Prozess, der im Toyota-Produktionssystem in Japan seinen Anfang nahm und eine völlig neue Einstellung zur Produktion physischer Güter beinhaltete. Durch die Übertragung verschiedener Lean-Manufacturing-Konzepte auf meine eigenen unternehmerischen Herausforderungen – mit einigen Modifikationen und Veränderungen – erhielt ich die Rohfassung eines Rahmenwerks, das mir Erklärungsmöglichkeiten für viele Geschäftsvorgänge bot.

Diese Gedankengänge entwickelten sich Schritt für Schritt zum Lean-Startup-Konzept: Die Anwendung schlanker Denkprozesse, die Innovation fördern.

IMVU wurde ein Bombenerfolg. Die IMVU-Kunden haben mehr als 60 Millionen Avatare geschaffen. Das Unternehmen ist gewinnträchtig, es wies 2011 einen Jahresertrag von mehr als 50 Millionen Dollar aus und in unserer derzeitigen Niederlassung in Mountain View, Kalifornien, beschäftigen wir über 100 Mitarbeiter. IMVUs virtueller Warenkatalog – der noch vor einigen Jahren als hochriskantes Projekt galt – enthält heute mehr als sechs Millionen Fanartikel; jeden Tag werden über 7000 hinzugefügt, fast alle von Kunden entwickelt.

Durch den Erfolg von IMVU wurde ich immer häufiger von anderen Startups und Risikokapitalgebern um Rat gebeten. Wenn ich meine Erfahrungen bei IMVU schilderte, erntete ich oft verständnislose Blicke oder stieß auf unverhohlene Skepsis. Die häufigste Antwort war: »Das funktioniert nie!«! Meine Erfahrungen standen in einem so krassen Gegensatz zu den klassischen Konzepten, dass selbst Silicon Valley, ein Mekka der Innovation, es nicht zu fassen vermochte.

Dann begann ich zu schreiben, zuerst in einem Blog namens *Startup Lessons Learned*, und Vorträge zu halten – bei Konferenzen, vor Unternehmen, Existenzgründern und Risikokapitalgebern – kurzum vor jedem, der hören wollte, was ich zu sagen hatte. Da ich gezwungen war, meine Erkenntnisse immer wieder zu verteidigen und zu erklären, und dank der Zusammenarbeit mit anderen Autoren, Denkern und Entrepreneuren konnte ich die Lean-Startup-Theorie über die rudimentären Anfänge hinaus verfeinern und weiterentwickeln. Ich hoffte, eine Methode zu finden, mit der sich die enorme Verschwendung beenden ließ, die ich ringsum sah: Startups mit Produkten, die keine Abnehmer fanden, neue Produkte, die schon nach kurzer Zeit zu Ladenhütern wurden, unerfüllte Träume zuhauf.

Schließlich weitete sich die Lean-Startup-Idee zu einer ganzen Bewegung aus. Entrepreneure schlossen sich in der realen Welt zusammen, um sich über die Lean-Startup-Konzepte auszutauschen. Inzwischen gibt es organisierte Gruppen und Communitys, die Lean-Startup-Prinzipien weltweit in mehr als 100 Großstädten umsetzen.¹ Meine Geschäftsreisen haben mich kreuz und quer durch viele Länder und Kontinente geführt. Überall sah ich die Zeichen einer unternehmerischen Renaissance. Die Lean-Startup-Bewegung ermöglicht einer ganz neuen Generation von Entrepreneuren den Zugriff auf neue Konzepte und Strategien, die für den Aufbau erfolgreicher Unternehmen in unserer heutigen Zeit unabdingbar sind.

Obwohl ich mir meine Sporen in der Hightech-Softwarebranche verdient habe, ist die Bewegung weit über ihre Wurzeln hinausgewachsen. Tausende Entrepreneure setzen die Lean-Startup-Prinzipien in jeder nur erdenklichen Industrie um. Seither hatte ich Gelegenheit, mit Entrepreneuren in Unternehmen unterschied-

licher Größe und Branchenzugehörigkeit zu arbeiten, Regierungsorganisationen eingeschlossen. Meine Mission hat mich in Gefilde geführt, die zu betreten ich mir nie erträumt hätte, von der internationalen Elite der Risikokapitalgeber bis hin zu den Vorstandsetagen der Fortune-500-Unternehmen und den Heiligen Hallen des Pentagon. Besonders nervös war ich, als ich dem Leiter der Informationstechnologie der U.S. Army die Lean-Startup-Prinzipien zu erklären versuchte, einem Drei-Sterne-General (nur zu Ihrer Information, er war sehr aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen, obwohl sie von einem Zivilisten wie mir stammten).

Ziemlich bald wurde mir klar, dass ich mich der Lean-Startup-Bewegung vollzeitig widmen musste, um sie voranzubringen. Mein langfristiges, ehrgeiziges Ziel: die Erfolgsrate neuer, innovativer Produkte weltweit zu verbessern. Das Ergebnis ist unter anderem das Buch, das Sie gerade lesen.

Die Lean-Startup-Methode

Dieses Buch wurde für Entrepreneure und die Personen geschrieben, denen sie Rede und Antwort stehen müssen. Die fünf Prinzipien, die der Lean-Startup-Methode zugrunde liegen und nachfolgend erklärt werden, lauten:

1. **Entrepreneure gibt es überall.** Dazu müssen Sie nicht in einer Garage mit Ihren unternehmerischen Aktivitäten beginnen. Der Begriff des Entrepreneurs trifft auf jeden zu, der in einem »Startup« arbeitet. Ich verstehe darunter eine menschliche Organisationsform, die sich zum Ziel gesetzt hat, unter extrem unsicheren Bedingungen neue, innovative Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Das bedeutet, Entrepreneure findet man überall und der Lean-Startup-Ansatz funktioniert auch innerhalb eines etablierten Unternehmens, ungeachtet der Größe, des Sektors oder der Branche.
2. **Entrepreneurship ist Management.** Ein Startup ist nicht nur ein Produkt, sondern eine Organisation und verlangt daher Führungskompetenzen, die auf den Kontext extremer Unsicherheit zugeschnitten sind. Der Begriff »Entrepreneur« sollte in allen modernen Unternehmen, deren künftiges Wachstum von ihrer Innovationskraft abhängt, als Berufsbezeichnung eingeführt werden.
3. **Validierte Lernprozesse.** Startups existieren nicht nur, um Produkte herzustellen, Geld zu verdienen oder Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Ihr eigentlicher Daseinszweck besteht darin, zu lernen, wie man ein tragfähiges

Geschäftsmodell aufbaut. Diese Lernprozesse können anhand fortlaufender Experimente validiert werden, mit deren Hilfe Entrepreneure jedes Element ihrer unternehmerischen Vision überprüfen können.

4. **Bauen-messen-lernen.** Die grundlegende Aktivität eines Startups besteht darin, Ideen in Produkte umzuwandeln, die Reaktion der Kunden zu messen und daraus zu lernen, ob der eingeschlagene Weg fortgesetzt werden sollte oder Anpassungen erfordert. Alle erfolgreichen Startup-Prozesse sollten darauf ausgerichtet sein, diese Feedbackschleife zu beschleunigen.
5. **Innovationsbilanz.** Um das Ergebnis der Startup-Aktivitäten zu verbessern und die Eigenverantwortung der Entrepreneure zu fördern, müssen wir unser Augenmerk auf den »langweiligen Kleinkram« richten: Erfolge messen, Meilensteine als Wegmarken errichten, Aufgaben die entsprechenden Prioritäten zuweisen. Das erfordert von Startups und den Personen, denen sie Rechenschaft ablegen müssen, eine neue Art, über Soll und Haben Buch zu führen.

Warum Startups scheitern

Warum scheitern so viele Startups, gleich, wohin man auch schaut?

Das erste Problem ist die magische Anziehungskraft eines guten Geschäftsplans, einer hieb- und stichfesten Strategie und gründlicher Marktforschungsaktivitäten. Früher waren sie Indikatoren für die Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Versuchung, sie auch bei Startups anzuwenden, ist groß, doch das funktioniert nicht, weil diese in einem Umfeld extremer Ungewissheit operieren. Sie können noch nicht genau ermessen, wer ihr Kunde ist oder wie ihr Produkt beschaffen sein sollte. Da die Welt immer unwägbarer wird, wird es auch immer schwieriger, die Zukunft vorherzusehen. Die traditionellen Managementmethoden sind nicht mehr für diese Aufgabe gerüstet. Planung und Prognose sind nur dann treffsicher, wenn sie auf einer langen Unternehmensgeschichte und einer relativ statischen Umgebung basieren. Startups fehlt beides.

Das zweite Problem besteht darin, dass einige Entrepreneure und Investoren kapitulieren und eine »Dann macht halt einfach«-Haltung annehmen. Sie sind überzeugt, wenn es sich um ein Führungsproblem handelt, ist Chaos angesagt. Leider kann ich aus erster Hand bestätigen, dass man auch auf diesem Weg nichts erreicht.

Der Gedanke, dass ein so disruptives, innovatives und chaotisches Unternehmen wie ein Startup lenkbar sein könnte oder genauer gesagt *der Lenkung bedarf*, scheint auf den ersten Blick jedem intuitiven Gefühl zu widersprechen. Die meisten Menschen finden Arbeits- und Führungsprozesse langweilig, nicht vereinbar mit Startups, die dynamisch und spannend sind. Spannend ist es aber nur, wenn man zuschauen kann, wie Startups Erfolge erzielen und die Welt verändern. Ressourcen wie Leidenschaft, Energie und Vision, die in diese neuen risikoreichen Initiativen einfließen, sind zu kostbar, um verschwendet zu werden. Wir können – und müssen – sie besser nutzen. Wie? Das erfahren Sie in diesem Buch

Aufbau des Buches

Das Buch ist in drei Teile untergliedert: »Vision«, »Steuerung« und »Beschleunigung«.

Im Mittelpunkt des ersten Teils steht eine neue Führungsdisziplin, die sich auf unternehmerisches Denken und Handeln stützt. Sie erfahren, welche Eigenschaften einen echten Entrepreneur kennzeichnen, was ein Startup als solches qualifiziert und wie es sich mithilfe validierter Lernprozesse selbst einschätzt, sobald es Fortschritte macht. Um diese Lernprozesse zu gewährleisten, können Startups – gleich ob in einer Garage oder innerhalb eines Unternehmens – anhand wissenschaftlich fundierter Experimente herausfinden, wie sie ein nachhaltiges, tragfähiges Geschäftsmodell aufbauen.

Das Kapitel »Steuerung« geht in die Tiefe der Lean-Startup-Methode und zeigt eine wichtige Station im Kern der Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife. Mit den Annahmen beginnend, die einen Vertrauensvorschuss beinhalten und einer rigorosen Überprüfung bedürfen, erfahren Sie, wie Sie ein minimal funktionsfähiges Produkt entwickeln, um diese Annahmen zu testen, lernen ein neues Bilanzierungssystem kennen, mit dem Sie feststellen können, ob Sie Fortschritte erzielen, und machen sich mit einer Methode vertraut, anhand derer Sie entscheiden, ob Sie Ihren Kurs fortsetzen oder korrigieren sollten (mit einem Fuß fest im gewonnenen Boden verankert).

In »Beschleunigung« erkunden wir Techniken, die Lean Startups befähigen, die Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife so schnell wie möglich zu durchlaufen, auch wenn sie ihren Radius erweitern. Wir befassen uns mit schlanken Produktionskonzepten, die auch auf Startups anwendbar sind, wie beispielsweise die Macht von kleinen Batch- oder Losgrößen. Wir werfen einen Blick auf die Orga-

nisationsstrukturen, die Wachstumspfade eines Produkts und die Anwendung der Lean-Startup-Prinzipien über die sprichwörtliche Garage hinaus, auch innerhalb der größten Konzerne der Welt.

Das zweite Jahrhundert des Managements

Als Gesellschaft haben wir eine Reihe bewährter Führungstechniken für große Unternehmen entwickelt und die besten Mittel und Wege erkundet, physische Produkte zu bauen. Doch was Startups und Innovation angeht, tapen wir noch immer im Dunkeln. Wir verlassen uns auf Visionen, folgen den Spuren der »Gurus«, die mit ihren magischen Kräften wahre Wunder vollbringen, oder versuchen, unsere neuen Produkte zu Tode zu analysieren. Das sind neue Probleme, die in der erfolgreichen Unternehmensführung des 20. Jahrhunderts wurzeln.

In diesem Buch werden Entrepreneurship und Innovation auf ein unerschütterliches Fundament gestellt. Das zweite Jahrhundert des Managements bricht an. Wir sehen eine Herausforderung darin, die Chancen, die wir erhalten haben, bestmöglich zu nutzen. Die Lean-Startup-Bewegung möchte denjenigen, die den nächsten großen Produktcoup zu landen hoffen, das erforderliche Werkzeug an die Hand geben, um die Welt zu verändern.

Erster Teil

Vision

1. Kapitel

Start

Entrepreneurship ist Management

Der Aufbau eines Startups ist eine Übung, die grundlegend dem Aufbau einer Organisation – gleich welcher Art – entspricht; daher ist der Führungsaspekt notwendigerweise einbezogen. Das scheint viele angehende Gründer zu überraschen, weil sie mit diesem Begriff oft diametral entgegengesetzte Vorstellungen verbinden. Entrepreneure von echtem Schrot und Korn stehen der Einführung klassischer Führungspraktiken gleich zu Beginn eines Startups zu Recht skeptisch gegenüber: Sie befürchten, der Bürokratie Tür und Tor zu öffnen oder die Kreativität abzuwürgen.

Entrepreneure haben seit Jahrzehnten die Quadratur des Kreises gesucht, in dem Bemühen, ihre spezifischen Probleme in die landläufigen Managementschablonen zu pressen. Infolgedessen haben viele eine »Dann mach halt einfach«-Mentalität entwickelt und meiden jede Form von Führungs-, Arbeits- und Ordnungsprozessen. Bedauerlicherweise führt dieser Ansatz eher ins Chaos als zum Erfolg. Ich kann ein Lied davon singen: Meine ersten Startup-Fehlschläge entfielen ausnahmslos auf diese Kategorie (wie in der Einleitung ersichtlich).

Der Erfolg des General Managementsystems im Verlauf des letzten Jahrhunderts hat uns eine nie dagewesene Fülle an Lehrmaterial beschert, doch diese Führungsprinzipien sind denkbar ungeeignet, um das von Experimenten und Ungewissheit geprägte Umfeld in den Griff zu bekommen, in dem Startups gedeihen.

Entrepreneurship erfordert eine eigene Führungsdisziplin, um die ungeheuren unternehmerischen Chancen, die sich uns bieten, in die richtigen Bahnen zu lenken. Viele beklagen den massiven Verlust von Arbeitsplätzen im verarbeitenden Gewerbe, der während der letzten beiden Jahrzehnte in den USA zu beobachten war, aber man hört selten etwas über den damit verbundenen Kompetenzverlust in diesem Bereich. Das liegt daran, dass sich die gesamte Produktionsleistung in den USA trotz des anhaltenden Stellenabbaus erhöht hat (während der letzten zehn Jahre um 15 Prozent, siehe nachfolgende Diagramme). Die enormen Produktivitätssteigerungen, ermöglicht durch moderne Managementmethoden und Technologie, haben mehr Produktionskapazität geschaffen, als Firmen zu nutzen wissen.¹

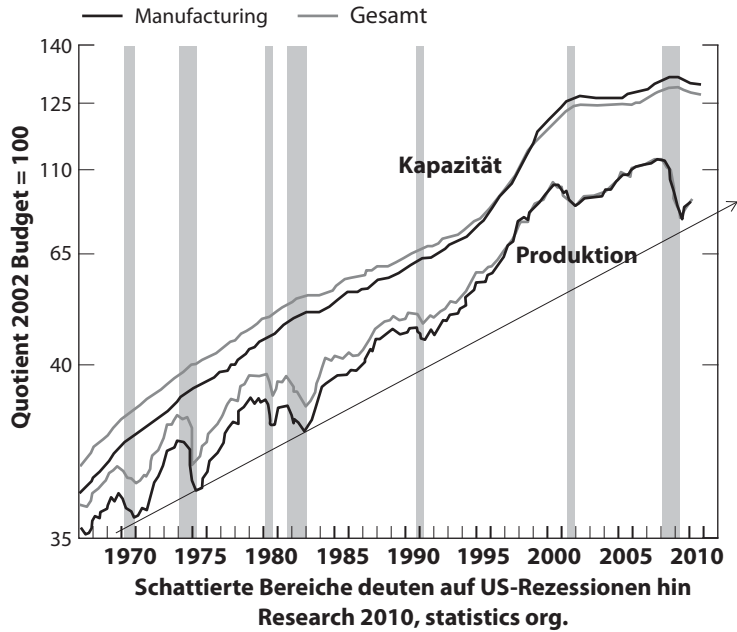


Abb. 1

Arbeitnehmer gesamt: Herstellung langlebiger Güter (DMANEMP)
 Quelle: U.S. Department of Labor : Bureau of Labor Statistics

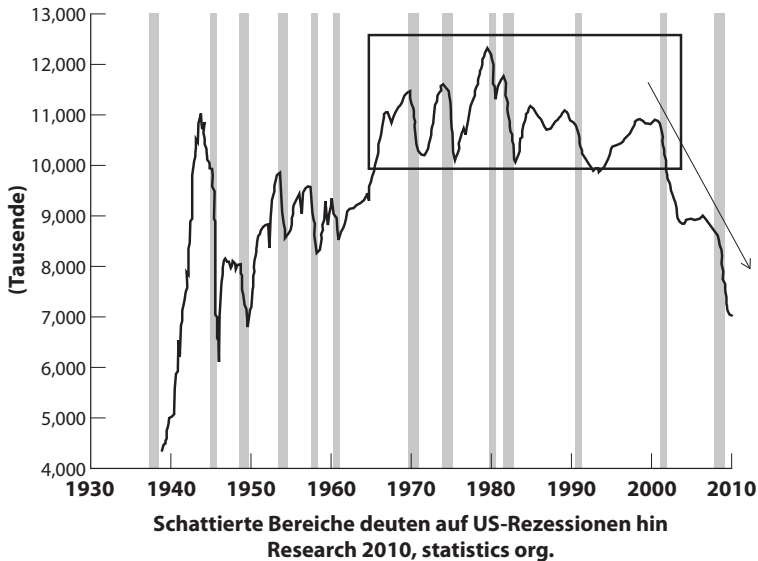


Abb. 2

Arbeitnehmer gesamt: Herstellung kurzlebiger Konsumgüter (NDMANEMP)
Quelle: U.S. Department of Labor : Bureau of Labor Statistics

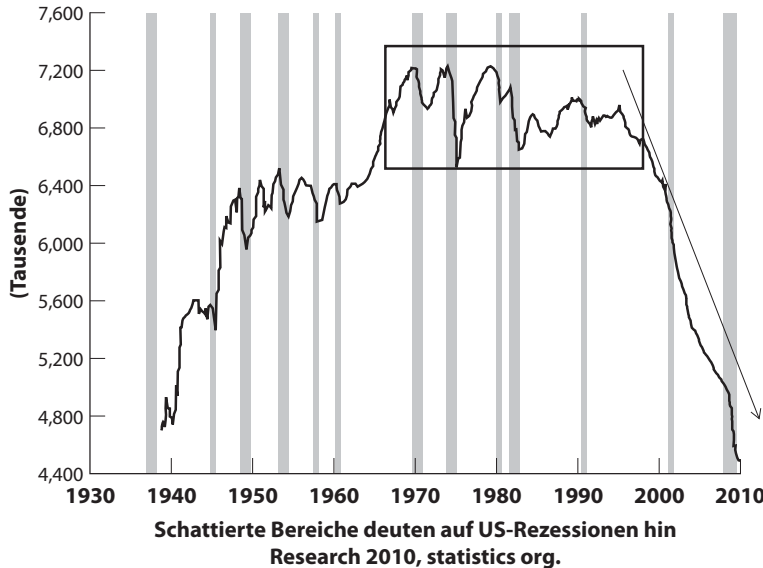


Abb. 3

Wir erleben derzeit eine nie dagewesene weltweite Wiedergeburt des unternehmerischen Denkens und Handelns, doch dieser Lichtblick hat seine Schattenseiten. Da es uns an zusammenhängenden Führungsparadigmen für neue innovative Initiativen fehlt, werfen wir mit unseren überschüssigen Kapazitäten wild um uns. Trotz des Mangels an Stringenz entdecken wir die eine oder andere Möglichkeit, Geld zu verdienen, doch auf jeden Erfolg kommen zu viele Misserfolge: Produkte, die nur wenige Wochen nach ihrer Einführung ausgemustert werden, hochgradig sichtbare und in der Presse hochgelobte Startups, die einige Monate später in der Versenkung verschwinden, und neue Produkte, die niemand benutzt. Was diese Flops besonders schmerzlich macht, ist nicht nur der ökonomische Schaden, den einzelne Mitarbeiter, Unternehmen und Investoren erleiden, sondern auch die kolossale Verschwendung der kostbarsten Ressource unserer menschlichen Zivilisation: Zeit, Engagement und Talent. Die Lean-Startup-Bewegung hat sich der Aufgabe verschrieben, solchen Misserfolgen vorzubeugen.

Die Wurzeln der Lean-Startup-Methode

Die Lean-Startup-Methode leitet ihren Namen aus der Lean-Manufacturing-Revolution her, der sogenannten schlanken Produktion, deren Entwicklung auf Toyota und die beiden Japaner Taiichi Ohno und Shigeo Shingo zurückgeführt wird. Schlankes Denken hat einen radikalen Wandel der Wertschöpfungsketten und Fertigungssysteme ausgelöst. Zu den Grundsätzen dieser Methode gehören unter anderem die Nutzbarmachung des Wissens, die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters, die Verringerung der Losgrößen, Just-in-time-Produktion, Bestandskontrolle und die Beschleunigung der Zykluszeiten. Sie führten der Welt den Unterschied zwischen wertschöpfenden Aktivitäten und Verschwendung vor Augen und zeigten, wie sich die Produktqualität von innen nach außen erhöhen lässt.

Das Lean-Startup-Konzept stimmt diese Ideen auf den Kontext ab, in dem Entrepreneure agieren, die ihre Fortschritte anders beurteilen sollten als in anderen Unternehmensbereichen. Fortschritte im verarbeitenden Gewerbe werden an der Produktion von qualitativ hochwertigen physischen Gütern gemessen. Wie wir im zweiten Kapitel sehen werden, geht die Lean-Startup-Methode von einer anderen Definition des Begriffs »Fortschritt« aus; wir verstehen darunter validiertes Lernen. Da der Lernprozess unser Maßstab ist, können wir die enorme Verschwendung erkennen und eliminieren, die unternehmerisches Denken und Handeln beeinträchtigt.

Eine umfassende Entrepreneurship-Theorie sollte sämtliche Aspekte einer innovativen, risikobehafteten Initiative ansprechen: Vision und Konzept, Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb, Modellübertragung (Scale-up), Partnerschaften und Distribution, Struktur und Organisationsdesign. Sie sollte Startup-Initiativen eine Methode an die Hand geben, Fortschritte im Kontext extremer Unsicherheit zu messen. Sie sollte Entrepreneuren klare Orientierungshilfen für die schwerwiegenden Entscheidungen bieten, denen sie sich gegenübersehen: Ob und wann sie in Arbeitsabläufe investieren; wie man die Infrastruktur ausgestaltet, plant und bereitstellt; ob man den Weg allein gehen oder eine Partnerschaft anstreben soll; wann man auf Rückmeldungen reagieren und wann man an seiner Vision festhalten sollte; und wie und wann man eine Übertragung des Geschäftsmodells in Betracht ziehen sollte. Vor allem aber sollte sie überprüfbare Prognosen ermöglichen.

Nehmen wir beispielsweise die Empfehlung, funktionsübergreifende Teams zu bilden und ihnen die Verantwortung für die *Meilensteine im Lernprozess* zu übertragen, statt streng nach funktionalen Gesichtspunkten Abteilungen einzurichten (zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Informationstechnologie, Personalabteilung usw.), in denen die Mitarbeiter für gute Leistungen in ihrem Spezialbereich verantwortlich sind. Gleich ob Sie der Empfehlung zustimmen oder mit Skepsis begegnen, Sie beschließen, sie umzusetzen, und ich bin sicher, dass Sie ziemlich schnell die Rückmeldung von Ihren Teams bekommen, dass der neue Prozess ihre Produktivität beeinträchtigt. Man wird Sie bitten, zur alten Arbeitsweise zurückzukehren, die Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bot, »ihre Effizienz« durch Mehrarbeit und Durchreichen der Aufgaben an andere Abteilungen zu erhalten.

Man kann dieses Ergebnis getrost vorhersagen, und nicht nur, weil ich es in vielen Unternehmen gesehen habe. Es handelt sich um eine klare Prognose, die sich auf die »Startphase« der Lean-Startup-Theorie bezieht. Wenn Mitarbeiter daran gewöhnt sind, ihre Produktivität lokal zu messen, haben sie das Gefühl, etwas geleistet zu haben, wenn sie ihre Aufgaben einen ganzen Tag lang zu ihrer Zufriedenheit erledigen. Während meiner Tätigkeit als Programmierer bedeutete das, acht Stunden ohne Unterbrechung zu programmieren. Wenn mir das gelang, war das für mich ein guter Tag. Wenn ich dagegen durch Fragen, andersgeartete Prozesse oder, Gott bewahre, Besprechungen aus meinem Trott gerissen wurde, fühlte ich mich schlecht. Was hatte ich an solchen Tagen geschafft? Codes und Funktionen waren greifbar für mich; ich konnte sie sehen, verstehen, darauf verweisen. Lernprozesse sind dagegen auf frustrierende Weise immateriell.

Die Lean-Startup-Methode verlangt eine neue Art, die eigene Produktivität zu messen. Da Neugründungen oft Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die letztlich niemand will, spielt es keine Rolle, ob sie sich an Zeit- und Budgetvorgaben halten. Das Ziel eines Startups besteht darin, so schnell wie möglich herauszufinden, was es anbieten sollte – was Kunden wollen und wofür sie bereit sind zu zahlen. Mit anderen Worten, die Lean-Startup-Methode bietet eine neuartige Möglichkeit, die Entwicklung innovativer neuer Produkte zu betrachten; sie legt Wert auf kurze Zykluszeiten, Kundenrückmeldungen, eine weitgreifende Vision und hochgesteckte Ziele – und das alles gleichzeitig.

*

Henry Ford gehört zu den erfolgreichsten und berühmtesten Entrepreneuren aller Zeiten. Die Idee der Unternehmensführung ist eng mit der Geschichte der Au-

tomobilindustrie verknüpft, seit ihren Anfängen, und deshalb ist sie eine ideale Metapher für ein Startup.

Ein Auto mit Verbrennungsmotor wird von zwei wichtigen und völlig unterschiedlichen Feedbackschleifen gespeist. Die erste befindet sich im Innern der Maschine. Bevor sich Henry Ford als Konzernlenker einen Namen machte, war er Ingenieur. Er bastelte Tag und Nacht in seiner Garage an Präzisionsinstrumenten, mit denen sich die Zylinder des Motors in Bewegung versetzen ließen. Jede noch so kleine Explosion im Zylinder erzeugt die Antriebskraft, um die Räder zu drehen, löst aber auch die nächste Explosion aus. Wenn der Zeitablauf dieser Rückkopplungsschleife nicht präzise gesteuert wird, stottert der Motor und geht aus.

Startups verfügen über einen ähnlichen Motor, den *Wachstumsmotor*. Ihre jeweiligen Märkte und Kunden sind unterschiedlich geartet: Ein Spielwarenhersteller, eine Beratungsfirma und eine Fabrik scheint auf den ersten Blick nicht viel zu verbinden – bis auf den Wachstumsmotor, der bei allen Dreien gleich ist.

Jede neue Produktversion, jede neue Produktfunktion und jedes neue Marketingprogramm stellt einen Versuch dar, diesen Wachstumsmotor zu verbessern. Doch wie bei Henry Fords Experimenten in der Garage erweisen sich nicht alle Veränderungen als Verbesserungen. Neuproduktentwicklungen finden nur sporadisch statt. Ein Großteil der Zeit verbringt man in einem Startup damit, Produkt, Marketing oder Betriebsabläufe zu optimieren.

Die zweite wichtige Feedbackschleife bei einem Automobil umfasst den Fahrer und das Lenkrad. Das Feedback erfolgt so unmittelbar und automatisch, dass wir nur selten darüber nachdenken, doch genau dieser Lenkvorgang unterscheidet Autofahren von anderen Transportarten. Wenn Sie jeden Tag mit dem Auto zur Arbeit fahren, kennen Sie die Strecke vermutlich im Schlaf. Doch wenn man Sie bitten würde, die Augen zu schließen und genau zu erklären, wie Sie ins Büro kommen – nicht die Strecke, sondern jede einzelne Drehung des Lenkrads und jede Fußbewegung auf den Pedalen –, würden Sie feststellen, dass es Ihnen nicht gelingt. Die Choreografie des Fahrens ist unglaublich komplex, wenn man »einen Gang herunterschaltet«, um darüber nachzudenken.

Raketenschiffe erfordern bereits im Vorfeld genau diese Form der Kalibrierung. Sie müssen vor der Jungfernfahrt mit Arbeitsanleitungen von höchster Präzision versehen sein: Programmierungen, die jeden Schub, jedes Abfeuern einer Rakete und jede Richtungsänderung regeln. Der geringste Fehler zum Zeitpunkt des Stapellaufs könnte 1000 Meilen später katastrophale Folgen haben.

Aus den Geschäftsplänen vieler Startups könnte man leider schließen, dass sie ein Raketenschiff vom Stapel lassen wollen, statt Auto zu fahren. Sie legen sämtliche Schritte und erwarteten Ergebnisse bis in die kleinsten Einzelheiten fest. Und wie beim geplanten Abschuss einer Rakete werden sie so präzise programmiert, dass selbst die geringsten Fehllannahmen katastrophale Folgen zeitigen können.

Ein Unternehmen, mit dem ich gearbeitet habe, sagte für ein neues Produkt eine erhebliche Kundenakzeptanz voraus – in Millionenhöhe. Beflügelt von der spektakulären Einführung, setzte das Unternehmen seinen Plan präzise um. Doch es hatte die Rechnung ohne den Wirt gemacht – die Kunden rissen sich nicht gerade darum. Und schlimmer noch: Man hatte in eine umfangreiche Infrastruktur, die Einstellung von Mitarbeitern und technischen Support investiert, um den erwarteten Kundenstrom zu bewältigen. Als dieser ausblieb, hatte sich das Unternehmen so weit aus dem Fenster gelehnt, dass es sich nicht rechtzeitig anpassen konnte. Es hatte sich erfolgreich, guten Glaubens und rigoros »auf einen Misserfolg programmiert«, sich an einen Plan geklammert, der zahlreiche Fehllannahmen und Schwachstellen aufwies.

Die Lean-Startup-Methode zeigt Ihnen, wie man ein Startup lenkt. Statt vielschichtiger Pläne, die auf ungesicherten Annahmen basieren, können Sie mit einem Steuerinstrument, der sogenannten Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife, fortlaufende Anpassungen vornehmen. Dieser Steuerprozess vermittelt das Wissen, wann es an der Zeit für eine radikale Wende, eine Kurskorrektur ist, und wann es gilt, den augenblicklichen Kurs beizubehalten. Sobald unser Motor auf Touren kommt, bietet die Lean-Startup-Methode Möglichkeiten, das Geschäftsmodell mit maximaler Geschwindigkeit in eine größere Dimension zu übertragen.

Während des Steuervorgangs haben Sie immer eine klare Vorstellung von dem Ziel, das Sie erreichen wollen. Wenn Sie mit dem Auto zur Arbeit fahren, lassen Sie Ihr Fahrzeug ja auch nicht stehen, weil Sie einen Umweg in Kauf nehmen müssen oder falsch abgebogen sind. Sie fokussieren sich darauf, an Ihrem Bestimmungsort anzukommen.

Startups haben außerdem einen »echten Norden«, ein langfristiges Ziel im Blick: ein Unternehmen zu schaffen, das gedeiht und die Welt verändert. Dazu bedarf es einer *Vision*. Um diese Vision zu verwirklichen, setzen sie eine *Strategie* ein, die ein Geschäftsmodell, eine Produktlandkarte, eine Einstellung zum Thema Geschäftspartner und Konkurrenten und bestimmte Vorstellungen hinsichtlich der potenziellen Kunden umfasst. Das *Produkt* ist das Endergebnis dieser Strategie (siehe nachfolgendes Diagramm).

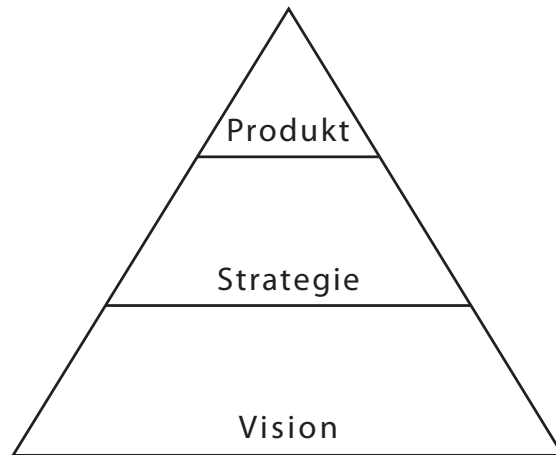
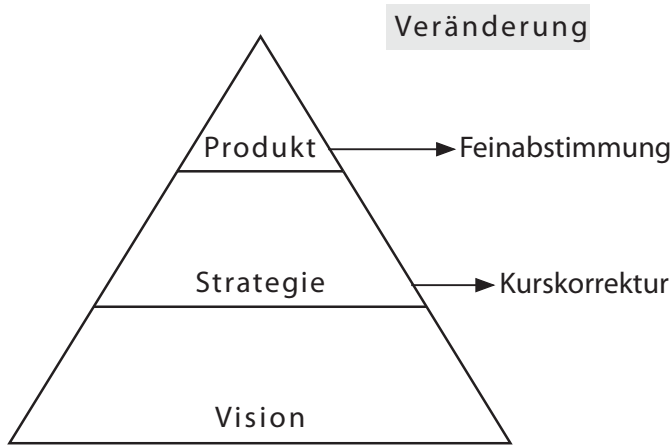


Abb. 4

Produkte ändern sich stetig während der *Feinabstimmung des Motors*. Möglicherweise, wenn auch seltener, muss die Strategie ebenfalls geändert werden (Kurskorrektur genannt). Die übergeordnete Vision wird dagegen nur selten angetastet. Entrepreneure setzen alles daran, ein Startup ans Ziel zu bringen. Jeder Rückschlag ist eine Chance, zu lernen, wie sie am besten dorthin gelangen. In der Realität ist ein Startup ein Sammelsurium von Aktivitäten. Vieles passiert gleichzeitig: Der Motor läuft rund, wir gewinnen neue Kunden und pflegen den vorhandenen Bestand; wir nehmen Feinabstimmungen vor, versuchen, Produktmerkmale, Marketing und Betriebsabläufe fortlaufend zu verbessern; und wir steuern unser Vehikel, müssen entscheiden, ob und wann eine Kurskorrektur angeraten sein könnte. Die Herausforderung für einen Entrepreneur besteht darin, dass er alle diese Aktivitäten unter einen Hut bringen und ausbalancieren muss. Auch das kleinste Startup sieht sich der schwierigen Aufgabe gegenüber, die Bestandskunden technisch zu unterstützen und gleichzeitig Innovationen auf den Weg zu bringen. Selbst etablierte Unternehmen sind mit der Notwendigkeit konfrontiert, in Innovation zu investieren, um nicht als veraltet zu gelten. Was sich in der Wachstumsphase ändert, ist der Mix dieser Aktivitäten im Arbeitsportfolio eines Unternehmens.

Entrepreneurship ist Management. Doch stellen Sie sich einen modernen Manager vor, der mit der Aufgabe betraut wurde, ein neues Produkt in die bestehenden Strukturen eines etablierten Unternehmens einzufügen. Vielleicht tritt er nach einem Jahr vor seinen Finanzvorstand (CFO) und bekennt: »Wir haben die pro-

**Abb. 4a**

gnostizierten Wachstumsziele leider nicht erreicht. Wir haben fast keine neuen Kunden und Einnahmequellen erschlossen. Trotzdem haben wir viel gelernt und befinden uns an der Schwelle einer bahnbrechenden neuen Geschäftssparte. Alles, was wir brauchen, ist ein weiteres Jahr Zeit.« In der Regel wäre das der letzte Bericht, den ein *Intrapreneur* seinem Arbeitgeber erstattet. Die Unfähigkeit, konkrete Ergebnisse vorzuweisen, wird von der Geschäftsleitung meistens auf unzulängliche Planung oder mangelhafte Umsetzung zurückgeführt. Beides zählt zu den schwerwiegenden Versäumnissen, doch in unserer heutigen Wirtschaft pflastern genau diese Stolpersteine der Neuproduktentwicklung den Weg zu Ruhm und Reichtum. Die Lean-Startup-Bewegung berücksichtigt, dass auch diese firmeninternen Innovatoren zu den Entrepreneuren zählen und ein unternehmerisch denkendes und handelndes Management zu ihrem Erfolg beitragen kann. Das ist das Thema des nächsten Kapitels.

2. Kapitel

Definition

Was genau kennzeichnet einen Entrepreneur?

Wenn ich rund um den Globus reise, um Vorträge über die Lean-Startup-Methode zu halten, bin ich immer wieder überrascht, Zuhörer zu entdecken, die in dieser Runde fehl am Platz scheinen. Abgesehen von den »üblichen« Startup-Initiatoren handelt es sich um General Manager, die meist in großen Unternehmen tätig sind und die Aufgabe haben, neue Geschäftsfelder oder Produktinnovationen auf den Weg zu bringen. Sie kennen die Unternehmenspolitik wie ihre Westentasche: Sie wissen, wie sie eigenverantwortliche Sparten mit getrennten Gewinn- und Verlustkonten aufbauen und wie sie Teams mit kontroverser Ausrichtung davor schützen, im Unternehmensalltag aufgerieben zu werden. Die größte Überraschung ist, dass sie Visionäre sind. Wie die Startup-Gründer, mit denen ich seit Jahren zusammenarbeite, sind auch sie fähig, einen Blick in die Zukunft ihrer Branche zu werfen, und bereit, kühne Risiken einzugehen, um neue, innovative Lösungen für die Probleme zu finden, denen sich ihr Unternehmen gegenüber sieht.

Mark ist beispielsweise Führungskraft in einem großen Konzern. Er leitet einen Geschäftsbereich, der die Aufgabe hat, das Unternehmen mittels neuer, auf das Internet zugeschnittener Produkte für das 21. Jahrhundert zu rüsten. Als er nach dem Vortrag zu mir kam, empfahl ich ihm, Innovationsteams zu bilden, ein Rat, den ich allen großen Unternehmen erteile, doch er unterbrach mich mitten im Satz: »Ich weiß schon, ich habe *The Innovator's Dilemma*¹ gelesen. Das ist alles längst erledigt.« Er war schon lange in dem Unternehmen tätig und ein erfolgreicher Manager dazu, deshalb war der Umgang mit der Firmenpolitik sein geringstes Problem. Sein Erfolg legte Zeugnis von der Fähigkeit ab, durch die klippenreichen Gewässer der Unternehmenspolitik, Personalentscheidungen und Prozesse zu navigieren, um seine Ziele zu erreichen.

Als Nächstes versuchte ich, ihm Ratschläge für die Zukunft zu erteilen, vor allem hinsichtlich der neuen, überwiegend fremdfinanzierten Produktentwicklungs-

technologien. Doch er unterbrach mich abermals: »Natürlich. Ich habe mich umfassend über das Internet informiert und mir ist klar, dass unser Unternehmen sich an diese Entwicklung anpassen muss, wenn es nicht untergehen will.«

Mark hatte offenbar alle Voraussetzungen geschaffen, die für unternehmerisches Denken und Handeln erforderlich sind: die richtige Teamstruktur, gute Mitarbeiter, eine starke Zukunftsvision und Risikobereitschaft. Endlich fiel es mir ein, ihn zu fragen, warum er Rat bei mir suchte. »Es kommt mir so vor, als hätten wir das gesamte Rohmaterial beisammen: Kienspan, Holz, Papier, Feuerzeug; wir konnten sogar Funken erzeugen. Aber warum kommt das Feuer nicht in Gang?« Die Managementtheorien, die Mark studiert hatte, behandeln Innovationen wie eine »Blackbox«: Sie richten das Augenmerk auf die Strukturen, die in einem Unternehmen vorhanden sein müssen, um interne Startup-Teams bilden zu können. Doch Mark arbeitete innerhalb der Blackbox – und stellte fest, dass er Anleitung brauchte.

Was ihm fehlte, war ein Verfahren, mit dem sich das Rohmaterial der Innovation in bahnbrechende Erfolge in der realen Welt umformen lässt. Welche Aufgaben soll ein Team erfüllen, sobald es zusammengestellt ist? Welche Arbeitsverfahren soll es anwenden? Wie soll es hinsichtlich der Realisierung der Leistungsziele, die als Meilensteine dienen, Rede und Antwort stehen? Auf solche Fragen bietet die Lean-Startup-Methode eine schlüssige Antwort.

Mein Standpunkt? Mark ist ein Entrepreneur, genau wie die Hochtechnologie-Firmengründer in Silicon Valley, dem Mekka der Entrepreneure, mit ihren Gargen-Startups. Er braucht die Lean-Startup-Prinzipien ebenso dringend wie Existenzgründer der klassischen Schule.

Entrepreneure, die in einer etablierten Organisation arbeiten, werden wegen der besonderen Umstände, denen sich Startups im Rahmen ihres übergeordneten Unternehmens gegenübersehen, auch Intrapreneure genannt. Durch die Anwendung der Lean-Startup-Ideen in Unternehmen und Branchen von immer größerer Bandbreite bin ich zu der Überzeugung gelangt, dass Intrapreneure mehr mit dem Rest der Entrepreneur-Gemeinde gemein haben, als die meisten Leute glauben. Folglich benutze ich den Sammelbegriff Entrepreneur, Bezugnehmend auf das gesamte Startup-Ökosystem, ungeachtet der Größe, Branche oder des Entwicklungsstadiums, in dem sich ein Unternehmen befindet. Dieses Buch wurde für Entrepreneure jeder Couleur geschrieben, angefangen bei den jungen Visionären mit wenig Rückendeckung, aber genialen Ideen, bis zu den sturmerprobten Visionären in großen Unternehmen wie Mark – und für alle, denen sie Rede und Antwort stehen müssen.

Wenn ich Entrepreneur bin, was ist dann ein Startup?

Die Lean-Startup-Methode beinhaltet eine Reihe von Verfahren, die Entrepreneuren helfen sollen, die Erfolgchancen eines Startups zu verbessern. Deshalb ist es wichtig, zu definieren, was man unter einem Startup versteht:

Ein Startup ist eine menschliche Institution, die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt.

Ich habe festgestellt, dass der wichtigste Teil einer Definition oft derjenige ist, der ausgelassen wurde. Unsere Definition sagt nichts über das Unternehmen, die Branche oder den Wirtschaftssektor aus. Jeder, der ein neues Produkt oder Geschäftsfeld in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt, ist ein Entrepreneur, wobei es keine Rolle spielt, ob er sich dessen bewusst ist. Entrepreneur können überall tätig sein, in Behörden, Firmen mit risikoreichen Projekten, Non-Profit-Organisationen oder entschieden gewinnorientierten Unternehmen mit Finanzinvestoren.

Schauen wir uns die Definition genauer an. Das Wort *Institution* wird oft mit Bürokratie, starren Arbeitsabläufen und einer gewissen Lethargie in Verbindung gebracht. Und das soll Teil eines Startups sein? Durchaus, denn in erfolgreichen Startups finden zahlreiche Aktivitäten statt, die an den Aufbau eines solchen Regelwerks erinnern: Kreative Mitarbeiter einstellen, Aufgaben koordinieren und eine Unternehmenskultur entwickeln, die Ergebnisse hervorbringt.

Wir verlieren oft die Tatsache aus den Augen, dass es bei einem Startup nicht nur um ein Produkt, einen technologischen Durchbruch oder eine brillante Idee geht. Ein Startup ist mehr als die Summe seiner Teile; es ist eine zutiefst von Menschen geprägte Organisation.

Dass die Produkte oder Dienstleistungen eines Startups neu sind, ist ebenfalls Teil der Definition und ein trickreicher obendrein. Ich ziehe eine möglichst breit gefasste Definition des Begriffs *Produkte* vor, die jede Wertschöpfungsquelle für die Menschen einschließt, die Kunden werden. Alle Erfahrungen, die diese Kunden im Rahmen der Interaktionen mit einem Unternehmen machen, sollten als Teil des Produkts betrachtet werden. Das gilt für Lebensmittelgeschäfte, E-Commerce-Websites, Beratungsfirmen und gemeinnützige soziale Dienste gleichermaßen. In jedem Fall ist die Organisation darauf bedacht, eine neue Wertschöpfungsquel-

le für ihre Kunden zu erschließen, und an der Auswirkung ihres Produkts auf diese Kunden interessiert.

Wichtig ist auch, den Begriff *Innovation* mit all seinen Facetten zu verstehen. In Startups kommen oft die vielfältigsten Formen der Innovation zur Anwendung: Sie nutzen vielleicht eine vorhandene Technologie für neue Zwecke, entwickeln ein brandneues Geschäftsmodell, das verborgene Nutzenpotenziale ausschöpft, oder bringen einfach nur neue Produkte oder Dienstleistungen an einen neuen Standort oder zu Kunden, die vorher unterversorgt waren. In jedem Fall stellt die Innovation das Herzstück des Unternehmens dar.

Die Definition enthält noch ein weiteres wichtiges Element: den Kontext, in dem Innovation stattfindet. Die meisten Unternehmen – große wie kleine – sind von diesem Kontext ausgeschlossen. Startups sind darauf geeicht, in Situationen extremer Ungewissheit zu operieren. Der Aufbau einer Sparte, die das genaue Ebenbild einer bereits existierenden ist – Geschäftsmodell, Preisgestaltung, Zielkunden und Produkt eingeschlossen –, ist vielleicht eine reizvolle ökonomische Investition, aber kein Startup, weil der Erfolg ausschließlich von der Implementierung abhängt und ein Muster aufweist, das mit einiger Genauigkeit nachgeahmt werden kann. (Deshalb reicht bei vielen kleinen Firmen ein einfaches Bankdarlehen als Startkapital; das Ausmaß des Risikos und der Ungewissheit ist so überschaubar, dass ein Kreditberater die Erfolgchancen einschätzen kann.)

Die meisten im General Management verwurzelten Instrumente würden im harschen Boden extremer Ungewissheit, in dem sich Startups in ihrem Element fühlen, nur schwer gedeihen. Die Zukunft ist unwägbar, die Kunden können aus einer Fülle von Alternativen wählen und das Tempo des Wandels nimmt ständig zu. Und dennoch werden die meisten Startups, gleich ob in einer »Garage« oder fest gefügten Umgebung, mithilfe von Standardprognosen, Produktmeilensteinen und detaillierten Geschäftsplänen gelenkt.

Der Fall SnapTax

2009 hatte ein Startup eine tollkühne Idee. Es wollte die Steuerzahler durch eine automatisierte Sammlung der Informationen, die man auf W-2-Formularen findet (hier führen Arbeitgeber am Jahresende die steuerpflichtigen Einkünfte der Arbeitnehmer auf), die Einschaltung der teuren Tax Stores ersparen, Experten, die sich um die Steuervergütungen kümmern. Doch bereits nach kurzer Zeit tauch-

ten die ersten Probleme auf. Obwohl die meisten Arbeitnehmer zu Hause oder am Arbeitsplatz Zugriff auf einen Drucker/Scanner hatten, wussten nur wenige, wie man die Geräte bedient. Nach zahlreichen Gesprächen mit potenziellen Kunden hatte das Team einen grandiosen Einfall: Sie sollten das Formular mit dem Handy fotografieren. Während der Testphase kam jedoch eine unerwartete Anfrage: Wäre es nicht möglich, *die gesamte Steuererklärung* per Telefon abzuwickeln? Gesagt, getan; doch das war keine leichte Aufgabe. In der Regel mussten die Steuerpflichtigen bei der Vorbereitung ihrer Steuererklärung endlose Fragen beantworten, zahlreiche Formulare ausfüllen und jede Menge Papierkram erledigen. Das Startup beschloss, es mit einem völlig neuen Lösungsansatz zu versuchen: Es veröffentlichte eine vorläufige Version seines Produkts, die weniger umfassend war als ein vollständiges Produktpaket. Die Startversion war nur für Kunden mit einer ganz einfachen Steuererklärung gedacht und auch nur in Kalifornien zulässig.

Statt ein mehrseitiges Formular auszufüllen, konnten die Steuerpflichtigen ihre W-2-Formulare nun mit der Handykamera fotografieren. Anhand dieser einzelnen Aufnahme entwickelte das Unternehmen eine Technologie, mit der sich ein Großteil der 1040 EZ-Steuererklärungen erstellen und einreichen ließ. Verglichen mit der Steuererklärung herkömmlichen Zuschnitts, deren Erstellung für viele ein Graus war, stellte das neue Produkt, SnapTax genannt, eine magische Erfahrung dar. Seit den bescheidenen Anfängen entwickelte sich SnapTax zu einem Startup mit einer ansehnlichen Erfolgsgeschichte. Die landesweite Einführung des Produkts im Jahre 2011 zeigte, dass die Kunden begeistert waren, und in den ersten drei Wochen wurden mehr als 350 000 Downloads (der App) registriert.

Das ist eine Innovation, wie man sie von einem Startup erwartet.

SnapTax wurde, was vielleicht überrascht, von Intuit entwickelt, dem größten US-amerikanischen Hersteller von Standardanwendungssoftware im Bereich Finanzen, Steuern und Buchführung für Privatpersonen und kleine Firmen. Mit mehr als 7 700 Mitarbeitern und Jahresumsätzen in Milliardenhöhe ist Intuit kein typisches Startup.²

Das Team, das SnapTax entwickelte, hat ebenfalls nicht viel Ähnlichkeit mit dem typischen Bild eines Entrepreneurs. Die Mitglieder tüfteln weder in der Garage an ihren Erfindungen herum noch ernähren sie sich von Ramen-Instantnudelsuppen. Ihrem Unternehmen mangelt es nicht an Ressourcen. Sie erhalten regelmäßig ihr volles Gehalt plus Zusatzleistungen. Sie erscheinen jeden Tag in einem regulären Büro. Dennoch sind sie echte Entrepreneur.

Geschichten wie die von SnapTax sind in großen Unternehmen eher die Ausnahme als die Regel. Erschwerend kommt hinzu, dass sich SnapTax im direkten Wettbewerb gegen Intuits Aushängeschild behaupten muss: die Vollversion der Desktopsoftware TurboTax. Normalerweise geraten Unternehmen wie Intuit in die Falle, die in Clayton Christensens Buch *The Innovator's Dilemma* beschrieben wurde: Sie verstehen sich darauf, vorhandene Produkte und Dienstleistungen für bereits vorhandene Kunden geringfügig zu verbessern, was man als Erhalt der Innovationskraft bezeichnen könnte, doch es fällt ihnen schwer, bahnbrechende neue Produkte zu entwickeln – mit *disruptiven Innovationen* zu glänzen –, die neue nachhaltige Wachstumsquellen erschließen. Das Regelwerk, das Startups und disruptive Innovationen steuert, unterscheidet sich vom Regelwerk der allgemeinen Unternehmensführung, das im letzten Jahrhundert vorherrschte.

Ein bemerkenswerter Teil der SnapTax-Erfolgsgeschichte war die Antwort der Teamleiter auf meine Frage, wie sie sich den sagenhaften Erfolg erklären. Hatten sie firmenexterne Superstars aus der Gründerszene ins Boot geholt? Nein, das Team bestand aus Intuit-Mitarbeitern. Mussten sie sich ständig gegen die Einmischung der obersten Führungsetage zur Wehr setzen, ein Fluch, dem Innovationsteams in vielen Unternehmen ausgeliefert sind? Mitnichten, ihre Sponsoren in der Geschäftsleitung ließen ihnen genug Freiraum, um die nötigen Experimente durchzuführen. Stand ihnen ein vielköpfiges Team, ein üppiges Budget und eine gut geölte Marketingmaschinerie zur Verfügung? Keineswegs, die Truppe bestand anfangs aus fünf Mitarbeitern.

Die Innovation des SnapTax-Teams war weder den Genen noch dem Schicksal oder den Tierkreiszeichen geschuldet, sondern einem Prozess, der von der Intuit-Geschäftsleitung bewusst erleichtert wurde. Innovation ist eine Aktivität, die von unten nach oben verläuft, dezentralisiert und unvorhersehbar ist, was jedoch keineswegs bedeutet, dass sie sich jeder Kontrolle entzieht. Sie ist durchaus steuerbar, doch das erfordert eine neue Managementdisziplin, die nicht nur von praktizierenden Entrepreneuren gemeistert werden sollte, die sich auf die Entwicklung des nächsten großen Coups vorbereiten, sondern auch von den Personen, die sie unterstützen, fördern und zur Rechenschaft ziehen. Anders ausgedrückt: Entrepreneurship in der Unternehmenskultur zu verankern sollte in der Verantwortung der Geschäftsleitung liegen.³ Ein heute noch federführendes Unternehmen wie Intuit kann auf Erfolgsgeschichten wie SnapTax verweisen, weil es die Notwendigkeit erkannt hat, neue Managementparadigmen einzuführen. Zu dieser Erkenntnis zu gelangen hat Jahre gedauert.

Ein Lean Startup mit siebentausend Mitarbeitern

1983 hatte der legendäre Entrepreneur und Intuit-Gründer Scott Cook (gemeinsam mit Mitgründer Tom Proulx) die einschneidende Vorstellung, dass die private Buchhaltung per Computer erledigt werden könnte. Ihr Erfolg war alles andere als vorprogrammiert; sie sahen sich zahlreichen Konkurrenten, einer ungewissen Zukunft und einem anfangs noch winzigen Markt gegenüber. Ein Jahrzehnt später ging das Unternehmen an die Börse und wehrte anschließend Übergriffe von größeren Interessenten ab, beispielsweise vom Softwaregiganten Microsoft, Übernahmeschlachten, die für Schlagzeilen sorgten. Nicht zuletzt mit Unterstützung des namhaften Risikokapitalgebers John Doerr mauserte sich Intuit zu einem voll diversifizierten Fortune-1000-Unternehmen, das heute in seinen wichtigsten Sparten Dutzende marktführender Produkte anbietet.

Das ist ein unternehmerischer Erfolg der Art, die wir kennen: Ein bunt zusammengewürfeltes Team, deren Mitglieder einer »Subkultur« angehören und es am Ende zu Ruhm und beträchtlichem Reichtum bringen.

Spulen wir vor: Wir schreiben nun das Jahr 2002. Cook war frustriert. Er hatte gerade die Daten aller neuen Intuit-Produkte während der letzten zehn Jahre in eine tabellarische Form gebracht und dabei festgestellt, dass die Rendite ihrer beträchtlichen Investitionen ziemlich mager ausfiel. Anders ausgedrückt: Es gab zu viele Fehlschläge mit neuen Produkten. Nach traditionellen Maßstäben war Intuit ein außerordentlich gut geführtes Unternehmen, doch als Scott tiefer grub, um den Ursachen des Problems auf die Spur zu kommen, gelangte er zu einer heiklen Schlussfolgerung: Die vorherrschenden Managementparadigmen in seinem Unternehmen wurden den Herausforderungen einer modernen Wirtschaft, die fortwährende Innovation verlangt, nicht gerecht.

Im Herbst 2009 hatte sich Cook bereits seit Jahren bemüht, Intuits Managementkultur zu verändern. Als er auf meine ersten Arbeiten über die Lean-Startup-Methode stieß, bat er mich, in seinem Unternehmen einen Vortrag darüber zu halten. In Silicon Valley lehnt man eine Einladung von Intuit nicht ab. Ich gestehe, dass ich neugierig war. Ich befand mich noch am Anfang meiner Lean-Startup-Reise und wusste wenig über die Herausforderungen, denen sich ein Fortune-1000-Unternehmen stellen muss.

Die Gespräche mit Cook und Brad Smith, dem CEO von Intuit, waren eine Einweihung in die Denkweise moderner General Manager, die mit dem Phänomen Entrepreneurship genauso zu kämpfen haben wie Risikokapitalgeber und Gara-

genfirmen. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, kehrten Scott und Brad Smith zu Intuits Wurzeln zurück. Sie haben sich vorgenommen, Unternehmergeist und Risikobereitschaft in allen Geschäftsfeldern zu verankern.

Das wird am Beispiel eines Flaggschiff-Produkts von Intuit deutlich. Da TurboTax in den USA den höchsten Umsatz während der Steuersaison erzielt, hatte es zunächst eine extrem konservative Kultur. Im Lauf der Jahre entwickelten die Marketing- und Produktteams ein einzelnes umfassendes Programm, das pünktlich zum Steuerabgabetermin eingeführt wurde. Heute werden mehr als 500 verschiedene Produktkomponenten in einer Steuersaison getestet, die zweieinhalb Monate dauert. Jede Woche werden bis zu 70 verschiedene Tests durchgeführt. Das Team kann Donnerstags eine Konfigurationsänderung auf seiner Website platzieren, die Version übers Wochenende laufen lassen, die Ergebnisse am Montag auswerten und ab Dienstag Schlussfolgerungen ziehen; am Donnerstag werden dann neue Tests konzipiert und das nächste Produktpaket Donnerstagabend freigegeben. »Alle Achtung, das Team lernt ständig dazu. Außerdem wird dabei unternehmerisches Denken und Handeln gefördert, denn wenn man nur einen Test durchführt, zieht man keine Entrepreneure, sondern Firmenpolitikexperten heran, die anderen ihre Ideen >verkaufen< müssen. Und diese Ideen müssen sich gegen hundert andere gute durchsetzen. Wenn 500 Tests laufen, kann jeder seine Ideen einbringen. Nur dann schafft man eine Kultur, in der Entrepreneure gedeihen, die experimentieren und lernen und immer wieder testen und dazulernen, im Gegensatz zu einer Kultur, in der die Experten für unternehmenspolitische Winkelzüge dominieren. Deshalb versuchen wir, den Entrepreneurship-Ansatz in unserer gesamten Organisation zu verankern mithilfe von Beispielen, die nichts mit Hochtechnologie zu tun haben, wie das Website-Beispiel. Heute hat jedes Unternehmen eine Website. Man muss nicht in der Hightech-Branche sein, um Tests mit kurzer Zykluszeit durchzuführen«, erklärte Scott Cook.

Solche Veränderungen stellen eine Gratwanderung dar. Zum einen hat das Unternehmen einen beträchtlichen Kundenbestand, der einen hervorragenden Service erwartet, und zum anderen Investoren, die eine stetige oder wachsende Rendite erwarten.

Scott Cook sagte:

»Das läuft allem zuwider, was die Angehörigen der Branche und die Führungskräfte gelernt haben. Das Problem liegt nicht bei den Teams oder Entrepreneuren. Sie sind begeistert von der Chance, ihr Baby schnell auf den Markt zu bringen. Sie sind begeistert von der Chance, Zustimmung von

den Kunden und nicht von den Nadelstreifenanzugträgern zu erhalten. Das wahre Problem ist die oberste und mittlere Führungsebene. Es gibt viele Führungskräfte, die ihren Erfolg Analysen verdanken. Sie glauben, sie wären Analysten und ihre Aufgabe bestünde darin, zu planen, zu analysieren und überhaupt einen Plan zu haben.«

Die Zeitspanne schrumpft, in der ein Unternehmen die Marktführung mit einiger Verlässlichkeit halten kann, um seine bisherigen Innovationen zu nutzen, und deshalb geraten selbst die fest eingewurzelten unter Zugzwang, in neue Innovationen zu investieren. Der einzige nachhaltige Weg zu langfristigem ökonomischem Wachstum ist der Aufbau einer »Innovationsschmiede«, die mithilfe von Lean-Startup-Techniken fortwährend disruptive Innovationen hervorbringt. Mit anderen Worten: Etablierte Unternehmen müssen herausfinden, was Scott Cook 1983 entdeckte, jedoch in industriellem Maßstab und mit einer Führungskohorte, die fest in der traditionellen Managementkultur verwurzelt ist.

Der stets unorthodoxe Cook wollte, dass ich diese Ideen einem Lackmustest unterziehe, und so hielt ich einen Vortrag, den alle 7000 Intuit-Mitarbeiter gleichzeitig mitverfolgen konnten; ich erklärte die Lean-Startup-Theorie und wiederholte meine Definition – von der Organisation, die neue Produkte und Dienstleistungen in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt.

Was als Nächstes geschah, hat sich mir unauslöschlich eingeprägt: Brad Smith saß während des Vortrags direkt vor mir. Als ich geendet hatte, erhob er sich und sagte, an alle Intuit-Mitarbeiter gerichtet: »Leute, hört gut zu. Ihr kennt jetzt Erics Definition von einem Startup. Sie besteht aus drei Teilen – und wir werden bei Intuit *allen drei Teilen* entsprechen.«

Scott Cook und Brad Smith sind Führungskräfte, die erkannt haben, dass radikales Umdenken im Management unabdingbar ist. Führung bedeutet, Voraussetzungen zu schaffen, die Mitarbeitern ein fortwährendes Experimentieren gestatten und eine Entrepreneurship-Kultur fördern.

Intuit ist der Beweis, dass sich diese neue Denkweise auch in eingeführten Unternehmen bewähren kann. Brad Smith erklärte, dass die Intuit-Mitarbeiter die Verantwortung für ihre fortlaufenden Innovationsbemühungen übernehmen, indem sie zwei Dinge messen: die Anzahl der Käufer von Produkten, die vor drei Jahren noch nicht existierten, und den Prozentsatz des Unternehmensgewinns, der mit neuen Angeboten aus dem gleichen Zeitraum erzielt wurde.

Im Rahmen des alten Modells dauerte es im Durchschnitt fünfeinhalb Jahre, bis erfolgreiche neue Produkte die 50-Millionen-Dollar-Ertragszone erreichten. Brad Smith sagte: »Wir haben einen Ertrag von 50 Millionen Dollar mit Angeboten erzielt, die es im Jahr zuvor noch nicht gab. Dabei steht kein bestimmtes Angebot im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Wichtig ist vielmehr die Kombination aus einer ganzen Palette von Innovationen; das sind die Dinge, die uns die Kraft verleihen, bei der anstehenden Ochsentour eine Abkürzung zu nehmen, indem wir alles über Bord werfen, was keinen Sinn macht, und den Rest doppelt so schnell über die Bühne bringen.« Für ein Unternehmen, das so groß ist wie Intuit, sind das bescheidene Anfangsergebnisse. Das Unternehmen muss Altlasten in Form von Systemen und Denkweisen entsorgen, die vor Jahrzehnten übernommen wurden. Doch die federführende Rolle bei der Entwicklung eines unternehmerisch denkenden und handelnden Managements beginnt sich auszuzahlen.

Führung erfordert die Entwicklung eines Umfelds, das Mitarbeitern die für unternehmerisches Denken und Handeln unerlässlichen Experimente gestattet. Veränderungen des TurboTax-Produktes ermöglichten dem Intuit-Team, 500 Softwareexperimente pro Steuersaison durchzuführen. Vorher wäre das keinem noch so findigen Marketer gelungen, selbst wenn er gewollt hätte, weil es kein System gab, mit dem die Website so rapide geändert werden konnte. Intuit investierte in Systeme, mit denen sich die Geschwindigkeit beim Aufbau und Einsatz sowie bei der Analyse von Tests erhöhen ließ.

Cook sagte: »Die Entwicklung dieser Experimentiersysteme ist Chefsache; sie muss von der Geschäftsleitung im Unternehmen verankert werden. Es gilt zu verhindern, dass Führungskräfte Cäsar spielen und jede Idee ab- oder durchwinken; wir müssen eine Kultur und Systeme einführen, die Teams ermöglichen, beweglich zu sein und Innovationen im gleichen Tempo wie das Experimentiersystem zu schaffen.«

3. Kapitel

Lernprozesse

Als Entrepreneur gab es nichts, was mir mehr Kopfzerbrechen bereitete als die Frage, ob meine Firma Fortschritte auf dem Weg zum Erfolg machte. Als Ingenieur und später als Führungskraft hatte ich mir angewöhnt, Fortschritte daran zu messen, ob wir mit unserer Arbeit wie geplant vorankamen, unserem hohen Qualitätsanspruch gerecht wurden und die Kosten sich im veranschlagten Rahmen hielten.

Nach vielen Jahren als Entrepreneur begann mich diese Art, Fortschritte zu messen, zu beunruhigen. Was wäre, wenn wir Produkte entwickelten, die niemand haben wollte? Was für eine Rolle spielte es dann, dass wir uns an die Zeitschiene und das Budget gehalten hatten? Wenn ich nach getaner Arbeit heimfuhr, wusste ich nur eines: dass ich die Leute auf Trab gehalten und Geld ausgegeben hatte. Ich konnte nur hoffen, dass sich die Mühe lohnte und wir unserem Ziel näher kamen. Immer wenn wir einen falschen Weg eingeschlagen hatten, musste ich mich mit der Erkenntnis trösten, dass wir wenigstens etwas Wichtiges dazugelernt hatten.

Leider dient diese Form des »Lernens« seit jeher als Entschuldigung für die mangelhafte Implementierung eines Projekts. Manager greifen gerne darauf zurück, wenn es ihnen nicht gelingt, die versprochenen Ergebnisse vorzuweisen. Wenn wir Entrepreneure unter Erfolgsdruck stehen, sind wir außerordentlich einfallsreich, um zu zeigen, was wir gelernt haben. Uns fällt immer eine gute Geschichte ein, wenn unser Job, unsere Karriere oder unsere Reputation auf dem Spiel stehen.

Aus Fehlern zu lernen ist jedoch ein schwacher Trost für Mitarbeiter, die einem Entrepreneur auf unbekanntes Terrain folgen. Es ist ein schwacher Trost für Investoren, die unternehmerisch denkende und handelnde Teams mit kostbaren Ressourcen wie Geld und Zeit ausstatten und viel Energie auf deren Projekte fokussieren. Es ist ein schwacher Trost für Organisationen – kleine wie große –, deren Überleben von riskanten Innovationen abhängt. Man kann Lernprozesse nicht auf einem Konto horten, ausgeben oder investieren. Man kann sie weder Kunden überlassen noch Teilhabern mit beschränkter Haftung überantworten. Kein Wunder also, dass Lernprozesse einen schlechten Ruf in Entrepreneur- und Führungskreisen haben.

Doch wenn das grundlegende Ziel unternehmerischen Denkens und Handelns der Aufbau einer Organisation in einem von extremer Ungewissheit geprägten Umfeld ist, haben Lernprozesse eine überlebenswichtige Funktion. Sie zeigen uns, welche Elemente unserer Strategie funktionieren, um unsere übergeordnete Vision zu verwirklichen, und welche blanker Unsinn sind. Sie zeigen uns, was Kunden wirklich wollen, nicht was sie nach eigener Einschätzung oder nach unserem Dafürhalten wollen. Sie zeigen uns, ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden, ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell aufzubauen.

Das Lean-Startup-Modell rehabilitiert Lernprozesse durch ein Konzept, das ich als *validiertes Lernen* bezeichne. Validiertes Lernen hat nichts mit nachträglichen rationalen Erklärungen oder einer guten Geschichte zu tun, mit der man Misserfolge zu kaschieren versucht. Es handelt sich vielmehr um eine systematische und rigorose Methode, Fortschritte in einem Umfeld extremer Ungewissheit, dem idealen Nährboden für Startups, sichtbar zu machen. Validiertes Lernen ist ein Prozess, der empirisch nachweist, dass ein Team wichtige Wahrheiten über die gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsaussichten entdeckt hat. Dieser Prozess ist konkreter, genauer und schneller als Marktprognosen oder Geschäftspläne nach klassischem Muster. Er ist das wichtigste Mittel, um einen Schiffbruch zu verhindern, der vorprogrammiert ist, wenn ein Geschäftsplan erfolgreich umgesetzt wird, der im Sande verläuft.

Bewertendes Lernen bei IMVU

Ich möchte das anhand eines Beispiels aus meiner eigenen beruflichen Laufbahn veranschaulichen. Sie kennen ja bereits die Geschichte von der IMVU-Gründung und den Fehlern, die uns bei der Entwicklung unseres ersten Produkts unterlaufen sind. Einer dieser Fehler ist ein besonders anschauliches Beispiel, was validiertes Lernen bedeutet.

Wir IMVU-Gründer waren bestrebt, uns als strategische Denker zu profilieren. Alle hatten vorher mit irgendwelchen Projekten Schiffbruch erlitten und niemand legte Wert darauf, diese Erfahrung zu wiederholen. Wir fragten uns immer wieder: Welche Produkte sollen wir entwickeln und für wen? Welchen Markt können wir erschließen und beherrschen? Wie schaffen wir einen nachhaltigen Nutzen, der nicht den zersetzenden Kräften des Wettbewerbs unterliegt?¹

Brillante Strategie

Wir beschlossen, den Eintritt in den Instant Messaging (IM)-Bereich zu wagen. 2004 hatte dieser Markt weltweit einige Hundert Millionen aktive Teilnehmer. Doch die Mehrzahl der User zahlte nichts für dieses Privileg. Stattdessen nutzten große Medien- und Portalfirmen wie AOL, Microsoft und Yahoo! ihre IM-Netzwerke als Lockvogel für andere Dienste, wobei sie durch die Werbung auf dieser Plattform bescheidene Einnahmen erzielten.

IM ist ein anschauliches Beispiel für einen Markt, bei dem *Netzwerkeffekte* zum Tragen kommen. Wie bei den meisten Community-Netzwerken geht man davon aus, dass IM dem Metcalfeschen Gesetz folgt, das besagt: Der Nutzen eines Kommunikationsnetzes wächst mit dem Quadrat der Anzahl der Teilnehmer. Anders ausgedrückt: Je mehr Teilnehmer ein Netzwerk hat, desto nützlicher ist es. Das macht rein intuitiv Sinn: Der Nutzen für jeden Teilnehmer wird primär durch die Anzahl der Personen bestimmt, mit denen er kommunizieren kann. Stellen Sie sich vor, Sie wären der einzige Mensch in der Welt, der ein Telefon besitzt; das Gerät wäre erst dann für Sie von Nutzen, wenn sich andere ebenfalls ein Telefon zulegen.

2004 befand sich der IM-Markt in der Hand einiger weniger Unternehmen. Die drei Spitzennetzwerke kontrollierten mehr als 80 Prozent der Gesamtnutzung und waren dabei, ihre Marktanteilgewinne auf Kosten kleinerer Mitspieler zu konsolidieren.² Nach landläufiger Meinung war es mehr oder weniger unmöglich, ein neues IM-Netzwerk einzuführen, ohne Riesensummen in das Marketing zu investieren.

Diese Ansicht ist verständlich. Wegen der Macht der Netzwerkeffekte haben IM-Produkte hohe Umstellungskosten. Um von einem Netzwerk in ein anderes überzuwechseln, müssen die Nutzer Freunde und Kollegen überzeugen, es ihnen gleichzutun. Dieser Aufwand stellt eine Barriere für den Eintritt in den IM-Markt dar: Da alle Nutzer an das Produkt ihres Anbieters gebunden sind, sind keine mehr übrig, um einen Brückenkopf zu errichten.

Bei IMVU haben wir uns auf eine Strategie geeinigt, die den Massenreiz eines IM-Produkts nach herkömmlichem Muster mit den umsatzstarken dreidimensionalen (3D) Videospielen und virtuellen Welten kombiniert. Da es so gut wie unmöglich war, ein neues IM-Netzwerk auf den Markt zu bringen, beschlossen wir, ein Add-on zu entwickeln, ein »Erweiterungspaket«, das mit den bestehenden Netzwerken interoperiert. Auf diese Weise konnten Kunden die virtuellen Pro-

dukte und Avatar-Kommunikationstechnologie von IMVU übernehmen, ohne den IM-Provider zu wechseln, lernten eine neue Benutzeroberfläche kennen und brachten – was am wichtigsten ist – ihre Freunde (sprich Kontakte) mit.

Dieser dritte Punkt war für uns besonders wichtig. Das Erweiterungspaket zahlte sich nur aus, wenn die Kunden und ihre Kontaktpersonen es *nutzten*. Die Kommunikation sollte stets in die Einladung eingebettet sein, sich der IMVU-Community anzuschließen. Unser Produkt würde per se eine virale Wirkung entfalten und sich wie eine Epidemie im bestehenden IM-Netzwerk verbreiten. Um dieses virale Wachstum zu fördern, musste unser Erweiterungspaket so viele Netzwerke wie möglich unterstützen und auf Rechnern jeder nur erdenklichen Art funktionieren.

Sechs Monate bis zum Start

Als unsere Strategie stand, begann für meine Mitgründer und mich eine Zeit, in der wir hart arbeiten mussten. Als Technikvorstand hatte ich unter anderem die Aufgabe, eine Software zu entwickeln, die eine Interoperabilität mit den bestehenden IM-Netzwerken unterstützte. Wir tüftelten mehrere Monate und machten Überstunden bis zum Abwinken, um unser erstes Produkt auf den Weg zu bringen. Wir setzten uns eine Frist von nur sechs Monaten – 180 Tage –, um es zu veröffentlichen und die ersten zahlenden Kunden an Land zu ziehen. Es war ein mörderischer Zeitplan, aber wir waren entschlossen, ihn einzuhalten.

Das Erweiterungspaket war so groß und komplex und bestand aus so vielen beweglichen Modulen, dass wir das Entwicklungsverfahren abkürzen mussten, um es pünktlich fertigzustellen. Ehrlich gestanden: Die erste Version war grauenvoll. Wir diskutierten endlos, welche Funktionen wir weglassen und welche wir noch hineinquetschen sollten. Es war eine wunderbare und zugleich furchtbare Zeit: Wir waren voller Hoffnung, was die Erfolgchancen betraf, und voller Angst vor den Folgen, wenn wir ein schlechtes Produkt ablieferten.

Ich persönlich machte mir Sorgen, dass die Qualitätsmängel des Produktpakets meiner Reputation als Ingenieur schaden könnten. Die Leute würden mich vielleicht für einen Stümper halten. Alle Beteiligten fürchteten, dass ein Schatten auf die Marke IMVU fallen könnte; schließlich verlangten wir Geld für ein Produkt, das eindeutig zu wünschen übrig ließ. Wir hatten schon die niederschmetternden

Schlagzeilen in den Tageszeitungen vor Augen: »Unfähige Entrepreneure entwickeln den Flop des Jahrhunderts«.

Als der Tag der Freigabe nahte, wuchs unsere Besorgnis. Viele Entrepreneur-Teams geben sich in einer solchen Situation geschlagen und verschieben das Freigabedatum. Obwohl ich diesen Impuls verstehe, bin ich froh, dass wir an unserem Zeitplan festhielten, weil wir sonst das Feedback verzögert hätten, das Startups brauchen. Unsere früheren Misserfolge schürten eine weitere Angst: nicht nur ein Produkt abzuliefern, das Mängel aufwies, sondern das obendrein auch niemanden interessierte. Dennoch schickten wir es mit zusammengebissenen Zähnen und Ausreden im Ärmel in die große weite Welt hinaus.

Produkteinführung

Und dann stellte sich heraus, dass unsere Ängste unbegründet waren, denn niemand war bereit, unser Produktpaket auszuprobieren. Zuerst war ich erleichtert, weil wenigstens niemand merkte, wie schlecht es war, aber bald darauf machte sich Enttäuschung breit. Nach den endlosen Diskussionen, welche Funktionen wir einfügen sollten und welche Fehler es auszumerzen galt, stellten wir fest, dass wir mit unserem nützlichen Angebot völlig danebenlagen. Auf diese Weise blieb den Kunden die Erfahrung erspart, herauszufinden, wie schlecht unsere Designentscheidungen waren. Niemand hatte sich bereitgefunden, unser Produkt herunterzuladen.

In den nachfolgenden Wochen und Monaten mühten wir uns damit ab, das Produkt zu verbessern. Durch unsere Online-Registrierung und den Download-Prozess gewannen wir einen stetigen Kundenstrom. Die Kunden waren für uns strenge Lehrmeister, die jeden Tag aufs Neue Noten verteilten, anhand derer wir unsere Leistungen messen konnten. Schließlich gelang es uns, die Positionierung unseres Produkts so zu verändern, dass die Kunden es zumindest herunterluden. Wir sorgten für fortlaufende Verbesserungen des ursprünglichen Produktpakets, merzten die Fehler in der nachfolgenden Veröffentlichung aus und brachten die täglichen Veränderungen ein. Doch trotz aller Anstrengungen war die Anzahl derer, die bereit waren, für unser Produkt zu zahlen, kläglich.

Rückblickend war es gut, dass wir damals die Entscheidung trafen, klare Umsatzziele für die Startphase festzulegen. Für den ersten Monat hatten wir 300 Dollar anvisiert und wir schafften es – mit Ach und Krach. Viele Freunde und Familien-

angehörige wurden zur Kasse gebeten (angebettelt, um der Wahrheit die Ehre zu geben). Jeden Monat erhöhten wir unsere bescheidenen Umsatzziele, zuerst auf 350 Dollar und dann auf 400 Dollar im Monat. Mit den Steigerungen wuchs auch das Arbeitsvolumen. Freunde und Familienmitglieder bekamen wir nur noch selten zu Gesicht; unsere Frustration wuchs. Das Produkt wurde mit jedem Tag besser, doch das Verhalten unserer Kunden blieb unverändert: Sie machten keine Anstalten, es zu nutzen.

Unsere Unfähigkeit, die Zahlen zu bewegen, veranlasste uns, das Arbeitstempo noch zu beschleunigen und potenzielle Kunden in unser Büro zu holen, um ihnen auf den Zahn zu fühlen und die Gebrauchstauglichkeit unseres Produkts hautnah zu testen. Die quantitativen Ziele schufen die Motivation, Nachforschungen über die Qualität einzuleiten, und dienten als Orientierungshilfe bei den Fragen, die wir stellten – ein Muster, das sich durch das gesamte Buch zieht, wie Sie sehen werden.

Ich wünschte, ich wäre derjenige gewesen, der den Fehler erkannte und die Lösung vorschlug, doch ich war ehrlich gesagt der Letzte, der zugegeben hätte, wie es wirklich um uns stand. Das Problem war die strategische Analyse des Marktes, mit der wir uns völlig auf dem Holzweg befanden. Das stellten wir auf empirischem Weg fest, durch Experimentieren statt mit Fokusgruppen oder Marktforschung. Die Kunden konnten uns nicht sagen, was sie wollten; die meisten hatten noch nie etwas von 3D-Avataren gehört. Doch ihre Reaktion beziehungsweise fehlende Reaktion auf unsere Versuche, das Produkt zu optimieren, sprach Bände.

Mit Kunden sprechen

Aus reiner Verzweiflung beschlossen wir also, einige potenzielle Kunden zu holen und zu sehen, was sie von unserem Produkt hielten. Wir brachten sie in unser Büro und baten sie, das neue Produkt namens IMVU auszuprobieren. War unser Gesprächspartner unter zwanzig, IM-Nutzer oder einer der ersten Technologiefans, hatten wir ihn an der Angel. Gehörte er dagegen zum »Mainstream«, der breiten Masse, lautete die Antwort: »Aha. Und was soll ich damit?« Bei der Mainstream-Gruppe konnten wir nicht landen; für sie war IMVU zu befremdlich.

Stellen Sie sich ein 17-jähriges Mädchen vor, das sich mit uns hinsetzt, um einen Blick auf das Produkt zu werfen. Sie wählt ihren Avatar aus und sagt: »Super, macht echt Spaß.« Sie möchte ihre Stellvertreterin in der virtuellen Welt ih-

ren persönlichen Wünschen anpassen und entscheiden, wie sie aussehen soll. Und dann kommen wir und sagen: »Gut, dann sollten Sie jetzt mal das Instant Message Add-on herunterladen«, worauf sie antwortet: »Was ist das denn?«

»Das ist das Produkt, das mit dem IM-Client interoperiert.« Sie schaut uns verständnislos an und denkt: »Habe ich noch nie gehört, meine Freunde auch nicht, und wieso sollte ich das tun?« Wir würden einiges erklären müssen, denn ein Instant Messaging Add-on gehört nicht zu den Produktkategorien, in denen sich Laien auskennen.

Schließlich konnten wir sie doch überreden, es auszuprobieren. Sie lud das Produkt herunter und dann schlugen wir vor, eine Freundin zum Chatten einzuladen. »Kommt nicht infrage!«, erwiderte sie. »Und warum nicht?«, hakten wir nach. »Keine Ahnung, ob das cool ist. Freunde einzuladen kann ich nicht riskieren. Was sollen die von mir denken? Wenn das Ding Mist ist, bin ich bei denen unten durch, kapiert?« Wir versuchten, die Wogen zu glätten: »Nein, nein, es macht erst dann richtig Spaß, wenn Sie jemanden einladen, das ist schließlich ein Produkt, das soziale Kontakte fördert.« Ihre Miene war skeptisch; man sah, dass sie erwog, das Weite zu suchen. Als ich diese Erfahrung das erste Mal machte, dachte ich: »Kein Problem, das liegt an unserer Testperson; wir suchen uns eine neue.« Dann kam der zweite potenzielle Kunde und reagierte genauso. Nach der dritten Abfuhr begann sich ein Muster abzuzeichnen, und selbst wenn man verboht war, merkte man, das etwas ganz offensichtlich nicht stimmte.

Die Kunden betonten immer wieder: »Ich möchte es allein nutzen. Ich möchte es zuerst ausprobieren, um zu sehen, ob es wirklich cool ist, bevor ich Freunde einlade.« Unser Team stammte aus der Videospiel-Branche, deshalb verstanden wir, was das bedeutete: Einzelspielermodus. Also führten wir einen Einzelspielermodus ein, holten potenzielle Kunden in unser Büro, die den Avatar ihren Wünschen anpassten und unser Produkt herunterluden. Dann sagten wir: »Sie können mit ihm spielen und ihn ankleiden; probieren Sie aus, was für coole Bewegungen er machen kann.« Anschließend hieß es: »Okay, Sie haben allein gespielt; wie wäre es, wenn Sie jetzt Freunde dazu einladen?« Sie wissen vermutlich, wie die Antwort lautete: »Kommt nicht infrage. Das Spiel ist uncool.« Und wir darauf: »Haben wir ja gleich gesagt. Was für einen Sinn macht ein soziales Produkt, mit dem man allein spielt?« Wir glaubten damals, wir hätten einen Orden verdient, nur weil wir unseren Kunden so aufmerksam zuhörten. Doch unseren Kunden gefiel das Produkt immer noch nicht. Sie sahen uns an und meinten: »Ihr kapiert es of-

fenbar nicht. Was soll diese hirnverbrannte Idee, Freunde einzuladen, bevor ich weiß, ob das Spiel cool ist?« Unsere Kunden suchten das Weite.

Vor lauter Verzweiflung führten wir eine Funktion namens ChatNow ein, bei der man einen Knopf drückt und nach dem Zufallsprinzip mit irgendwem irgendwo auf der Welt verbunden ist. Das Einzige, was die zwei gemein haben, ist, dass sie zur gleichen Zeit den Knopf gedrückt haben. Und plötzlich hieß es: »Klasse, das macht Spaß!«

Wir holten unsere potenziellen Kunden also wieder zu uns ins Büro, sie benutzen die ChatNow-Funktion und lernten vielleicht sogar jemanden kennen, den sie cool fanden. »Netter Typ, den nehme ich in meine Buddyliste auf. Übrigens, wo ist die?«, wollten sie wissen. Und wir antworten: »Sie brauchen keine neue Buddyliste; Sie können die reguläre AOL-Liste benutzen.« Wie Sie sich erinnern, hatten wir geplant, auf diese Weise die Interoperabilität der verschiedenen Systeme zu nutzen, von der wir uns Netzwerkeffekte und virales Wachstum erhofften. Daraufhin hieß es: »Wie geht das?« Und wir erwiderten: »Geben Sie der neuen Kontaktperson Ihr AIM-Pseudonym, damit Sie sie in Ihre Buddyliste aufnehmen können.« Die Kunden rissen die Augen auf. »Soll das ein Witz sein? Einen Wildfremden in meine Buddyliste aufnehmen?« »Ja, sonst müssten Sie einen ganz neuen IM-Client mit einer neuen Buddyliste herunterladen.« »Wissen Sie, wie viele IM-Clients bei mir schon laufen?«

»Nein. Vielleicht einer oder zwei?« So viele gab es in unserem Büro. Worauf der Teenager erwiderte: »Acht, Mann.« Wir hatten keine Ahnung, wie viele IM-Clients es auf der Welt gab (Computerprogramme, die Kontakt zu einem anderen Programm, dem Server aufnehmen).

Wir waren von der Vorstellung ausgegangen, es sei eine Herausforderung, den Umgang mit einer neuen Software zu lernen und Freunde zu bewegen, sich in einer neuen Buddyliste einzutragen; das war ein Irrtum. Unsere Kunden führten es uns klar vor Augen. Wir hatten vorgehabt, Diagramme auf eine Weißwandtafel zu zeichnen, die zeigten, warum unsere Strategie brillant war, doch unsere Kunden verstanden nichts von Konzepten wie Netzwerkeffekte und Umstellungskosten. Wenn wir zu erklären versuchten, warum sie tun sollten, worum wir sie baten, schüttelten sie nur verunsichert den Kopf.

Wir hatten ein mentales Modell, wie Leute Software benutzen, das seit Jahren überholt war, und schließlich gelangten wir zu der schmerzlichen Erkenntnis, dass unser IM-Erweiterungspaket grundlegende Mängel aufwies.³

Unsere Kunden hatten kein Interesse an einer IM-Erweiterung; sie wünschten sich ein eigenständiges IM-Netzwerk, das auch ohne Zusatzfunktionen seinen Zweck erfüllte. Die Notwendigkeit, sich mit einem neuen IM-Programm vertraut zu machen, war für sie kein Hindernis; im Gegenteil, unsere frühen Anwender benutzten verschiedene IM-Programme gleichzeitig. Unsere Kunden ließen sich nicht von der Vorstellung abschrecken, dass sie ihre Freunde überreden mussten, mit ihnen in ein neues Netzwerk überzuwechseln; wie sich herausstellte, machte ihnen die Herausforderung sogar Spaß. Noch überraschender war, dass sich unsere Annahme als falsch erwies, die Kunden würden die Avatar-basierten IM nur für die Kommunikation mit ihren bestehenden Freunden nutzen. Sie wollten neue Kontakte herstellen, eine Aktivität, die von 3D-Avataren in besonderem Maß vereinfacht wird. Stück für Stück nahmen die Kunden unsere scheinbar brillante ursprüngliche Strategie auseinander.

Die Arbeit wegwerfen

Vielleicht können Sie sich in unsere Situation hineinversetzen und mir meine Halsstarrigkeit nachsehen. Schließlich war es meine Arbeit, die im Müll landen sollte. Ich hatte mich monatelang mit der Software abgequält, um die Interoperabilität unseres IM-Programms mit anderen Netzwerken zu gewährleisten, das zentrale Anliegen unserer ursprünglichen Strategie. Als ein Kurs- und Strategiewechsel unumgänglich wurde, wurde fast die ganze Arbeit – mehrere Tausend Reihen mit Codes – ausgemustert. Ich fühlte mich verraten. Ich war ein begeisterter Anhänger der damals noch brandneuen Softwareentwicklungsmethoden (unter dem Sammelbegriff agile Softwareentwicklung bekannt), die versprachen, der Verschwendung bei der Produktentwicklung ein Ende zu machen. Dennoch hatte ich jede Menge Ressourcen verschwendet, um den größten Müll aller Zeiten zu produzieren: ein Produkt, das unsere Kunden ablehnten. Das war wirklich deprimierend.

Ich fragte mich, ob unser Unternehmen nicht besser gefahren wäre, wenn ich das letzte halbe Jahr am Strand verbracht hätte, unter einem Sonnenschirm, mit einem Drink in der Hand. Was hatte meine Arbeit gebracht? Wäre es besser gewesen, wenn ich überhaupt keinen Finger krumm gemacht hätte?

Es gibt, wie bereits erwähnt, immer eine letzte Zuflucht für Menschen, die nach einer Rechtfertigung für ihr eigenes Versagen suchen. Ich tröstete mich mit dem Gedanken, dass uns diese wertvollen Informationen über das Kundenverhalten

versagt geblieben wären, wenn wir das erste Produkt – mitsamt seinen Fehlern – nie entwickelt hätten. Wir hätten nie herausgefunden, dass unsere Strategie Mängel aufwies. Diese Entschuldigung enthält ein Körnchen Wahrheit: Was wir in den kritischen ersten Monaten lernten, brachte IMVU auf einen Weg, der am Ende zum Durchbruch und Erfolg führte.

Eine Weile fühlte ich mich besser dank des Trostpflasters, dass ich aus meinen Fehlern gelernt hatte, doch die Linderung war kurzlebig. Es gab einige Fragen, die mir nicht mehr aus dem Kopf gehen wollten: Warum hatte es so lange gedauert, mehr über unsere Kunden zu erfahren, wenn das seit Monaten unser Ziel gewesen war? In welchem Ausmaß hatten unsere Bemühungen zu den Lektionen beigetragen, die wir lernen mussten? Hätten wir sie früher lernen können, wenn ich meine Aufmerksamkeit nicht darauf konzentriert hätte, das Produkt durch Hinzufügen von Funktionen und Ausmerzen von Fehlern zu »verbessern«?

Wertvoll versus überflüssig

Mit anderen Worten: Welche Aktivitäten waren wertschaffend und welche überflüssig, sprich Verschwendung? Diese Frage stellt das Herzstück der Lean-Manufacturing-Revolution dar und sie ist die erste, die ein Anhänger dieser Methode stellt. Zu lernen, wie man Verschwendung erkennt und eliminiert, hat schlanke Unternehmen wie Toyota zum Branchenprimus gemacht. Die Methoden der agilen Softwareentwicklung haben ihren Ursprung im Lean Thinking, dem schlanken Denken. Auch sie sind dafür ausgelegt, Überflüssiges, sprich Verschwendung, auszuklammern.

Dennoch hatten mich eben diese Methoden auf einen Weg geführt, auf dem ein Großteil der Mühen, die mein Team auf sich genommen hatte, verschwendet war. Wie konnte das passieren?

Die Antwort kristallisierte sich nach und nach im Lauf der nächsten Jahre heraus. Schlankes Denken definiert den Nutzen als Bereitstellung von Vorteilen für den Kunden; alles andere ist überflüssig. Den Kunden im verarbeitenden Gewerbe ist es egal, wie ein Produkt zusammengebaut wurde, wichtig ist allein, dass es funktioniert. Doch ein Startup muss erst herausfinden, wer sein Kunde ist und was er nützlich findet; diese beiden Fragen sind Bestandteil der Ungewissheit und der Definition eines Startups. Mir wurde bewusst, dass Startups eine neue Definition des Nutzen- oder Wertschöpfungsbegriffs benötigen. Die eigentlichen Fortschrit-

te, die wir bei IMVU machten, bestanden darin, dass wir gleich in den ersten Monaten lernten, was für unsere Kunden von Nutzen war.

Alle Aktivitäten, die nicht zu diesem Lernprozess beitrugen, waren eine Form der Verschwendung. Wäre es möglich gewesen, dieselben Erkenntnisse mit geringerem Kraftaufwand zu gewinnen? Die Antwort lautet eindeutig: Ja.

Man denke an die zahllosen Debatten und Entscheidungen über die Priorisierung der Aufgaben, die in Funktionen einfließen, die Kunden nie zu Gesicht bekamen. Hätten wir den Freigabetermin früher angesetzt, hätte sich diese Verschwendung vermeiden lassen. Ganz zu schweigen von den überflüssigen Aktivitäten, die durch strategische Fehleinschätzungen verursacht wurden. Ich hatte Interoperabilität für mehr als ein Dutzend unterschiedliche IM-Clients und Netzwerke entwickelt. War es wirklich nötig gewesen, unsere Annahmen erst dann mithilfe von Tests zu überprüfen? Hätten wir die gleichen Rückmeldungen von unseren Kunden mit halb so vielen Netzwerken erhalten? Mit nur einem? Da die Nutzer aller IM-Netzwerke unser Produkt gleichermaßen unattraktiv fanden, wäre das Lernniveau das gleiche gewesen, aber der Arbeitsaufwand erheblich geringer.

Folgende Überlegung bescherte mir schlaflose Nächte: Mussten wir überhaupt irgendwelche Netzwerke unterstützen? Hätten wir feststellen können, wie fehlerhaft unsere Hypothesen waren, ohne das Gesamtpaket zu schnüren? Was wäre gewesen, wenn wir potenziellen Kunden die Gelegenheit geboten hätten, das Produkt so herunterzuladen, wie es war, noch vor der Entwicklung der verschiedenen Funktionen? So gut wie kein Kunde war bereit gewesen, unser ursprüngliches Produkt zu benutzen, deshalb hätten wir uns auch nicht groß entschuldigen müssen, wenn es nicht den Kundenanforderungen entsprach. (Das ist etwas anderes, als Kunden zu fragen, was sie wollen. Meistens können sie vorab nicht genau sagen, was für Anforderungen sie an ein Produkt haben.) Wir hätten experimentieren und den Kunden anbieten können, etwas Neues auszuprobieren, um anschließend ihr Verhalten zu analysieren.

Solche Gedankenexperimente waren außerordentlich beunruhigend, weil sie meine Arbeitsplatzbeschreibung unterminierten, sprich, an meinem Stuhl säßen. Als Leiter der Produktentwicklung hatte ich es für meine Aufgabe gehalten, die pünktliche Lieferung hochwertiger Produkte und Funktionen zu gewährleisten. Wenn diese Funktionen Zeitverschwendung waren, welche Arbeiten würden dann in meinen Zuständigkeitsbereich fallen? Wie ließen sich überflüssige Aktivitäten vermeiden?

Ich bin zu der Schlussfolgerung gelangt, dass Lernen das wichtigste Element des Fortschritts für Startups ist. Die Aktivitäten, die nicht unbedingt erforderlich sind, um in Erfahrung zu bringen, was Kunden wirklich wollen, können gestrichen werden. Diesen Prozess bezeichne ich als *validiertes Lernen*, weil er von positiven Veränderungen in den wichtigsten Messgrößen eines Startups begleitet wird. Wie Sie gesehen haben, macht man sich leicht etwas vor, wenn man meint, die Kundenwünsche zu kennen. Es ist ein Leichtes, Dinge zu lernen, die irrelevant sind. Validierte Lernprozesse werden stets durch empirische Daten gestützt, die bei realen Kunden gesammelt werden.

Was beinhaltet der Begriff Validierung?

Wie ich bezeugen kann, darf jeder, der mit einem Startup scheitert, zu Recht behaupten, aus der misslichen Erfahrung gelernt zu haben. Er kann eine einleuchtende Geschichte erzählen. In der IMVU-Geschichte fehlt jedoch etwas, wie Sie vielleicht bemerkt haben. Ich habe zwar gesagt, wir hätten in jenen ersten Monaten eine Menge gelernt, was schließlich zum Erfolg führte, aber keinen Nachweis dafür erbracht. Rückblickend fällt es leicht, solche Behauptungen aufzustellen und glaubhaft zu machen (wie Sie später noch sehen werden), aber bei IMVU mussten wir in der Startphase Investoren, Mitarbeiter, Familienangehörige und vor allem uns selbst überzeugen, dass wir weder unsere Zeit noch unsere Ressourcen verschwendet hatten. Welche Beweise konnten wir dafür vorlegen?

Gewiss waren unsere Misserfolgsgeschichten kurzweilig und wir hatten faszinierende Theorien entwickelt, was wir falsch gemacht hatten und tun mussten, um ein erfolgreicherer Produkt zu entwickeln. Doch der Nachweis, dass es die Anforderungen auch in der Praxis erfüllte, ließ sich erst erbringen, als wir die Theorien umsetzten und nachfolgende Produktversionen bessere Ergebnisse bei echten Kunden erzielten.

Die eigentliche Geschichte von IMVU begann in den darauffolgenden Monaten, nicht mit unseren brillanten Annahmen, Strategien und geschickten Manövern an der Weißwandtafel, sondern mit der mühevollen Kleinarbeit, mehr über die wahren Kundenwünsche herauszufinden und sowohl unser Produkt als auch unsere Strategie an diese Anforderungen anzupassen. Wir gelangten zu dem Standpunkt, dass unsere Aufgabe darin bestand, eine Synthese zwischen unserer Vision und den Produktfunktionen zu finden, die unsere Kunden annehmbar fanden;

das bedeutete nicht, dass wir die vagen Kundenwünsche umsetzen oder ihnen sagen mussten, was sie sich wünschen sollten.

Erst als wir unsere Kunden besser verstanden, waren wir in der Lage, bessere Produkte zu liefern. Und damit veränderten sich auch die grundlegenden Kenngrößen unseres Unternehmens. In der Anfangszeit hatten wir trotz aller Bemühungen, das Produkt zu optimieren, den Ball flach gehalten. Wir betrachteten die Kunden als strenge Lehrmeister, die unsere Leistungen jeden Tag benoteten. Wir behielten den Prozentsatz der Neukunden im Auge, die durch Herunterladen oder Kauf auf unser Produkt reagierten. Jeden Tag war ungefähr die gleiche Anzahl Kunden bereit, sich unser Produkt etwas kosten zu lassen, und diese Zahl lag trotz zahlreicher Verbesserungen nahe bei null.

Nach dem Strategiewechsel gerieten die Dinge in Bewegung. Ausgerichtet auf die bessere Strategie, wurden auch unsere Produktentwicklungsaktivitäten auf magische Weise ergiebiger – nicht weil wir härter arbeiteten, sondern weil wir intelligenter vorgingen, angepasst an die wahren Bedürfnisse unserer Kunden. Die positive Veränderung der Parameter war ein quantitativer Nachweis, dass reale Lernprozesse stattfanden. Das war ungeheuer wichtig, weil wir den Stakeholdern oder Akteuren, die ein begründetes Interesse am Geschäftsverlauf oder Ergebnis hatten – Mitarbeitern, Investoren und uns selbst – beweisen konnten, dass wir echte Fortschritte erzielten, statt uns etwas vorzumachen. Außerdem war das die richtige Definition des Produktivitätsbegriffs in einem Startup: Es ging nicht darum, wie viele Produkte wir entwickelten, sondern wie viele validierte Lernprozesse wir aus unseren Aktivitäten ableiten konnten.⁴

In einem dieser Experimente bauten wir die gesamte Website, Homepage und Produktregistrierung um, ersetzten den »Avatar-Chat« durch »3D Instant Messaging«. Neukunden wurden automatisch einem Split- oder A-B-Test unterzogen; die eine Hälfte sah die alte Website-Version, die andere Hälfte die neue IM-Version. Auf diese Weise waren wir in der Lage, Verhaltensunterschiede zwischen den beiden Gruppen zu messen. Wie sich herausstellte, waren die Teilnehmer der Versuchsgruppe nicht nur vermehrt bereit, das Produkt zu erwerben, sondern schienen uns auch langfristig als zahlende Kunden erhalten zu bleiben.

Natürlich schlugen auch viele Experimente fehl. Da wir glaubten, die Kunden würden das Produkt ablehnen, weil ihnen die Vorteile nicht klar waren, engagierten wir Kundenberater, die potenziellen Neukunden als Reiseführer in der virtuellen Welt zur Verfügung stehen sollten. Leider zeigte sich, dass sich die Inte-

ressenten durch diese VIP-Behandlung genauso wenig in aktive oder zahlende Kunden umwandeln ließen.

Auch nach dem Ausmustern der IM-Erweiterungsstrategie dauerte es noch Monate, bis wir verstanden, warum sie nicht funktioniert hatte. Nach dem Strategiewechsel und vielen gescheiterten Experimenten gelangten wir schließlich zu der Erkenntnis: Unsere potenziellen Kunden wollten IMVU in erster Linie nutzen, um *neue Kontakte* zu knüpfen. Unsere Kunden begriffen intuitiv etwas, das uns nur langsam dämmerte. Alle sozialen Online-Netzwerke und Produkte nahmen Bezug auf die Identität des Kunden im realen Leben. Die Avatar-Technologie von IMVU förderte diese Online-Kontakte, ohne die Datensicherheit zu gefährden oder einem Identitätsmissbrauch Vorschub zu leisten. Als wir diese Hypothese aufgestellt hatten, zeigten unsere Experimente immer häufiger positive Ergebnisse. Wir entdeckten, dass die Kaufbereitschaft durch Produktveränderungen wuchs, die den Nutzern erleichterten, Freundschaften zu schließen und zu pflegen. Das ist eine Form der Produktivität, die in Startups von ausschlaggebender Bedeutung ist: Nicht mehr ins Blaue produzieren, sondern systematisch herausfinden, welche Produkte und Dienstleistungen die richtigen sind.

Das waren nur einige der Experimente, die wir Woche für Woche durchführten, um Schritt für Schritt in Erfahrung zu bringen, welche Kunden das Produkt nutzen würden und warum. Jeder Wissensbaustein, den wir sammelten, legte neue Experimente nahe, die unsere betrieblichen Kenngrößen dem anvisierten Ziel näher brachten.

Der Mut zur Null

Trotz IMVUs anfänglichen Erfolgen war unsere Bilanz noch immer ziemlich kläglich. Wegen der klassischen Methoden, Unternehmen zu bewerten, kann diese Situation gefährlich sein. Paradoxerweise ist es oft einfacher, Geld oder Ressourcen zu beschaffen, wenn man null Einkünfte, null Kunden und null Zugkraft hat, als wenn von allem ein wenig vorhanden ist. Die Zahl Null regt die Fantasie an, während kleine Zahlen die Frage aufwerfen, ob überhaupt jemals große Zahlen zustande kommen. Jeder kennt Geschichten über Produkte, die über Nacht ein bahnbrechender Erfolg wurden. Solange ein Produkt noch nicht eingeführt wurde und keine Daten vorliegen, darf man von einem solchen Glücksgriff träumen. Kleine Zahlen gleichen einer kalten Dusche, die diese Hoffnung trübt.

Dieses Phänomen fördert die Neigung, die Datensammlung aufzuschieben, bis der Erfolg sicher ist. Solche Verzögerungen haben aber nur zur Folge, dass sich das Volumen der überflüssigen Arbeiten erhöht, dass wichtiges Feedback fehlt und das Risiko, ein Produkt zu entwickeln, das niemand will, dramatisch zunimmt.

Ein Produkt auf die Menschheit loszulassen und das Beste zu hoffen ist auch keine gute Idee. Bei der Einführung der IMVU-Produkte war uns dieses Problem nicht bewusst. Unsere ersten Investoren und Berater fanden es seltsam, dass wir laut Plan einen monatlichen Umsatz von 300 Dollar anstrebten. Einige Monate später, als sich der Umsatz bei ungefähr 500 Dollar eingependelt hatte, verloren einige den Glauben an bessere Zeiten – unsere Berater, Mitarbeiter und Lebenspartner eingeschlossen. Irgendwann empfahlen uns einige Investoren ernsthaft, das Produkt aus dem Markt zu nehmen und zum »Stealth Mode« zurückzukehren, das heißt, uns bedeckt zu halten und es in aller Heimlichkeit bis zur Marktreife weiterzuentwickeln. Nach den Strategiewechseln, Experimenten und Bemühungen, das Gelernte in die Produktentwicklungs- und Marketingaktivitäten einfließen zu lassen, besserten sich unsere betrieblichen Kennzahlen zum Glück.

Wie geringfügig auch immer! Einerseits waren wir froh, als sich ein Wachstumsmuster abzuzeichnen begann, das dem Hockeyschläger-Diagramm glich. Andererseits stieg die Kurve nur um ein paar Tausend Dollar pro Monat. Diese ersten Diagramme waren zwar vielversprechend, reichten aber nicht aus, den Vertrauensverlust nach unserem anfänglichen Misserfolg wettzumachen und uns fehlte die Sprache der validierten Lernprozesse, um die Stimmung mit einem alternativen Konzept zu verbessern. Wir durften uns glücklich schätzen, dass einige unserer ersten Investoren Verständnis zeigten und bereit waren, über die kargen Bruttozahlen hinauszublicken, um die wahren Fortschritte zu erkennen, die wir machten. (Die Diagramme finden Sie im sechsten Kapitel.)

So lassen sich die überflüssigen Aktivitäten, die durch den Mut zur Null entstehen, mithilfe validierter Lernprozesse verringern. Wir mussten nachweisen, dass unsere Produktentwicklungsbemühungen zu einem handfesten Erfolg führen würden, ohne der Versuchung zu erliegen, wieder auf Fassadenmetrik und »Erfolgstheater« zurückzugreifen – um uns den Anschein von Erfolg zu geben. Wir hätten in die Marketingtrickkiste greifen können, beispielsweise Werbung beim Superbowl schalten oder eine aufwendige PR-Kampagne inszenieren, um unsere Bruttozahlen aufzupolieren. Das hätte bei Investoren, wenn auch nur kurzfristig, den Eindruck vermittelt, dass wir an Boden gewinnen. Am Ende würden aber die grundlegenden betrieblichen Kenngrößen den Sieg davontragen und die PR-Blä-

se zum Platzen bringen. Und da wir kostbare Ressourcen mit Mätzchen statt Fortschritten vergeudet hätten, wäre der Ärger vorprogrammiert gewesen.

Sechzig Millionen Avatare später ist IMVU noch immer in Bestform. Das Vermächtnis des Unternehmens ist nicht nur ein fantastisches Produkt, ein hervorragendes Team und vielversprechende finanzielle Ergebnisse, sondern eine brandneue Methode, den Erfolg von Startups zu messen.

Lektionen, die über IMVU hinausgehen

Seit die Graduate School of Business, die der Stanford University angeschlossen ist, eine offizielle Studie über die Startphase von IMVU herausgebracht hat⁵, bot sich mir oft die Gelegenheit, die Geschichte des Unternehmens als Fallstudie zu präsentieren. Sie wurde inzwischen von mehreren Wirtschaftsakademien mit einem Entrepreneurship-Studiengang in den Lehrplan aufgenommen, einschließlich der Harvard Business School, wo ich als »hauseigener Entrepreneur« gelte. Ich habe sie darüber hinaus auch bei zahllosen Workshops, Vorträgen und Konferenzen zum Besten gegeben.

Jedes Mal haben die Zuhörer das überwältigende Bedürfnis, sich auf die taktischen Maßnahmen zu konzentrieren, die sie enthält: So bald wie möglich einen noch unausgereiften Prototypen auf den Markt bringen, vom ersten Tag an Geld dafür verlangen und niedrig angesetzte Umsatzziele aufstellen, um Bilanz ziehen zu können. Diese Techniken sind nützlich, aber keineswegs die Moral von der Geschichte. Es gibt zu viele Ausnahmen. Nicht jeder Kunde akzeptiert beispielsweise unausgereifte Prototypen. Wenn meine Zuhörer skeptisch sind, führen sie vielleicht an, dass diese Techniken für ihre Branche oder Situation ungeeignet sind, weil sie nur in einem Softwareunternehmen wie IMVU, Privatkundengeschäften im Internet oder bei Anwendungen funktionieren, die nicht unternehmenskritisch sind (das heißt, ein Versagen führt zum Ausfall oder Stillstand der Organisation). Keines dieser Informationsbruchstücke zum Mitnehmen ist besonders nützlich. Lean Startup ist keine Ansammlung einzelner taktischer Maßnahmen, sondern eine grundlegende Herangehensweise an die Entwicklung neuer Produkte. Die damit verbundenen Empfehlungen machen nur dann Sinn, wenn man die grundlegenden Prinzipien versteht, die ihren Erfolg gewährleisten. Die taktischen Maßnahmen, die sich aus der IMVU-Geschichte ableiten lassen, mögen in Ihrer spezifischen Branche nicht anwendbar sein. Doch das Gesamtpaket, das Lean-Startup-Modell, wurde in einer breit gefächerten Palette von Unternehmen und

Industrien umgesetzt: Verarbeitendes Gewerbe, Cleantech (saubere Technologien zur Steigerung der Effizienz und Verringerung der Kosten und der Verschwendung natürlicher Ressourcen), Restaurants und Wäschereien, um nur einige zu nennen.

Der Weg nach vorn sollte darin bestehen, jedes Startup in gleich welcher Branche als Experiment zu betrachten. Die Frage ist nicht: Kann ein Produkt entwickelt werden, sondern vielmehr: Sollte es entwickelt werden? Und: Können wir ein tragfähiges Geschäftsmodell auf diesem Produkt- und Dienstleistungsfundament aufbauen? Um diese Fragen zu beantworten, bedarf es einer Methode, mit der sich ein Geschäftsplan systematisch in seine Bestandteile zerlegen und jedes Element empirisch untersuchen lässt.

Anders ausgedrückt: Es bedarf einer wissenschaftlich fundierten Methode. Beim Lean-Startup-Modell wird jedes Produkt, jedes Produktmerkmal und jede Marketingkampagne – sämtliche Aktivitäten eines Startups – als Experiment betrachtet, das darauf ausgerichtet ist, validierte Lernprozesse herbeizuführen. Dieser experimentelle Ansatz hat sich in allen Branchen und Sektoren bewährt, wie wir im vierten Kapitel sehen werden.

4. Kapitel

Experimente

Ich habe viele Startups kennengelernt, denen es schwerfällt, folgende Fragen zu beantworten: Auf welche Kundenmeinungen sollen wir hören, falls überhaupt? Welche Prioritäten sollen wir angesichts der vielen Produktmerkmale setzen, die wir berücksichtigen könnten? Welche Merkmale sind ausschlaggebend für den Erfolg und welche sind sekundär? Was lässt sich ungestraft verändern und was könnte Kunden verärgern? Was könnte den Kunden von heute gefallen, wenn gleich zulasten künftiger Kunden? Woran sollen wir als Nächstes arbeiten?

Einige Fragen sind schwer zu beantworten, wenn ein Team dem Plan folgt: »Jetzt lässt uns das Produkt erst einmal bauen, dann sehen wir schon, was passiert.« Das bezeichne ich als »Dann mach's halt einfach«-Schule der Gründerszene, frei nach dem »Just do it«-Werbeslogan von Nike.¹ Wenn der Plan darin besteht, zu sehen, was passiert, hat das Team mit Sicherheit Erfolg: Es kann das Geschehen beobachten, leitet aber nicht zwangsläufig validierte Lernprozesse daraus ab. Das ist eine der wichtigsten Lektionen der wissenschaftlich fundierten Methode: Wer keine Fehler macht, lernt nichts dazu.

Von der Alchemie zur Wissenschaft

Die Lean-Startup-Methode betrachtet die Aktivitäten der Entrepreneur: als Experiment, das dazu dient, ihre Strategie zu überprüfen und herauszufinden, welche Elemente brilliant und welche abwegig sind. Dieses Experiment hält sich an wissenschaftlich fundierte Methoden. Es beginnt mit einer klar formulierten Hypothese, die Voraussagen über die künftigen Geschehnisse trifft. Diese Prognosen werden dann empirisch untersucht. Experimente im Bereich von Forschung und Wissenschaft bauen auf theoretischen Informationen auf, wissenschaftlich fundierte Startup-Experimente orientieren sich an der Vision der Unternehmung. Das Ziel jedes Startup-Experiments besteht darin, herauszufinden, wie man ein tragfähiges Geschäftsmodell auf der Grundlage dieser Vision errichtet.

In großem Maßstab denken, in kleinem Maßstab anfangen

Zappos ist das weltweit größte Online-Schuhgeschäft mit einem jährlichen Bruttoumsatz von mehr als einer Milliarde US-Dollar. Es steht in dem Ruf, zu den erfolgreichsten, kundenfreundlichsten Internethandelsfirmen der Welt zu gehören, aber es hat klein angefangen.

Nick Swinmurn, der Gründer, war frustriert, weil es keine zentrale Online-Site mit einer großen Auswahl an Schuhen gab. Er wollte Kunden eine neue, bessere Kauf-erfahrung im Einzelhandel bieten. Er hätte sich Zeit lassen und diese Vision in allen Einzelheiten umsetzen können, einschließlich Warenlager, Distributionspartner und Aussicht auf gute Umsätze. Viele der ersten E-Commerce-Pioniere hielten sich an dieses Muster, Dotcom-Flops wie Webvan und Pets.com. inbegriffen. Stattdessen entschied er sich für ein Experiment. Er ging davon aus, dass die Kunden bereit und gewillt waren, Schuhe online zu kaufen. Zur Überprüfung seiner Hypothese suchte er Schuhgeschäfte auf und bat um die Erlaubnis, Fotos von ihren Lagerbeständen zu machen. Als Gegenleistung stellte er die Aufnahmen ins Netz und kaufte die Schuhe bei ihnen zum vollen Preis, wenn ein Kunde sie online bestellte.

Zappos fing mit einem einfachen Produkt an. Es sollte vor allem eine Frage beantworten: Besteht bereits ein ausreichender Bedarf, Schuhe online zu kaufen? Doch ein gründlich durchdachtes Startup-Experiment wie das von Zappos zielt nicht nur darauf ab, einen einzelnen Aspekt des Geschäftsplans zu testen. Dabei wurden gleichzeitig viele weitere Annahmen überprüft. Der Schuhverkauf erforderte Interaktionen mit Kunden: Zappos musste Zahlungen entgegennehmen, Rücksendungen abwickeln und eine Kundenberatung einrichten. Diese Aktivitäten unterscheiden sich eindeutig von der klassischen Marktforschung. Hätte sich Zappos der vorhandenen Marktforschungsinstrumente bedient oder eine Umfrage durchgeführt, hätte es Kunden direkt nach ihren Wünschen fragen können. Doch das Unternehmen lernte wesentlich mehr aus den Reaktionen auf das Produkt, auch wenn dieses einfach war:

1. Es erhielt genauere Daten über die Nachfrage, weil es echtes Kundenverhalten beobachtete, statt hypothetische Fragen zu stellen.
2. Es entwickelte Interaktionen zu echten Kunden und brachte mehr über ihre Wünsche und Bedürfnisse in Erfahrung. Beispielsweise hätte der Geschäfts-

plan Preisnachlässe vorsehen können, doch wie hätte sich die Rabattpolitik auf die Produktwahrnehmung des Kunden ausgewirkt?

3. Es ließ Raum für Überraschungen, wenn das Kundenverhalten unvorhergesehen war und Rückmeldungen zu Themen lieferte, die Zappos nicht bedacht hatte, zum Beispiel den Umgang mit Retouren.

Zappos erstes Experiment lieferte ein quantifizierbares Ergebnis: Das Unternehmen brauchte einen ausreichenden Bestand an Kunden, die Schuhe online kauften. Im Rahmen der nachfolgenden Tests konnte es das Verhalten echter Kunden und Partner beobachten, Interaktionen aufbauen und aus ihnen lernen. Diese qualitativen Lernprozesse sind ein notwendiger Begleiter quantitativer Tests. Obwohl die ersten in kleinem Maßstab durchgeführt wurden, standen sie der Verwirklichung von Zappos' großer Vision nicht im Wege. 2009 wurde Zappos vom E-Commerce-Giganten Amazon aufgekauft, für 1,2 Milliarden Dollar, wie verlautet.²

Langfristige Veränderungen erfordern umgehende Experimente

Caroline Barlerin bekleidet eine führende Stellung in der Global Social Innovation-Sparte von Hewlett Packard (HP), einem multinationalen Unternehmen mit mehr als 300 000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von über 100 Milliarden Dollar. Caroline betreut die globale Community und arbeitet als waschechter Social Entrepreneur (der sich innovativ, langfristig und pragmatisch für einen Wandel der Gesellschaft einsetzt) daran, mehr HP-Mitarbeiter zu ehrenamtlichen Tätigkeiten zu motivieren, die von der Unternehmenspolitik gefördert werden.

Die Unternehmensleitlinien ermutigen alle Mitarbeiter, monatlich bis zu vier Stunden ihrer Arbeitszeit für ehrenamtliche Aufgaben in ihrer Gemeinde abzugeben, zum Beispiel Zäune streichen, beim Hausbau mithelfen oder Beratungen und andere fachspezifische Dienstleistungen unentgeltlich anbieten. Letzteren galt Carolines besonderes Augenmerk. Wegen ihrer vielfältigen Talente und Kompetenzen hat die HP-Belegschaft das Potenzial, positive Veränderungen auf breiter Front anzustoßen. Ein Designer kann einer gemeinnützigen Organisation beim Entwurf einer neuen Website helfen und eine Gruppe von Ingenieuren einer Schule den Zugang zum Internet ermöglichen.

Als Caroline das Projekt ins Leben rief, wussten die wenigsten Mitarbeitern, dass diese Leitlinie existierte, und nur ein kleiner Bruchteil war dem Aufruf gefolgt.

Dazu kam, dass dieses soziale Engagement wenig spektakulär war, da es überwiegend manuelle Arbeiten betraf, auch wenn die ehrenamtlichen Helfer im Berufsleben hoch qualifizierte Experten waren. Barlerin hatte die Vision, die 100 000 HP-Mitarbeiter in eine schlagkräftige Truppe zu verwandeln, die sich für das Gemeinwohl einsetzte.

Solche Initiativen gibt es jeden Tag in Unternehmen rund um den Globus. Sie haben wenig Ähnlichkeit mit der herkömmlichen Definition oder der Filmversion eines Startups, sondern scheinen eher dem Muster der traditionellen Management- und Planungstheorien zu entsprechen. Doch ich hoffe, dass sich Ihr Blick inzwischen geschärft hat.

Carolines Projekt war von extremer Ungewissheit geprägt: Bei HP hatte es nie eine soziale Kampagne dieser Größenordnung gegeben. Konnte sie sicher sein, die wahren Gründe hinter dem sozialen Engagement der Mitarbeiter zu kennen, die sich auf das Projekt einließen? Und wie wollte sie eine so große Anzahl von Menschen in mehr als 170 Ländern dazu bringen, ihr Verhalten zu ändern? Sie hatte sich zum Ziel gesetzt, ihre Kollegen zu inspirieren, eine bessere Welt zu schaffen. Ihr Plan enthielt zahllose ungesicherte Annahmen – und eine unerschütterliche Vision.

Entsprechend den traditionellen Managementpraktiken verbrachte Barlerin viel Zeit damit, Pläne auszuarbeiten, die verschiedenen Abteilungen und Führungskräfte für ihre Idee zu gewinnen und eine Roadmap oder Strategie für die ersten 18 Monate zu entwickeln. Sie schuf außerdem ein robustes Rahmenwerk, das die Verantwortlichkeiten regelte und die Kenngrößen enthielt, mit denen die Auswirkungen des Projekts auf das Unternehmen in den folgenden vier Jahren gemessen werden sollten. Wie viele Entrepreneure hatte auch sie einen Geschäftsplan, der ihre Absichten und Zielsetzungen minutiös erläuterte. Doch trotz aller Anstrengungen konnte sie nur Einzelerfolge erzielen und wusste nach wie vor nicht, ob ihre Vision ausbaufähig war.

Eine Annahme war beispielsweise, dass die überlieferten Werthaltungen des Unternehmens bezüglich des sozialen Engagements immer noch hohe Priorität besaßen, doch die jüngst aufgetretenen wirtschaftlichen Probleme hatten zu einer vermehrten Konzentration auf die kurzfristige Rentabilität geführt. Sie nahm an, dass zumindest die langjährigen Mitarbeiter den Wunsch haben würden, diese Werte zu bestätigen und ihrer Heimatgemeinde zurückzugeben, was sie Gutes von ihr erhalten hatten. Die zweite Annahme war, dass sie es befriedigender finden und eher ein langfristiges soziales Engagement in Betracht ziehen würden, wenn sie

ihre beruflichen Kompetenzen einbringen konnten, was wiederum größere Auswirkung auf die Organisationen haben würde, denen sie ihre Zeit widmeten. In Carolines Plan verbargen sich darüber hinaus noch viele weitere Annahmen: Sie betrafen die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich die Zeit für ehrenamtliche Tätigkeiten zu nehmen, das Ausmaß des sozialen Engagements und die Möglichkeiten, sie mit ihrer Botschaft zu erreichen und zu motivieren.

Mit dem Lean-Startup-Modell lassen sich solche Hypothesen rigoros, unverzüglich und gründlich überprüfen. Die strategische Planung ist oft erst nach Monaten abgeschlossen; die Lean-Startup-Experimente können sofort beginnen. Caroline fing klein an und konnte deshalb schon im Vorfeld viele überflüssige Aktivitäten vermeiden, ohne Abstriche an ihrer übergeordneten Vision machen zu müssen.

Aufgliedern

Der erste Schritt besteht darin, die übergeordnete Vision in ihre Bestandteile aufzugliedern. Die beiden wichtigsten Annahmen von Entrepreneuren sind gewöhnlich die Nutzenhypothese und die Wachstumshypothese.

Bei der *Nutzenhypothese* gilt es zu verifizieren, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung dem Kunden einen echten Nutzen bringt, sobald er Gebrauch davon macht. Welches wäre ein guter Indikator, dass Mitarbeiter eine ehrenamtliche Tätigkeit als nützlich empfinden? Wir könnten Umfragen durchführen, um uns ein Bild zu machen, doch das wäre ungenau, weil es den meisten Leuten schwerfällt, ihre Gefühle objektiv unter die Lupe zu nehmen.

Experimente liefern genauere Einschätzungen. Wie könnte man in der realen Welt den Nutzen oder Wert messen, den ehrenamtliche Helfer aus ihrer Tätigkeit ableiten? Man könnte beispielsweise einer kleinen Anzahl von Mitarbeitern die Gelegenheit zu bieten, sich in einem bestimmten Zeitraum sozial zu engagieren, und danach überprüfen, wie viele unaufgefordert weitermachen oder sich ein zweites Mal zu einem ehrenamtlichen Einsatz melden. Wenn sie ihre Zeit und Energie aus eigenen Stücken in solche Programme einbringen, spricht einiges dafür, dass sie diese Aktivitäten nützlich finden.

Auch für die *Wachstumshypothese* lässt sich eine solche Analyse durchführen, die Aufschluss gibt, wie Neukunden ein Produkt oder eine Dienstleistung entdecken. Sobald das soziale Programm läuft, stellt sich die Frage, wie es unter den Mitarbeitern in Umlauf gebracht wird, von den ersten Nutzern bis hin zur Massenakzep-

tanz im gesamten Unternehmen. Es könnte beispielsweise durch virales Wachstum verbreitet werden. In diesem Fall müsste das Verhalten der ersten Teilnehmer analysiert werden: Geben sie die Botschaft durch Mundpropaganda weiter?

Ein einfaches Experiment zur Überprüfung dieser Annahme wäre, einer kleinen Anzahl – vielleicht einem Dutzend – langjähriger Mitarbeiter die Chance zu bieten, sich an einem außergewöhnlichen ehrenamtlichen Projekt zu beteiligen. Da Caroline davon ausging, die Belegschaft sei motiviert, sich sozial zu engagieren, wie es HPs langjährigen Wertvorstellungen entsprach, müsste das Experiment diejenigen Mitarbeiter als Zielgruppe ansprechen, die am deutlichsten den Graben zwischen ihrer täglichen Routine und den erklärten Werten des Unternehmens spüren. Es geht nicht darum, den Durchschnittskunden, sondern die *frühen Anwender* zu ermitteln: Kunden, bei denen das Bedürfnis, ein Produkt zu nutzen, besonders stark ausgeprägt ist. Sie neigen am ehesten dazu, Fehler zu verzeihen und Feedback zu liefern.

Als Nächstes könnte man eine Technik anwenden, die ich als Einführung eines minimal funktionsfähigen Produkts oder Schwellenprodukts bezeichne (und im fünften Kapitel genauer beschreibe). Caroline könnte sich vergewissern, dass die ersten Teilnehmer des Experiments eine optimale Erfahrung machen, die ihrer Vision in allen Aspekten entspricht. Anders als beim Einsatz einer Fokusgruppe bestünde ihr Ziel darin, das Verhalten der Teilnehmer anhand konkreter Zahlen zu messen. Wie viele der ersten Freiwilligen halten ihren ehrenamtlichen Einsatz bis zum Ende durch? Wie viele melden sich ein zweites Mal? Wie viele sind bereit, Kollegen zur Teilnahme an einer nachfolgenden Aktion zu motivieren?

Diese ersten Feedback- und Lernprozesse lassen sich durch zusätzliche Experimente erweitern. Wenn das Wachstumsmodell beispielsweise davon ausgeht, dass eine bestimmte Anzahl von Freiwilligen ihre Erfahrungen mit Kollegen teilt und ihr Engagement ermutigt, lässt sich das Ausmaß dieser Aktivität anhand einer kleinen Stichprobe überprüfen. Angenommen, zehn Mitarbeiter halten im ersten Experiment den sozialen Einsatz bis zum Ende durch – wie viele würden sich dann ein weiteres Mal melden? Oder Kollegen rekrutieren, wenn sie darum gebeten werden? Diese Mitarbeiter gehören zu den frühen Anwendern, die durch die Teilnahme am Programm am meisten gewinnen.

Anders formuliert: Was wäre, wenn sich die ersten zehn Anwender kein zweites Mal für eine ehrenamtliche Tätigkeit zur Verfügung stellen? Das wäre ein aussagekräftiges – wenn auch niederschmetterndes – Ergebnis. Falls die Zahlen aus den ersten Experimenten wenig vielversprechend sind, liegt eindeutig ein Stra-

ategieproblem vor. Das bedeutet nicht, dass es an der Zeit wäre, das Handtuch zu werfen; es ist vielmehr an der Zeit, sich unmittelbare qualitative Rückmeldungen zu verschaffen, um das Programm zu verbessern. Hier haben Experimente einen Vorteil gegenüber der klassischen Marktforschung. Wir müssen keine Umfrage in Auftrag geben oder neue Fokusgruppen ins Leben rufen. Wir haben bereits eine Gruppe, die wir eingehend befragen können, und Informationen über ihr tatsächliches Verhalten: die Teilnehmer des ersten Experiments.

Das gesamte Experiment kann in wenigen Wochen abgeschlossen sein, in weniger als einem Zehntel der Zeit, die der traditionelle Strategieplanungsprozess in Anspruch nimmt. Es kann außerdem parallel zur Planung stattfinden, noch während der Ausgestaltungsphase der Strategie. Selbst wenn die Experimente ein negatives Ergebnis haben, können sich solche Fehlschläge als lehrreich erweisen und die Strategie beeinflussen. Was wäre beispielsweise, wenn sich keine Mitarbeiter finden, die den Wertekonflikt innerhalb der Organisation als schmerzlich empfinden, womit sich eine wichtige Annahme im »Geschäftsplan« als falsch erweist? Das wäre kein Beinbruch, sondern ein Grund, sich zu beglückwünschen, denn Sie haben beizeiten erkannt, dass eine Kurskorrektur erforderlich ist (wie ich im achten Kapitel eingehend erläutern werde).³

Ein Experiment ist ein Produkt

Im Lean-Startup-Modell ist ein Experiment mehr als eine theoretische Untersuchung; es beinhaltet auch ein erstes Produkt, das getestet wird. Wenn das Experiment erfolgreich war, kann der Manager seine Kampagne starten: die ersten Anwender gewinnen, weitere Mitarbeiter für alle nachfolgenden Experimente oder Iterationen verpflichten und das Produkt stetig weiterentwickeln. Wenn es so weit herangereift ist, dass es in großem Maßstab eingeführt werden kann, hat es bereits einen Kundenstamm. Es hat reale Probleme gelöst und technische Einzelheiten über die Anforderungen geliefert, die es erfüllen sollte. Im Gegensatz zu den klassischen strategischen Planungs- oder Marktforschungsprozessen wurzelt diese Produktspezifikation in Rückmeldungen, was heute gefragt ist, statt sich auf Annahmen zu stützen, was morgen gefragt sein könnte.

Kodak ist ein anschauliches Beispiel. Die Geschichte des Konzerns ist eng mit Kameras und Filmmaterial verbunden, doch inzwischen hat er auch eine tragfähige Online-Sparte aufgebaut, die Kodak Gallery. Mark Cook leitet als Vice President

den Produktbereich von Kodak Gallery und hat sich vorgenommen, die Entwicklungskultur zu verändern, um Experimente zu fördern.

Er erklärte: »Herkömmlicherweise sagt der Produktmanager: >So machen wir das.< Und der Ingenieur erwidert: >In Ordnung.<< Ich möchte mein Team motivieren, zuerst vier Fragen zu stellen:

1. Wissen die Verbraucher, dass sie das Problem haben, nach dessen Lösung ihr sucht?
2. Würden sie die Lösung akzeptieren, falls sich eine findet?
3. Würden sie *unsere* Lösung akzeptieren?
4. Können wir eine Problemlösung entwickeln?

In der Produktentwicklung sind viele geneigt, die ersten drei Fragen zu überspringen und sofort zur vierten überzugehen: Sie basteln an einer Lösung, bevor sie sich vergewissern, dass Kunden tatsächlich besagtes Problem haben. Kodak Gallery bot beispielsweise Hochzeitskarten mit vergoldeter Schrift und grafischen Darstellungen auf seiner Website an. Diese Designs erfreuten sich großer Beliebtheit bei Kunden, die heiraten wollten, deshalb entwarf das Team nach dem gleichen Muster Karten für andere Anlässe, beispielsweise Weihnachten. Marktforschungs- und Designprozess deuteten darauf hin, dass die neuen Karten Anklang finden würden, was den beträchtlichen Entwicklungsaufwand rechtfertigte.

Einige Tage vor der Produkteinführung stellte das Team fest, dass die Karten auf der Website kaum zur Geltung kamen; die Besucher konnten nicht sehen, wie edel sie tatsächlich wirkten. Zudem war die Herstellung kompliziert. Cook erkannte, dass sie das Pferd von hinten aufgezäumt hatten. Er erklärte: »Solange nicht klar war, wie wir Verkauf und Herstellung handhaben sollten, machte es keinen Sinn, Zeit in die Entwicklung zu investieren.«

Cook lernte aus der Erfahrung und wählte einen anderen Ansatz; er führte sein Team Schritt für Schritt durch die Entwicklung eines Online-Produkts, mit dem sich Fotos verbreiten oder »teilen« lassen. Sie schufen ein »Event-Album«, das den Teilnehmern an Hochzeiten, Tagungen oder ähnlichen Zusammenkünften den Austausch von Fotos erleichtern sollte. Im Gegensatz zu anderen Foto-Sharing-Diensten sollte der Fotobuch-Service von Kodak Gallery strenge Datensicherheitskontrollen enthalten, die gewährleisteten, dass die Fotos nur an die Teilnehmer der entsprechenden Veranstaltung weitergegeben wurden.

Mit der Vergangenheit brechend, ging Cooks Team dazu über, Risiken und Annahmen noch vor der Produktentwicklung zu ermitteln und durch Experimente zu überprüfen:

1. Das Team ging davon aus, dass Kunden daran interessiert seien, ein Fotobuch anzulegen.
2. Es nahm außerdem an, dass die Teilnehmer einer Veranstaltung bereit seien, Fotos in die von Freunden und Kollegen angelegten Alben hochzuladen.

Das Kodak Gallery-Team entwickelte einen rudimentären Prototypen des Fotobuchs. Es fehlten viele Funktionen – so viele, genauer gesagt, dass sich das Team scheute, das Produkt Kunden zuzumuten. Doch bereits in diesem frühen Stadium wurden einige Annahmen des Teams widerlegt, wie sich im Test zeigte. Erstens war es offenbar nicht so leicht, das Album anzulegen; *keiner* der frühen Anwender der Technologie war dazu imstande. Des Weiteren erklärten die Kunden, dass bei der ersten Produktversion wichtige Funktionen fehlten.

Die negativen Reaktionen waren niederschmetternd für das Team. Das Problem mit der Gebrauchstauglichkeit war genauso frustrierend wie die Beschwerden über fehlende Funktionen, von denen viele in der ursprünglichen Roadmap enthalten waren. Für Cook war dieses anfängliche Produkt trotzdem kein Fehlschlag. Es bestätigte – trotz aller Unzulänglichkeiten –, dass Interesse an einem Fotobuch bestand: eine ungeheuer wertvolle Information. Und dass Kunden über fehlende Funktionen klagten, deutete ebenfalls darauf hin, dass sich das Team auf der richtigen Spur befand: Nun hatte es die ersten Hinweise, welche Funktionen wichtig waren. Und was war mit den Funktionen, die im Projektplan vorgesehen waren, über deren Fehlen sich aber niemand beschwerte? Vielleicht waren sie nicht so wichtig, wie es eingangs schien.

Durch eine Beta-Version (eine noch unfertige Version eines Computerprogramms) und Iterationen lernte das Team ständig dazu. Während die frühen Anwender begeistert und die Zahlen vielversprechend waren, machte es eine wichtige Entdeckung. Durch KISSinsights, ein Tool für Online-Umfragen, stellte es fest, dass sich viele Kunden eine Möglichkeit wünschten, die Fotos zu ordnen, bevor sie andere einladen, ihren Beitrag zu leisten. Wohl wissend, dass sie noch keine befriedigende Lösung gefunden hatten, gelang es Cook, den General Manager seines Geschäftsbereichs mit der Erklärung zu vertrösten, dass durch die Iterationen und Experimente vor Beginn der Marketingkampagne weit bessere Ergebnisse er-

zielt würden. In einer Welt, in der oft Monate im Voraus feststeht, wann die Marketingmaschinerie anläuft, ist das Warten auf eine Problemlösung ein eklatanter Bruch mit der Vergangenheit.

Der Produkt stellte für Kodak Gallery einen dramatischen Wandel dar; die Mitarbeiter waren daran gewöhnt, nach ihren Fortschritten bei der Bewältigung einer Aufgabe beurteilt zu werden. Cook sagte: »Erfolg bedeutet nicht, ein Produkt abzuliefern; Erfolg bedeutet, zu lernen, wie man das Problem des Kunden löst.«⁴

Der Village Laundry Service

In Indien können sich weniger als 7 Prozent der Bevölkerung eine Waschmaschine leisten. Die meisten waschen ihre Wäsche zu Hause von Hand oder bezahlen eine *Dhobi* für diese Dienste. Die Wäscherinnen gehen damit zum nächst gelegenen Fluss, waschen die Wäsche im Flusswasser, schlagen sie gegen Steine, damit sie sauber wird, und hängen sie zum Trocknen auf. Das Ergebnis? Die Wäsche wird nach ungefähr zehn Tagen zurückgegeben und ist wahrscheinlich nicht besonders sauber.

Akshay Mehra arbeitete acht Jahre bei Procter & Gamble in Singapur, als er eine Geschäftschance witterte. Als Brandmanager der Marken Tide und Pantene für Indien und die ASEAN-Staaten kam er auf die Idee, Wäschereidienste anzubieten, die vorher für viele unerschwinglich waren. Bei seiner Rückkehr nach Indien gründete er Village Laundry Service (VLS). Mit Rückendeckung von Innosight Ventures und anderen Kapitalgebern führte VLS eine Reihe von Experimenten durch, um seine Geschäftshypothesen zu überprüfen. Die wichtigste war, dass Kunden bereit sein würden, VLS für das Waschen ihrer Wäsche zu bezahlen.

Für das erste Experiment wurde eine Haushaltswaschmaschine auf der Ladefläche eines Pickup aufgestellt, der an einer Straßenecke in Bangalore parkte. Das Experiment kostete weniger als 8000 Dollar und sollte überprüfen, ob die Leute ihre Schmutzwäsche bringen und dafür bezahlen würden, sie gewaschen zurückzubekommen. Die Entrepreneure wuschen die Wäsche nicht auf dem Wagen, der nur ein Marketinggag war, sondern nahmen sie mit und brachten sie den Kunden am Abend zurück.

Das VLS-Team experimentierte eine ganze Woche lang, parkte das Fahrzeug an verschiedenen Straßenecken und stellte intensive Nachforschungen an, um so viel wie möglich über die potenziellen Kunden zu erfahren. Sie wollten herausfinden,

wie sie die Leute anspornen könnten, den Dienst in Anspruch zu nehmen. Spielte die Schnelligkeit der Wäscherückgabe eine Rolle? War die Sauberkeit ein Thema? Was für Anforderungen hatten die Leute, die ihnen ihre Wäsche überließen? Sie entdeckten, dass der Wäschereidienst Anklang fand, doch die Waschmaschine auf der Ladefläche des Pickup weckte Misstrauen: Die Leute hatten Angst, dass sich VLS mit ihrer Wäsche aus dem Staub machen könnte. Um diese Ängste zu zerstreuen, entwickelte VLS eine Art Kiosk auf Rädern.

Das Team experimentierte außerdem damit, die Fahrzeuge vor einer lokalen Minimarktkette zu parken. Durch weitere Iterationen gewann es Informationen, welche zusätzlichen Dienste die Kunden interessieren und welchen Preis sie dafür bezahlen würden. Viele Kunden wollten ihre Wäsche beispielsweise gebügelt haben und waren bereit, den doppelten Preis in Kauf zu nehmen, wenn sie in vier statt 24 Stunden fertig war.

Als Ergebnis dieser ersten Experimente entwickelte VLS ein Endprodukt, das aus einem 1 x 1,20m großen mobilen Kiosk bestand; er enthielt eine energiesparende Haushaltswaschmaschine, einen Trockner und eine extra lange Verlängerungsschnur. Der Kiosk verwendete Waschmittel aus dem Westen und wurde von VLS jeden Tag mit frischem, sauberem Wasser versorgt.

Seither ist der Village Laundry Service erheblich gewachsen und an 14 Standorten in Bangalore, Mysore und Mumbai vertreten. Firmenchef Akshay Mehra erklärte: »Wir haben 2010 sage und schreibe 116 000 Kilo Wäsche gewaschen (2009 waren es 30 600 Kilo). Und annähernd 60 Prozent des Umsatzes erzielen wir mit Stammkunden. Wir haben in allen Niederlassungen zusammen einen Bestand von mehr als 10 000 Kunden.«⁵

Ein Lean Startup in Regierungskreisen?

Am 21. Juli 2010 unterzeichnete Präsident Obama den Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (als Reaktion auf die Finanzmarktkrise), der somit in die US-amerikanische Bundesgesetzgebung einging. Eine der darin enthaltenen bahnbrechenden Bestimmungen trug zur Entstehung einer neuen Bundesbehörde bei, Consumer Federal Protection Bureau (CFPB) genannt. Sie hat die Aufgabe, amerikanische Bürger vor Finanzdienstleistern zu schützen, die ruinöse Darlehen vergeben, beispielsweise Kreditkartenfirmen oder Institutionen, die Studien- oder Überbrückungskredite anbieten. Dafür war die Einrich-

tung eines Callcenters erforderlich, in dem geschulte Berater Anfragen aus der breiten Öffentlichkeit bearbeiteten.

In eigener Regie würde eine neue Regierungsbehörde vermutlich einen großen Mitarbeiterstab mit einem großen Budget engagieren, um einen ebenso teuren wie zeitraubenden Projektplan zu entwickeln. Die CFPB beschloss jedoch, andere Wege zu gehen. Trotz des Budgets in Höhe von 500 Millionen Dollar und ihres medienwirksamen Ursprungs ist sie ein echtes Startup.

Präsident Obama wies seinen Technologievorstand Aneesh Chopra an, Ideen für die Gründung der neuen Startup-Behörde zu sammeln, und so kam ich ins Spiel. Bei einem seiner Besuche in Silicon Valley lud Chopra eine Reihe von Entrepreneuren ein, Vorschläge zu unterbreiten, wie man eine Startup-Mentalität in der neuen Behörde verankern könnte. Der Fokus sollte vor allem auf der Hebelwirkung von Technologie und Innovation liegen, damit die Behörde effizienter, kostenwirksamer und gründlicher arbeiten konnte.

Meine Empfehlungen leiteten sich unmittelbar aus den Prinzipien her, die in diesem Kapitel beschrieben sind: die CFPB als Experiment betrachten, die einzelnen Elemente des Projektplans analysieren, die auf Annahmen statt Fakten beruhen, und nach Möglichkeiten suchen, sie durch Tests zu überprüfen. Anhand der dabei gewonnenen Erkenntnisse ließ sich dann ein minimal funktionsfähiges Produkt entwickeln, sprich auf der Mikroebene eine Behörde aufbauen, die ihre Arbeit aufnehmen konnte, lange bevor der offizielle Projektplan auf den Weg gebracht wurde.

Die wichtigste Annahme des aktuellen Projektplans ist, dass sich eine ausreichende Anzahl US-Bürger an die CFPB wendet, sobald bekannt wird, dass man die Behörde bei Finanzbetrug und Missständen um Hilfe bitten kann. Das klingt einleuchtend, da die Annahme auf den Marktforschungsergebnissen über die Anzahl der alljährlichen Betrugsdelikte basiert, denen Amerikaner zum Opfer fallen. Doch trotz aller Recherchen handelt es sich um eine Hypothese. Wenn sich das tatsächliche Volumen merklich vom geschätzten unterscheiden würde, wäre eine intensive Überarbeitung des Projektplans erforderlich. Was wäre, wenn sich die Amerikaner nicht als Opfer sehen und daher keine Hilfe suchen? Was wäre, wenn sie den Problemen eine andere Dringlichkeit beimessen? Was wäre, wenn sie die Behörde um Hilfe bei Problemen bitten, die nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen?

Sobald die Behörde ihre Arbeit mit einem 500-Millionen-Dollar-Budget und einer entsprechend großen Belegschaft aufgenommen hätte, wäre jede Planänderung teuer und zeitraubend geworden. Aber warum auf Feedback warten? Um sofort mit den Experimenten zu beginnen, könnte sie für den Anfang eine einfache Hotline einrichten, beispielsweise über eine kostengünstige und schnell zu errichtende Plattform wie Twilio. Mit wenigen Stunden Arbeit ließen sich ein paar einfache Voice Prompts hinzufügen, ein Menü, aus dem Anrufer wählen können, um ihr finanzielles Problem zuzuordnen. In der ersten Version könnte der Inhalt auf die bereits vorhandenen Forschungsergebnisse Bezug nehmen. Statt einen Sachbearbeiter einzusetzen, könnten die Ansagen dem Anrufer nützliche Informationen zur Lösung seines Problems übermitteln.

Diese Hotline müsste nicht landesweit eingeführt werden, sondern es würde reichen, das Experiment in einem begrenzten Rahmen durchzuführen. Man könnte mit einem kleinen geografischen Bereich beginnen, vielleicht nur wenigen Straßenblocks in einer Großstadt, und statt kostspieliger Werbemaßnahmen im Fernsehen oder Rundfunk könnte man die Bürger mit zielgenauer Werbung über den neuen Dienst aufklären: Handzettel auf Anschlagtafeln, Zeitungsannoncen in der Region oder Online-Anzeigen mit spezifischer Zielgruppenansprache wären ein guter Anfang. Da das Zielgebiet klein ist, könnte man es sich leisten, mehr zu investieren, um einen hohen Grad an Aufmerksamkeit zu erzeugen. Die Gesamtkosten würden trotzdem niedrig bleiben.

Als umfassende Problemlösung bei Finanzbetrug würde dieses minimal funktionsfähige Produkt nicht sonderlich gut abschneiden im Vergleich zu dem, was eine 500-Millionen-Dollar-Behörde erreichen könnte, aber das Experiment wäre nicht sehr teuer. Es könnte in wenigen Tagen oder Wochen ausgearbeitet sein und die Kosten würden sich vermutlich auf ein paar Tausend Dollar beschränken.

Die Lektionen aus diesem Experiment wären gleichwohl von unschätzbarem Wert. Ausgehend von den ersten ausgewählten Teilnehmern würde die Behörde unverzüglich erfahren, welche Probleme die Amerikaner haben (statt sie ihnen zu unterstellen). Sie könnte damit beginnen, Marketingbotschaften auf den Grund zu gehen: Was veranlasst die Leute, anzurufen? Sie könnte durch Extrapolation Aufschluss über Entwicklungstendenzen in der realen Welt gewinnen: Wie hoch ist der Prozentsatz der Bewohner im Zielbereich, die anrufen? Diese Einschätzungen wären nicht perfekt, aber man könnte daraus ein grundlegendes Verhaltensmuster ableiten, das verlässlicher ist als Marktforschungsergebnisse.

Am wichtigsten ist jedoch, dass dieses rudimentäre Produkt als Keimzelle für ausgefeiltere Dienstleistungen dienen könnte. Damit könnte die Behörde einen kontinuierlichen Optimierungsprozess einleiten und langsam, aber sicher immer bessere Lösungen entwickeln. Schließlich könnte sie die Hotline mit Sachbearbeitern besetzen, die sich zunächst auf eine einzige Problemkategorie konzentrieren, um maximale Erfolgchancen zu gewährleisten. Und wenn die Umsetzung des offiziellen Projektplans ansteht, könnte dieser rudimentäre Dienst als Vorlage aus der realen Welt dienen.

Die CFPB hat gerade erst ihre Arbeit aufgenommen, doch schon jetzt sind Anzeichen erkennbar, dass sie einem experimentellen Ansatz folgt. Statt einer geografisch begrenzten Ausweitung ihrer Aktivitäten segmentiert sie ihre ersten Produkte nach Anwendungsfällen. Sie hat die Finanzprodukte, für die sie den Verbrauchern Dienste anbieten will, vorab geordnet, wobei die Kreditkarten an erster Stelle stehen. Während die ersten Experimente laufen, hat die Behörde die Chance, alle anderen eingehenden Beschwerden und Verbraucherrückmeldungen genau zu verfolgen. Diese Daten werden Tiefe, Breite und Sequenz der künftigen Angebote beeinflussen.

David Forrest, Technologievorstand der CFPB, erklärte: »Unser Ziel ist es, amerikanischen Bürgern die Möglichkeit zu bieten, uns auf unbürokratische Weise von den Problemen in Kenntnis zu setzen, mit denen sie sich auf dem Verbraucher-Finanzmarkt konfrontiert sehen. Wir haben die Chance, die Informationen der Öffentlichkeit genau zu verfolgen und darauf zu reagieren. Die Märkte sind einem stetigen Wandel unterworfen und unsere Aufgabe ist es, uns mit ihnen zu verändern.«⁶

Die Leute, die diese neue Behörde aufbauen, sind reaktionsfähig, kompetent und extrem ergebnisorientiert. Und sie setzen ihr Vorhaben mit Blick auf die derzeit besten Führungspraktiken um. Sie gleichen den Managern und Führungskräften, mit denen ich in großen gewinnorientierten Unternehmen zusammengearbeitet habe.

Ihre Herausforderung besteht darin, die vorherrschende Denkweise im Management zu überwinden, die auf die Karte einer gründlich recherchierten Planung setzt. Diese Einstellung auszuhebeln ist schwierig, aber unabdingbar für den ultimativen Erfolg. Ich hoffe, dass mein Buch Managern und Entrepreneuren hilft, diesen Wandel herbeizuführen.

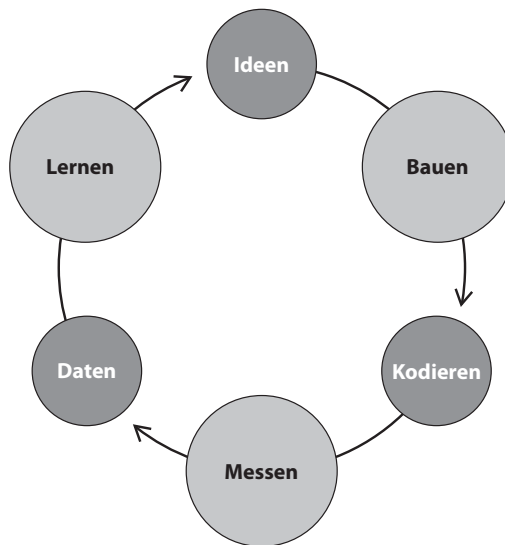
Zweiter Teil

Steuerung

Wie Visionen zu Steuerungsprozessen führen

Ein Startup ist in seinem tiefsten Innern ein Katalysator, der Ideen in Produkte umwandelt. Da Kunden mit diesen Produkten interagieren, erzeugen sie Feedback und Daten. Die Rückmeldungen erfolgen sowohl auf der qualitativen Ebene (zum Beispiel was ihnen gefällt oder missfällt) als auch auf der quantitativen Ebene (beispielsweise wie viele Menschen das Produkt nutzen und zweckdienlich finden). Wie im ersten Teil des Buches erläutert, sind die Produkte, die ein Startup herstellt, in Wirklichkeit Experimente; zu lernen, wie man darauf ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbaut, ist das Ergebnis dieser Experimente. Für Startups sind diese Informationen wichtiger als Geld, Auszeichnungen oder Presseberichte, weil sie die daraus erwachsenden Ideen beeinflussen und prägen können.

Dieser aus drei Schritten bestehende Prozess wird in diesem einfachen Diagramm deutlich:



**GESAMTZEIT des Durchlaufs durch die
Schleife minimieren**

Abb. 5

Diese Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife bildet das Herzstück des Lean-Startup-Modells. Im zweiten Teil werden wir näher darauf eingehen.

Viele Leute haben eine Berufsausbildung genossen, die sich auf ein bestimmtes Element der Feedbackschleife konzentriert. Ingenieure lernen beispielsweise, ihre Konstruktionen so effizient wie möglich zu gestalten. Führungskräfte sind meisterhafte Strategen und Tüftler an der Weißwandtafel. Auch Entrepreneurere richten ihre Energie oft auf einzelne Aspekte: Sie setzen alles daran, die beste Produktidee oder das bestmögliche Ausgangsprodukt zu entwickeln, oder beschäftigen sich nahezu zwanghaft mit Daten und betrieblichen Kenngrößen. Fakt ist, dass keine dieser Aktivitäten für sich allein dem unternehmerischen Denken und Handeln Vorschub leistet. Echte Entrepreneurere fokussieren ihre Energie auf die Verringerung der Gesamtzeit, die der Weg durch die Feedbackschleife in Anspruch nimmt. Das ist der Goldstandard bei der Steuerung eines Startups und unser Thema im zweiten Teil des Buches. Wir nehmen jedes einzelne Element dieser Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife unter die Lupe.

Der erste Teil des Buches zielte darauf ab, die Bedeutung der Lernprozesse als Messlatte für den Erfolg eines Startups zu erkunden. Wie inzwischen klar sein dürfte, können wir durch die Konzentration auf validierte Lernprozesse einen Großteil der Verschwendung vermeiden, die Startups heute hart zusetzen. Wie beim Lean Manufacturing spart das Wissen, wo und wann man Energie optimal einsetzt, Zeit und Geld.

Um diese wissenschaftlich fundierte Methode auf Startups anzuwenden, müssen wir ermitteln, welche Hypothesen einer Überprüfung bedürfen. Ich bezeichne die besonders risikoreichen Elemente eines Startup-Geschäftsplans, von denen alles abhängt, als *Annahmen, die einen Vertrauensvorschuss* beinhalten. Die beiden wichtigsten sind die Nutzen- und die Wachstumshypothese. Sie erzeugen ihrerseits die Variablen, die eine Feinabstimmung des Wachstumsmotors ermöglichen. Jede Iteration ist ein Versuch, Gas zu geben, um zu sehen, ob der Motor anspringt. Sobald er rund läuft, wiederholt sich der Prozess, um von einem Gang in den nächsthöheren schalten zu können.

Sobald diese Annahmen, die einen Vertrauensvorschuss beinhalten, identifiziert sind, besteht der erste Schritt darin, so schnell wie möglich mit einem minimal funktionsfähigen Produkt (MFP) in die Bauphase zu gelangen. Das MFP ist die Produktversion, die einen vollen Durchlauf der Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife mit einem Minimum an Kraftaufwand und Entwicklungszeit ermöglicht. Dem minimal funktionsfähigen Produkt fehlen noch viele Merkmale oder Funktionen, die sich später als wichtig erweisen könnten. Ein MFP zu erstellen erfordert jedoch zusätzliche Arbeit: Wir müssen in der Lage sein, seine Auswirkung zu messen. Beispielsweise wäre es unsinnig, einen Prototypen zu bauen, der von

Ingenieuren und Designern ausschließlich mit Blick auf firmeninterne Qualitätsmerkmale beurteilt wird. Wir müssen darüber hinaus in direkten Kontakt zu potenziellen Kunden treten, um ihre Reaktionen einschätzen zu können und ihnen den Prototypen notfalls schmackhaft zu machen.

Wenn wir in die Messen-Phase eintreten, besteht die größte Herausforderung in der Entscheidung, ob die Produktentwicklungsbemühungen echte Fortschritte mit sich bringen. Wenn wir ein Produkt herstellen, das niemand will, spielt es keine Rolle, ob wir dabei im Zeit- und Budgetrahmen bleiben. Eine wirksamer quantitativer Ansatz, der zeigt, ob unsere Lern- und Feinabstimmungsaktivitäten Früchte tragen, ist die sogenannte *Innovationsbilanz*. Sie ermöglicht uns, *Meilensteine im Lernprozess* zu schaffen, eine Alternative zu den klassischen Meilensteinen bei der Verwirklichung der Unternehmens- und Produktziele. Diese Meilensteine im Lernprozess sind nicht nur für Entrepreneurre wichtig, um ihre Fortschritte präzise und objektiv zu beurteilen, sondern auch für die Führungskräfte und Investoren, denen Entrepreneurre Rede und Antwort stehen müssen. Doch nicht alle Kenngrößen sind aus dem gleichen Holz geschnitzt und im siebten Kapitel werden die Gefahren der *Fassadenmetrik* sichtbar, die im Gegensatz zu den *anwendungsorientierten Kenngrößen* keinen Beitrag zur Analyse des Kundenverhaltens und zur Innovationsbilanz leisten.

Das wichtigste Element ist und bleibt gleichwohl die *Kurskorrektur*. Beim Durchlaufen der Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife sehen wir uns der schwierigsten Frage gegenüber, mit der sich ein Entrepreneur auseinandersetzen muss: ob wir die ursprüngliche Strategie ändern oder beibehalten sollen. Wenn sich eine unserer Hypothesen als falsch erweist, ist es an der Zeit, einen Kurswechsel einzuleiten und eine neue strategische Hypothese aufzustellen.

Die Lean-Startup-Methode baut kapitaleffiziente Unternehmen auf, weil Startups früher erkennen, wann ein Kurswechsel angeraten ist, und somit weniger Zeit und Geld verschwenden. Obwohl wir von einer Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife sprechen, weil die Aktivitäten in dieser Reihenfolge stattfinden, verläuft unsere Planung in umgekehrter Reihenfolge: Wir ergründen, was wir lernen müssen, finden mithilfe der Innovationsbilanz heraus, was einer Analyse bedarf und ob validierte Lernprozesse erfolgen, und ermitteln danach, was für ein Produkt wir entwickeln müssen, um Experimente durchzuführen und zu diesem Messergebnis zu gelangen. Alle im zweiten Teil des Buches beschriebenen Techniken sind darauf ausgerichtet, die gesamte Durchlaufzeit durch die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife auf ein Minimum zu verkürzen.

5. Kapitel

Sprung

2004 trafen drei Collegestudenten mit ihrem sozialen Netzwerk für Studenten, das noch in den Kinderschuhen steckte, in Silicon Valley ein. Der Zulauf war gering. Es war weder marktführend noch ein Vorreiter in Studentenkreisen; andere Unternehmen hatten bereits ausgefeiltere Produkte eingeführt. Mit 150 000 registrierten Mitgliedern erzielte es nur geringe Einnahmen, doch im Sommer des gleichen Jahres gelang es den Jungunternehmern, 500 000 Dollar Risikokapital zu beschaffen. In weniger als einem Jahr konnten sie weitere 12,7 Millionen Dollar lockermachen.

Sie haben vermutlich erraten, dass von Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz und Chris Hughes und Facebook die Rede ist. Ihre Geschichte kennt inzwischen die ganze Welt. Sie enthält viele erstaunliche Elemente, aber ich möchte mich auf eines konzentrieren: wie Facebook es schaffte, so viel Kapital aufzutreiben, obwohl es bei seiner Gründung kaum Nutzer hatte.¹

Was die Investoren allem Anschein nach am meisten beeindruckte, waren zwei Dinge, die mit dem frühen Wachstum von Facebook verknüpft waren. Erstens die Zeitdauer, die aktive Facebook-Mitglieder auf dieser Plattform verbrachten. Mehr als die Hälfte kehrte jeden Tag darauf zurück.² Dieses Beispiel veranschaulicht, wie ein Unternehmen seine Nutzenhypothese überprüfen kann, die in diesem Fall lautete, ob Kunden in dem Produkt überhaupt einen Nutzen sahen. Beeindruckend ist zweitens die Zugkraft, die Facebook bereits im Frühstadium entwickelte, sprich das Tempo, mit dem es die Collegestudenten eroberte. Die Zuwachsraten waren atemberaubend: Facebook wurde am 4. Februar 2004 eingeführt und am Monatsende nutzten fast drei Viertel der nicht graduierten Harvardstudenten das Netzwerk, obwohl kein einziger Dollar in Marketing oder Werbung geflossen war. Mit anderen Worten: Facebook hatte auch seine Wachstumshypothese bestätigt. Diese beiden Hypothesen repräsentieren zwei der wichtigsten Fragen, die von einem Startup einen Vertrauensvorschuss erfordern.³

Damals mussten die ersten Investoren harsche Kritik über sich ergehen lassen; es hieß, Facebook mangle es sowohl an einem angemessenen »Geschäftsmodell« als auch an nennenswerten Erträgen, gemessen an der Werteinschätzung der Ka-

pitalgeber. Man befürchtete eine Rückkehr zu den Exzessen der Dotcom-Ära, als selbst umsatzschwache Firmen Bargeld in Hülle und Fülle beschaffen konnten, weil man sich von der Strategie, Besucher anzulocken und rasant zu wachsen, Wunder erhoffte. Viele glaubten, sie könnten mit dem späteren Verkauf ihrer Klientel an andere Werbetreibende das große Geld verdienen, und scheiterten. Sie waren kaum mehr als Mittelsmänner, die Geld investierten, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen und sie dann gegen Entgelt weiterzureichen. Facebook war anders, weil es einen anderen Wachstumsmotor benutzte. Es zahlte nicht für die Kundenakquisition und das massive Engagement der Mitglieder bedeutete, dass die Aufmerksamkeit groß war. Es stand außer Frage, dass diese Aufmerksamkeit für Werbetreibende nützlich sein würde; die Frage war nur, wie viel sie zahlen würden.

Viele Entrepreneure träumen davon, das nächste Facebook zu entwickeln, doch wenn sie die Facebook-Lektionen und Erfolgsgeschichten anderer namhafter Startups unter die Lupe nehmen, herrscht bald Verwirrung. Besteht die Facebook-Lektion darin, dass Startups in der Anfangszeit von ihren Kunden kein Geld verlangen oder niemals Geld für Marketing ausgeben sollten? Solche Fragen lassen sich nicht auf der abstrakten Ebene beantworten; für jede Methode gibt es eine beinahe unendliche Anzahl von Gegenbeispielen. Wie wir im ersten Teil des Buches gesehen haben, müssen Startups Experimente durchführen, die ihnen bei der Entscheidung hilft, welche Methode für ihre jeweilige Situation die beste ist. Der Strategie kommt dabei die Rolle zu, die Suche nach den richtigen Fragen zu erleichtern.

Strategien stützen sich auf Annahmen

Jeder Geschäftsplan beginnt mit einer Reihe von Annahmen. Er skizziert eine Strategie, die diese Annahmen als gegeben hinnimmt und aufzeigt, wie sich die Vision verwirklichen ließe. Da die Annahmen ungesichert sind (letztendlich handelt es sich um bloße Vermutungen) und sich oft als falsch erweisen, sollten Startups sie so schnell wie möglich überprüfen.

Die klassischen Unternehmensstrategien sind hervorragend geeignet, Führungskräften eine eindeutige Identifizierung der Annahmen in einem bestimmten Geschäftsbereich zu erleichtern. Die erste Herausforderung für einen Entrepreneur besteht im Aufbau von Strukturen, die diese Annahmen systematisch überprüfen. Die zweite Herausforderung ist, wie in allen Situationen, die unternehmerisches

Denken und Handeln erfordern, eine rigorose Durchführung der Tests, ohne die übergeordnete Vision des Unternehmens aus den Augen zu verlieren.

Viele Annahmen in einem typischen Geschäftsplan lassen keine Ausnahmen zu. Im Facebook-Fall war klar, dass Werbetreibende bereit waren, für die Aufmerksamkeit der Mitglieder zu zahlen. Solche weithin bekannten Tatsachen beruhen auf früheren Branchenerfahrungen oder logischen Schlussfolgerungen. Doch zwischen diesen banalen Einzelheiten verbirgt sich eine Handvoll Annahmen, die Mut und ein Pokergesicht erfordern. Wir gehen oft davon aus, dass die Kunden es kaum noch erwarten können, ein Produkt wie das unsrige zu nutzen. Oder dass sich die Supermärkte darum reißen, es in ihr Sortiment aufnehmen. Zu handeln, als wären diese Annahmen gesicherte Erkenntnisse, gehört zu den Stärken eines Gründers nach klassischem Muster. Sie erfordern einen Vertrauensvorschuss, auf dem das gesamte Projekt ruht. Wenn sie sich bestätigen, winken ungeheure Chancen. Wenn sie sich als falsch erweisen, läuft das Startup Gefahr, mit Pauken und Trompeten unterzugehen.

Die meisten Annahmen, die auf einem Vertrauensvorschuss beruhen, nehmen die Form einer Beweisführung durch Analogie an. Beispielweise hieß es in einem Geschäftsplan, an den ich mich erinnere: »Genau wie die Entwicklung des Progressive Image Loading die großflächige Nutzung des World Wide Web mittels Dial-up ermöglichte, kann unser Produkt dank der Progressiven Rendering-Technologie auch auf einem PC-Einstiegsmodell laufen.« Es macht nichts, wenn Sie keine Ahnung haben, wovon die Rede ist. Aber Sie kennen die gängigen Argumente (und haben sie vermutlich schon selbst angeführt):

Technologie X wurde bisher eingesetzt, um Markt Y dank der Eigenschaft Z zu erobern. Unsere neue Technologie X2 ermöglicht uns, Markt Y2 zu erobern, weil wir mit Eigenschaft Z2 punkten können.

Das Problem mit solchen Analogien ist, dass sie den Vertrauensvorschuss kaschieren. Sie zielen darauf ab, ein Projekt weniger riskant erscheinen zu lassen. Sie werden verwendet, um Investoren, Mitarbeiter oder Geschäftspartner zu überzeugen. Die meisten Entrepreneurre würden zusammenzucken, wenn man ihren Vertrauensvorschuss folgendermaßen zusammenfasst:

Viele Leute wünschten sich bereits Zugang zum World Wide Web. Sie wussten, worum es dabei ging, und konnten sich den Einstieg leisten, verzichteten aber darauf, weil die Ladezeiten zu lang waren. Als die Progressive Image Loading-Technologie eingeführt wurde, erhielten sie die Möglichkeit,

ins World Wide Web zu gelangen und Freunden von ihrer Erfahrung zu berichten. Auf diese Weise eroberte Unternehmen X den Markt Y.

Gleichermaßen gibt es bereits eine große Anzahl potenzieller Kunden, die sich jetzt bereits für unser Produkt interessieren. Sie wissen, dass sie es haben wollen, und können es sich leisten, verzichten aber darauf, weil das Rendering, sprich die Umsetzung der Inhalte in Bildschirmdarstellung, zu langsam ist. Wenn es uns gelingt, ein Produkt mit einer Progressiven Rendering Technologie zu entwickeln, werden sie uns die Software aus den Händen reißen, ihren Freunden davon berichten und wir werden Markt Y2 erobern.

An dieser überarbeiteten Aussage sind zwei Dinge bemerkenswert. Erstens ist es wichtig, die vermeintlichen Fakten zu klären. Stimmt es, dass die Progressive Image Loading-Technologie die Akzeptanz des World Wide Web auslöste, oder war dieser Faktor nur einer von vielen? Und zweitens: Gibt es tatsächlich zahlreiche Kunden, die auf unsere Lösung warten? Mit der ursprünglichen Analogie will man die Stakeholder (alle, die ein begründetes Interesse am Erfolg des Modells haben) überzeugen, dass man zuerst die Technologie des Startups entwickeln sollte, um zu sehen, ob Kunden sie nutzen. Die überarbeitete Version soll bewusst machen, dass empirische Untersuchungen an erster Stelle stehen: Es gilt, sich zu vergewissern, dass die Kunden wirklich darauf erpicht sind, die neue Technologie kennenzulernen.

Analogien und Antilogien

Grundsätzlich ist nichts dagegen einzuwenden, eine Strategie auf Vergleichen mit anderen Unternehmen oder Branchen aufzubauen. Ein solcher Ansatz kann dazu dienen, Annahmen zu identifizieren, die keinen Vertrauensvorschuss beinhalten. Beispielsweise benutzt der Risikokapitalgeber Randy Komisar, der in seinem Buch *Getting to Plan B* das Konzept des Vertrauensvorschusses ausführlich schildert, ein Rahmenwerk aus »Analogien« und »Antilogien« für die Strategieentwicklung.

Er erklärt das Analogie-Antilogie-Konzept anhand eines Beispiels, bei dem es um den iPod geht. »Wenn man nach Analogien Ausschau hält, würde man einen Blick auf den Walkman werfen«, sagt er. »Er lieferte die Antwort auf eine kritische Frage, die sich Steve Jobs nie stellen musste: Werden die Leute in der Öffentlichkeit

Musik über Kopfhörer hören? Heute halten wir die Frage für unsinnig, aber damals war sie von fundamentaler Bedeutung. Als Sony sich die Frage stellte, lag die Antwort keineswegs auf der Hand. Steve Jobs hatte sie (die Antwort) in der Analogie-Version vorliegen.« Der Sony-Walkman war die Analogie. Jobs musste sich mit der Tatsache auseinandersetzen, dass die Leute zwar bereit waren, Musik herunterzuladen, aber nicht gegen Bezahlung.

»Die Musiktaschbörse Napster war eine Antilogie. Sie brachte ihn dazu, sein Projekt auf eine ganz eigene Weise anzugehen«, sagte Komisar. »Aus diesen Analogien und Antilogien ergab sich eine Reihe einzigartiger unbeantworteter Fragen, die in meinen Augen einen Vertrauensvorschuss beinhalteten. Diesen Vertrauensvorschuss muss ich als Entrepreneur aufbringen, wenn ich ein Projekt fortsetzen will. Er entscheidet über Erfolg oder Misserfolg meines Geschäftsmodells. In der iPod-Branche war die Annahme, die einen Vertrauensvorschuss erforderte, dass die Leute bereit waren, für Musik zu zahlen.« Wie sich zeigte, war dieser Vertrauensvorschuss berechtigt.⁴

Reicht es aus, »zur richtigen Zeit am richtigen Ort« zu sein?

Wie es scheint, gibt es zahlreiche Entrepreneure, die Millionen verdient haben, weil sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort waren. Doch auf jeden Entrepreneur, der sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort befindet, kommen viele, die mit ihnen an den Start gehen, aber nie am Ziel ankommen. Außer Henry Ford gab es Anfang des 20. Jahrhundert annähernd 500 weitere Entrepreneure, die ihm Konkurrenz machten. Stellen Sie sich vor, Sie wären Ingenieur und Gründer einer Automobilfirma, die bestrebt ist, ihr technisches Know-how zu nutzen, um eine der größten Marktchancen der Geschichte wahrzunehmen. Dennoch schaffte es die Mehrheit, keinen einzigen Penny zu verdienen.⁵ Auch Facebook musste sich schon früh gegen etliche andere College-basierte soziale Netzwerke behaupten, deren Marktvorsprung sich letztlich als irrelevant erwies.

Was die Erfolgsgeschichten von den Flops unterscheidet, ist, dass die erfolgreichen Entrepreneure die Voraussicht, die Fähigkeiten und das Handwerkszeug besaßen, um ihre Strategien abzuklopfen, festzustellen, welche Elemente brillant beziehungsweise trügerisch waren, und sie entsprechend anzupassen.

Wert und Wachstum

Wie aus der Facebook-Geschichte ersichtlich, sind zwei Annahmen, die einen Vertrauensvorschuss erfordern, wichtiger als alle anderen: die Nutzen- oder Wertschöpfungshypothese und die Wachstumshypothese. Um ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zu verstehen, muss man als Erstes herausfinden, ob es Werte schafft oder Werte zerstört. Ich benutze die Sprache der Wirtschaftslehre, wenn ich mich auf Wert oder Nutzen statt auf den Gewinn beziehe, denn zu den Entrepreneuren gehören auch Leute, die soziale, nicht gewinnorientierte Projekte ins Leben rufen, in einem Startup des öffentlichen Sektors tätig sind oder als firmeninterne Change Agents Veränderungsvorhaben im Unternehmen unterstützen und ihren Erfolg nicht allein am Profit messen. Noch verwirrender ist, dass manche Organisationen kurzfristig spektakuläre Gewinne erzielen, aber letztendlich Werte zerstören, beispielsweise die Organisatoren des Ponzi-Schneeballsystems und betrügerische oder fehlgeleitete Unternehmen (wie Enron und Lehman Brothers).

Das Gleiche gilt für das Wachstum. Auch hier ist es wichtig, dass Entrepreneure die Antriebskräfte hinter dem Wachstum eines Startups verstehen. Es gibt viele Arten von Wachstum, die Werte zerstören und gemieden werden sollten. Ein Beispiel wäre ein Unternehmen, das durch ständige Kapitalbeschaffung und bezahlte Werbung wächst, aber kein wertschaffendes Produkt entwickelt.

Sie führen ein »Erfolgstheater« auf: Sie benutzen die Requisiten des Wachstums, um sich den Anschein des Erfolgs zu geben. Ein Ziel der Innovationsbilanz, die wir im sechsten Kapitel ausführlicher behandeln, besteht darin, die falschen Startups von den echten Innovatoren zu unterscheiden. Traditionelle Bilanzierungsverfahren beurteilen neue Projekte nach den gleichen Maßstäben, die sie auch bei etablierten Firmen zugrunde legen, doch diese Indikatoren lassen keine verlässlichen Prognosen über die tatsächlichen Zukunftsaussichten des Startups zu. Ein Beispiel sind Unternehmen wie Amazon.com, die vor ihrem großen Durchbruch horrende Verluste einführen.

Wie ihre klassische Entsprechung fordert auch die Innovationsbilanz von einem Startup die Entwicklung und Beibehaltung eines quantitativen Finanzmodells, mit dem sich Fortschritte rigoros messen lassen. In der Anfangsphase eines Startups sind jedoch noch nicht genug Daten vorhanden, um auf der Grundlage dieser Informationen einzuschätzen, wie das Modell beschaffen sein sollte. Die ersten Strategiepläne sind von Vermutungen oder der Intuition geleitet und das ist gut

so. Um das »Bauchgefühl« in Daten zu übersetzen, müssen Entrepreneur*innen in die Welt hinaus und mit dem Lernen beginnen.

Genchi Gembutsu

Die grundlegenden strategischen Entscheidungen auf Kundenkenntnis aus erster Hand zu stützen gehört zu den Grundprinzipien im Toyota Production System. Bei Toyota verwendet man die japanische Bezeichnung *genchi gembutsu*, einen der wichtigsten Begriffe im Lean-Manufacturing-Vokabular. Er bedeutet so viel wie »Geh und schau es dir selbst an«, eine Aufforderung, Unternehmensentscheidungen zu treffen, die auf fundiertem Wissen aus erster Hand basieren. Jeffrey Liker, der die »Toyota-Methode« dokumentierte, sagte dazu:

Als ich in meinen Interviews bei Toyota fragte, was die Toyota-Methode von anderen Managementansätzen unterscheidet, lautete die häufigste spontane Antwort *genchi gembutsu* – gleich ob ich mit Leuten aus der Herstellung, Produktentwicklung, Vertrieb, Distribution oder Öffentlichkeitsarbeit sprach. Man kann nicht sicher sein, ob man ein Unternehmensproblem wirklich in allen Aspekten versteht, solange man nicht hinget und sich selbst ein Bild von der Situation macht. Es ist unannehmbar, etwas als gegeben hinzunehmen oder sich auf die Berichte anderer zu verlassen.⁶

Ein Beispiel ist die Entwicklung des Sienna Minivan, ein Modell, das Toyota 2004 herausbrachte. Bei Toyota wird der Manager, der für Design und Entwicklung eines neuen Modells verantwortlich ist, Cheffingenieur genannt; es handelt sich dabei um eine Führungskraft, die den gesamten Prozess funktionsübergreifend vom Konzept bis zur Produktion leitet. Der Sienna Baujahr 2004 wurde Yuji Yokoya als Projekt zugewiesen, der nur wenig Erfahrungen mit Nordamerika besaß, dem größten Markt für dieses Modell. Um herauszufinden, wie sich der Minivan verbessern ließ, schlug er ein kühnes Projekt vor: eine Fahrt durch alle US-Bundesstaaten, alle 13 Provinzen und Territorien Kanadas und alle Teile Mexikos. Insgesamt handelte es sich um eine mehr als 100 000 Kilometer lange Fahrtstrecke. Yokoya sprach nicht nur mit Kunden aus Fleisch und Blut und erforschte ihr Verhalten, sondern mietete auch ein damals marktgängiges Sienna-Modell, mit dem er die Klein- und Großstädte abklapperte. Diese Erfahrungen aus erster Hand ermöglichten ihm, seine Annahmen über die Wünsche der nordamerikanischen Verbraucher hinsichtlich eines Minivan zu überprüfen.

Die Ansicht, der Verkauf an Endkunden sei einfacher als der Verkauf an Firmen, ist weit verbreitet, weil bei Endkunden die Komplexität des Verkaufsvorgangs fehlt, wenn unterschiedliche Abteilungen mit unterschiedlichen Mitarbeitern involviert sind, die unterschiedliche Rollen im Beschaffungsprozess spielen. Yokoya musste entdecken, dass es sich um eine Fehleinschätzung handelte: »Der Minivan gehört vielleicht den Eltern oder Großeltern. Doch es sind die Kinder, deren Bedürfnisse beim Kauf eines Wagens berücksichtigt werden. Es sind die Kinder, die zwei Drittel des hinteren Fahrzeugbereichs einnehmen. Und es sind die Kinder, die besonders kritisch urteilen – und sich in ihrer Umgebung wohlfühlen müssen. Ich habe im Lauf meiner Reisen eines gelernt: dass der neue Sienna Kinder ansprechen sollte.«⁷ Die Identifizierung dieser Annahmen trug dazu bei, die Entwicklung des Fahrzeugs passgenauer zu steuern. Yokoya verwendete beispielsweise einen ungewöhnlich großen Anteil des Sienna-Entwicklungsbudgets für eine komfortable Innenausstattung, auf die Familien bei Langstreckenfahrten Wert legen (solche Reisen werden in den USA häufiger unternommen als in Japan).

Die Ergebnisse waren beeindruckend und führten zu einem spektakulären Anstieg der Marktanteile des Sienna. Der Umsatz des Sienna Baujahr 2004 erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 60 Prozent. Natürlich ist ein solches Produkt eine klassische *lebenserhaltende Innovation*, die Toyota und andere weltweit führende Unternehmen meisterhaft beherrschen. Entrepreneure sehen sich andersgearteten Herausforderungen gegenüber, weil sie in einem Umfeld operieren, das von größerer Unsicherheit geprägt ist. Während ein Unternehmen, das an einer lebenserhaltenden Innovation arbeitet, genug darüber weiß, wer und wo ihre Kunden sind, und *genchi gembutsu* anwenden, um ihre Wünsche und Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen, enthüllt der Erstkontakt eines Startups mit potenziellen Kunden lediglich, welche Annahmen am dringendsten überprüft werden müssen.

Den Elfenbeinturm verlassen

Zahlen erzählen eine überzeugende Geschichte, doch auch hinter Kennziffern verbergen sich Menschen. Wie viele Mittler sich zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden auch befinden, unter dem Strich sind Kunden Individuen, die atmen, denken und kaufen. Ihr Verhalten ist analysierbar und wandelbar. Selbst wenn man an große Organisationen verkauft wie im Business-to-Business-Bereich, sollte man sich vor Augen halten, dass auch sie aus Menschen bestehen. Alle erfolgreichen Vertriebsmodelle unterteilen monolithische Organisationsmo-

delle in einzelne Mitarbeiter, die sie repräsentieren; solche Unterschiede fallen bei einem Verkauf an Endverbraucher noch mehr ins Gewicht.

Wie Steve Blank seit Jahren predigt, sind die Fakten, die wir über Kunden, Märkte, Lieferanten und Vertriebswege sammeln müssen, nur »außer Haus« verfügbar. Startups brauchen den intensiven Kontakt zu potenziellen Kunden, um sie zu verstehen; Sie müssen sich also aufraffen und Ihren Elfenbeinturm verlassen, um sie besser kennenzulernen.

Der erste Schritt in diesem Prozess besteht darin, festzustellen, ob Ihr Vertrauensvorschuss in der Realität verankert ist, ob der Kunde tatsächlich ein Problem hat, das gelöst werden will.⁸ Als Scott Cook 1982 Intuit konzipierte, hatte er die – zur damaligen Zeit ziemlich weit hergeholte – Vision, dass die Verbraucher irgendwann einmal PCs benutzen würden, um ihre Rechnungen zu bezahlen und ihre Ausgaben im Blick zu behalten. Als Cook seine Beratertätigkeit an den Nagel hängte, um als Entrepreneur den Sprung ins kalte Wasser zu wagen, sammelte er weder haufenweise Marktforschungsmaterial noch führte er tiefsinnige Analysen an der Weißwandtafel durch. Er warf lediglich einen Blick in das Telefonbuch von Palo Alto, Kalifornien, wo er damals lebte, und von Winnetka, einer kleinen Gemeinde in Illinois.

Er rief Leute nach dem Zufallsprinzip an und wollte von ihnen wissen, wie sie ihre Finanzen handhabten. Damit hoffte er eine Frage beantworten zu können, die einen Vertrauensvorschuss beinhaltet: Finden die Leute es frustrierend, Rechnungen von Hand zu bezahlen? Als sich die Annahme bestätigte, begann Cook, an einer Problemlösung zu arbeiten.⁹

Diese ersten Gespräche konzentrierten sich nicht darauf, mehr über die Anforderungen an eine Problemlösung in Erfahrung zu bringen; sie ergründen zu wollen wäre töricht gewesen. Der Durchschnittsverbraucher wusste damals viel zu wenig über PCs, um sagen zu können, ob er das Gerät auch für neue, andere Zwecke als bisher benutzen würde. Die ersten Befragungen wurden mit Mainstream-Kunden durchgeführt, nicht mit den frühen Anwendern der Technologie. Dennoch förderten sie eine grundlegende Erkenntnis zutage: Wenn Intuit eine Möglichkeit fand, Finanzbuchführung und Bankingaktivitäten im Privatkundenbereich zu erleichtern, konnte es mit einer großen Anzahl Mainstream-Interessenten rechnen, auf deren Grundlage sich ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbauen ließ.

Design und Kundenarchetypen

Das Ziel dieser ersten Kundenkontakte besteht nicht darin, endgültige Antworten zu finden. Es geht vielmehr darum, auf grundlegender, noch grob umrissener Ebene unsere potenziellen Kunden und ihre Probleme zu verstehen. Mithilfe dieses Wissens können wir *Kundenarchetypen* entwickeln, ein Profil, das den Menschen hinter einem Sammelbegriff wie »potenzieller Zielkunde« erfasst. Diese Archetypen stellen eine wichtige Orientierungshilfe bei der Produktentwicklung dar und gewährleisten, dass die täglichen Priorisierungsentscheidungen, die jedes Produktteam treffen muss, auf den Kunden zugeschnitten sind, den das Unternehmen ansprechen will.

Es gibt viele Methoden zur Entwicklung zielgenauer Kundenarchetypen, die sich auf jahrelange praktische Erfahrung in Fachkreisen stützen. Klassische Ansätze wie Interaktionsgestaltung oder Design Thinking sind eine große Hilfe. Ich halte es für eine Ironie des Schicksals, dass diese Ansätze durch zahlreiche Experimente, Iterationen und Methoden wie Rapid Prototyping (schneller Modellbau) oder persönliche Beobachtung des Kundenverhaltens gekennzeichnet sind. Doch diese Designaktivitäten fließen in ein monolithisches Modell ein, das man dem Klienten auf einen Schlag präsentiert; dafür wurden die Agenturen schließlich bezahlt. Plötzlich hat das rapide Lernen und Experimentieren ein Ende; man geht davon aus, dass die Designer alles in Erfahrung gebracht haben, was sie wissen müssen. Für Startups ist dieses Modell unbrauchbar. Kein noch so umfassender Designprozess kann die unendlich komplexen Vorgänge vorhersehen, die mit der Einführung eines Produkts in die reale Welt verbunden sind.

Fakt ist, dass eine neue Designergeneration brandneue Methoden unter dem Banner der Lean User Experience (Lean UX) entwickelt. Sie haben erkannt, dass der Kundenarchetyp keine unumstößliche Tatsache, sondern eine Hypothese ist. Das Kundenprofil sollte als vorläufiges Konstrukt gelten, bis sich mittels validierter Lernprozesse gezeigt hat, ob wir den Bedürfnissen dieses Kundentypus nachhaltig gerecht werden können.¹⁰

Analyse-Paralyse

Marktforschungsaktivitäten und Kundengespräche bergen zwei Gefahren. Die Anhänger der »Dann mach halt einfach«-Entrepreneurship-Schule brennen darauf, endlich loszulegen, und wollen keine Zeit mit der Analyse ihrer Strategie ver-

lieren. Sie können es kaum erwarten, mit der Entwicklung ihres Produkts zu beginnen, oft nach nur wenigen flüchtigen Gesprächen mit Kunden. Doch da die Kunden zu diesem Zeitpunkt selten genau sagen können, welche Anforderungen sie später an das Produkt haben, reden sich viele Entrepreneurere ein, dass sie sich auf dem richtigen Weg befinden.

Die Gegenfraktion wird ein Opfer der Analyse-Paralyse und bastelt endlos an ihren Plänen herum. Hier sind Gespräche mit Kunden, die Lektüre von Marktberichten oder die Entwicklung von Weißwandtafel-Strategien gleichermaßen nutzlos. Die meisten Entrepreneurere beziehen bei der Planung solide strategische Prinzipien ein, aber nehmen das Fundament der Fakten, auf das sie sich stützen, fälschlicherweise als gesichert hin. Leider bleiben Fehler wie diese an der Weißwandtafel verborgen, weil sie auf den subtilen Interaktionen zwischen Produkten und Kunden beruhen.

Wenn zu viel des Guten riskant ist, aber nicht zwangsläufig zum Scheitern führen muss, woher wissen dann Entrepreneurere, wann sie mit dem Analysieren aufhören und mit dem Bau des Produktes beginnen sollen? Die Antwort auf diese Frage ist das Konzept des minimal funktionsfähigen Produkts, das im sechsten Kapitel erläutert wird.

6. Kapitel

Tests

Groupon gehört zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen aller Zeiten. Der Name leitet sich von »*group coupons*« her, einer genialen Idee, die eine ganze Internethandelsindustrie ins Leben und zahlreiche Nachahmer auf den Plan rief. (Das Unternehmen bietet auf seinen Websites jeden Tag einen bestimmten Rabatt auf alle nur erdenklichen Produkte an, wenn sich genügend Kaufwillige finden.) Der Erfolg stellte sich jedoch keineswegs gleich am Anfang ein. Das erste Angebot nahmen gerade mal 20 Interessenten wahr – zwei Pizzen zum Preis von einer in einem Restaurant, das sich im Erdgeschoss der Chicagoer Niederlassung des Unternehmens befand – alles andere als ein weltbewegendes Ereignis.

Groupon wollte ursprünglich gar nicht in den Handelssektor einsteigen. Der Gründer Andre Mason hatte mit der Einrichtung einer »kollektiven Aktivismusplattform« namens The Point geliebäugelt. Sie sollte Leute zusammenbringen, um gemeinsam Probleme zu lösen, die sie allein nicht lösen konnten, beispielsweise Geld für einen guten Zweck sammeln oder zum Boykott eines bestimmten Einzelhändlers aufrufen. Die ersten Ergebnisse von The Point waren jedoch enttäuschend und Ende 2008 beschlossen die Gründer, etwas Neues auszuprobieren. Obwohl sie hochgesteckte Ziele hatten, waren sie entschlossen, das Produkt so einfach wie möglich zu gestalten. Sie entwickelten ein minimal funktionsfähiges Produkt. Klingt das nach einem Milliarden-Dollar-Unternehmen? Mason berichtete:

»Wir benutzten lediglich einen WordPress Blog, den wir abspeckten und Groupon nannten, und setzten jeden Tag ein neues Posting ab. Es war der Hammer. Wir verkauften T-Shirts auf der ersten Groupon-Version. In der rechten oberen Ecke hieß es: ›Dieses T-Shirt gibt es in Rot, Größe L. Wenn Sie eine andere Farbe oder Größe möchten, teilen Sie uns dies per E-Mail mit.« Es gab kein Formular, in das man diese Zusatzinformationen eintragen konnte. Wir hielten den Ball flach, alles war irgendwie zusammengeschustert.

Es reichte aber aus, um das Konzept zu bestätigen und uns zu zeigen, dass es bei den Leuten ankam. Unser Coupon-Generator war FileMaker, ein Da-

tenmanagementsystem. Wir verwendeten ein Script (mit den entsprechenden Kommandos), das den Coupon als PDF-Datei per E-Mail verschickte. Wir schafften es, 500 Sushi-Coupons an einem einzigen Tag zu verkaufen und gleichzeitig per Apple Mail 500 PDFs an die Kunden zu verschicken. Bis Juli im ersten Jahr mussten wir uns plagen, den Tiger beim Schwanz zu packen. Wir versuchten, das Versäumte nachzuholen und ein durchdachtes Produkt zusammenzustellen.¹«

Handgemachte PDF-Dateien, ein Pizza-Coupon und ein einfacher Blog reichten aus, um Groupon einen Erfolg zu bescheren, der alle Rekorde brach; inzwischen ist der Rabattanbieter auf dem besten Weg, als das Unternehmen in die Geschichte einzugehen, das am schnellsten die Umsatzmarke von einer Milliarde Dollar knackt. Es läutete einen bahnbrechenden Wandel in der Art und Weise an, wie lokale Firmen Neukunden gewinnen können, und bietet seine Special Deals inzwischen weltweit in mehr als 375 Großstädten an.²

*

Ein minimal funktionsfähiges Produkt (MFP) unterstützt Entrepreneure dabei, den Lernprozess so schnell wie möglich in Gang zu setzen.³ Es ist nicht unbedingt das denkbar kleinste Produkt, doch der schnellste Weg, die Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife mit dem geringstmöglichen Aufwand zu durchlaufen.

Im Gegensatz zur Produktentwicklung der klassischen Art, die eine lange, sorgfältige Inkubationsperiode und eine Produktperfektionierung anstrebt, besteht das Ziel eines MFP darin, den Lernprozess in die Wege zu leiten, statt zu beenden. Ein MFP ist, anders als ein Prototyp oder Konzepttest, nicht darauf ausgelegt, Fragen zum Produktdesign oder zu technischen Merkmalen zu beantworten. Es zielt darauf ab, grundlegende Geschäftshypothesen zu überprüfen.

Warum die ersten Produkte nicht perfekt sein müssen

Geld auf dem Risikokapitalmarkt zu beschaffen war für IMVU in der Anfangsphase jedes Mal eine hochnotpeinliche Erfahrung. Erstens wies unser Produkt etliche Mängel auf und die Qualität ließ zu wünschen übrig. Zweitens waren unsere Geschäftsergebnisse, obwohl wir stolz darauf waren, alles andere als weltbewegend. Die gute Nachricht war, dass wir uns auf einer Wachstumskurve befanden, die einem Hockeyschläger glich und anzeigte, dass wir uns im Aufwind befanden. Die

schlechte Nachricht war, dass die Hockeyschlägerkurve mit Mühe die 8000-Dollar-Marke im Monat erreichte. Das Ergebnis war so mager, dass uns die Investoren fragten: »Rechnet ihr bei euren Diagrammen in Tausendern oder was?« Wir mussten darauf antworten: »Nein, in Einsern.«

Doch diese ersten Ergebnisse hatten eine große Bedeutung, denn sie sagten IMVUs künftige Entwicklung voraus. Wie im sechsten Kapitel erläutert, waren wir in der Lage, zwei Annahmen zu bestätigen, die auf einem Vertrauensvorschuss basierten: IMVU bot Kunden einen echten Nutzen und wir besaßen einen funktionierenden Wachstumsmotor. Die Bruttozahlen waren kaum der Rede wert, weil wir das Produkt an Kunden mit Weitblick verkauften (frühe Anwender). Bevor neue Produkte im Massenmarkt Fuß fassen können, betätigt sich diese besondere Kundenkategorie als Wegbereiter. Die ersten Anwender einer Technologie akzeptieren – und bevorzugen teilweise – eine 80-prozentige Problemlösung; man braucht kein perfektes Produkt, um ihr Interesse zu wecken.⁴

Die frühen Technologieanwender standen Schlange vor den Apple Stores, um den Verkaufsstart des ersten iPhone nicht zu verpassen, obwohl grundlegende Funktionen wie Ausschneiden und Einfügen, 3G Internetspeed und Support für professionelle E-Mail-Kommunikation fehlten. Googles ursprüngliche Suchmaschine konnte Fragen zu fachspezifischen Themen beantworten, beispielsweise zur Stanford University oder zum Linux-Betriebssystem, doch es dauerte noch Jahre, bevor es in der Lage war, die weltweiten Informationen zu verwalten. Das hielt die frühen Anwender jedoch nicht davon ab, ein Loblied auf ihre Dienste zu singen.

Die frühen Anwender füllen die Lücken, die ein Produkt aufweist, mithilfe ihrer Vorstellungskraft. Sie ziehen den Stand der Dinge sogar vor, weil sie unbedingt die Ersten sein wollen, die ein neues Produkt oder eine neue Technologie nutzen. Im Endkundenbereich geht es oft um den Anreiz, früher als alle anderen coole Baseballschuhe, Musikgeräte oder Handys zu besitzen; das macht was her. Unternehmenskunden wollen mit neuen Produkten, die sich noch nicht im Besitz der Konkurrenten befinden, einen Wettbewerbsvorteil erzielen und nehmen dafür ein gewisses Risiko in Kauf. Die frühen Anwender misstrauen Produkten, die zu geschliffen wirken: Welche Vorteile hätte für sie ein ausgereiftes Produkt, auf das jeder zugreifen kann? Infolgedessen sind Funktionen oder Feinabstimmungen, die über die Grundanforderungen der frühen Anwender hinausgehen, reine Zeit- und Ressourcenverschwendung.

Diese Wahrheit mag hart und für viele Entrepreneurere nur schwer zu akzeptieren sein. Schließlich haben sie die Vorstellung im Hinterkopf, ein qualitativ hochwer-

tiges Produkt anzubieten, das die Welt verändert, statt in einer Nische zu landen, in der sich eine kleine Gruppe von Technologiefans darauf einlässt, es auch in unausgereiftem Zustand auszuprobieren. Dieses weltverändernde Produkt, das ihnen vorschwebt, ist auf Hochglanz poliert, perfekt gestylt und bereit für den großen Auftritt zur besten Sendezeit. Es gewinnt Auszeichnungen bei Fachmessen und kann den stolzen Eltern vorgeführt werden. Ein erstes fehlerhaftes und unfertiges Produkt fühlt sich an wie ein fauler Kompromiss. Viele von uns sind mit der Erwartung aufgewachsen, immer und überall Bestleistungen abzuliefern. Wie ein Manager erklärte: »Für mich birgt ein MFP einige Unwägbarkeiten – Gefahren in positivem Sinn –, weil ich ein Perfektionist bin.«

Die Komplexität minimal funktionsfähiger Produkte reicht von einfachen Smoke Tests (auch Rauchtests genannt, kaum mehr als eine Werbeanzeige) bis hin zu echten Prototypen mitsamt ihren Problemen und fehlenden Funktionen. Wie vielschichtig ein MFP sein sollte, lässt sich nicht nach Schema F entscheiden. Hier ist gesundes Urteilsvermögen gefragt. Zum Glück kann man sich diese Fähigkeit aneignen: Die meisten Entrepreneure und Produktentwickler überschätzen, wie viele Merkmale ein MFP wirklich braucht. Im Zweifelsfall gilt: vereinfachen.

Stellen Sie sich einen neuen Dienst vor, der eine vierwöchige kostenlose Testphase vorsieht. Bevor Kunden sich endgültig für ihn entscheiden müssen, können sie ihn testen. Eine offensichtliche Annahme des Geschäftsmodells lautet, dass sie dieses Angebot nutzen, sobald sie ausreichende Informationen über den Dienst besitzen. Die Frage ist, ob die Kunden auch dann bereit sind, sich auf den kostenlosen Test einzulassen, wenn man ihnen nur eine bestimmte Anzahl von Funktionen zur Verfügung stellt (Nutzenhypothese).

Irgendwo in diesem Geschäftsmodell, vermutlich in einem einzelnen Element der Tabellenkalkulation verborgen, ist der Prozentsatz der potenziellen Kunden aufgeführt, die das Testangebot »sehen und nutzen«. In unserem Beispiel könnten wir ihn mit 10 Prozent veranschlagen. Das ist aber keineswegs sicher, sondern eine Annahme, die einen Vertrauensvorschuss erfordert. Sie sollte in riesigen Lettern und roter Font-Schriftart als solche ausgewiesen werden: WIR NEHMEN AN, DASS ZEHN PROZENT DER POTENZIELLEN KUNDEN SICH FÜR UNSEREN DIENST ENTSCHEIDEN.

Die meisten Entrepreneure gehen solche Fragen an, indem sie das Produkt entwickeln und sehen, wie die Kunden darauf reagieren. Damit zäumt man das Pferd von hinten auf, was zur Vergeudung von Ressourcen führen kann. Wenn sich bei-

spielsweise herausstellt, dass sich niemand für unser Produkt interessiert, war alles für die Katz, eine vermeidbare Zeit- und Geldverschwendung. Wenn Kunden den kostenlosen Test ignorieren, lassen sie sich die einzigartigen Erfahrungen entgehen, die sie erwarten. Und selbst wenn sie sich auf das Experiment einlassen, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Ressourcen zu vergeuden. Wie viele Merkmale braucht ein Produkt allerhöchstens, um die frühen Anwender anzusprechen? Jedes zusätzliche Merkmal stellt eine Form der Verschwendung dar, und wenn wir die Testphase verschieben, um ein fix und fertiges Produkt anzubieten, zahlen wir einen hohen Preis, was Lernprozesse und Zykluszeiten betrifft.

Das MFP enthält die Lektion, dass jede zusätzliche Arbeit über den unabdingbaren Lernprozess hinaus Verschwendung ist, ungeachtet dessen, wie wichtig sie zum jeweiligen Zeitpunkt erscheinen mag.

Die nachfolgenden Beispiele veranschaulichen, wie die MFP-Techniken in echten Lean Startups gehandhabt wurden.

Das Video-MFP

Drew Houston ist CEO von Dropbox, einem Silicon-Valley-Unternehmen, das ein einfach zu benutzendes Filesharing-Tool entwickelt hat. Wenn man die App installiert, erscheint ein Dropbox-Ordner auf dem Bildschirm des Desktop-Computers. Alles, was man in den Ordner zieht, wird automatisch zu Dropbox hochgeladen und umgehend kopiert und an alle Computer und Geräte verteilt.

Das Gründerteam setzte sich aus Ingenieuren zusammen, da die Entwicklung des Produkts technische Expertise verlangte. Beispielsweise war die Einbindung in verschiedene Computerplattformen und Betriebssysteme erforderlich: Windows, Macintosh, iPhone, Android und so weiter. Jede dieser Implementierungen geschieht auf einer tieferen Ebene des Systems und setzt Fachkenntnisse voraus, um den Nutzern eine einmalige Erfahrung zu bieten. Einer der größten Wettbewerbsvorteile von Dropbox ist die reibungslose Arbeitsweise des Dropbox-Automators, ein Merkmal, das bisher kein Konkurrent nachahmen konnte.

Solche Technikexperten sind in der Regel keine Marketinggenies. Bei Dropbox war niemand vorher im Marketing tätig. Das Unternehmen wurde von bekannten Risikokapitalgebern gestützt und man hätte erwarten können, dass es sich beim Aufbau des Geschäftsmodells nach den üblichen technischen Prinzipien richte-

te: Baut ein Produkt, dann kommen die Kunden schon von allein. Doch Dropbox wählte einen anderen Weg.

Parallel zur Produktentwicklung legten die Gründer größten Wert auf Kundenrückmeldungen. Dropbox musste insbesondere die Vertrauensvorschuss-Frage klären: Wird man unserem Produkt eine Chance geben, wenn wir eine bessere Kundenerfahrung bieten? Sie glaubten – zu Recht, wie sich herausstellte –, dass die File-Synchronisation ein Problem darstellte, das nicht allen Leuten bewusst war. Sobald man die Lösung ausprobierte, die den Vorgang vereinfachte, würde man sich nicht mehr vorstellen können, wie man jemals ohne sie zurechtgekommen war.

Solche unternehmerisch orientierten Fragen einer Fokusgruppe zu stellen, geschweige denn, eine Antwort zu erwarten, ist müßig. Viele Kunden wissen anfangs noch nicht genau, welche Anforderungen ein neues Produkt erfüllen sollte, und das Dropbox-Konzept war trotz aller Erläuterungen schwer verständlich. Houston musste diese Erfahrung auf dem harten Weg machen, als er versuchte, Risikokapital zu beschaffen. Immer wieder wiesen die potenziellen Investoren darauf hin, dass dieses »Marktsegment« überlaufen sei, dass keines der bereits existierenden Produkte nennenswerte Gewinne vorweisen könne und das Problem nebensächlich sei. Drew antwortete jedes Mal mit der Frage, ob sie diese anderen Produkte persönlich ausprobiert hätten, und wenn ja, ob sie reibungslos funktioniert hätten. Die Antwort lautete stets Nein. Dennoch konnten sich die potenziellen Kapitalgeber keine Welt vorstellen, die Houstons Vision entsprach. Dieser war jedoch überzeugt, dass sich die Kunden um die Software reißen würden, wenn sie »Wunder wirkte«.

Die Herausforderung bestand darin, dass sich diese magische Wirkung nicht bei einem Prototypen nachweisen ließ. Beim Bau des Produkts mussten technische Hürden überwunden und zudem eine Online-Servicekomponente mit einem hohen Maß an Verlässlichkeit und Verfügbarkeit bereitgestellt werden. Um das Risiko zu vermeiden, nach jahrelanger Entwicklung mit einem Produkt in der Realität anzukommen, das niemand haben wollte, griff Houston zu einem unerwarteten, aber einfachen Mittel: Er drehte ein Video.

Das Video war eine schnörkellose Demonstration der Technologie, die drei Minuten dauerte, doch sie zielte auf die frühen Technologieanwender ab. Drew übernahm persönlich die Rolle des Sprechers, und während er erzählte, blickten die Zuschauer gebannt auf seinen Bildschirm. Er beschrieb die Ordner, die er synchronisieren wollte, und man konnte beobachten, wie er mit der Maus die Akti-

vitäten im Computer steuerte. Bei genauerem Hinsehen erkannte man, dass die Ordner, die er hin und herschob, mit Insiderwitzen und humorvollen Anspielungen gespickt waren, ganz nach dem Geschmack der frühen Anwender. Drew erklärte: »Das Video lockte mehrere Hunderttausend Besucher auf die Website. Unsere Beta-Warteliste schnellte buchstäblich über Nacht von 5000 auf 75 000 Interessenten hoch. Wir waren total von den Socken.« Heute gehört Dropbox zu den hoch gehandelten Silicon-Valley-Firmen mit einem Wert, der sich dem Unternehmen nach auf mehr als 1 Milliarde Dollar beläuft.⁵

In diesem Fall war das Video das minimal funktionsfähige Produkt. Es bestätigte den Vertrauensvorschuss, den Drew Houston in die Annahme setzte, dass sich Kunden für das Produkt interessieren würden: nicht etwa, weil sie dies in einer Fokusgruppe bekundet hatten oder weil man durch einen hoffnungsvollen Vergleich mit anderen Unternehmen zu dieser Schlussfolgerung gelangt war. Der Beweis war die Anzahl der Nutzer, die sich für diesen Dienst entschieden.

Das Concierge-Service-MFP

Eine weitere MFP-Methode ist das *Concierge-Service-MFP*. Manuel Rosso, Firmenchef eines Startups namens Food on the Table mit Standort in Austin, Texas, liefert dafür ein anschauliches Beispiel. Das Unternehmen erstellt wöchentliche Speisepläne und Einkaufslisten auf der Grundlage der Gerichte, die sich bei den Kunden besonderer Beliebtheit erfreuen, und klinkt sich in Lebensmittelgeschäfte im Umkreis ein, um die besten und preisgünstigsten Zutaten aufzuspüren.

Wenn Sie sich auf der Seite angemeldet haben, wählen Sie aus dem Lebensmittelladen aus, in dem Sie bevorzugt einkaufen, und kreuzen die Nahrungsmittel an, die Ihre Familie mag. Wenn Sie die Preise vergleichen möchten, können Sie später noch einen anderen Laden in Ihrer Nähe auswählen. Als Nächstes erhalten Sie eine Liste mit Produkten auf der Grundlage Ihrer Präferenzen und werden gefragt: »Worauf haben Sie diese Woche Appetit?« Sie treffen Ihre Wahl, geben an, wie viele Mahlzeiten Sie einplanen möchten, und wählen die Gerichte aus, die Ihnen im Hinblick auf die Zubereitungszeiten, den Geldbeutel, die Gesundheit oder eine abwechslungsreiche Kost am meisten zusagen. Nun sucht der Concierge-Service nach Rezepten, die Ihren Wünschen entsprechen, ermittelt die Kosten der einzelnen Mahlzeiten und ermöglicht Ihnen, die Einkaufsliste auszudrucken.⁶

Hier handelt es sich eindeutig um einen ausgefeilten Dienst. Hinter den Kulissen werden die Rezepte von einer ganzen Reihe professioneller Köche zusammengestellt, die sich die Vorteile der Sonderangebote in den lokalen Lebensmittelläden des ganzen Landes zunutze machen. Die Rezepte werden mithilfe von Computeralgorithmen auf die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der jeweiligen Kunden zugeschnitten. Stellen Sie sich vor, wie viel Arbeit das erfordert: Die Datenbestände der Lebensmittelläden müssen verwaltet werden, die wöchentlich wechselnden Sonderangebote eingeschlossen. Die Lebensmittel müssen mit den entsprechenden Rezepten abgeglichen und dann den Kundenwünschen angepasst, gekennzeichnet und zugeordnet werden. Wenn ein Rezept beispielsweise die Verwendung von Wildbrokkoli erfordert, handelt es sich dann um die gleiche Sorte, die der lokale Supermarkt im Sonderangebot hat?

Nach dieser Beschreibung erstaunt es Sie vielleicht, zu erfahren, dass Food on the Table (FotT) mit einem einzigen Kunden angefangen hat. Statt sich wie heute mit Tausenden Lebensmittelläden im ganzen Land zu vernetzen, unterstützte FotT nur einen Supermarkt. Und wie wurde dieser ausgewählt? Gar nicht – bis der Gründer den ersten Kunden an Land gezogen hatte. Er begann auch ganz ohne Rezepte – bis die erste Kundin bereit war, sich die Mahlzeiten planen zu lassen. Das Unternehmen bot der ersten Kundin seine Dienste ohne eigens entwickelte Software, ohne Partnerschaftsverträge und ohne Profiköche im Hintergrund an.

Manuel Rosso und sein Produktleiter Steve Sanderson klapperten die lokalen Supermärkte und Müttergruppen in ihrer Heimatstadt Austin ab. Ihre Mission bestand unter anderem darin, typische Verhaltensweisen potenzieller Kunden zu beobachten, ein unverzichtbares Element des Design Thinking und anderer komplexer Ideenfindungsmethoden. Doch Rosso und sein Team begaben sich gleichzeitig auf die Suche nach ihrem ersten Kunden.

Die Befragungen in diesem Umfeld erfolgten nach dem Muster kompetenter Marktforscher, doch am Ende versuchten sie, einen Auftrag zu ergattern. Sie beschrieben die Vorteile von FotT, nannten den wöchentlichen Preis für ein Online-Abo und forderten ihre Gesprächspartner auf, sich registrieren zu lassen. Meistens handelten sie sich eine Abfuhr ein. Schließlich gehören nur wenige zu den frühen Anwendern, die gewillt sind, die sprichwörtliche Katze im Sack zu kaufen. Doch endlich fand sich jemand bereit.

Die frühe Anwenderin erhielt den vollen Concierge-Service, das heißt eine besonders intensive Betreuung. Die Interaktion mit FotT erfolgte nicht über eine unpersönliche Software, sondern über den Firmenschef, der sie jede Woche

höchstpersönlich aufsuchte. Er und sein Produktleiter überwachten die Sonderangebote in ihrem bevorzugten Lebensmittelladen und suchten die Rezepte auf der Grundlage ihrer Vorlieben aus; auch die Lieblingsgerichte, die sie regelmäßig für die Familie kochte, wurden in das Repertoire aufgenommen. Jede Woche überbrachten sie ihr eigenhändig die Einkaufsliste und entsprechende Rezepte, baten um Rückmeldungen und gingen auf ihre Veränderungsvorschläge ein. Und jede Woche kassierten sie einen Scheck in Höhe von 9,95 Dollar. Unwirtschaftlich, sagen Sie? An traditionellen Kriterien gemessen war dieses System indiskutabel, nicht auf einen größeren Maßstab übertragbar und reine Zeitverschwendung. Statt sich um den Aufbau ihres Geschäfts zu kümmern, konzentrierten sich CEO und Produktleiter auf Problemlösungen für eine einzige Kundin. Statt Millionen Menschen auf sich aufmerksam zu machen, priesen sie sich einer einzigen Kundin an. Und der ganze Aufwand lohnte sich nicht einmal. Sie hatten kein Produkt, keine nennenswerten Einnahmen, keinen Bestand an Rezepten, ja nicht einmal eine tragfähige Organisation.

Aus der Sicht eines Lean Startup machten sie gleichwohl enorme Fortschritte. Jede Woche erfuhren sie mehr darüber, wie sie ihrem Produkt zum Erfolg verhelfen konnten. Nach ein paar Wochen waren sie für einen weiteren Kunden gerüstet. Und mit jedem neuen Kunden fiel es ihnen leichter, den Kundenbestand zu erweitern, weil FotT die Supermärkte, Produkte und Leute besser kennenlernte, die dort kauften. Jeder Neukunde erhielt die Concierge-Behandlung, mit Hausbesuchen und dem gesamten Drum und Dran. Doch mit der Anzahl der Kunden wuchsen auch die Fixkosten, die durch die intensive Einzelbetreuung entstanden.

Erst als die Gründer es nicht mehr schafften, persönliche Verkaufsgespräche zu führen, gingen Manuel Rosso und sein Team dazu über, ihre Produktentwicklungsmethode zu automatisieren. Jede Iteration des minimal funktionsfähigen Produkts half ihnen, Zeit einzusparen und ihren Kundenstamm zu erweitern: Die Rezepte und Einkaufslisten wurden nun per E-Mail statt beim Hausbesuch geliefert; die Listen mit den Sonderangeboten wurden mittels Software und nicht länger von Hand erstellt und statt Schecks Online-Zahlungen mit der Kreditkarte akzeptiert.

Es dauerte nicht lange, bis sie ein umfangreiches Serviceangebot zusammengestellt hatten, zuerst im Einzugsgebiet von Austin und schließlich in ganz Amerika. Doch im Verlauf dieser Aktivitäten war das Team stets darauf bedacht, das vorhandene funktionierende Produkt zu erweitern, statt ein neues, zukunftsfähiges

zu entwickeln. Infolgedessen wurden erheblich weniger Ressourcen vergeudet als bei einem Projekt dieser Art üblich.

Der Unterschied zu einem kleinen Unternehmen herkömmlichen Zuschnitts, in dem sich CEO, Gründer, Vorstand und Inhaber persönlich um Kundenbelange kümmern, ist beeindruckend. Bei einem Concierge-Service ist die personalisierte Dienstleistung nicht das Produkt, sondern ein Lernvorgang, in dessen Verlauf die Annahmen im Wachstumsmodell des Unternehmens, die einen Vertrauensvorschuss beinhalten, auf Herz und Nieren geprüft werden. Ein häufiges Ergebnis besteht darin, dass sich dieses Wachstumsmodell als Irrweg erweist und keinen Zweifel daran lässt, dass ein anderer Ansatz erforderlich ist. Das kann sogar dann passieren, wenn das erste MFP einen Gewinn für das Unternehmen abwirft. Ohne formales Wachstumsmodell tappen viele Unternehmen in die Falle, sich mit einem bescheidenen Geschäftsverlauf zufriedenzugeben, obwohl eine Kurskorrektur (ein Strategiewechsel) zu mehr Wachstum führen könnte. Doch das findet man nur heraus, wenn man das Wachstumsmodell systematisch an realen Kunden testet.

Achten Sie nicht auf die acht Personen hinter den Kulissen

Vielleicht haben Sie schon von Max Ventilla und Damon Horowitz gehört, Technologen mit der Vision, eine innovative Such-Software zu entwickeln, um Fragen zu beantworten, die Unternehmen wie Google trotz aller technischen Expertise Kopfzerbrechen bereiten. Google und Kopfzerbrechen? Ja, Sie haben richtig gelesen. Suchmaschinen wie Google und ihresgleichen eignen sich hervorragend für die Beantwortung von Fragen, die auf Fakten basieren: Wie heißt der höchste Berg der Welt? Wer war der 23. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika? Doch wenn es um subjektive Fragen geht, tut sich Google schwer. Wenn Sie beispielsweise wissen möchten, in welchem Lokal Ihrer Heimatstadt Sie am besten einen Drink nehmen, versagt die Technologie. Interessant an solchen Fragestellungen ist, dass sie *von Menschen* leicht zu beantworten sind. Stellen Sie sich vor, Sie wären zu einer Cocktailparty bei Freunden eingeladen. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eine qualifizierte Antwort auf Ihre Frage erhalten? Mit ziemlicher Sicherheit würde sich jemand finden, der Ihnen auf die Sprünge helfen kann. Die Technologie hat damit zu kämpfen, weil es im Gegensatz zu Fragen, die auf Fakten basieren, auf subjektive Fragen keine allein gültige Antwort gibt. Die Antwort hängt von der Person ab, die Auskunft erteilt, von ihren persön-

lichen Erfahrungen, Vorlieben und Einschätzungen dessen, wonach Sie suchen. Ihre Freunde würden vermutlich völlig unterschiedliche Lokale für einen Drink vorschlagen.

Um dieses Problem zu lösen, entwickelten Max Ventilla und Damon Horowitz ein Produkt namens Aardvark, ein intelligentes Frage-Antwort-Portal. Angesichts ihres fundierten technischen Wissens und ihrer Branchenerfahrung hätte man mit Fug und Recht erwarten können, dass sie sich unverzüglich an die Arbeit machen und mit dem Programmieren beginnen würden. Stattdessen ließen sie sich ein ganzes Jahr Zeit, um herauszufinden, was sie entwickeln sollten. Sie verbrachten das Jahr jedoch nicht mit dem Austüfteln von Weißwandtafelstrategien oder einem umfangreichen Marktforschungsprojekt.

Sie entwickelten eine Serie funktionierender Produkte, die darauf abzielten, Lösungswege für dieses Problem ihrer Kunden zu überprüfen. Jedes Produkt wurde Beta-Testern angeboten, deren Verhalten als Grundlage für die Bestätigung oder Widerlegung jeder einzelnen Hypothese diente (siehe nachfolgende Beispiele).

Die folgende Projektliste veranschaulicht die Ideenfindungsphase bei der Entwicklung des Aardvark-Portals:⁷

- **Rekkitt.** Ein Dienst, der die Beurteilungen im Netz einsammelt, um bessere Empfehlungen auszusprechen.
- **Ninjapa.** Hier kann man über eine einzige Website Konten in verschiedenen Applikationen für alle Online-Aktivitäten eröffnen.
- **The Webb.** Eine zentrale Nummer, die Sie anrufen können, wenn Sie Dienste von einem Menschen aus Fleisch und Blut in Anspruch nehmen wollen, die Sie online erledigen können.
- **Web Macros.** Eine Methode, um aufeinanderfolgende Schritte auf einer Website zu dokumentieren, sodass man sie später auch seitenübergreifend wiederholen kann, und »Rezepte« für anspruchsvolle Online-Aufgaben auszutauschen.
- **Ein Internet Button Unternehmen.** Eine Methode, um mehrere Schritte auf einer Website zu einem Paket zu schnüren, und eine intelligente Funktionalität zum Ausfüllen von Formularen. Die Nutzer können Buttons codieren und wie beim Social Bookmarking teilen.

Ventilla und Horowitz hatten die Vision, Computer benutzen zu können, um einen virtuellen persönlichen Assistenten bereitzustellen, der Kundenanfragen beantwortet. Da dieser Assistent auf subjektive Fragen programmiert sein musste, erforderten die Antworten menschliches Urteilsvermögen. Folglich wurden in den ersten Aardvark-Experimenten viele Variationen zu diesem Thema getestet und Prototypen entwickelt, die Kunden mit einer Anfrage verschiedene Möglichkeiten der Interaktion mit dem virtuellen Assistenten boten. Keiner der ersten Prototypen konnte die Kunden begeistern.

Ventilla sagte: »Wir finanzierten das Unternehmen aus eigener Tasche und brachten billige Prototypen als Testversion heraus. Aardvark war der sechste Prototyp. Hinter jedem Prototypen steckten zwei bis vier Wochen Arbeit. Wir setzten so oft wie möglich Menschen für die Tests der nachgeschalteten Versionen ein. Wir luden 100 oder 200 Freunde ein, die Prototypen auszuprobieren, und verfolgten genau, wie viele sich ein weiteres Mal dazu bereit erklärten. Die Ergebnisse waren unmissverständlich negativ, bis Aardvark.« Wegen der kurzen Zeitachse wurde bei allen Prototypen auf eine komplexe Technologie verzichtet. Es waren MF-Ps, darauf ausgerichtet, einer wichtigen Frage auf den Grund zu gehen: Was war erforderlich, um Kunden das Produkt schmackhaft zu machen und Freunden davon zu erzählen?

»Sobald wir uns für Aardvark entschieden hatten, setzten wir die von Menschen durchgeführten Tests der Backend-Folgeversionen mit ihren replizierten Modulen neun Monate lang fort«, sagte Ventilla. »Wir stellten acht Mitarbeiter ein, die Anfragen bearbeiteten, die Gespräche klassifizierten usw. Wir bauten unsere Produktentwicklung und Serie-A-Runden sogar noch aus, bevor das System automatisiert wurde – wir gingen davon aus, dass sich die Linien zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz kreuzen würden, und zuletzt bewiesen wir, dass wir Produkte anbieten konnten, die Menschen ansprechen.«

»Als wir das Produkt Schritt für Schritt weiterentwickelten, hatten wir in der Woche sechs bis zwölf Leute, die rudimentäre Mock-up-Modelle, Prototypen oder Simulationen testeten, an denen wir arbeiteten. Es handelte sich dabei um eine Mischung aus bestehenden Usern und Personen, die das Produkt noch nie gesehen hatten. Unsere Ingenieure nahmen an vielen Sitzungen dieser Art teil, um Modifikationen in Realzeit durchführen zu können, aber auch, um den Stress eines Nutzers hautnah mitzuerleben, der nicht weiß, wie er ein Problem lösen soll.«⁸

Das Aardvark-Produkt, für das sie sich am Ende entschieden, arbeitete mit Instant Messaging (IM). Die Nutzer konnten Aardvark über IM eine Frage schicken

und Aardvark beschaffte ihnen eine Antwort, die aus seinem sozialen Netzwerk stammte: Das System ermittelte die Freunde des Nutzers und deren Kontaktpersonen und stellte ihnen die Frage. Sobald eine passende Antwort vorlag, leitete es diese an den ursprünglichen Fragesteller weiter.

Ein solches Produkt erfordert einen wichtigen Algorithmus: Wer ist im sozialen Netzwerk des Kunden am besten geeignet, eine Frage zu einem bestimmten Thema zu beantworten? Beispielsweise sollte man eine Frage über Restaurants in San Francisco nicht an jemanden weiterleiten, der in Seattle wohnt. Und einem Kunststudenten eine Frage zur Computerprogrammierung vorzulegen, macht vermutlich genauso wenig Sinn.

Während der Testphase sahen sich Ventilla und Horowitz ähnlich schwierigen technologischen Problemen gegenüber. Doch sie weigerten sich beharrlich, sie in diesem frühen Stadium zu lösen. Sie benutzten stattdessen Wizard-of-Oz-Tests, um die Reaktionen zu simulieren. Bei diesem Test glauben die Kunden, mit dem echten Produkt zu interagieren, während in Wirklichkeit Menschen hinter den Kulissen die Arbeit übernehmen. Wie beim Concierge-MFP ist auch diese Methode völlig unwirtschaftlich. Stellen Sie sich einen Dienst vor, bei dem Kunden Wissenschaftlern Fragen stellen – kostenlos – und eine Antwort in Echtzeit erhalten. Ein solcher Dienst würde sich in großem Maßstab als Verlustgeschäft erweisen, lässt sich auf der Mikroebene aber problemlos einrichten. Auf dieser Ebene ermöglichte sie Ventilla und Horowitz, die entscheidende Frage zu beantworten: Werden die Leute das Produkt nutzen, wenn wir die kniffligen technischen Probleme gelöst haben, die sich hinter dieser Form der künstlichen Intelligenz verbergen? Wird die Akzeptanz zu einem Produkt führen, das einen echten Nutzen hat?

Dieses System gestattete Ventilla und Horowitz, ihre Strategie fortwährend zu ändern und Konzepte über Bord zu werfen, die vielversprechend schienen, aber letztlich nicht tragfähig waren. Als sie bereit waren, in größerem Maßstab zu experimentieren, verfügten sie über eine Roadmap, eine »Entwicklungslandkarte«. Das Ergebnis: Berichten zufolge wurde Aardvark für 50 Millionen Dollar verkauft – an Google.⁹

Die Rolle von Design und Qualität bei einem MFP

Einer der ärgerlichsten Aspekte bei einem minimal funktionsfähigen Produkt ist die Herausforderung, vor die es herkömmliche Qualitätsvorstellungen stellt. Die

besten Fachkräfte und Handwerker sind bestrebt, Qualitätsprodukte herzustellen; das ist Ehrensache.

Die modernen Produktionsverfahren bauen auf erstklassige Qualität, um die Effizienz zu steigern. Sie halten sich an W. Edward Demings Ausspruch, der Kunde sei der wichtigste Teil des Produktionsprozesses. Das bedeutet, dass wir unsere Kräfte ausschließlich in die Realisierung von Ergebnissen investieren sollten, die der Kunde als nützlich wahrnimmt. Nachlässigkeiten im Produktionsprozess führen unausweichlich zu Leistungsschwankungen. Und Leistungsschwankungen ziehen Produkte sichtbar unterschiedlicher Qualität nach sich, die bestenfalls Nachbesserungen erfordern und schlimmstenfalls den Verlust des Kunden nach sich ziehen. Die meisten Unternehmens- und Produktionsphilosophien konzentrieren sich auf das Bemühen, dem Kunden qualitativ hochwertige Erfahrungen zu bieten, was als eines der wichtigsten Prinzipien der Unternehmensführung gilt; es dient als Fundament der meisten modernen Managementmethoden, unter anderem Six Sigma (eine Methode des Qualitätsmanagements), Lean Manufacturing, Design Thinking (eine Methode zur Lösung komplexer Probleme und Entwicklung neuer Ideen), Extremprogrammierung (die das Lösen von Programmieraufgaben in den Vordergrund der Softwareentwicklung stellt) und die Software Craftsmanshipmovement.

Diskussionen über die Qualität setzen voraus, dass ein Unternehmen bereits weiß, welche Produktmerkmale der Kunde erstrebenswert findet. In einem Startup ist eine solche Annahme riskant. Oft sind wir nicht einmal sicher, wer der Kunde ist. Deshalb glaube ich, was die Führungsleitlinien eines Startups betrifft, an folgendes Qualitätsprinzip:

Wenn wir nicht wissen, wer der Kunde ist, können wir auch nicht wissen, was Qualität für ihn bedeutet.

Selbst ein MFP von »geringer Qualität« kann zur Entwicklung eines qualitativ hochwertigen Produkts beitragen. Dennoch werden MFP von Kunden bisweilen als minderwertig betrachtet. In diesem Fall sollten wir darin eine Chance sehen, in Erfahrung zu bringen, an welchen Eigenschaften und Merkmalen ihnen gelegen ist. Diese Methode ist weit besser als gewagte Spekulationen oder strategische Übungen an der Weißwandtafel, weil sie einen soliden empirischen Unterbau für die Entwicklung künftiger Produkte bietet.

Manchmal treten aber auch die genau entgegengesetzten Reaktionen ein. Viele namhafte Produkte wurden in einem »minderwertigen« Zustand eingeführt und gingen weg »wie warme Semmeln«. Stellen Sie sich vor, Craig Newmark hätte sich in der Startphase von Craigslist (ein Online-Netzwerk mit Anzeigenseiten für die verschiedensten Bedürfnisse) geweigert, den E-Mail-Newsletter zu veröffentlichen, weil das Design nicht den höchsten Qualitätsansprüchen genüge! Was wäre, wenn die Groupon-Gründer zu der Ansicht gelangt wären, Angebote wie »Zwei Pizzen für den Preis von einer« wären unter ihrer Würde?

Ich habe ähnliche Erfahrungen gemacht. Als IMVU noch in den Kinderschuhen steckte, waren unsere Avatare ortsgebunden und unfähig, sich auf dem Bildschirm hin- und herzubewegen. Der Grund? Wir hatten uns für ein MFP entschieden und die schwierige Aufgabe noch nicht in Angriff genommen, eine Technologie zu entwickeln, die ihnen gestattete, ihren virtuellen Lebensraum mit Schritten zu durchmessen. In der Videospiele-Industrie zeichnen sich 3D-Avatare heute durch fließende Bewegungen aus, sie können Hindernisse umgehen und eine intelligente Route auf ihrem Weg zum Ziel wählen. Topseller wie das Spiel *Die Sims* von Electronic Arts sind nach diesem Prinzip aufgebaut. Wir wollten keine minderwertige Version dieses Features herausbringen, deshalb entschieden wir uns für ortsgebundene Avatare.

Die Rückmeldungen der Kunden zeigten, dass die meisten Wert darauf legten, die Avatare in ihrer Umgebung zu bewegen. Das waren schlechte Neuigkeiten, denn nun mussten wir eine Menge Zeit und Geld in die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Lösung investieren, ähnlich wie *Die Sims*. Doch bevor wir uns auf diesen Weg festlegten, schickten wir ein anderes MFP ins Rennen, einen verblüffend einfachen Hack (im Computer-Slang eine raffinierte, aber noch nicht ausgereifte Lösung), der uns wie ein Taschenspielertrick vorkam. Wir veränderten das Produkt, sodass die Kunden die Stelle anklicken konnten, an die sich ihr Avatar begeben sollte, und dieser wurde unverzüglich dorthin »teleportiert«. Kein einziger Schritt war nötig, kein Hindernis zu umgehen. Der Avatar verschwand und tauchte wie von Zauberhand an seinem neuen Standort auf. Wir konnten uns keine ausgeklügelten Teleportationsgrafiken oder Soundeffekte leisten. Wir fanden diese Produktfunktion schwach, aber mehr war nicht drin.

Sie können sich vielleicht unsere Überraschung vorstellen, als die ersten positiven Kundenrückmeldungen kamen. Wir fragten lieber nicht nach, was sie von der Bewegungsfunktion hielten (es wäre uns peinlich gewesen). Doch als sie gebeten wurden, die besten Merkmale von IMVU zu nennen, listete das Gros die »Tele-

portation« der Avatare unter den drei wichtigsten auf (unglaublich, aber es hieß oft, diese Technologie sei ausgefeilter als *Die Sims*). Diese preisgünstige Kompromisslösung schnitt besser ab als die zahlreichen Produktmerkmale, die unser ganzer Stolz waren und uns wesentlich mehr Zeit und Geld gekostet hatten.

Kunden interessiert es nicht, wie lange die Entwicklung eines Produkts in Anspruch nimmt. Sie wollen es nur wissen, wenn es ihren Bedürfnissen entspricht. Unsere Kunden bevorzugten die Teleportation, weil sie ihnen ermöglichte, mit ihren Avataren im Handumdrehen von A nach B zu gelangen. Rückblickend ist das verständlich. Würden wir nicht alle gerne ruckzuck an unser Ziel gelangen? Keine Menschenschlangen, keine langen Flüge und kein endloses Warten in Startposition auf dem Rollfeld, kein Umsteigen, keine Taxis, keine U-Bahnen. *Beam me up, Scotty*. Unsere teure »reale Welt«-Methode wurde haushoch von einem coolen Fantasiewelt-Feature geschlagen, das viel weniger kostete, aber unseren Kunden gefiel.

Wie war das also gleich mit dem minderwertigen Produkt?

MFP erfordern den Mut, die eigenen Überzeugungen einer Nagelprobe zu unterziehen. Wenn die Kunden wie erwartet reagieren, können wir darin eine Bestätigung sehen, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Wenn wir ein dürftig gestaltetes Produkt freigeben und Kunden (selbst frühe Anwender) keine Ahnung haben, wie man es benutzt, bestätigt das die Notwendigkeit, in ein besseres Design zu investieren. Aber wir sollten uns stets die Frage stellen: Was ist, wenn sie das Design weniger wichtig finden als wir?

Deshalb ist die Lean-Startup-Methode der Entwicklung hochwertiger Produkte nicht diametral entgegengesetzt, doch das sollte nur im Dienste des Ziels geschehen, Kunden zu gewinnen. Wir müssen bereit sein, unsere überlieferten beruflichen Normen hintanzustellen, um möglichst schnell validierte Lernprozesse einzuleiten. Auch hier ist nicht gemeint, dass man nachlässig oder undiszipliniert arbeitet. (Beim Thema Qualität ist ein wichtiger Vorbehalt angebracht. Es gibt eine bestimmte Kategorie von Qualitätsproblemen, die das Tempo der Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife drosseln. Fehler oder Mängel erschweren die schrittweise Weiterentwicklung des Produkts. Sie beeinträchtigen unsere Lernfähigkeit und sind daher in jedem Produktionsprozess unannehmbar. (Wir werden im dritten Teil des Buches Methoden aufzeigen, die Ihnen die Entscheidung erleichtern, wann Sie in die Vermeidung solcher Probleme investieren sollten.) Wenn Sie die Entwicklung eines minimal funktionsfähigen Produkts in Betracht ziehen, empfehle ich Ihnen, sich an die einfache Regel zu halten: Klammern Sie

jede Funktion, jeden Prozess und jede Aktivität aus, die nicht unmittelbar zu den von Ihnen angestrebten Lernfortschritten führen.

Bremsschwellen auf dem Weg zum MFP

Ein MFP zu entwickeln birgt Risiken, sowohl reale als auch imaginäre. Beide können die Entwicklungsaktivitäten aus der Bahn werfen, wenn man sie nicht schon im Vorfeld bedacht hat. Die am weitesten verbreiteten Bremsschwellen sind Ängste hinsichtlich der Rechtslage, der Konkurrenz, der Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und der markenpolitischen Unwägbarkeiten.

Startups, die auf Patentschutz angewiesen sind, sehen sich bei der Einführung eines frühen Produkts mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. In manchen Rechtssystemen beginnt das Zeitfenster zur Beantragung eines Patents mit der Freigabe des Produkts für die breite Öffentlichkeit. Und je nach Struktur des MFP fängt die Uhr genau in diesem Moment an zu ticken. Selbst wenn Ihr Startup nicht in ein solches Rechtssystem eingebunden ist, könnte ein internationaler Patentschutz angeraten sein, ein langwieriges Verfahren mit strengen Auflagen, die Sie erfüllen müssen. (Das ist eine der Hürden im derzeitigen Patentrecht, die Innovationen ausbremst und auf der politischen Ebene beseitigt werden sollte.)

In vielen Branchen werden Patente in erster Linie zu Verteidigungszwecken genutzt, als abschreckende Maßnahme, um die Konkurrenz in Schach zu halten. In jedem Fall sind die Risiken eines MFP im Vergleich zu den Lernvorteilen geringfügig. Doch in Bereichen, in denen ein neuer wissenschaftlicher Durchbruch das Herzstück des Wettbewerbsvorteils bildet, gilt es, die Vor- und Nachteile sorgfältiger abzuwägen. Entrepreneurre sollten immer juristische Beratung suchen, um sicherzugehen, dass sie die Risiken in allen Aspekten verstehen.

Risiken hinsichtlich der Rechtslage mögen abschreckend wirken, aber erstaunlicherweise ist der häufigste Einwand bei der Entwicklung eines MFP die Angst vor dem Diebstahl des geistigen Eigentums, vor allem seitens der großen etablierten Unternehmen. Wenn der Ideenklau doch nur so vonstattengehe! Das Problem ist ja gerade, dass kaum jemand auf Ihre Geschäftsidee, Ihr Projekt oder Ihr Produkt aufmerksam wird, nicht einmal ein Konkurrent. Ich pflege solche Befürchtungen zu zerstreuen, indem ich Entrepreneurern folgende Aufgabe gebe: Wenden Sie sich mit einer Ihrer Ideen (vielleicht einer weniger bedeutsamen) an den zuständigen Produktmanager in einem etablierten Unternehmen und versuchen

Sie, ihn zu bewegen, sich Ihre Idee anzueignen. Rufen Sie an, schreiben Sie ihm eine kurze Mitteilung, schicken Sie ihm eine Presseverlautbarung zu – was auch immer, versuchen Sie es. Fakt ist, dass die Führungskräfte in den meisten Unternehmen mit guten Ideen geradezu überschüttet werden. Sie müssen versuchen, diese Ideen nach ihrer Dringlichkeit zu ordnen und zu implementieren, und genau deshalb kann ein Startup hoffen, zu überleben.¹⁰

Wenn ein Konkurrent Wind von einer Idee bekommt und sie schneller umsetzt, ist das Startup ohnehin dem Untergang geweiht. Der Grund für die Zusammenstellung eines neuen Teams, das eine Idee verwirklichen soll, ist die Überzeugung, dass es die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife schneller durchlaufen kann. In diesem Fall spielt es keine Rolle, was die Konkurrenz weiß. Andernfalls sieht sich ein erfolgreiches Startup bald mit wesentlich größeren Problemen konfrontiert, die sich nicht durch Geheimhaltung lösen lassen. Früher oder später muss es sich im Wettbewerb gegen die schnellen Mitläufer oder Nachahmer behaupten. Ein Vorsprung ist selten groß genug, um ins Gewicht zu fallen, und Zeit, die man im Stealth-Mode verbringt – wo man weit weg von den Kunden an geheimen Produktentwicklungen bastelt –, trägt selten dazu bei, die Meute abzuhängen. Gewinnen kann man nur, wenn man schneller lernt als der Rest.

Viele Startups planen, in den Aufbau einer herausragenden Marke zu investieren, und glauben, ein MFP sei ein unannehmbares Risiko für ihre diesbezüglichen Bestrebungen. Viele Intrapreneure haben gleichermaßen Angst, den etablierten Marken der Mutterfirma zu schaden. In beiden Fällen liegt die Lösung auf der Hand: Bringen Sie das MFP unter einem anderen Markennamen heraus. Seinen langjährigen guten Ruf gefährdet ein Unternehmen vor allem dann, wenn es mit PR und Medienrummel lautstark die Werbetrommel für eine bevorstehende Produkteinführung rührt und das Produkt die Erwartungen dann nicht erfüllt, die es geweckt hat. Doch Startups agieren im Schatten, was von Vorteil sein kann, haben (zu ihrem Leidwesen) nur wenige Kunden und sind den Blicken der Öffentlichkeit weniger ausgesetzt. Statt mit dem Schicksal zu hadern, sollten sie diese Vorteile nutzen, um außerhalb des Radarschirms zu experimentieren und eine Marketingkampagne zu starten, sobald sich das Produkt bei echten, sprich zahlenden Kunden bewährt hat.¹¹

So ist man auch besser für die Hiobsbotschaft gewappnet, mit der MFPs oft enden. Im Gegensatz zu den klassischen Konzepttests oder Prototypen sind sie darauf angelegt, den gesamten Fragenkatalog des Geschäftsmodells anzusprechen, nicht nur den Design- oder technischen Bereich, und sie liefern häufig die dringend be-

nötigte Dosis Realität. Das weite Feld der Zerrbilder zu durchdringen kann unangenehm sein. Visionäre fürchten sich in besonderem Maß vor falschen negativen Vorhersagen: dass Kunden ein MFP mit Mängeln, das zu klein oder in seinen Funktionen zu begrenzt ist, zurückweisen könnten. Genau diese Einstellung wird sichtbar, wenn Unternehmen ein voll ausgereiftes Produkt ohne vorherige Tests auf den Markt bringen. Sie glauben, es müsse sich in seiner ganzen Pracht entfalten, um Kunden gewinnen zu können. Doch die Angst des Visionärs enthält ein Körnchen Wahrheit. Teams, die in klassischen Produktentwicklungsmethoden verwurzelt sind, haben gelernt, regelmäßig Alles-oder-nichts-Entscheidungen zu treffen. Das ist der Kern des Wasserfall- oder Stage-Gate-Entwicklungsmodells. Wenn ein MFP scheitert, pflegen sie jede Hoffnung – und das Produkt – aufzugeben. Doch dieses Problem lässt sich lösen.

Vom MFP zur Innovationsbilanz

Der Ausweg aus dem Dilemma ist die Iteration. Sie sollten sich beizeiten darauf verständigen, die Hoffnung nie aufzugeben, ungeachtet dessen, wie die Ergebnisse der MFP-Tests ausfallen. Erfolgreiche Entrepreneur werfen nicht beim ersten Anzeichen eines Problems das Handtuch, aber sie klammern sich auch nicht an ihren Plan, bis sie nach einem Tiefschlag zu Boden gehen. Sie zeichnen sich durch eine einmalige Mischung aus Durchhaltevermögen und Flexibilität aus. Auf diesem Weg – und nach vielen Iterationen – wird ihnen vielleicht bewusst, dass irgendein Element ihrer Strategie oder ihres Produkts unzulänglich ist, und sie beschließen, eine Kurskorrektur herbeizuführen, sprich, zu einer anderen Methode zu greifen, um ihre Vision zu verwirklichen.

Startups sind besonders gefährdet, wenn externe Stakeholder (Gruppierungen, die bestimmte Ansprüche geltend machen können) und Investoren (vor allem die für interne Projekte zuständigen Finanzvorstände) in eine Vertrauenskrise geraten. Wenn das Projekt genehmigt und die Investition getätigt wurde, ist der Entrepreneur am Zug: Er soll mit seinem Produkt wie versprochen die Welt aus den Angeln heben. Die Kunden sollten eigentlich in hellen Scharen anrücken und sämtliche Rekorde brechen. Beides lässt auf sich warten.

In einem traditionellen Führungssystem handelt sich ein Manager, der sein Versprechen nicht hält, Schwierigkeiten ein. Für dieses Defizit gibt es nur zwei Erklärungen: ein Fehler in der Implementierung oder ein Fehler in der Planung. Beide sind gleichermaßen unentschuldbar. Darüber hinaus sehen wir uns als Manager,

die unternehmerisch denken und handeln, einem weiteren verzwickten Problem gegenüber: Wie können wir angesichts der Unwägbarkeiten, mit denen unsere Pläne und Prognosen gespickt sind, Erfolge geltend machen, wenn wir den Erwartungen nicht entsprechen? Anders ausgedrückt: Woher weiß der Finanzchef, dass wir gescheitert sind, weil wir (durch Versuch und Irrtum) etwas Wichtiges gelernt haben – und nicht, weil wir nachlässig oder verbohrte waren?

Die Lösung dieses Problems befindet sich im Kern des Lean-Start-up-Modells. Wir brauchen einen systematischen Ansatz, um herauszufinden, ob wir echte Fortschritte machen und validierte Lernprozesse einleiten. Dieses System ist die sogenannte Innovationsbilanz, eine Alternative zur klassischen Bilanz, maßgeschneidert für Startups und Thema des siebten Kapitels.

7. Kapitel

Messungen

Am Anfang ist ein Startup kaum mehr als ein Modell auf einem Blatt Papier. Die finanziellen Aspekte im Geschäftsplan schließen Prognosen über die erwartete Anzahl der Kunden, Ausgaben, Umsätze und Gewinne ein, die erzielt werden können. Das sind Idealvorstellungen, von denen ein Startup in der Anlaufphase meistens noch meilenweit entfernt ist.

Seine Aufgabe besteht darin, 1) rigoros zu analysieren, wo es gerade steht und dabei die harten Tatsachen zu verkraften, die dabei zutage treten, und 2) Experimente durchzuführen, um zu lernen, wie man die realen Zahlen näher an die heranbringt, die im Geschäftsplan stehen.

Bei den wenigsten Produkten – selbst bei Flops – ist die Zugkraft gleich null. Sie können wenigstens ein paar Kunden, ein geringfügiges Wachstum und ein paar positive Ergebnisse vorweisen. Doch dieses Herumdümpeln »im Schattenreich der lebenden Toten« ist gefährlich. Mitarbeiter und Entrepreneure neigen von Haus aus zum Optimismus. Wir möchten an unsere Ideen glauben können, auch dann noch, wenn das Unheil verkündende Menetekel an der Wand erscheint. Schließlich gibt es zahlreiche Geschichten von Entrepreneuren, die dank ihrer Beharrlichkeit einen Sieg errangen, obwohl die Zeichen auf Untergang standen. Leider ist wenig über die vielen namenlosen Unglücksraben bekannt, die ihr Unternehmen durch ihre Beharrlichkeit ins Verderben stürzten.

Warum etwas so Unspektakuläres wie eine Bilanz Ihr Leben verändern wird

Die meisten Leute haben sich angewöhnt, Bilanzen als trockene, langweilige Angelegenheit zu betrachten, ein notwendiges Übel, das in erster Linie dazu dient, Finanzberichte und lebensnotwendige Bilanzprüfungen vorzubereiten, doch das liegt daran, dass wir sie inzwischen als gegeben hinnehmen. Historisch gesehen waren sie unter der Führung von Konzernlenkern wie Alfred Sloan vom Automobilgiganten General Motors ein unverzichtbarer Bestandteil der Methode, weit verstreute Sparten einer zentralen Kontrolle zu unterstellen. Sie ermöglich-

ten GM, klare Meilensteine für jedes Geschäftsfeld zu setzen und die zuständigen Manager für den Erfolg bei der Realisierung dieser Ziele zur Verantwortung zu ziehen. Alle modernen Unternehmen haben die eine oder andere Variante dieses Ansatzes eingeführt. Die Bilanz ist der Schlüssel zum Erfolg.

Leider sind die Standard-Rechnungslegungsmethoden wenig hilfreich, um die Leistung von Entrepreneuren zu messen. Startups sind zu unberechenbar für präzise Prognosen und Meilensteine des Erfolgs.

Ich habe unlängst ein phänomenales Startup kennengelernt, mit einem ausreichenden finanziellen Polster, einem beachtlichen Kundenstrom und rapidem Wachstum. Das Produkt war führend in einer Softwarekategorie, die sich noch in der Entwicklung befand: Es war auf Unternehmen zugeschnitten und wendete Verbrauchermarketingtechniken für den firmeninternen Verkauf an. Das Team verließ sich beispielsweise auf die virale Verbreitung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter statt auf klassische Verkaufsvorgänge, bei dem vielleicht der Chief Information Officer oder Leiter der Informationstechnologie (IT) als Ansprechpartner dienen würde. Infolgedessen konnte es die neuesten experimentellen Verfahren einsetzen, während das Produkt fortwährend überarbeitet und weiterentwickelt wurde. Wie bei jedem Startup stellte ich den Teammitgliedern die Frage: »Verbessern Sie Ihr Produkt?« Sie wurde bejaht. »Woher wissen Sie das?«, hakte ich nach. Und die Antwort lautete jedes Mal: Wir sind Entwickler, haben im letzten Monat eine Reihe von Modifikationen durchgeführt, die unseren Kunden offenbar gefallen, und können in diesem Monat Zahlen vorweisen, die rosiger aussehen. Folglich müssen wir uns auf dem richtigen Weg befinden.

Solche Geschichten werden bei den Vorstandssitzungen der meisten Startups vorgetragen. Die Meilensteine werden nach dem gleichen Muster festgelegt: ein bestimmtes Zwischenziel in der Produktentwicklung erreichen, vielleicht noch mit ein paar Kunden reden und abwarten, ob die Zahlen nach oben gehen. Leider ist das kein guter Indikator, ob ein Startup echte Fortschritte macht. Woher wissen wir, ob die durchgeführten Änderungen für das Ergebnis relevant sind, das uns vorschwebt? Woher wissen wir, ob wir die richtigen Lektionen aus diesen Änderungen ableiten? Um solche Fragen zu beantworten, brauchen Startups dringend eine Methode, Leistungen in einem unternehmerischen Umfeld zu messen, das von disruptiven Neuerungen geprägt ist. Das ist Sinn und Zweck der Innovationsbilanz.

Ein branchenübergreifender Bilanzierungsrahmen

Die Innovationsbilanz gibt Startups einen objektiven Nachweis an die Hand, dass sie lernen, ein tragfähiges Geschäftsmodell aufzubauen. Sie wandelt Annahmen, die auf einem Vertrauensvorschuss beruhen (wie im vierten Kapitel geschildert), in ein quantitatives Finanzmodell um. Jeder Geschäftsplan legt ein solches Modell zugrunde, selbst wenn er auf der Rückseite einer Papierserviette skizziert wurde. Dieses Modell beinhaltet Aussagen über den zu erwartenden Geschäftserfolg. Der Geschäftsplan für einen etablierten Hersteller würde beispielsweise zeigen, dass er im Verhältnis zu seinem Absatzvolumen wächst. Da die Gewinne aus dem Warenverkauf in Marketing und Verkaufsförderungsmaßnahmen reinvestiert werden, gewinnt das Unternehmen neue Kunden. Die Wachstumsrate hängt hauptsächlich von drei Faktoren ab: von der Rentabilität jedes einzelnen Kunden, den Kosten der Neukundenakquisition und der Anzahl der Wiederholungskäufe von Bestandskunden. Je höher diese Werte sind, desto schneller wächst das Unternehmen und desto einträglicher ist das Geschäft. Das sind die treibenden Kräfte des Wachstumsmodells, dem sich dieses Unternehmen verschrieben hat.

Ein Handelsunternehmen wie eBay, das Käufer und Verkäufer zusammenbringt, würde ein anderes Wachstumsmodell wählen. Sein Erfolg hängt maßgeblich von den Netzwerkeffekten ab, die es zur ersten Adresse für Käufer und Verkäufer machen, die Geschäftsvorgänge abwickeln wollen. Verkäufer wünschen sich einen Markt mit möglichst vielen potenziellen Kunden. Käufer wünschen sich einen Markt mit möglichst viel Wettbewerb unter den Anbietern, der eine maximale Verfügbarkeit der Produkte und die niedrigsten Preise gewährleistet (in der Wirtschaft manchmal auch Renditesteigerung auf der Angebots- und Nachfrageseite genannt). Startups dieser Kategorie müssen messen können, ob die erhofften Netzwerkeffekte tatsächlich erzielt werden, was sich an einer hohen Kundenbindungsrate bei den neuen Marktteilnehmern ablesen lässt. Wenn die Kunden ohne großen Schwund bei einem Produkt bleiben, wächst der Markt ungeachtet dessen, wie ein Unternehmen Neukunden gewinnt. Die Wachstumskurve gleicht dann einer Aufzinsungstabelle, bei der die Wachstumsrate auf dem »Zinssatz« der Neukunden beruht, die das Produkt erwerben.

Obwohl diese beiden Unternehmen völlig unterschiedliche Wachstumsmotoren haben, gibt es ein spannendes Rahmenwerk, das ihnen hilft, die Rechenschaftsberichte ihrer Führungsmannschaft objektiver zu beurteilen. Es behält selbst dann Gültigkeit, wenn sich das Geschäftsmodell ändert.

Die Innovationsbilanz in der Praxis

Die Innovationsbilanz umfasst drei Schritte: Erstens müssen Startups ein minimal funktionsfähiges Produkt zum Einsatz bringen, um echte Daten über den aktuellen Stand des Projekts zu gewinnen. Ohne ein klares Bild vom derzeitigen Status – mag dieser auch noch so weit vom Ziel entfernt sein – besteht keine Möglichkeit, Fortschritte zu verfolgen.

Zweitens müssen Startups versuchen, den Wachstumsmotor durch Feinabstimmung der Parameter von der Start- oder Grundlinie in Richtung Ziel- oder Ideallinie zu bringen. Das erfordert manchmal (nach einem Fehlstart) mehrere Anläufe. Nachdem alle erforderlichen Mikroveränderungen und Produktoptimierungen durchgeführt wurden, erreicht das Startup einen Punkt, an dem eine wichtige Entscheidung ansteht. Das ist der dritte Schritt, bei dem sich die Frage stellt, ob es den Kurs wechseln oder beibehalten soll.

Wenn das Unternehmen gute Fortschritte auf dem Weg zur Ideallinie macht, bedeutet das, es hat das Richtige gelernt und das Gelernte effektiv umgesetzt; in diesem Fall macht es Sinn, den Kurs fortzusetzen. Andernfalls muss das Management schlussendlich erkennen, dass seine derzeitige Produktstrategie Mängel aufweist und einer nachhaltigen Veränderung bedarf. Bei einer Kurskorrektur beginnt der gesamte Prozess wieder von vorn: Das Unternehmen muss eine neue Grundlinie festlegen und den Wachstumsmotor durch Feinabstimmung der Parameter Schritt für Schritt in Richtung Ideallinie bringen. Ob der Kurswechsel erfolgreich war, sieht man daran, dass die Feinabstimmungsaktivitäten gewinnbringender sind als vorher.

Grundlegende Parameter aufstellen

Ein Startup könnte beispielsweise einen kompletten Prototypen seines Produkts entwickeln und ihn über seine wichtigsten Vertriebskanäle echten Kunden anbieten. Mit diesem MFP ließen sich die meisten Annahmen überprüfen und gleichzeitig grundlegende Parameter für alle übrigen Annahmen festlegen. Alternativ könnte es aber auch verschiedene MFPs erstellen, um Rückmeldungen über eine Annahme nach der anderen zu erhalten. Vor dem Bau des Prototypen könnte das Unternehmen mit seinem Marketingmaterial einen Rauchttest durchführen. Das ist eine klassische Technik aus dem Direktmarketing, um Kunden die Mög-

lichkeit zu bieten, ein noch unfertiges Produkt vorzubestellen. Ein Rauch- oder Smoke Test misst lediglich, ob Kunden interessiert sind, das Produkt auszuprobieren. Für die Validierung eines komplexen Wachstumsmodells reicht das nicht aus. Der Test erzeugt aber nützliche Rückmeldungen über das mutmaßliche Kundeninteresse, bevor mehr Geld und andere Ressourcen in das Produkt einfließen.

MFPs liefern erste Erkenntnisse über die *Meilensteine im Lernprozess*. Sie ermöglichen einem Startup, sein Wachstumsmodell mit realen Grundliniendaten zu füllen: Konversionsrate, Anzahl der Anmeldungen für Probeversionen und Tests, Kundenwert über die gesamte Lebensdauer der Beziehung usw. Das sind wichtige Eckdaten, die als Fundament für Lernprozesse über Kunden und ihre Reaktionen auf ein Produkt dienen, selbst wenn diese »Grundsteinlegung« mit einer Hiobsbotschaft beginnt.

Wenn man unter den zahlreichen Annahmen in einem Geschäftsplan wählt, macht es Sinn, die risikoreichsten zuerst unter die Lupe zu nehmen. Wenn Sie keine Möglichkeit sehen, sie zu entschärfen, um sich der Ideallinie anzunähern und ein tragfähiges Geschäftsmodell aufzubauen, macht es keinen Sinn, die anderen auszutesten. Ein Beispiel: Ein Medienunternehmen, das Werbung verkauft, könnte zwei Annahmen hinterfragen: Kann es auf lange Sicht die Aufmerksamkeit eines definierten Kundensegments wecken? Und kann es diese Aufmerksamkeit bei potenziellen Inserenten in klingende Münze umwandeln? In einer Branche, in der die Anzeigentarife für ein bestimmtes Kundensegment weithin bekannt sind, ist es riskant, davon auszugehen, dass man langfristig Aufmerksamkeit weckt. Deshalb sollten sich die ersten Experimente eher auf die Produktion von Inhalten als auf den Anzeigenverkauf beziehen. Beispielweise könnte das Unternehmen anhand eines Pilotprojekts im Fernsehen oder in einem Printmedium herausfinden, wie die Kunden auf das Produkt anspringen.

Feinabstimmung des Motors

Sobald die Grundlinie abgesteckt ist, kann sich das Startup auf den Weg zum zweiten Meilenstein im Lernprozess begeben: die Feinabstimmung der Parameter, die den Wachstumsmotor antreiben. Jede Produktentwicklung, Marketingkampagne oder andere Initiative sollte unter dem Aspekt ins Auge gefasst werden, eine der Antriebskräfte des Wachstumsmodells zu verbessern. Ein Unternehmen könnte beispielsweise Zeit in die Verbesserung des Produktdesigns investieren, um Neukunden die Anwendung zu erleichtern. Das setzt die Annahme voraus, dass die

Aktivierungsrate der Neukunden ein Wachstumstreiber und die Grundlinie niedriger ist, als es dem Unternehmen gefällt. Um validierte Lernprozesse sichtbar zu machen, müssen die Designänderungen die Aktivierungsrate der Neukunden verbessern. Andernfalls muss das neue Design als Fehlschlag verbucht werden. Ein gutes Design verändert das Kundenverhalten zum Besseren. Das ist eine wichtige Regel.

Vergleichen wir zwei Startups miteinander. Unternehmen A beginnt mit klaren Grundliniendaten, einer Hypothese, wie sich diese Kenngrößen verbessern lassen, und einer Reihe von Experimenten zur Überprüfung dieser Hypothese. In Unternehmen B setzen sich die Teams zusammen, um über Produktverbesserungen zu diskutieren, setzen einige der Veränderungen postwendend um und feiern, wenn sich die Zahlen positiv verändern. Frage: Welches Startup leistet bessere Arbeit und erzielt dauerhafte Ergebnisse?

Verändern oder Bewahren

Im Laufe der Zeit wird ein Team, das sich dank seiner Lernprozesse Schritt für Schritt zu einem tragfähigen Geschäft vorarbeitet, eine Verbesserung der Kennziffern in seinem Modell erreichen, die von der armseligen Grundlinie des MFP festgeschrieben wurden und sich der Ideallinie annähern, die im Geschäftsplan umrissen ist. Bleiben Fortschritte aus, rückt dieses Ideal in immer weitere Ferne. Dann täuschen nicht einmal die machtvollsten Selbstschutzmechanismen über die Tatsache hinweg, dass wir nichts dazugelernt haben, dass die Antriebskräfte unseres Geschäftsmodells keine neuen Impulse erhalten haben. Und das ist ein untrügliches Zeichen, dass es Zeit für eine Kurskorrektur ist.

Innovationsbilanz bei IMVU

In der Startphase von IMVU sah die Innovationsbilanz folgendermaßen aus. Unser minimal funktionsfähiges Produkt hatte viele Schwachstellen und fand beim ersten Release (der Freigabe oder Veröffentlichung einer Software) nur wenig Anklang. Wir nahmen natürlich an, dass der schwache Umsatz auf die Qualitätsmängel zurückzuführen war, und nach wochenlangen Verbesserungsbemühungen waren wir zuversichtlich, dass sich die Mühe gelohnt hatte. Am Monatsende hielten wir eine Vorstandssitzung ab, bei der wir die Ergebnisse vorlegten. Am Vorabend

gingen wir noch einmal unsere Standardanalysen durch, überprüften die Konversionsraten, die Kundenzahlen und die Umsätze, um nachzuweisen, dass wir gute Arbeit geleistet hatten. Das löste mehrmals Panikattacken in der letzten Minute aus, weil die Qualitätsverbesserungen keinerlei Veränderung im Kundenverhalten erkennen ließen. Das hatte wiederum frustrierende Vorstandssitzungen zur Folge, bei denen die fabelhaften »Fortschritte« in der Produktentwicklung und die stagnierenden Geschäftsergebnisse zur Sprache kamen. Nach geraumer Zeit gaben wir uns nicht mehr mit unseren Analysen auf den letzten Drücker zufrieden, sondern nahmen die Kenngrößen häufiger in Augenschein und machten die Produktentwicklung an der Feedbackschleife fest. Das Resultat war noch depressiver. Woche um Woche verging, ohne dass die Produktveränderungen Wirkung zeigten.

Produktverbesserungen mit 5 Dollar pro Tag

Wir überprüften die »Trichter-Verhaltensparameter«, die für unseren Wachstumsmotor von zentraler Bedeutung waren: Kundenregistrierung, Herunterladen unserer Applikation, Anwendung der Probeversion, wiederholte Nutzung und Kauf. Um genug Daten für einen Lernprozess zu sammeln, brauchten wir nur genug Kunden, die unser Produkt benutzten und uns reale Verhaltensparameter in allen Bereichen lieferten. Wir gestanden uns ein Budget von 5 Dollar am Tag zu: genug, um Klicks im derzeit noch neuen AdWords-System von Google zu kaufen. (Der Inserent legte damals ein Budget fest und bot einen Mindestpreis, den er für einen Klick auf seine Anzeige zu zahlen bereit war. Er zahlte also nicht die Werbeeinblendung, sondern nur die tatsächliche Anzahl der Klicks.) Damals musste man mindestens 5 Cent für einen Klick hinblättern, nach oben waren den Ausgaben keine Grenzen gesetzt. Folglich konnten wir es uns leisten, ein Konto zu eröffnen und die Maschinerie in Gang zu setzen, obwohl wir knapp bei Kasse waren.¹

Die 5 Dollar brachten uns 100 Klicks ein – pro Tag. Aus der Marketingperspektive war das nicht der Rede wert, aber für den Lernprozess von unschätzbarem Wert. Wir konnten jeden Tag die Performance unseres Produkts mithilfe brandneuer Kunden messen. Und mit jeder Überarbeitung des Produkts erteilte man uns gleich am nächsten Tag »Noten«, die Aufschluss über unseren aktuellen Leistungsstand gaben.

Beispielsweise führten wir eine neue Marketingbotschaft ein, die auf erstmalige Kunden abzielte. Am nächsten Tag änderten wir die Möglichkeiten, sich mit dem Produkt vertraut zu machen. Und danach fügten wir neue Features hinzu, beseitigten Fehler, entwickelten ein neues Design oder probierten ein neues Layout für unsere Website aus. Wir sagten uns, dass wir das Produkt mit jedem Schritt verbesserten, aber diese subjektive Zuversicht wurde der Feuerprobe realer Zahlen unterzogen. Tagein, tagaus führten wir randomisierte Tests durch. Jeder Tag war ein neues Experiment. Die Kunden waren andere als die vom Vortag. Doch noch wichtiger war die Erkenntnis, dass sich unsere Trichter-Kennziffern nicht veränderten, obwohl unsere Bruttozahlen stiegen.

Hier ist eines der Diagramme, die wir bei unseren ersten IMVU-Vorstandssitzungen vorlegten.

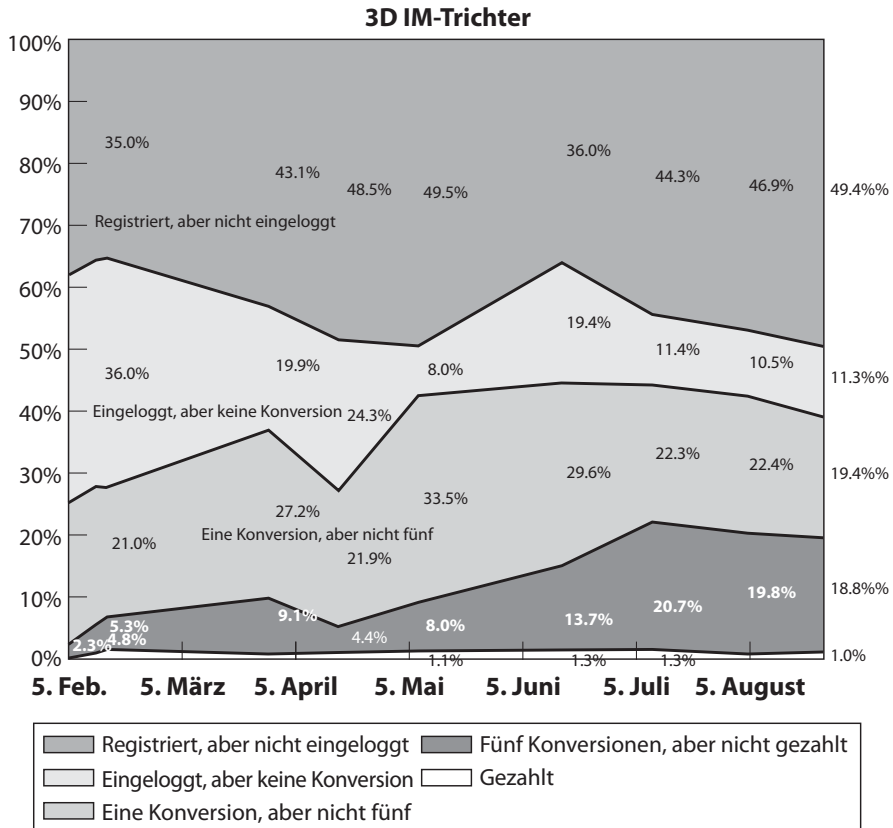


Abb. 6

Es stellte annähernd sieben Monate Arbeit dar. In diesem Zeitraum verbesserten wir laufend das IMVU-Produkt, gaben jeden Tag neue Konfigurationsänderungen frei. Wir führten zahlreiche persönliche Gespräche mit Kunden und unser Entwicklerteam arbeitete bis zum Umfallen.

Kohortenanalyse

Um das Diagramm zu entschlüsseln, müssen Sie wissen, was es mit der sogenannten *Kohortenanalyse* auf sich hat. Sie gehört zu den wichtigsten Analysewerkzeugen eines Startups. Sie mag komplex erscheinen, stützt sich aber auf eine einfache Voraussetzung. Statt Ausschau nach kumulativen oder Bruttozahlen zu halten wie Gesamtertrag oder Gesamtzahl der Kunden, konzentriert man sich auf die Ergebnisse der einzelnen Kundengruppen, die unabhängig voneinander mit dem Produkt in Berührung kommen. Diese Gruppen werden Kohorten genannt. Das Diagramm zeigt die Konversionsraten der Neukunden in den genannten Monaten. Sie geben Aufschluss über den Prozentsatz der Kunden, die sich zu diesem Zeitpunkt registrieren ließen und danach alle weiteren Schritte eingeleitet haben. Von den Kunden, die im Februar 2005 zu IMVU kamen, haben sich folglich 60 Prozent mindestens einmal eingeloggt, um einen Blick auf unser Produkt zu werfen.

Führungskräfte mit Expertise im Unternehmenskundengeschäft erkennen in dieser Trichteranalyse den klassischen Verkaufstrichter, der benutzt wird, um die Umwandlung von Interessenten in Kunden zu steuern. Lean Startups benutzen ihn auch für die Produktentwicklung. Er ist in vielen Geschäftsfeldern nützlich, denn das Überleben jedes Unternehmens hängt vom Kundenfluss ab. Der Kundenfluss prägt die Interaktionen zwischen den Kunden und den Produkten eines Unternehmens. Er ermöglicht uns, einen Geschäftsvorgang quantitativ zu verstehen, und hat mehr Vorhersagekraft als die herkömmlichen Bruttokennziffern.

Bei genauerem Hinsehen werden Sie klare Tendenzen im Diagramm erkennen. Einige Produktverbesserungen machten sich bezahlt – wenn auch nur geringfügig. Der Prozentsatz der Kunden, die bei der Stange blieben und das Produkt noch mindestens fünf Mal nutzten, stieg von 5 Prozent auf 20 Prozent. Trotzdem pendelte sich der Prozentsatz der Neukunden, die für das IMVU-Produkt zahlten, bei 1 Prozent ein. Nach monatelanger harter Arbeit, unzähligen einzelnen Verbesserungen, Fokusgruppen, Designsitzungen und Gebrauchstauglichkeitstests war der Prozentsatz der Neukunden, die bereit waren, nach dem Probelauf Geld

für das Produkt zu bezahlen, der gleiche wie am Anfang, obwohl viel mehr Interessenten die Gelegenheit hatten, es auszuprobieren.

Infolge der Kohortenanalyse konnten wir diesen Misserfolg nicht dem Vermächtnis von Kunden anlasten, die gegen Veränderungen, externe Marktbedingungen oder aus anderen vorgeschobenen Gründen resistent waren. Jede Kohorte stellte uns unabhängig voneinander ein Zeugnis aus und wir brachten es mit knapper Not auf ein »Befriedigend«. Das förderte die Erkenntnis, dass wir ein Problem hatten.

Ich leitete das Entwicklerteam, das damals noch klein war, und hatte genau wie meine Mitgründer das Gefühl, dass unsere Aktivitäten den Kern des Produkts bildeten. Ich arbeitete noch härter, konzentrierte mich auf Funktionen von immer höherer Qualität und verbrachte so manche schlaflose Nacht. Unsere Frustration nahm zu. Als ich mit meinem Latein am Ende war, blieb nur noch ein Ausweg: das direkte Gespräch mit den Kunden. Angesichts der mangelnden Fortschritte bei der Feinabstimmung unseres Wachstumsmotors blieb mir keine andere Wahl mehr, als Klartext zu reden.

Vor dem Misserfolg, in der Startphase des Unternehmens, war es leicht, im Austausch mit potenziellen Kunden zu der Überzeugung zu gelangen, dass wir uns auf dem richtigen Weg befanden. Wenn wir Kunden zu einem persönlichen Gespräch und Gebrauchstauglichkeitstest in unsere Firma baten, fiel es uns leicht, negative Rückmeldungen auszublenken. Wenn sie kein Interesse an unserem Produkt hatten, gehörten sie eben nicht zu unserem Zielmarkt, hieß es. »Fehlanzeige«, pflegte ich dem Mitarbeiter zu erklären, der für die Rekrutierung unserer Testpersonen zuständig war. »Such endlich jemanden mit dem demografischen Profil, das wir anpeilen.« Wenn der nächste potenzielle Kunde positiver reagierte, sah ich darin eine Bestätigung, dass wir die richtige Zielgruppe im Blick hatten. Andernfalls weg damit und der Nächste bitte.

Sobald ich über hieb- und stichfeste Daten verfügte, veränderten sich meine Interaktionen mit Kunden. Plötzlich hatte ich Fragen, die dringend einer Antwort bedurften: Warum reagieren Kunden nicht auf unsere »Produktverbesserungen«? Warum zahlt sich der Aufwand nicht aus? Beispielsweise erleichterten wir unseren Kunden die Nutzung von IMVU in ihrem bestehenden Freundeskreis. Leider hatten die Kunden keine Lust, sich darauf einzulassen. Dieser Schuss ging also voll daneben. Sobald wir wussten, wonach wir Ausschau halten mussten, begriffen wir wesentlich schneller, was ihnen wichtig war. Wie bereits erwähnt, führte dieser Schritt letztendlich zu einer radikalen Kurskorrektur: weg von einem IM-Erwei-

terungspaket für einen vorhandenen Freundeskreis und hin zu einem eigenständigen Netzwerk, das neue Kontakte förderte. Plötzlich schwanden unsere Sorgen bezüglich der Produktivität. Sobald unsere Aktivitäten auf die tatsächlichen Kundenwünsche ausgerichtet waren, erzielten wir mit unseren Produktexperimenten eine positivere Reaktion.

Dieses Muster wiederholte sich wieder und wieder, von dem Tag an, als sich unsere Umsätze auf weniger als 1000 Dollar im Monat beliefen, bis zu dem Zeitpunkt, als wir die Millionenmarke erreichten. Das ist ein untrügliches Zeichen für einen erfolgreichen Kurswechsel: Die neuen Experimente sind unter dem Strich gewinnbringender als alles, was man vorher ausprobiert hat.

Das Muster? Die schlechten quantitativen Ergebnisse zwingen uns, unseren Misserfolg offen einzugestehen und Motivation, Kontext und Raum für qualitative Analysen zu schaffen. Sie leisten neuen Ideen – neuen Hypothesen – Vorschub, die überprüft werden müssen und möglicherweise eine Kurskorrektur nach sich ziehen. Mit jeder Kurskorrektur erschließen sich neue Chancen für weitere Experimente und der Zyklus beginnt von vorne. Jeder Zyklus umfasst folgende Schritte: Festlegen der Grundlinie, Feinabstimmung des Wachstumsmotors und die Entscheidung, den Kurs zu wechseln oder fortzusetzen.

Optimierung versus Lernen

Ingenieure, Designer und Marketer sind geübt darin, ihre Produkte und Dienstleistungen zu optimieren. Die meisten Direktmarketingfirmen haben beispielsweise Erfahrung mit A-B-Tests (oder Split-Run-Tests): Sie schicken verschiedene Varianten eines hochwertigen Produkts an zwei ähnliche Kundengruppen, um Unterschiede in den Rücklaufquoten zu ermitteln. Ingenieure sind darauf geichtet, die Leistungsfähigkeit eines Produkts zu steigern, genau wie Designer bestrebt sind, ein Produkt benutzerfreundlicher zu gestalten. Alle diese Aktivitäten bieten einer gut geführten Organisation herkömmlichen Zuschnitts Vorteile, die schrittweise erzielt werden und mit entsprechendem Aufwand verbunden sind. Solange wir den Plan gekonnt umsetzen, zahlt sich die harte Arbeit aus. Doch diese Instrumente, die einer Produktverbesserung dienen, eignen sich nicht in gleichem Maß für Startups. Wenn sie sich mit ihrem Produkt auf dem Holzweg befinden, tragen weder Produkt- noch Marketingverbesserungen zu nennenswerten Fortschritten bei. Ein Startup muss die Messlatte des Erfolgs von Anfang an hoch ansetzen und nachweisen, dass sein Produkt oder seine Dienstleistung auf einem

tragfähigen Geschäftsmodell ruht. Ob es diesem Richtmaß entspricht, lässt sich nur beurteilen, wenn bereits im Vorfeld klare, konkrete Voraussagen getroffen wurden.

Da diese (angesichts der vielen Unwägbarkeiten) fehlen, sind die Produkt- und Strategieentscheidungen schwieriger und zeitraubender, wie ich oft bei meiner Beratungstätigkeit gesehen habe. Viele Startups meinen, das Entwicklerteam sei schuld an der Misere, es müsse sich »ein bisschen mehr anstrengen«. Im persönlichen Gespräch stellt sich dann heraus, dass sich immer Verbesserungen vornehmen lassen, was ich auch empfehle. Doch das eigentliche Problem ist selten der Mangel an fachlicher Kompetenz, Energie oder harter Arbeit. Das Team gibt sich die größte Mühe in jedem einzelnen Entwicklungszyklus, doch das Unternehmen sieht keine Ergebnisse. Manager, die in einem traditionellen Geschäftsmodell ihre Sporen verdient haben, neigen zu der logischen Schlussfolgerung: Das Team arbeitet nicht hart, nicht effektiv oder nicht effizient genug.

Und so wird eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt. Das Team versucht unverdrossen, ein Produkt entsprechend den Anforderungen zu entwickeln, die es von den kreativen Köpfen des Unternehmens oder dem Topmanagement erhält. Bleiben die gewünschten Resultate aus, geht die Führungsmannschaft davon aus, die Diskrepanz zwischen dem geplanten und dem entwickelten Produkt sei die Ursache, sodass die Spezifikation für die nächste »Runde« noch umfangreicher ausfällt. Je detaillierter das Lastenheft, desto mehr verlangsamt sich der Planungsprozess, die Los- oder Batchgröße steigt, die Rückmeldungen verzögern sich. Wenn die Geschäftsleitung oder der Finanzvorstand als Stakeholder einbezogen sind, dauert es nicht lange, bis personelle Veränderungen erfolgen.

Vor einigen Jahren wurde ich von einem Entwicklerteam, das Produkte an große Medienunternehmen verkauft, als Berater engagiert; man glaubte, dass die Leistung ihrer Ingenieure zu wünschen übrig ließ. Das Problem lag indes nicht bei ihnen, sondern im Entscheidungsfindungsprozess, der im gesamten Unternehmen gang und gäbe war. Sie hatten zwar Kunden, kannten sie aber nicht besonders gut. Sie wurden ständig mit Funktionsanforderungen seitens der Kunden, der internen Verkaufsmannschaft und der Geschäftsleitung bombardiert. Jede neue Erkenntnis galt als Notfall, dem höchste Priorität eingeräumt wurde. Durch die ständigen Unterbrechungen wurden langfristige Projekte verzögert. Dazu kam, dass das Team keine klare Vorstellung hatte, ob die durchgeführten Änderungen den Kunden überhaupt wichtig waren. Trotz aller Aktionen und Aktivitäten waren die Geschäftsergebnisse unverändert mittelmäßig. Das Wachstum erfolgte im Schneckentempo und die Gewinne blieben weit hinter den prognostizierten zurück.

Meilensteine im Lernprozess beugen dieser Abwärtsspirale vor, indem sie von einer wahrscheinlicheren Ursache ausgehen: Das Unternehmen setzt – systematisch – einen Plan um, der keinen Sinn macht. Der Innovationsbilanz-Rahmen weist in aller Deutlichkeit darauf hin, dass ein Unternehmen auf der Stelle tritt und die Richtung wechseln muss.

In der Startphase des Unternehmens war das Entwicklerteam aus dem obigen Beispiel ungemein produktiv, weil die Gründer einen großen unbefriedigten Bedarf im Zielmarkt entdeckt hatten. Das ursprüngliche Produkt war trotz seiner Mängel bei den frühen Anwendern beliebt. Die Erweiterung des Pakets mit Funktionen, nach denen die Kunden verlangten, schien Wunder zu wirken, denn die ersten Technologiefans rührten die Werbetrommel für die Innovation. Doch im Hintergrund lauerte eine andere Frage, die weder gestellt noch beantwortet wurde: Hatte das Unternehmen einen funktionierenden Wachstumsmotor? War der Anfangserfolg auf die tägliche Arbeit des Entwicklerteams zurückzuführen? Die Antwort lautete Nein; der Erfolg wurde von Entscheidungen vorangetrieben, die das Team in der Vergangenheit getroffen hatte. Keine der aktuellen Initiativen zeitigte Wirkung. Doch diese Tatsache wurde durch die Bruttokennziffern des Unternehmens verschleiert, die alle »im oberen Bereich und auf der Haben-Seite« waren.

Wie wir gleich sehen werden, ist diese Gefahr weit verbreitet. Unternehmen jeder Größe mit einem funktionierenden Wachstumsmotor verlassen sich irgendwann auf die falschen Kenngrößen, an denen sie ihre Aktivitäten ausrichten. Deshalb geraten Manager in die Versuchung, auf die Erfolgstheater-Trickkiste zurückzugreifen: Anzeigen schalten in letzter Minute, Überfrachtung der Vertriebskanäle und Whizbang-Demos (in einer neuen, völlig unverständlichen Sprache), ein verzweifelter Versuch, die Bruttozahlen aufzupolieren. Die Energie, die in dieses Erfolgstheater fließt, hätte man besser in den Aufbau eines tragfähigen Geschäftsmodells investiert. Ich bezeichne die herkömmlichen Zahlen, an denen ein Start-up gemessen wird, als »Fassadenmetrik« und die Innovationsbilanz verlangt, der Versuchung zu widerstehen, sich an ihr zu orientieren.

Fassadenmetrik: Eine Warnung

Um die Gefahren der »Fassadenmetrik« zu verdeutlichen, kehren wir in die Startphase von IMVU zurück. Das geht aus dem nachfolgenden Diagramm hervor; es stammt aus derselben Periode der Unternehmensgeschichte wie die Kohortenanalyse und wurde bei derselben Vorstandssitzung präsentiert.

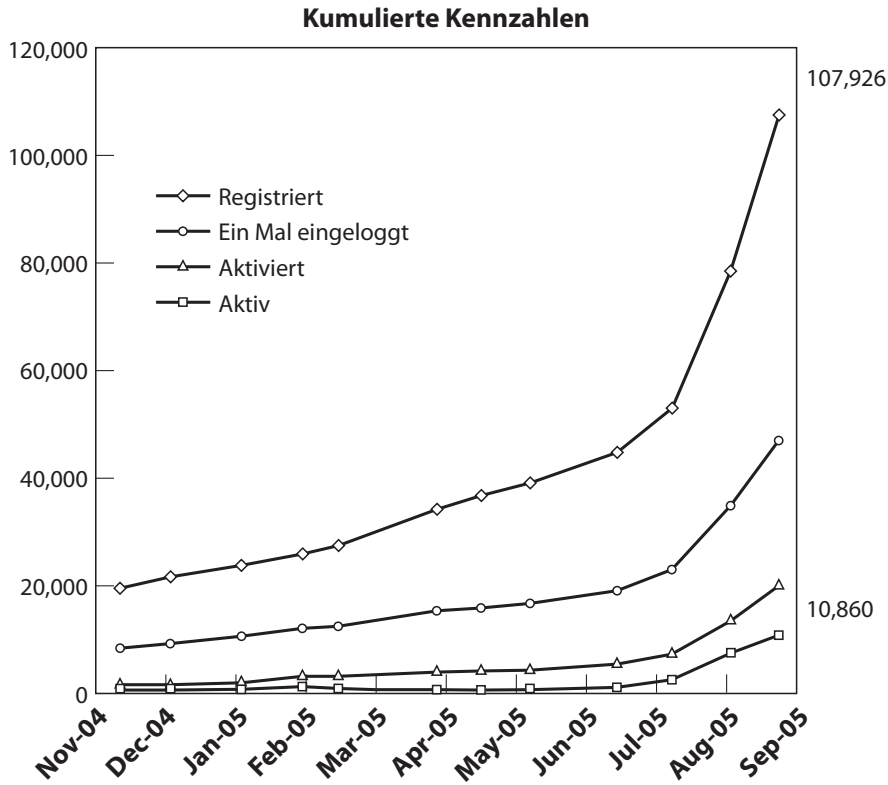


Abb. 7

Es zeigt die klassischen Bruttokennziffern für IMVU: die Gesamtzahl der registrierten Nutzer und zahlenden Kunden (die Bruttoertragskurve für beide sieht beinahe gleich aus). Aus dieser Warte bietet sich ein wesentlich spannenderes Bild, das ich als Fassadenmetrik bezeichne, ein Bild in den rosigsten Farben (das Ideal in einem schnell wachsenden Unternehmen). Solange wir uns auf die Zahlen im oberen Bereich konzentrieren (mehr Kunden, höherer Gesamtertrag), ist der Gedanke verzeihlich, dass dieses Entwicklerteam fantastische Fortschritte macht. Der Wachstumsmotor arbeitet auf Hochtouren. Es gelingt ihm jeden Monat aufs Neue, für neue Kunden und eine positive Kapitalrendite zu sorgen. Die überschüssigen Erträge, die mit diesen Neukunden erzielt werden, werden im nächsten Monat in weitere Kundenakquisitionsmaßnahmen investiert. Das ist schließlich die Quelle des Wachstums.

Doch wie sehen die Daten aus, wenn man sie im Stil der Kohortenanalyse präsentieren würde? IMVU erweitert seinen Kundenbestand, aber die mit jeder neuen Gruppe erzielten Erträge verbessern sich nicht. Der Motor läuft, aber die Feinabstimmung trägt kaum Früchte. Am klassischen Diagramm allein lässt sich nicht ablesen, ob sich IMVU auf dem Weg zum Aufbau eines tragfähigen Geschäftsmodells befindet; und mit Sicherheit lässt es keine Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit des Entrepreneurteams zu, das sich dahinter verbirgt.

Die Innovationsbilanz funktioniert nicht in einem Startup, das sich von einer Fassadenmetrik wie die Bruttokundenzahl in die Irre führen lässt. Der Trick besteht darin, *angemessene Parameter* zu schaffen, um unser Geschäftsmodell und die Meilensteine im Lernprozess zu beurteilen.

Angemessene Parameter

Um die Bedeutung angemessener Kenngrößen zu veranschaulichen, lassen Sie uns einen Blick auf ein Unternehmen namens Grockit werfen. Farbood Nivi, der Gründer, arbeitete zehn Jahre lang als Tutor in zwei großen gewinnorientierten Bildungsinstitutionen, Princeton Review und Kaplan; er half Studenten bei der Vorbereitung auf standardisierte Prüfungen wie GMAT (Graduate Management Admission Test), LSAT (Law School Admission Test) und SAT (Scholastic Admission Test). Sein fesselnder Unterrichtsstil trug ihm viel Beifall von seinen Studenten und Beförderungen von seinen Vorgesetzten ein; er wurde von Princeton als Lehrer des Jahres ausgezeichnet. Doch Nivi fand die veralteten Lehrmethoden der beiden Institutionen frustrierend. Sechs bis neun Stunden Unterricht am Tag vor unzähligen Studenten boten ihm hinreichend Gelegenheit, mit neuen Ansätzen zu experimentieren.²

Im Laufe der Zeit gelangte er zu der Überzeugung, dass die althergebrachte Arbeitsweise im Bildungswesen, der Frontalunterricht oder Lehrervortrag, für seine Studenten unangemessen war. Er machte sich daran, eine bessere Methode zu entwickeln, mit einer Kombination aus Wissensvermittlung durch den Lehrer, individuellen Hausaufgaben und Gruppenunterricht. Insbesondere faszinierte ihn, wie effektiv die Lernprozesse waren, die von der Peergruppe vorangetrieben wurden. Wenn sich die Studenten gegenseitig halfen, profitierten sie in zweifacher Hinsicht. Erstens erhielten sie maßgeschneiderte Informationen von einem Angehörigen ihrer Gruppe, der weniger einschüchternd war als ein Lehrer. Zweitens vertieften sie den Lerninhalt durch die Weitergabe an andere. Im

Laufe der Zeit wurden Nivis Studenten zunehmend sozial – und erfolgreich. Als sich diese Entwicklung herauskristallisierte, hatte Nivi mehr und mehr das Gefühl, dass seine Anwesenheit im Unterricht an Bedeutung verlor. Er stellte eine wichtige gedankliche Verbindung her: »In meinem Unterricht findet soziales Lernen statt. Und im Internet gibt es soziale Netzwerke.« Er kam auf die Idee, soziale Peer-to-Peer-Lernprojekte für Studenten anzubieten, die sich keinen teuren Vorbereitungskurs von Princeton Review oder Kaplan oder einen noch teureren privaten Tutor leisten konnten. Aus dieser Erkenntnis heraus entstand Grockit.

Nivi erklärte: »Gleich ob man sich auf SAT oder Algebra vorbereitet, es gibt drei Möglichkeiten des Wissenserwerbs. Man lernt von einem Experten, man lernt für sich allein, oder man lernt gemeinsam mit anderen. Auch Grockit bietet diese drei Lernformate an. Doch bei uns werden sie durch Technologie und Algorithmen ständig optimiert.«

Nivi ist der Inbegriff des klassischen Entrepreneurs mit Visionen. »Ich dachte, okay, vergessen wir die traditionelle Bildungsstruktur, vergessen wir, was möglich ist, und gestalten wir die Lernprozesse um, den heutigen Studenten und Technologien angepasst. Es gab zahlreiche Multimilliardendollar-Unternehmen da draußen, aber ich fand, dass ihre Innovation, nicht zeitgemäß und daher überflüssig waren. Mir ging es ausschließlich um die Studenten und deren Bedürfnissen wurde nicht optimal entsprochen.«

Heute bietet Grockit die unterschiedlichsten Lernprojekte an, doch Nivi hielt sich in der Startphase an ein schlankes Geschäftsmodell. Er schuf ein minimal funktionsfähiges Produkt: Vorbereitungskurse, die er mithilfe des Webkonferenzen-Tools WebEx Online hielt. Er entwickelte weder eine speziell auf seine Klientel zugeschnittene Customer Software noch eine neue Technologie. Er bot den Studenten lediglich eine neue Unterrichtsmethode im Internet. Die Nachricht verbreitete sich wie ein Lauffeuer und binnen weniger Monate fand Nivi sein Auskommen mit einer Geschäftsidee, die ihm monatlich zwischen 10 000 und 15 000 Dollar einbrachte. Doch wie viele Entrepreneure mit hochgesteckten Zielen entwickelte Nivi sein MFP nicht nur, um kurzfristig Geld damit zu verdienen. Er hatte die Vision, eine kollaborative, noch wirksamere Unterrichtsmethode für Studenten in aller Welt anzubieten. Infolge der Zugkraft, die sein Produkt schon in der Startphase besaß, konnte er einen der namhaftesten Investoren in Silicon Valley als Geldgeber gewinnen.

Als ich Nivi kennenlernte, befand sich sein Unternehmen bereits auf der Schnellspur zum Erfolg. Es hatte sich Risikokapital von angesehenen Investoren beschaf-

fen können, ein traumhaftes Team aufgebaut und ein beeindruckendes Debüt in einem renommierten Startup-Wettbewerb des Silicon Valley geliefert.

Das Team war außerordentlich prozessorientiert und diszipliniert. Es hatte eine verschärfte Version der agilen Softwareentwicklung eingeführt, die sogenannte Extremprogrammierung, was der Partnerschaft mit einem Unternehmen namens Pivotal Labs aus San Francisco geschuldet war. Das erste Produkt wurde von den Medien als Durchbruch gefeiert.

Es gab nur ein Problem: Das Unternehmen sah kein ausreichendes Wachstum in der Nutzung des Produkts durch die Kunden. Grockit ist ein anschauliches Fallbeispiel, weil die Probleme nicht auf Mängel in der praktischen Umsetzung, Disziplin oder Ergebnisverantwortung zurückgingen.

Den Prinzipien der agilen Entwicklungspraxis folgend, war Grockits Arbeit durch eine Reihe von *Sprints* gekennzeichnet, einmonatigen Iterationszyklen. Nivi priorisierte die monatlichen Aufgaben mithilfe von *User Storys*, einem in Alltagssprache formulierten Softwareanforderungskatalog, einer Technik, die aus der agilen Softwareentwicklung stammt. Er verfasste eine User Story, die eine Funktion aus der Sicht des Kunden beschrieb. Sie half den Designern, sich während des gesamten Entwicklungsprozesses auf die Perspektive des Kunden zu konzentrieren.

Jede Funktion wurde in einer einfachen Sprache formuliert, mit Begriffen, die allen Teammitgliedern geläufig waren, auch ohne technische Vorkenntnisse. Und wie bei den Standardmethoden der agilen Softwareentwicklung konnte Nivi die User Storys jederzeit neu priorisieren. Während er sich mit den Kundenwünschen vertraut machte, hatte er die Möglichkeit, Veränderungen im *Product Backlog* vorzunehmen, in der nach ihrem Geschäftswert geordneten Liste der Produktanforderungen. Die fortlaufenden Richtungswechsel wurden nur durch die Regel eingeschränkt, dass kein laufendes Projekt unterbrochen werden durfte. Zum Glück waren die User Storys so verfasst, dass die Aufgaben aufgrund ihrer Batchgröße (auf die ich im neunten Kapitel näher eingehen werde) in ein oder zwei Tagen erledigt waren.

Dieses System wird aus gutem Grund agile Softwareentwicklung genannt: Die Teams, die es anwenden, können blitzschnell die Richtung wechseln, sind leichtfüßig unterwegs und reagieren sensibel auf die Anforderungen des *Product Owner*, der für die strategische Produktentwicklung beziehungsweise Priorisierung der Anforderungen verantwortlich ist, in diesem Fall Nivi.

Wie fühlte sich das Team am Ende jedes Sprints? Es lieferte fortwährend neue Produktfeatures. Es sammelte Rückmeldungen in Form von Kundengeschichten und Gesprächen, die zeigten, dass die Änderungen zumindest einigen gefielen. Es gab immer ausreichende Daten, aus denen hervorging, dass Verbesserungen erzielt wurden: Vielleicht nahm die Gesamtzahl der Kunden, die Anzahl der Fragen, die von den Studenten beantwortet wurden, oder die Zahl der Nutzer zu, die den Dienst mehrmals in Anspruch nahmen.

Dennoch hatte das Team leise Zweifel am Gesamtfortschritt des Unternehmens. Waren die steigenden Zahlen tatsächlich den Entwicklungsaktivitäten geschuldet? Oder waren andere Faktoren dafür verantwortlich, beispielsweise die Erwähnung von Grockit in der Presse? Als ich das Team kennenlernte, stellte ich ihm eine einfache Frage: Woher wissen Sie, dass die Priorisierungsentscheidungen von Nivi Sinn machen?

Damals konzentrierte sich Grockit auf ein einziges Kundensegment: potenzielle Studenten der betriebswissenschaftlichen Fakultät, die sich auf Eignungstests für postgraduale Studiengänge vorbereiteten. Das Produkt ermöglichte ihnen Online-Studien mit Kommilitonen, die für dasselbe Examen büffelten. Und es funktionierte: Die Studenten schnitten in den Prüfungen signifikant besser ab. Doch das Grockit-Team hatte mit den uralten Problemen jedes Startups zu kämpfen: Woher wissen wir, welche Produktmerkmale Vorrang haben sollten? Wie bringen wir mehr Kunden dazu, sich registrieren zu lassen und für das Produkt zu zahlen? Wie machen wir das Produkt bekannt?

Ich stellte Nivi die Frage: »Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie die richtigen Entscheidungen bei der Priorisierung der Funktionen treffen?« Wie die meisten Startup-Gründer warf er einen Blick auf die vorliegenden Daten und gelangte zu einer Einschätzung nach bestem Wissen und Gewissen. Doch das ließ viel Raum für Doppeldeutigkeiten und Zweifel.

Nivi war felsenfest von seiner Vision überzeugt, doch er begann sich zu fragen, ob seine Firma bei der Umsetzung dieser Vision gut im Rennen lag. Das Produkt wurde jeden Tag besser, doch er wollte sichergehen, dass diese Anpassungen den Kunden wichtig waren. Diese Einstellung ist lobenswert. Im Gegensatz zu vielen Visionären, die sich blind an ihre ursprüngliche Vision klammern, war er bereit, sie einer Nagelprobe zu unterziehen.

Er bemühte sich nach besten Kräften, sein Team in dem Glauben an Grockits Erfolg zu bestärken. Er machte sich Sorgen, dass die Arbeitsmoral leiden könn-

te, wenn irgendjemand meinte, der Steuermann habe die Orientierung verloren. Nivi war sich nicht sicher, ob sein Team eine neue Lernkultur begrüßen würde. Schließlich war das ein Element der agilen Softwareentwicklung: Die Designer erklären sich bereit, das Produkt den wechselnden Anforderungen anzupassen, sind aber nicht für die Qualität der dahinterstehenden Geschäftsentscheidungen verantwortlich.

Die agile Softwareentwicklung ist ein wirksames System aus der Sicht der Entwickler. Es gestattet ihnen, sich auf neue Funktionen und technische Gestaltungsmöglichkeiten zu konzentrieren. Der Versuch, unabdingbare Lernprozesse in dieses System einzubinden, könnte die Produktivität untergraben. (Lean Manufacturing sah sich ähnlichen Problemen gegenüber, als die schlanke Methode in den Fabriken eingeführt wurde. Die Manager waren daran gewöhnt, ihr Augenmerk auf die Auslastung der Maschinen zu richten. Man ließ sie so oft wie möglich mit voller Kapazität laufen. Im Hinblick auf die Maschinen ist das effizient, doch legt man die Produktivität des gesamten Betriebs als Maßstab zugrunde, kann diese Vorgehensweise völlig unwirtschaftlich sein. In der Systemtheorie heißt es, dass die Optimierung eines einzelnen Bausteins im System zwangsläufig das System als Ganzes schwächt.)

Nivi und seinem Team entging, dass Grockits Erfolg an Fassadenmetrik gemessen wurde: an der Gesamtzahl der Kunden und der Gesamtzahl der beantworteten Fragen. Sie veranlasste das Team, am Rad zu drehen; sie verlieh ihnen das Gefühl, voranzukommen, obwohl das Unternehmen keine nennenswerten Fortschritte machte. Interessant ist, wie sehr Nivis Methode den oberflächlichen Aspekten der Lernmeilensteine eines Lean Startups glich: Das Unternehmen lieferte ein erstes Produkt und legte die Grundlinien-Parameter fest. Die Iterationen erfolgten in relativ kurzen Zeitabständen und ihre Wirkung wurde anhand der Fähigkeit gemessen, die Kundenkenngrößen zu verbessern.

Doch da Grockit die falschen Kenngrößen verwendete, machte das Startup keine echten Fortschritte. Nivi war frustriert über den Aufwand, der betrieben wurde, um aus den Kundenrückmeldungen zu lernen. In jedem Zyklus änderten sich die Kenngrößen, auf die sie sich konzentrierten: In einem Monat richteten sie ihre Aufmerksamkeit auf die Anzahl der Nutzer, im nächsten auf die Anzahl der registrierten Personen. Die Zahlen gingen rauf und runter, scheinbar wie von selbst. Nivi konnte daraus keine eindeutigen Schlussfolgerungen über Ursache und Wirkung ableiten. In einem solchen Umfeld die Aufgaben richtig zu priorisieren ist eine gewaltige Herausforderung.

Nivi hätte seinen Datenanalysten beauftragen können, einer bestimmten Frage auf den Grund zu gehen. Beispielsweise: Hatte die Einführung von Funktion X eine Auswirkung auf das Kundenverhalten? Das herauszufinden hätte jedoch viel Zeit und weitere Nachforschungen erfordert. Wann genau wurde Funktion X freigegeben? Welche Kunden haben sie getestet? Wurden um diese Zeit noch andere Konfigurationsänderungen eingeführt? Könnten saisonal bedingte Faktoren die Daten verfälscht haben? Dieser Datenberg hätte ausgewertet werden müssen und die Antwort hätten erst Wochen später vorgelegen. In der Zwischenzeit wäre das Team mit neuen Prioritäten und Fragen beschäftigt gewesen, die der Aufmerksamkeit bedurften.

Verglichen mit anderen Startups hatte Grockit einen großen Vorteil: Das Team arbeitete extrem diszipliniert. Ein diszipliniertes Team wendet vielleicht die falschen Methoden an, kann aber rasch in eine andere Gangart wechseln, sobald es den Fehler entdeckt. Und es ist imstande, mit dem eigenen Arbeitsstil zu experimentieren und wichtige Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Grockit gehörte zu dieser Kategorie.

Kohorten- und Splittests

Das Unternehmen änderte die Parameter, die der Erfolgsmessung dienten, in zweifacher Hinsicht. Statt die Bruttokenngrößen zugrunde zu legen, ging es zur Kohortenanalyse über, und statt die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung zu erforschen, wenn das »Kind in den Brunnen gefallen war«, brachte es jede neue Funktion vorab als Split-Run- oder A-B-Test heraus.

Bei einem Split-Run-Test werden den Kunden gleichzeitig verschiedene Versionen des Produkts angeboten. Durch Beobachtung der Verhaltensänderungen der beiden Gruppen lassen sich Rückschlüsse auf die Auswirkung der unterschiedlichen Variationen ziehen. Diese Methode wurde von Direct-Mail-Unternehmen eingeführt, die ihren Kunden beispielsweise per Post einen Katalog mit ihren Produkten zuschicken, wie Lands` End oder Crate& Barrel. Wenn man die Gestaltung des Katalogs überprüfen möchte, könnte man der Hälfte der Kunden eine neue Version und der anderen Hälfte die alte Version zuschicken. Um ein wissenschaftlich fundiertes Ergebnis zu gewährleisten, müssen beide Kataloge die gleichen Produkte enthalten: Der einzige Unterschied ist die veränderte Aufmachung. Um festzustellen, ob das neue Design erfolgreich ist, muss man lediglich die Umsatzzahlen für beide Kundengruppen verfolgen. (Diese Methode wird auch als A-

B-Test bezeichnet, weil die Produktvariationen mit Buchstaben gekennzeichnet werden.) Obwohl die Split-Run-Tests als marketingspezifisches (oft sogar als direktmarketingspezifisches) Instrument gelten, fügen Startups sie auch in ihre Produktentwicklungsaktivitäten ein.

Diese Veränderungen führten bei Nivi unverzüglich zu einem besseren Verständnis der unternehmerischen Aufgabenstellung. Split-Run-Tests decken oft überraschende Tatbestände auf. Beispielsweise sind viele Funktionen, die ein Produkt nach Ansicht der Ingenieure und Designer verbessern, für das Kundenverhalten ohne Belang. Das war bei Grockit der Fall, wie in den meisten Unternehmen, die sich dieser Methode bedienen. Obwohl die Verwendung von Split-Run-Tests schwieriger erscheint, weil es zusätzlicher Berechnungen und Parameter bedarf, um jede Variation im Blick zu behalten, spart man langfristig Zeit, weil man alle für den Kunden überflüssigen Arbeiten ausklammert.

Split-Run-Tests tragen außerdem zu einem besseren Verständnis bei, was Kunden wünschen oder entbehrlich finden. Das Grockit-Team fügte ständig neue gruppeninterne Interaktionsmöglichkeiten für die Kunden hinzu, in der Hoffnung, dass die sozialen Kommunikationsinstrumente den Wert des Produkts erhöhten. Dahinter stand die Überzeugung, dass die Nutzer während des Studiums verstärkt das Bedürfnis haben, sich auszutauschen. Als die Split-Run-Tests zeigten, dass diese zusätzliche Funktion keinen Einfluss auf das Kundenverhalten hatte, wurde diese Überzeugung hinterfragt.

Die Fragen inspirierten das Team, die Kundenwünsche eingehender zu erforschen. Brainstormingsitzungen wurden abgehalten, um Ideen für neue Produktexperimente zu sammeln, die mehr Wirkung zeitigten. Viele dieser Ideen waren alles andere als neu. Sie waren schlicht übersehen worden, weil sich das Unternehmen auf den sozialen Aspekt seiner Tools konzentriert hatte. Grockit begann daraufhin, einen intensiven Solostudien-Modus zu testen, mit Suchaktionen und verschiedenen Schwierigkeitsgraden wie bei Computerspielen, sodass die Studenten wählen konnten, ob sie allein oder gemeinsam mit anderen lernen wollten. Wie Nivis ursprünglicher Online-Unterricht fand diese Variante großen Anklang. Ohne den systematischen Einsatz der Split-Run-Tests wäre das Unternehmen vielleicht nie zu dieser Erkenntnis gelangt. Im Lauf der Zeit, nach etlichen Tests, wurde klar, dass der Schlüssel zur Kundenbindung ein Angebot war, das soziale und Solo-Funktionen kombinierte. Die Studenten zogen es vor, selber zu entscheiden, wie sie lernen wollten.

Kanban

Dem Lean-Manufacturing-Prinzip des *Kanban* folgend (das eine Reduzierung der Lagerbestände und einen gleichmäßigen Fluss in der Fertigung anstrebt), veränderte Grockit den Produktpriorisierungsprozess. Im neuen System galten die User Storys so lange als unvollständig, bis sie validierte Lernprozesse herbeiführten. Folglich konnten die Anforderungen katalogisiert und einem der vier Entwicklungsstadien zugeordnet werden: Im Product Backlog, in der aktiven Entwicklung, fertig (Funktion aus technischer Sicht vollständig) oder im Validierungsprozess. Validieren bedeutete »Überprüfen, ob es überhaupt eine gute Idee war, an diesem Softwareaspekt zu arbeiten.« Diese Validierung erfolgte in Form eines Split-Run-Tests, der Veränderungen im Kundenverhalten anzeigte, konnte aber auch Kundengespräche oder Erhebungen einschließen.

Die *Kanban*-Regeln gestatten nur eine bestimmte Anzahl von User Storys in jedem der vier Entwicklungsstadien. Während die einzelnen, auf Haftnotizen festgehaltenen Anforderungen (User Storys oder Features) die verschiedenen Stationen oder Spalten als sogenannte *Tickets* das *Kanban Board* (meistens eine Weißwandtafel) von links nach rechts durchlaufen, füllen sich die Spalten. Sobald sie voll sind, können keine weiteren Anforderungen mehr aufgenommen werden. Nur wenn eine Story validiert ist, kann das *Ticket* vom *Kanban Board* entfernt werden. Stellt sich im Verlauf des Validierungsprozesses heraus, dass eine Produkthanforderung keine gute Idee war, wird sie gestrichen (siehe nachfolgendes Diagramm).

Ich habe dieses System mit mehreren Teams umgesetzt und das Anfangsergebnis war immer frustrierend: Jede Spalte füllte sich, bis es unmöglich war, mit einer weiteren Arbeit zu beginnen. Teams, die daran gewöhnt sind, ihre Produktivität in einem engen Rahmen zu messen, beispielsweise an der Anzahl der abgelieferten Storys, haben das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Man sollte nur dann mit der Arbeit an neuen Funktionen beginnen, wenn man die fertigen, aber noch nicht validierten genauer in Augenschein genommen hat, das heißt, es gilt zu überprüfen, ob sie praxistauglich sind. Das erfordert Aktivitäten, die keine Konstruktionskenntnisse voraussetzen: Gespräche mit Kunden, Überprüfen der Split-Testdaten und dergleichen.

| Kanban-Diagramm der Arbeitsaufgaben, die sich von links nach rechts durch die Entwicklungsstadien, Spalten und Zeitrahmen bewegen (Keine Spalte darf mehr als drei Projekte gleichzeitig enthalten) | | | |
|--|----------------|--------|-----------|
| Backlog | In Bearbeitung | Fertig | Validiert |
| A | D | F | |
| B | E | | |
| C | | | |
| Arbeit an A beginnt. D und E sind in der Entwicklung. F wartet auf Validierung. | | | |
| Backlog | In Bearbeitung | Fertig | Validiert |
| G | | D | F |
| H | B | E | |
| I | C | A | |
| F ist validiert. D und E warten auf Validierung. G, H und I sind neue Projekte. B und C befinden sich in der Entwicklung. Bei A ist die Entwicklung beendet. | | | |
| Backlog | In Bearbeitung | Fertig | Validiert |
| H ► | G | D | F |
| I ► | B ► | E | |
| ((hier bitte schönere Pfeile einfügen)) | C ► | A | |
| B und C sind entwickelt, aber unter <i>Kanban</i> , und können erst dann zur Validierung weitergegeben werden, wenn A, D und E validiert sind. Die Arbeit an H und I kann erst beginnen, wenn in den vorherigen Spalten Platz ist. | | | |

Tabelle 1

Es dauert meistens nicht lange, bis alle den Bogen raus haben. Diese Fortschritte erfolgen zuerst sprunghaft. Die Ingenieure beenden vielleicht einen Großteil der parallel laufenden Arbeiten, gefolgt von intensiven Tests und Validierungsmaßnahmen. Da auch Ingenieure nach Möglichkeiten suchen, ihre Produktivität zu erhöhen, gelangen sie bald zu der Erkenntnis, dass die gesamte Mannschaft produktiver ist, wenn sie von vornherein in den Validierungsprozess einbezogen wird.

Warum also eine neue Produktfunktion entwickeln, ohne sie einem Split-Run-Test zu unterziehen? Kurzfristig hätten Sie vielleicht Zeit gespart, aber spätere Tests während der Validierungsphase wären wesentlich zeitaufwendiger. Das gilt auch für eine Produkthanforderung, die ein Ingenieur nicht versteht. Im klassischen System würde er die Funktion einfach entwickeln und später herausfinden, wozu sie dient. Im neuen System ist dieses Verhalten kontraproduktiv: Wie kann eine User Story ohne klare Hypothese validiert werden? Diese Erfahrung haben wir auch bei IMVU gemacht. Einmal kam es wegen einer relativ geringfügigen Änderung zu einer Konfrontation zwischen einem frischgebackenen Ingenieur und einer langjährigen Führungskraft. Der Ingenieur beharrte auf der Forderung, die neue Funktion wie jede andere einem Split-Run-Test zu unterziehen. Seine Kollegen gaben ihm Rückendeckung; für sie lag es auf der Hand, dass alle Funktionen routinemäßig getestet werden sollten, ungeachtet dessen, wer sie in Auftrag gab (peinlicherweise war ich oft derjenige). Ein solider Entwicklungsprozess legt den Grundstein für eine gesunde Unternehmenskultur, in der Ideen nach ihrem Wert und nicht nach Rang und Namen der Entscheider beurteilt werden.

Die Teams, die in diesem System arbeiten, beginnen darüber hinaus, ihre Produktivität an validierten Lernprozessen und nicht an der Produktion neuer Funktionen zu messen.

Hypothesentests bei Grockit

Als Grockit vom alten zum neuen System übergang, waren die Ergebnisse spektakulär. Einmal beschloss das Team, eine ihrer wichtigsten Funktionen zu testen, *Lazy Registration* genannt, um zu sehen, ob die Supportfunktion den beträchtlichen Aufwand wert war. Sie galt als eine der Erfolgsmethoden für Online-Dienste. Besucher können den Dienst unverzüglich nutzen und werden erst dann aufgefordert, sich registrieren zu lassen, wenn sie sich von seinen Vorteilen überzeugen konnten.

Bei Grockit funktionierte Lazy Registration folgendermaßen: Wenn ein Student die Grockit-Website anklickte, wurde er unverzüglich einer Unterrichtseinheit mit anderen Studenten zugewiesen, die sich auf den gleichen Test vorbereiteten. Er musste weder seinen Namen noch seine Adresse oder Kreditkartennummer angeben. Er konnte sofort einsteigen und loslegen. Damit konnte Grockit eine wichtige Annahme überprüfen: dass Kunden nur dann bereit sind, sich auf die

neue Lernmethode einzulassen, wenn sie sich gleich zu Beginn von ihren Vorteilen überzeugen können.

Aufgrund dieser Hypothese musste das Grockit-Design drei Nutzergruppen berücksichtigen: unregistrierte Besucher, registrierte Probebesucher und Kunden, die für die Premiumversion des Produkts bezahlt hatten. Das Design verlangte zusätzliche Arbeit von den Ingenieuren, die es entwickeln und pflegen mussten; je größer die Anzahl der Nutzergruppen, desto größer der Entwicklungs- und Marketingaufwand, um die richtigen Anreize zu schaffen und die Studenten zur Teilnahme an den weiterführenden Unterrichtseinheiten zu motivieren. Grockit nahm die zusätzliche Arbeit auf sich, weil die Lazy Registration in der Branche als *Best Practice* (oder Erfolgsmethode) galt.

Ich ermutigte das Team, einen einfachen Split-Run-Test durchzuführen. Die erste Gruppe (oder Kohorte) wurde sofort aufgefordert, sich registrieren zu lassen, lediglich auf der Grundlage des Marketingmaterials. Überraschenderweise reagierte sie genauso wie die Lazy-Registration-Gruppe: Die Registrierungs-, Aktivierungs- und Kundenbindungsraten waren gleich. Mit anderen Worten, der zusätzliche Aufwand der Lazy Registration war überflüssig, Erfolgsmethode hin oder her.

Noch wichtiger als die Verringerung überflüssiger Aktivitäten war eine andere Erkenntnis, die durch den Test gewonnen wurde: Die Entscheidung für Grockit basierte offensichtlich auf anderen Kriterien als der Nutzung des Produkts.

Stellen Sie sich einmal die Kundenkohorte vor, die sich registrieren lassen musste, bevor sie an einer Unterrichtssitzung mit anderen Studenten teilnehmen konnte. Sie besaß nur wenige Informationen über das Produkt, kaum mehr als das, was Grockit auf seiner Home- und Registrierungsseite bot. Im Gegensatz dazu verfügte die Lazy-Registrierungs-Gruppe über eine Fülle von Informationen, weil sie das Produkt selber ausprobiert hatte. Doch trotz der Informationsdiskrepanz waren die Kundenreaktionen gleich.

Das deutete darauf hin, dass Grockits Positionierung und Marketing eine größere Auswirkung auf die Neukundengewinnung hatte als die Einführung neuer Zusatzfunktionen. Das war nur das erste in einer langen Reihe wichtiger Experimente, die das Unternehmen durchführte. Seit jener Zeit konnte es seinen Kundenbestand dramatisch erweitern: Heute bietet es Vorbereitungskurse für zahlreiche standardisierte Tests wie GMAT, SAT, ACT und GRE sowie Mathematik- und Englischkurse für Schüler der siebten bis zwölften Klasse an.

Grockit entwickelt seinen Produktionsprozess auch heute noch ständig weiter und hält bei jedem Schritt nach Verbesserungen Ausschau. Mit mehr als 20 Mitarbeitern an seinem Standort San Francisco arbeitet das Unternehmen noch heute mit dem systematischen, wissenschaftlich fundierten Ansatz, der von Anfang sein Markenzeichen war. Das Unternehmen hat annähernd einer Millionen Studenten geholfen und ist überzeugt, dass es weiteren Millionen von Nutzen sein kann.

Der Nutzen der drei As

Dieses Fallbeispiel zeigt drei wichtige Merkmale der Metrik, die mit A beginnen: Die Kenngrößen sollten aktionsorientiert, allgemein zugänglich und allgemein nachprüfbar sein.

Aktionsorientiert

Ein Bericht ist nur dann aktionsorientiert, wenn er den Zusammenhang von Ursache und Wirkung aufzeigt. Ansonsten handelt es sich um reine Fassadenmetrik. Die Berichte, die Grockit zur Beurteilung seiner Meilensteine im Lernprozess benutzte, verdeutlichten, welche Aktivitäten erforderlich waren, um die guten Ergebnisse zu wiederholen.

Fassadenmetrik erfüllt dieses Kriterium nicht. Nehmen wir an, die Anzahl der Aufrufe Ihrer Unternehmenswebsite beläuft sich auf 40 000 im Monat, ein neuer Rekord. Was müssen wir tun, um weitere Hits zu erzielen? Das kommt darauf an. Woher kommen die neuen Besucher? Handelt es sich um 40 000 Neukunden oder stammen die Aufrufe von jemandem mit einem extrem aktiven Webbrowser? Sind sie das Ergebnis einer neuen Marketingkampagne oder Push-Strategie? Was zählt überhaupt als Hit? Ist jede Webpage im Besucherzähler des Browsers ein Hit oder rechnet man auch alle eingebetteten Bilder und Multimedia-Inhalte dazu? Wer schon einmal an einer Besprechung teilgenommen hat, in der über die Messeinheiten in einem Bericht diskutiert wurde, kennt das Problem.

Fassadenmetrik richtet großen Schaden an, weil sie sich eine Schwachstelle des menschlichen Verstandes zunutze macht. Wenn die Zahlen in die Höhe schnellen, glauben die meisten, das sei bestimmten Maßnahmen geschuldet, die zu dem Zeitpunkt durchgeführt wurden. Die Marketingexperten sind überzeugt, der An-

stieg sei einer neuen PR- oder Marketingkampagne zu verdanken, während die Ingenieure die neuen Funktionen für den Auslöser halten. Es ist aufwendig, die wahre Ursache herauszufinden, deshalb lassen es die meisten Manager dabei bewenden und versuchen, sich auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und der im Raum versammelten kollektiven Intelligenz ein eigenes Urteil zu bilden.

Ein Rückgang der Zahlen führt unglücklicherweise zu einer ganz anderen Reaktion: Nun wird ein Sündenbock gesucht. Die meisten Teams oder Abteilungen leben in einer Welt, in der die Guten mühevoll Verbesserungen schaffen, nur damit diese von den Holzköpfen, die schwer von Begriff sind, unterlaufen werden. Kein Wunder, dass jede Abteilung ihre eigene Sprache, Fachbegriffe, Kultur und Verteidigungsmechanismen entwickelt, um sich abzugrenzen.

Aktionsorientierte Kenngrößen sind bei diesem Problem ein wirksames Gegenmittel. Wenn wir den Zusammenhang von Ursache und Wirkung erkennen, sind wir eher imstande, aus unseren Erfahrungen zu lernen. Menschen sind von Haus aus lernfähig, wenn sie klar und objektiv beurteilt werden.

Allgemein zugänglich

Für Mitarbeiter und Manager sind die Berichte, die als Entscheidungshilfe dienen sollen, oft schwer verständlich. Leider gehen nur wenige Führungskräfte dieses Komplexitätsproblem an, indem sie Hand in Hand mit dem Team zusammenarbeiten, das für den Data-Warehousing-Prozess – die Beschaffung, Erhaltung und Auswertung unternehmensrelevanter Daten – verantwortlich ist, um die Berichte zu vereinfachen und transparenter zu gestalten. Viele Abteilungen verschwenden ihre Energie damit, zu lernen, wie man die Daten einsetzt, um die eigenen Ziele zu erreichen, statt sie als authentische Rückmeldungen und Orientierungshilfe für künftiges Handeln zu betrachten.

Dieser Datenmissbrauch lässt sich aushebeln. Erstens sollten die Berichte so einfach wie möglich verfasst sein, damit jeder sie versteht. Vielleicht kennen Sie den Ausspruch: Auch Menschen sind Kenngrößen. Die Berichte werden verständlicher, wenn sie greifbare, konkrete Begriffe enthalten. Was zählt als Website-Hit? Dafür gibt es keine klare Definition, aber jeder weiß, dass man darunter den Besucher einer Website versteht: Man sieht ihn geradezu vor dem Computer sitzen.

Deshalb sind Berichte, die auf Kohortenanalysen basieren, das A und O der Lernparameter: Sie verwandeln vielschichtige Vorgänge in Aktivitäten, in deren Mit-

telpunkt der Mensch steht. Eine Kohortenanalyse besagt: Das ist der Prozentsatz der Leute, die unser Produkt im genannten Zeitraum benutzt und das von uns angestrebte Verhalten gezeigt haben. Im IMVU-Beispiel ließen sich vier Verhaltensweisen ausmachen: Herunterladen des Produkts, Einloggen vom eigenen Computer in das Produkt, Chatten mit anderen Nutzern und Upgrading zur bezahlten Version des Produkts. Anders ausgedrückt: Der Bericht bezieht sich auf die Menschen und ihre Aktivitäten, was wesentlich nutzbringender ist als das Sichten von Datenbergen. Es wäre schwer gewesen, IMVUs Erfolg einzuschätzen, wenn wir lediglich die Gesamtzahl der persönlichen Gespräche mit Kunden als Maßstab genommen hätten. Angenommen, wir hätten in einem bestimmten Zeitraum 10 000 persönliche Gespräche geführt. Ist das gut? Bedeutet das, eine Person ist sehr sozial eingestellt oder probieren 10 000 Interessenten das Produkt aus und verzichten anschließend darauf? Ohne einen detaillierteren Bericht lässt sich das nicht feststellen.

Wenn die Bruttozahlen größer werden, werden sie schwerer verständlich. Man kann sich kaum vorstellen, was es bedeutet, wenn die Anzahl der Website-Hits innerhalb eines Monats von 250 000 auf 200 000 zurückgeht, doch die meisten begreifen auf Anhieb, was es heißt, 50 000 Kunden zu verlieren. Die Leute, die sich von dem Produkt verabschieden, würden ein ganzes Stadion füllen. Allgemein zugänglich heißt auch, dass alle relevanten Personen Zugriff auf einen Bericht haben. Grockit meisterte diese Herausforderung mit Bravour. Jeden Tag erstellte das System automatisch ein Dokument mit den neuesten Daten der Split-Run-Tests und anderen Kenngrößen, die auf einem Vertrauensvorschuss beruhten. Dieses Dokument wurde jedem Mitarbeiter des Unternehmens zur Verfügung gestellt: Sie hatten immer eine aktuelle Kopie in ihrer firmeninternen Mailbox. Die Berichte waren gut aufgemacht und leicht lesbar, die Experimente und Ergebnisse verständlich formuliert.

Eine weitere Möglichkeit, die allgemeine Zugänglichkeit eines Berichts zu verbessern, ist eine von IMVU entwickelte Methode. Statt die Analysen oder Daten in einem separaten System unterzubringen, wurden unsere Berichtsdaten und ihre Infrastruktur als Teil des Produkts betrachtet, für die das Entwicklerteam zuständig war. Die Berichte waren auf unserer Website einsehbar und für jeden zugänglich, der ein Mitarbeiterkonto besaß.

Die Mitarbeiter konnten sich jederzeit in das System einloggen, aus einer Liste die aktuellen und früheren Experimente abrufen und eine einfache, einseitige Zusammenfassung der Ergebnisse lesen. Im Laufe der Zeit bürgerte es sich ein, die-

se Zusammenfassungen zur Beilegung von Produktdebatten im gesamten Unternehmen zu benutzen. Wenn jemand einen Nachweis für seine Lernfortschritte brauchte, brachte er einen Ausdruck zur jeweiligen Besprechung mit und konnte davon ausgehen, dass alle die Bedeutung verstanden.

Allgemein nachprüfbar

Wenn wir zur Kenntnis nehmen müssen, dass unser Lieblingsprojekt gescheitert ist, sind wir oft versucht, die Schuld dem Überbringer der schlechten Nachricht, den Daten, dem Vorgesetzten, den Göttern oder wem auch immer, anzulasten. Deshalb ist das dritte A wichtig: Die Daten müssen für die Mitarbeiter glaubhaft und allgemein nachprüfbar sein.

Die Mitarbeiter von IMVU führten die eine Seite umfassenden Berichte als Nachweis für ihre Lernprozesse an, wenn es galt, Unstimmigkeiten aus dem Weg zu räumen, doch dieser Prozess verlief oft alles andere als glatt. Wenn ein Produktentwickler oder Team mit Ergebnissen konfrontiert wurde, die ein Ende seines Lieblingsprojekts nahelegten, stellte der Verlierer des verbalen Schlagabtauschs gerne die Stichhaltigkeit der Daten infrage.

Solche Herausforderungen kommen häufiger vor, als die meisten Manager zugeben würden, und leider sind die wenigsten Datenerfassungssysteme darauf ausgelegt, sie erfolgreich zu bewältigen. Manchmal lässt sich dieser Umstand auf den gut gemeinten, aber fehlgeleiteten Wunsch zurückführen, die Privatsphäre von Kunden zu schützen. Noch häufiger ist der Mangel an unterstützender Dokumentation jedoch auf Nachlässigkeit zurückzuführen. Die wenigsten Datenerfassungssysteme wurden von Entwicklerteams geschaffen, deren Aufgabe darin besteht, Produktfunktionen zu priorisieren und zu entwickeln. Die Gestaltung obliegt den Führungsetagen und Analysten. Manager, die das System benutzen müssen, können zwar überprüfen, ob die Berichte übereinstimmen, aber nicht, ob die Daten der Realität entsprechen.

Die Lösung des Problems? Sich daran erinnern, dass auch Menschen Kenngrößen sind. Wir müssen in der Lage sein, in der chaotischen realen Welt die Daten von Hand zu überprüfen, indem wir mit unseren Kunden sprechen. Das ist die einzige Möglichkeit, zu überprüfen, ob die Berichte auf unumstößlichen Fakten beruhen. Manager müssen den Daten im Austausch mit echten Kunden auf den Grund gehen können. Das hat noch einen zweiten Vorteil: Systeme, die auch auf dieser

Ebene überprüfbar sind, bieten Managern und Entrepreneuren die Chance, herauszufinden, warum sich Kunden so verhalten, wie die Daten andeuten.

Zweitens dürfen die Berichtserstellungssysteme nicht zu komplex sind. Berichte sollten möglichst von den Stammdaten statt von einem zwischengeschalteten System gezogen werden, um die Fehlerwahrscheinlichkeit zu verringern. Nach meiner Erfahrung leiden Selbstvertrauen, Arbeitsmoral und Disziplin der Teams, wenn ihre Beurteilung oder Annahmen als Ergebnis eines technischen Problems mit den Daten verworfen wurde.

*

Bei Entrepreneuren, die in der legendenreichen Welt der Hollywoodfilme, Bücher und Magazine zu Ruhm und Reichtum gelangen, verläuft die Erfolgsgeschichte nach dem immer gleichen Muster. Zuerst sehen wir, wie der beherzte Protagonist einen Geistesblitz hatte und eine geniale Idee ausbrütete, auf die noch niemand gekommen war. Wir erfahren, wie sein Charakter und seine Persönlichkeit beschaffen sind, wie es kam, dass er sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort befand, und wie er zu dem dramatischen Entschluss gelangte, ein Unternehmen zu gründen.

Dann beginnt die Fotomontage. Sie ist normalerweise kurz, beschränkt sich auf wenige Minuten, in denen Aufnahmen im Zeitraffer oder ein Abriss in Erzählform präsentiert werden. Wir erleben mit, wie der Protagonist ein Team aufbaut, vielleicht in einem Labor arbeitet, auf einem Whiteboard schreibt, Aufträge einholt und auf seiner Computertastatur herumhämmert. Am Ende der Fotomontage haben die Gründer den Aufstieg geschafft und die Geschichte kann sich einem interessanteren Thema zuwenden: Wie die Früchte des Erfolgs verteilt werden, wer die Titelseiten der Hochglanzmagazine schmückt, wer wen verklagt und wie die Zukunftsaussichten sind.

Die Arbeit, die den Erfolg von Startups in der Realität bestimmt, findet während der Fotomontage statt. Sie wurde herausgeschnitten, konnte keinen Platz in der Erfolgsgeschichte erobern, weil sie nicht spektakulär genug war. Entrepreneurship besteht nur zu 5 Prozent aus einer zündenden Idee, dem Geschäftsmodell, der Strategieentwicklung an der Weißwandtafel und dem Verteilen der Früchte des Erfolgs. Die restlichen 95 Prozent sind schweißtreibende Arbeit, die an den Prinzipien der Innovationsbilanz gemessen wird: Produktpriorisierung, Entscheidungen, welche Kunden man anvisiert oder anhört, und Mut, eine Vision durch ständige Überprüfung und Rückmeldungen einem Lackmustest zu unterziehen.

Eine Entscheidung hebt sich von allen anderen ab: Sie ist schwierig, zeitraubend und kann die Ursache der größten Verschwendung in einem Startup sein. Niemand kann sich ihr entziehen und sie erfordert eine Überprüfung, die fundamental ist: Wir müssen entscheiden, ob wir den Kurs wechseln oder beibehalten sollen. Um zu verstehen, was während der Fotomontage geschieht, müssen wir wissen, wie wir eine Kurskorrektur einleiten, und das ist Thema des achten Kapitels.

8. Kapitel

Kurswechsel

Jeder Entrepreneur, der bestrebt ist, ein erfolgreiches Produkt zu entwickeln, sieht sich irgendwann einer überwältigenden Herausforderung gegenüber: Er muss entscheiden, ob er den Kurs beibehalten oder ändern soll. Alles bisher Gesagte ist nur der Auftakt zu einer scheinbar einfachen Frage: Reichen die Fortschritte aus, um die ursprüngliche strategische Annahme zu bestätigen, oder ist eine nachhaltige Veränderung erforderlich? Diese Veränderung bezeichne ich als Kurswechsel: eine strukturierte Kurskorrektur, um eine neue grundlegende Hypothese über das Produkt, die Strategie und den Wachstumsmotor aufzustellen.

Da Lean Startup auf einer wissenschaftlich fundierten Methode basiert, könnte man meinen, dass es auch für diese Entscheidung eine rigide, emotionslose Formel gibt. Das ist nicht der Fall. Es besteht weder die Möglichkeit, das menschliche Element – Vision, Intuition, Urteilsvermögen – aus der Entrepreneurship-Praxis auszuklammern, noch wäre ein solches Vorgehen wünschenswert.

Als Befürworter der wissenschaftlichen Herangehensweise an die Gründung von Startups bin ich bestrebt, das kreative Potenzial des Menschen voll auszuschöpfen und in sinnvolle Bahnen zu lenken. Dieses Potenzial wird durch die fehlgeleitete Entscheidung, auf Gedeih und Verderb am eingeschlagenen Kurs festzuhalten, besonders gründlich zerstört. Unternehmen, die es nicht schaffen, aufgrund der Rückmeldungen vom Markt einen Richtungswechsel herbeizuführen, sind zu einem Schattendasein im Reich der Untoten verdammt, können weder wachsen noch sterben, zehren von den Ressourcen und dem Engagement ihrer Mitarbeiter und anderer Stakeholder, ohne zum Leben zu erwachen.

Dennoch gibt es gute Neuigkeiten, was unser Urteilsvermögen betrifft. Wir sind lernfähig, wir sind von Haus aus findig und wir sind mit der bemerkenswerten Fähigkeit ausgestattet, mitten im Chaos die Zeichen an der Wand zu erkennen. Wir verstehen uns so meisterhaft darauf, dass wir bisweilen welche sehen, die gar nicht vorhanden sind. Das Herzstück der wissenschaftlich fundierten Methode ist die Erkenntnis, dass unser menschliches Urteilsvermögen fehlerhaft sein mag, aber geschärft werden kann, wenn wir unsere Theorien wiederholt überprüfen.

Innovationsbilanz führt zu schnelleren Kurskorrekturen

David Binett ist CEO von Votizen. Er arbeitet seit Langem daran, den politischen Meinungsbildungsprozess in Amerika für das 21. Jahrhundert fit zu machen. Anfang der 1990er-Jahre leistete er seinen Beitrag zur Gründung von USA.gov., das erste Online-Portal für die US-Bundesregierung. Nach einigen Startup-Bruchlandungen war er entschlossen, beim Aufbau von Votizen weder Haus noch Hof auf seine Vision zu verwetten.

Sein Ziel war, das politische Bewusstsein seiner Landsleute zu wecken, das Desinteresse an Wahlen zu überwinden. Sein erstes Produktkonzept war ein soziales Netzwerk für wahlberechtigte Bürger, in dem politisch Interessierte zusammenkommen sollten, um sich auszutauschen und Freunde zu rekrutieren. Er entwickelte ein minimal funktionsfähiges Produkt, das weniger als 1200 Dollar kostete, und veröffentlichte es.

Das Produkt fand Abnehmer. Den frühen Anwendern gefiel das Kernkonzept. Wie bei allen Entrepreneuren folgten Feinabstimmungen des Produkts und Geschäftsmodells. Eine besonders große Herausforderung war, dass er diese Kurskorrekturen trotz der bescheidenen Erfolge vornehmen musste.

Das ursprüngliche Konzept beinhaltete vier Annahmen, die auf einem Vertrauensvorschuss beruhten:

1. Kunden würden das soziale Netzwerk interessant genug finden, um sich anzumelden.
2. Votizen würde den Nachweis erbringen, dass es sich um registrierte Wähler handelte.
3. Die verifizierten Wähler würden im Lauf der Zeit die Aktivismus-Tools der Website nutzen.
4. Engagierte Kunden würden Freunden von dem Dienst erzählen und sie anspornen, gemeinsam mit ihnen für staatsbürgerliche Anliegen zu kämpfen.

Drei Monate und 1200 Dollar später befand sich Binetts erstes MFP in den Händen der Kunden. In der Anfangskohorte registrierten sich 5 Prozent für den Dienst und 17 Prozent bestätigten ihren registrierten Wählerstatus (wie aus nachfolgendem Diagramm ersichtlich). Das Ergebnis war so mager, dass es nicht genug Da-

ten gab, um daraus abzuleiten, in welcher Form ein Engagement erfolgen könnte. Es war Zeit für die erste Iteration.

| | Erstes MFP-Ideal |
|---------------|-------------------------|
| Registrierung | 5 % |
| Aktivierung | 17 % |
| Kundenbindung | entfällt |
| Empfehlungen | entfällt |

Tabelle 2

Binett investierte die nächsten zwei Monate und weitere 5000 Dollar, um neue Produktfunktionen einem Split-Run-Test zu unterziehen, die Neuigkeit zu verbreiten und das Produktdesign benutzerfreundlicher zu gestalten. Die Tests führten zu dramatischen Verbesserungen in den Geschäftsergebnissen: Die Registrierungsrate erhöhte sich von 5 auf 17 Prozent und die Aktivierungsrate von 17 auf mehr als 90 Prozent. Die Optimierung brachte Binett die kritische Masse der Nutzer (die erforderlich ist, damit ein Netzwerk exponentiell wächst), anhand derer er die beiden nächsten auf einem Vertrauensvorschuss beruhenden Annahmen überprüfen konnte. Doch wie aus dem nachfolgenden Diagramm hervorgeht, waren diese Zahlen immer noch entmutigend. Binett erreichte eine Empfehlungsrate von mageren 4 Prozent und eine Kundenbindungsrate von 5 Prozent.

| | Erstes MFP-Ideal | Nach der Optimierung |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|
| Registrierung | 5 % | 17 % |
| Aktivierung | 17 % | 90 % |
| Kundenbindung | entfällt | 5 % |
| Empfehlungen | entfällt | 4 % |

Tabelle 3

Er wusste, dass weitere Tests und Entwicklungsschritte nötig waren. In den nächsten drei Monaten fuhr er fort, sein Angebot zu optimieren, mithilfe von Split-Run-Tests zu überprüfen und Feinabstimmungen vorzunehmen. Er sprach mit Kunden, stellte Fokusgruppen zusammen und führte zahlreiche A-B-Experimente

durch. Wie im siebten Kapitel erläutert, werden bei einem A-B- oder Split-Run-Test unterschiedliche Versionen eines Produkts verschiedenen Kunden gleichzeitig angeboten. Durch Beobachtung der Verhaltensveränderungen in beiden Gruppen lassen sich Rückschlüsse auf die Wirkung der jeweiligen Variation ziehen. Wie aus dem folgenden Diagramm ersichtlich, erhöht sich die Empfehlungsrate auf kaum merkliche 6 Prozent und die Kundenbindungsrate auf 8 Prozent. Binett war enttäuscht: Er hatte acht Monate und 20 000 Dollar in die Entwicklung eines Produkts investiert, das nicht dem erwarteten Wachstumsmodell entsprach.

| | Vor der Optimierung | Nach der Optimierung |
|---------------|----------------------------|-----------------------------|
| Registrierung | 17 % | 17 % |
| Aktivierung | 90 % | 90 % |
| Kundenbindung | 5 % | 8 % |
| Empfehlungen | 4 % | 46% |

Tabelle 4

Nun stand er vor der Entscheidung, den Kurs zu wechseln oder fortzusetzen. Die Entscheidung gehört zu den schwierigsten, mit denen Entrepreneurere konfrontiert werden. Die Meilensteine im Lernprozess zielen nicht darauf ab, sie zu erleichtern, sondern sich zu vergewissern, dass die relevanten Daten zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden.

An diesem Punkt hatte Binett bereits zahlreiche Gespräche mit Kunden geführt. Er hatte ebenso zahlreiche Lernprozesse durchlaufen, um sich Klarheit über den Misserfolg des aktuellen Produkts zu verschaffen. So reagieren viele Entrepreneurere. Sie führen »ein Schattendasein im Reich der lebenden Toten«. Ein Schicksal, das viele Unternehmen ereilt, wenn sie einen Funken Erfolg haben – gerade genug, um zu überleben –, den Erwartungen der Gründer und Investoren aber nicht gerecht werden. Sie rauben den Menschen, die ihnen angehören, jede Energie. Aus Loyalität wollen die Mitarbeiter und Gründer nicht aufgeben; sie reden sich ein, dass der Erfolg an der nächsten Ecke wartet. Binett hatte zwei Vorteile, die ihm dieses Schicksal ersparten.

1. Trotz des Engagements für seine Vision hatte er sein Bestes getan, um sein Produkt so früh wie möglich einzuführen und durch Iteration anzupassen.

Deshalb trat der Augenblick der Entscheidung, ob er den Kurs wechseln oder weiterverfolgen sollte, schon knapp acht Monate nach der Gründung des Unternehmens ein. Je mehr Geld, Zeit und schöpferische Kraft in eine Idee fließen, desto schwerer fällt der Kurswechsel. Binett hatte gut daran getan, diese Falle zu vermeiden.

2. Er hatte bereits am Anfang die Annahmen infrage gestellt, die einen Vertrauensvorschuss beinhalteten, und quantitative Prognosen für jede einzelne entwickelt. Es wäre ein Leichtes gewesen, rückblickend auf diese Aktivitäten von Erfolg zu sprechen. Schließlich sahen die Zahlen, wie beispielsweise die Aktivierungsrate, gut aus. Im Hinblick auf die Bruttometrik, beispielsweise die Gesamtnutzung, hatte das Unternehmen ein positives Wachstum zu verzeichnen. Binett konnte nur deshalb akzeptieren, dass sein Projekt gescheitert war, weil er sich auf die aktionsorientierten Kenngrößen in jeder »Vertrauensvorschussfrage« konzentrierte. Und da er keine Energie mit verfrühten PR-Maßnahmen verschwendet hatte, konnte er diese Schlussfolgerung ohne Gesichtsverlust oder Einmischung der Öffentlichkeit ziehen.

Der Misserfolg ist eine notwendige Voraussetzung für den Lernprozess. Ein Produkt einzuführen und zu sehen, was passiert, ist eine Methode, die von Erfolg gekrönt ist – man sieht, was passiert. Und dann? Sobald man eine Handvoll Kunden beisammenhat, bekommt man wahrscheinlich fünf Meinungen aufgetischt, was man als Nächstes tun sollte. Welcher sollte man Gehör schenken?

David Binett beschloss, einen Kurswechsel zu wagen und eine neue Hypothese zu überprüfen. Seine Ergebnisse waren annehmbar, aber nicht gut genug. Seine Optimierungen trugen zur Verbesserung der Kenngrößen bei, aber von einem tragfähigen Geschäftsmodell waren sie noch weit entfernt. Doch wie alle Entrepreneure von echtem Schrot und Korn gab er nicht vorzeitig auf. Eine Kurskorrektur erfordert, dass wir die bisherigen Lernprozesse als Sprungbrett benutzen, um grundlegende Strategieänderungen durchzuführen und validierte Lernprozesse auf der nächsthöheren Ebene zu erreichen. In diesem Fall erwies sich Binetts unmittelbarer Kundenkontakt als spielentscheidend.

Er hatte bei seinen Tests immer wieder drei Rückmeldungen erhalten:

1. »Ich wollte mich politisch schon immer mehr einbringen; das macht es mir leichter.«
2. »Als aktiver Wähler ausgewiesen zu sein ist mir wichtig.«

3. »Ich bin offenbar der einzige Mensch, der da mitmacht. Wozu soll das also gut sein?«

Binett entschied sich für eine *Zoom-in-Korrektur*, fokussierte das Produkt auf ein bestimmtes Element, das er vorher nur als eines von vielen im Gesamtpaket betrachtet hatte. Man denke an die zuvor erwähnten Kundenreaktionen: Den Kunden gefiel das Konzept und die Registrierungstechnologie, aber sie sahen keinen Nutzen in der sozialen Netzwerkfunktion.

Binett beschloss, Votizen in ein Produkt namens @2gov. umzuwandeln, eine »soziale Lobbying-Plattform«. Statt Kunden in ein eigenständiges soziales Netzwerk für politische Aktivisten einzubinden, bot @2gov. ihnen die Möglichkeit, über bestehende soziale Netzwerke wie Twitter Verbindung zu ihren gewählten Repräsentanten aufzunehmen. Die Kunden kontaktieren sie digital und @2gov. wandelt den digitalen Kontakt in Papierform um. Die Kongressabgeordneten erhalten somit altmodische Briefe und Petitionen. Anders ausgedrückt: @2gov. überträgt die Anliegen aus der Hightech-Welt der Kunden in die Lowtech-Welt der Politik.

@2gov. hatte andere Fragen zu beantworten, die einen Vertrauensvorschuss beinhalteten. Es war nach wie vor darauf angewiesen, dass sich die Kunden registrieren ließen, als Wähler auswiesen und den Dienst Freunden empfahlen. Doch das Wachstumsmodell änderte sich. Statt sich auf ein Geschäftsmodell zu verlassen, das vom Motor des persönlichen Engagements angetrieben wurde (»zähes« Wachstum), verschob @2gov. seinen Schwerpunkt auf die Transaktionen. Binetts Hypothese lautete, dass politische Aktivisten bereit sein würden, @2gov. für die Erleichterung der Kontakte zu ihren Mandatsträgern zu bezahlen.

Die Entwicklung des neuen MFP nahm vier Monate in Anspruch und kostete 30 000 Dollar. Inzwischen hatte Binett insgesamt 50 000 Dollar und ein ganzes Jahr in das Projekt investiert. Doch die Ergebnisse der nächsten Testrunde waren spektakulär; Registrierungsrate 42 Prozent, Aktivierungsrate 83 Prozent, Kundenbindung 21 Prozent und Empfehlungsrate 54 Prozent. Dennoch lag die Anzahl der Aktivisten, die bereit waren, für den Dienst zu zahlen, unter 1 Prozent. Der Wert der einzelnen Transaktionen war zu gering, um ein gewinnträchtiges Geschäftsmodell aufzubauen, selbst nach dem Optimierungsversuch.

Bevor wir zu Binetts nächstem Kurswechsel übergehen, sollten wir uns bewusst machen, wie überzeugend er seine validierten Lernprozesse nachweisen konnte. Er hoffte, die Kenngrößen, die auf einem Vertrauensvorschuss basierten, mit sei-

nem neuen Produkt erheblich zu verbessern, was ihm auch gelang (siehe nachfolgende Tabelle).

| | Vor der Optimierung | Nach der Optimierung |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| Wachstumsmotor | zäh | bezahlt |
| Registrierung | 17 % | 42 % |
| Aktivierung | 90 % | 83 % |
| Kundenbindung | 8 % | 21 % |
| Empfehlungen | 6 % | 54 % |
| Ertrag | entfällt | 1 % |
| Kundenertragswert | entfällt | minimal |

Tabelle 5

Das gelang ihm nicht durch harte Arbeit, sondern durch eine kluge Vorgehensweise, indem er seine Entwicklungsressourcen in eine neues, anderes Produkt investierte. Verglichen mit den vier vorhergehenden Monaten der Optimierung hatten die vier Monate der Kursänderungen zu einer sichtbaren Ertragssteigerung geführt, doch er steckte immer noch in der uralten Entrepreneurfalle: Mit seinen Kenngrößen und seinem Produkt ging es bergauf, aber nicht schnell genug.

Binett nahm den nächsten Kurswechsel vor. Dieses Mal verließ er sich nicht auf die Bereitschaft der Aktivisten, sich den Kontakt etwas kosten zu lassen, sondern wandte sich an große Organisationen, professionelle Spendensammler und Konzerne, die ein berufliches oder geschäftliches Interesse am Erfolg politischer Kampagnen hatten. Die Unternehmen schienen besonders interessiert daran zu sein, Binetts Dienst in Anspruch zu nehmen und dafür zu zahlen, sodass er bald Vorverträge abschließen und die Funktionalität entwickeln konnte, die sie brauchten. Hier handelte es sich um eine *Kundensegmentkorrektur*: Er behielt die Funktionalität des Produkts bei, änderte aber die Zielgruppe. Er konzentrierte sich auf die zahlungswilligen Kunden: Statt auf Privatkunden richtete er den Blick auf Unternehmenskunden und nicht gewinnorientierte Organisationen. Mit anderen Worten. Er wechselte vom B2C-Markt zum B2B-Markt. Dabei veränderte er auch sein geplantes Wachstumsmodell dahingehend, dass er mit den Gewinnen aus dem B2B-Verkauf das Wachstum finanzieren konnte.

Drei Monate später hatte er die versprochene Funktionalität entwickelt, gestützt auf seine ersten Vorverträge. Doch als er bei den Unternehmen vorstellig wurde, um Nägel mit Köpfen zu machen, sah er sich einem weiteren Problem gegenüber. Ein Unternehmen nach dem andere hielt ihn hin, zögerte und ließ sich schlussendlich die Chance entgehen, Kunde zu werden. Obwohl das Interesse groß genug für die Unterzeichnung eines Vorvertrags war, erwies sich der eigentliche Geschäftsabschluss als schwieriger. Es stellte sich heraus, dass die Unternehmen nicht zur Kategorie der frühen Anwender gehörten.

Auf der Grundlage der Vorverträge, mit denen sie ihr Interesse bekundeten, hatte Binett sein Verkaufs- und technisches Personal aufgestockt, da sich mit dem Verkauf an Unternehmenskunden höhere Margen erzielen ließen. Als sich diese Abschlüsse nicht realisierten, musste das gesamte Team härter arbeiten, um andere Ertragsmöglichkeiten zu finden. Doch trotz aller Verkaufsaktivitäten und Produktoptimierungen funktionierte das Modell nicht. Binett kehrte zu seinen »Vertrauensvorschussfragen« zurück und gelangte zu dem Schluss, dass die Ergebnisse seine B2B-Hypothese widerlegten, woraufhin er einen weiteren Kurswechsel ins Auge fasste.

Er lernte ständig dazu und erhielt Feedback von potenziellen Kunden, aber er befand sich in einer unhaltbaren Situation. Man kann seine Mitarbeiter nicht mit dem Lehrgeld bezahlen, das man selber zahlen musste, und der Versuch, Kapital an diesem Wendepunkt zu beschaffen, hätte das Problem nur noch verschärft. In der Startphase, wenn es einem Produkt noch an Zugkraft mangelt, ist eine solche Vorgehensweise ein zweischneidiges Schwert. Binett hätte damit das Unternehmen am Leben erhalten können, aber er hätte das Geld in einen wertzerstörenden Wachstumsmotor gesteckt. Er hätte sich selbst unter Druck gesetzt: Sollte er das Kapital der Investoren benutzen, um den Wachstumsmotor zum Laufen zu bringen, oder riskieren, das Unternehmen schließen zu müssen (oder von seinem Posten abgelöst zu werden)?

Binett beschloss, seine Mannschaft zu verkleinern und den Kurs abermals zu wechseln, dieses Mal mit einer sogenannten »Plattformkorrektur«. Statt eine Applikation an einen einzelnen Kunden zu verkaufen, schwebte ihm ein neues Wachstumsmodell vor, das auf der AdWords-Plattform von Google basierte. Er entwickelte eine Self-Serve- oder Selbstbedienungsplattform, auf der sich jeder politisch Interessierte anmelden konnte, der eine Kreditkarte besaß, ungeachtet des Anliegens, für das er sich engagierte. Die @2gov-Website half dann bei der Suche nach Gleichgesinnten. Wie zuvor waren die neuen Mitglieder ausgewie-

sene registrierte Wähler, sodass ihre Meinungen bei den Mandatsträgern ins Gewicht fielen.

Die Entwicklung des neuen Produkts dauerte nur einen Monat und brachte umgehend Ergebnisse: Registrierungsrate 51 Prozent, Aktivierungsrate 92 Prozent, Kundenbindungsrate 28 Prozent und Empfehlungsrate 64 Prozent (siehe nachfolgendes Diagramm). 11 Prozent dieser Kunden waren bereit, 20 Cent für eine Nachricht zu bezahlen. Das war der Beginn eines Wachstumsmodells, das echte Erfolgchancen besaß. 20 Cent pro Message zu erhalten mag läppisch klingen, doch die hohe Empfehlungsrate deutete darauf hin, dass der @2gov. den Traffic (oder sein Datenverkehrsaufkommen) erhöhen konnte, ohne viel Geld in Marketingaktivitäten zu investieren (was ich als viralen Wachstumsmotor bezeichne.)

| | Vor der Optimierung | Nach der Optimierung |
|---------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Wachstumsmotor | bezahlt | viral |
| Registrierung | 42 % | 51 % |
| Aktivierung | 83 % | 92 % |
| Kundenbindung | 21 % | 28 % |
| Empfehlungen | 54 % | 64 % |
| Ertrag | 1 % | 11 % |
| Kundenenertragswert | minimal | \$ 0,20 pro Mitteilung |

Tabelle 6

Die Geschichte von Votizen weist einige weitverbreitete Muster auf. Eines der wichtigsten ist die Beschleunigung der MFPs. Die Entwicklung des ersten minimal funktionsfähigen Produkts dauerte acht Monate, beim nächsten waren es vier Monate, dann drei und zum Schluss nur noch ein Monat. Jedes Mal konnte Binnett die nächste Hypothese schneller bestätigen oder verwerfen als die vorherige.

Wie lässt sich diese Beschleunigung erklären? Man könnte versucht sein, sie auf die Entwicklungsaktivitäten zurückzuführen. Das Team hatte zahlreiche Funktionen und eine angemessene Infrastruktur geschaffen. Deshalb musste das Unternehmen nicht nach jedem Kurswechsel bei null beginnen. Doch die Kehrseite der Medaille war, dass ein Großteil des Produktpakets zwischen den Kursänderungen über Bord geworfen werden musste. Erschwerend kam hinzu, dass der Rest zu

den Altlasten zählte, nicht mehr mit den aktuellen Unternehmenszielen übereinstimmte. Normalerweise erfordert die Grundüberholung eines vorhandenen Produkts zusätzliche Arbeit. Dieser Nachteil wurde durch die harten Lektionen ausgeglichen, die jeder Meilenstein im Lernprozess mit sich gebracht hatte. Votizen beschleunigte seinen MFP-Prozess, weil das Unternehmen Schlüsselinformationen über seine Kunden, den Markt und seine Strategie gewinnen konnte.

Heute (zwei Jahre nach der Gründung) geht es Votizen blendend. Das Unternehmen erhielt unlängst eine Kapitalspritze in Höhe von 1,5 Millionen Dollar. Geldgeber ist Peter Thiel, einer der ersten Facebook-Investoren, der in den letzten Jahren selten Internetinvestitionen im Endkundenbereich getätigt hat. Das Votizen-System kann inzwischen Wähler in 47 US-Bundesstaaten ermitteln, die 94 Prozent der amerikanischen Bevölkerung repräsentieren, und hat in Echtzeit Zehntausende von Mitteilungen an den Kongress weitergeleitet. Dieses machtvolle Werkzeug wurde bei einer politischen Kampagne eingesetzt, zur Unterstützung des Startup Visa Act, des ersten Gesetzesentwurfs, der dem Senat ausschließlich durch soziale Lobbying-Aktivitäten vorgelegt wurde (und ausländischen Gründern die Beschaffung einer Arbeitserlaubnis erleichtert). Diese Aktivitäten haben für Aufmerksamkeit bei den etablierten Beratungsfirmen in Washington gesorgt, die Votizens Tools für künftige politische Kampagnen in Betracht ziehen.

David Binetti fasste seine Erfahrungen mit dem Aufbau eines Lean Startups wie folgt zusammen:

»2003 gründete ich ein Unternehmen, ungefähr im gleichen Bereich, in dem ich noch heute tätig bin. Ich besaß ungefähr die gleiche Marktexpertise und Glaubwürdigkeit in der Branche, die ich dem Erfolg von USA.gov zu verdanken hatte. Doch damals scheiterte mein Unternehmen auf ganzer Linie (obwohl es sichtlich größere Investitionen verschlang), während es heute Geld verdient und Aufträge einholt. Damals hielt ich mich an das klassische lineare Produktentwicklungsmodell und brachte nach zwölf Monaten ein erstklassiges Produkt heraus (das war es wirklich), nur um festzustellen, dass es niemand kaufen wollte. Beim zweiten Anlauf produzierte ich vier verschiedene Versionen in zwölf Wochen und holte den ersten Auftrag kurz danach herein. Und es lag nicht nur an der Wahl des Zeitpunkts für den Markteintritt – zwei andere Unternehmen, die 2003 in einem ähnlichen Bereich tätig waren, brachten beim späteren Verkauf Millionen ein, während andere 2010 mit dem linearen Modell eine Bruchlandung hinlegten.«

Die Startbahn eines Startups ist die Anzahl der Kurskorrekturen, die es noch durchführen kann

Altgediente Entrepreneur:innen vergleichen die Zeit, die einem Startup bleibt, um abzuheben oder eine Bruchlandung hinzulegen, oft mit einer Startbahn, auf der ihr aufstrebendes Unternehmen zum Höhenflug angesetzt hat. Sie wird normalerweise von der Habenseite auf dem Konto bestimmt, geteilt durch die monatliche Cash-Burn-Rate, die Geschwindigkeit, mit der die finanziellen Mittel aufgebraucht werden. Ein Startup mit einem Bankguthaben von 1 Million Dollar, das jeden Monat 100 000 Dollar ausgibt, hat eine Startbahn von rund zehn Monaten.

Wenn Startups die Mittel auszugehen drohen, können sie die Startbahn verlängern: entweder durch Kosteneinsparungen oder durch weitere Kapitalbeschaffungsmaßnahmen. Doch wenn Entrepreneur:innen den Rotstift ansetzen, laufen sie Gefahr, durch das Ausklammern überflüssiger Aktivitäten genau die Kosten zu reduzieren, die dem Unternehmen einen schnellen Durchlauf durch die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife ermöglichen. Wenn die Einsparungen zu einer Verlangsamung der Feedbackschleife führen, haben sie lediglich erreicht, dass das Startup langsamer ins Aus abdriftet.

Nach meiner Erfahrung sollte man die Länge der Startbahn daran messen, wie viele Kurskorrekturen ein Startup noch durchführen kann: die Anzahl der Chancen, eine Geschäftsstrategie grundlegend zu ändern. Die Startbahn wird außerdem erweitert, wenn man sie an der Anzahl der Kurswechsel statt an der Länge der Zeit misst, da jeder Kurswechsel schneller erfolgt. Mit anderen Worten: Das Startup muss Mittel und Wege finden, um die gleiche Anzahl validierter Lernprozesse zu geringeren Kosten oder in einem kürzeren Zeitraum zu bewältigen. Alle Methoden im Lean-Startup-Modell haben dieses übergeordnete Ziel.

Kurswechsel erfordern Mut

Die meisten Entrepreneur:innen, die einen Kurswechsel vornehmen mussten, wünschen sich, sie hätten diese Entscheidung früher getroffen. Dass sie zögerlich waren, hat drei Gründe.

Erstens kann die Fassadenmetrik Entrepreneur:innen dazu verleiten, falsche Schlussfolgerungen zu ziehen und in ihrer eigenen ganz persönlichen Realität zu verharren. Das ist besonders abträglich bei Entscheidungen über eine Kurskorrektur, weil

sie den Glauben des Teams untergräbt, dass sie nötig seien. Wenn es eine Richtungsänderung gezwungenermaßen hinnehmen muss, ist der Prozess schwieriger, langwieriger und weniger eindeutig im Ergebnis.

Zweitens scheitert ein Startup selten auf ganzer Linie, wenn ein Entrepreneur eine unklare Hypothese hat, und ohne diesen eklatanten Misserfolg ist die Motivation gering, sich auf eine radikale Neuausrichtung einzulassen, die ein Kurswechsel erfordert. Wie bereits erwähnt, ist »Abwarten und sehen, was passiert« eine Methode, die auf der Hand liegt und Erfolg hat: Man sieht, was passiert. Die ersten Resultate sind oft zweideutig, sodass man nicht weiß, ob man den Kurs wechseln oder fortsetzen, ob man die eingeschlagene Richtung ändern oder beibehalten soll.

Drittens haben viele Entrepreneurere Angst vor dieser Entscheidung. Einen Misserfolg einzugestehen kann die Arbeitsmoral gefährden. Die größte Angst ist nicht etwa, dass sich die Vision als Fehlgriff erweist, sondern dass sie als Fehlgriff angesehen werden könnte und keine echte Chance erhält, das Gegenteil zu beweisen. Diese Angst treibt den Widerstand gegen ein minimal funktionsfähiges Produkt, Split-Run-Tests und andere Maßnahmen zur Überprüfung einer Hypothese an.

Ironischerweise treibt diese Angst die Batchgrößen in die Höhe, die Menge der fertigen Arbeiten, denn die Tests werden oft erst dann durchgeführt, wenn die Vision vollständig präsentiert werden kann. Doch zu diesem Zeitpunkt ist es für einen Kurswechsel oft zu spät, weil die finanziellen Mittel zur Neige gehen. Um diesem Schicksal zu entgehen, sollten sich Entrepreneurere ihren Ängsten stellen und bereit sein, Misserfolge zu akzeptieren, auch wenn diese offen sichtbar sind. Entrepreneurere, deren Bekanntheitsgrad sich entweder auf persönlichen Ruhm oder den Abglanz einer namhaften Marke stützt, erleben dieses Problem oft in seiner extremsten Form.

Ein neues Startup in Silicon Valley namens Path wurde von erfahrenen Entrepreneurern ins Leben gerufen: Dave Morin, der früher Facebooks Plattforminitiative geleitet hatte; Dustin Mierau, Produktdesigner und Mitgründer von Macster; und Shawn Fanning von Napster fame. Sie beschlossen 2010, ein minimal funktionsfähiges Produkt einzuführen. Wegen des Bekanntheitsgrads ihrer Gründer weckte das MFP große Aufmerksamkeit bei den Medien, vor allem in den Technologie- und Startup-Blocks. Leider zielte ihr Produkt nicht auf die frühen Anwender der Technologie ab und infolgedessen war die Reaktion der Blogger anfangs ziemlich negativ. (Viele Entrepreneurere verzögern die Produktfreigabe, weil sie Angst vor solchen Reaktionen und einem Nachlassen der Arbeitsmoral im gesamten Un-

ternehmen haben. Die Anziehungskraft positiver Schlagzeilen, vor allem in der »Heimarbeitsindustrie«, ist sehr stark.)

Zum Glück hatte das Path-Team den Mut, diese Ängste zu ignorieren und sich auf die Kommentare ihrer Kunden zu konzentrieren, die wichtige Rückmeldungen enthielten. Path hat sich zum Ziel gesetzt, ein soziales Netzwerk aufzubauen, das mehr Intimität versprach und dieses Merkmal auch im Lauf der Zeit bewahren wollte. Viele Mitglieder der bestehenden sozialen Netzwerke beklagten, dass sie mit Kontakten überschwemmt wurden – Freunde aus der Schulzeit, Verwandte und ehemalige oder derzeitige Kollegen. Diese breit aufgefächerten Gruppen erschweren das Teilen »intimer Momente«. Path beschränkte die Anzahl der Kontakte auf 50, gestützt auf die Hirnforschung des Anthropologen Robin Dunbar aus Oxford. Seine Studien belegen, dass sich die Anzahl der persönlichen Beziehungen, die ein Mensch in gleich welchem Lebensabschnitt pflegt, auf maximal 50 beläuft. Den Angehörigen der Tech-Presse (und vielen frühen Technologieanwendern) war diese »künstliche« Begrenzung der Kontaktanzahl ein Gräuel. Sie zogen soziale Netzwerkprodukte mit Tausenden Kontakten vor. 50 erschien ihnen zu wenig. Infolgedessen geriet Path in das Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik, was sich schwer ignorieren ließ. Doch die Kunden strömten in hellen Scharen auf die Plattform und ihr Feedback unterschied sich unmissverständlich von den negativen Schlagzeilen. Ihnen gefiel die Intimität und sie wünschten sich weitere Funktionen, die sich nicht auf der ursprünglichen Produkt-Roadmap, der Produktlandkarte, befanden, zum Beispiel eine Möglichkeit, ihre Gefühle beim Anblick der Fotos ihrer Freunde mitzuteilen und »Videomomente« zu teilen.

David Morin erklärte:

»Die Zusammensetzung unseres Teams und unser beruflicher Werdegang schraubte die Erwartungen hoch. Es hätte vermutlich keine Rolle gespielt, wie das Produkt beschaffen war, das wir veröffentlichten; diesen übersteigerten Erwartungen gerecht zu werden wäre uns so oder so schwergefallen. Für uns bedeutete das nur, dass wir unser Produkt und unsere Vision breit gefächert auf den Markt bringen mussten, um Rückmeldungen zu erhalten und mit den Iterationen zu beginnen. Wir testeten unsere Theorien und Methoden in bescheidenem Maßstab, um zu sehen, was der Markt davon hielt. Wir schenken den Rückmeldungen Gehör. Und setzen unsere Innovationen auch heute noch in einer Richtung fort, die nach unserem Dafürhalten einen Sinn macht in der Welt.«

Paths Erfolgsgeschichte hat gerade erst begonnen, doch der Mut, Kritikern die Stirn zu bieten, hat sich bereits ausgezahlt. Falls Kurswechsel erforderlich sind, lässt sich das Unternehmen nicht durch Ängste daran hindern. Unlängst erhielt es 8,5 Millionen Dollar in einer Finanzierungsrunde, die der renommierte Risikokapitalgeber Kleiner Perkins Caufield & Byers einläutete. Wie verlautet, soll es dabei ein Übernahmeangebot von Google in Höhe von 100 Millionen Dollar ausgeschlagen haben.²

Die Strategiesitzung: Kurs wechseln oder beibehalten?

Die Entscheidung für einen Kurswechsel erfordert einen klaren Blick und eine unvoreingenommene Denkweise. Wir haben die untrüglichen Zeichen genannt, die eine Kursänderung nahelegen: die nachlassende Effektivität der Produktexperimente und das allgemeine Gefühl, dass die Produktentwicklung gewinnbringender sein könnte. Wenn Sie solche Symptome entdecken, ist es Zeit für eine Kurskorrektur.

Die Entscheidung ist für jedes Startup mit Emotionen befrachtet und sollte strukturiert angegangen werden. Die Herausforderung lässt sich entschärfen, wenn man bereits im Vorfeld eine Mitarbeiterbesprechung abhält. Startups sollten es sich zur Gewohnheit machen, regelmäßig Strategiesitzungen anzuberaumen, um zu klären, ob man den Kurs beibehalten oder ändern soll. Nach meiner Erfahrung ist ein wöchentlicher Turnus zu kurz und ein monatlicher zu lang. Wie auch immer, jedes Startup muss seinen eigenen Rhythmus finden.

Die Strategiesitzungen erfordern die Anwesenheit sowohl der Produktentwicklungs- als auch der Führungsmannschaft. Bei IMVU ziehen wir auch firmenexterne Berater hinzu, deren Perspektive dazu beiträgt, vorgefasste Meinungen zu überwinden und die ausgewerteten Daten mit anderen Augen zu sehen. Das Entwicklerteam ist aufgefordert, einen vollständigen Bericht über die Ergebnisse seiner Optimierungsversuche seit Beginn des Projekts vorzulegen (nicht nur während der letzten Geschäftsperiode), nebst einem Vergleich, wie diese gemessen an den Erwartungen abschneiden (auch hier wieder im Lauf der Zeit). Die Führungsmannschaft erstattet ausführlich Bericht über ihre Gespräche mit bestehenden und potenziellen Kunden.

Betrachten wir diesen Prozess in der Praxis anhand des drastischen Kurswechsels von Wealthfront. Das Unternehmen wurde 2007 von Dan Carroll gegründet, der

kurz darauf Andy Rachleff als CEO an Bord holte. Rachleff ist in Silicon Valley bekannt: Er ist Mitbegründer und ehemaliger Gesellschafter der Risikokapitalfirma Benchmark Capital und hält Seminare für angehende Technologie-Entrepreneure an der Stanford Graduate School of Business. Ich lernte ihn kennen, als er bei IM-VU eine Fallstudie über den Aufbau unseres Unternehmens als Anschauungsmaterial für seine Studenten in Auftrag gab.

Wealthfront sieht sein langfristiges Ziel darin, die Welt der Wertpapierinvestmentfonds mit einer disruptiven Innovation aus den Angeln zu heben, um mehr Transparenz und Nutzen für Privatanleger zu erreichen. Das Ungewöhnliche an der Geschichte ist nicht etwa die heutige Identität des Unternehmens, sondern wie es damals anging: als Online-Spiel.

Wealthfront hieß in seiner ursprünglichen Inkarnation kaChing und galt als eine Art Fantasieliga für Amateuranleger. Hier konnte jeder ein virtuelles Handels- oder Wertpapierkonto einrichten und ein Portfolio anlegen, das sich auf echte Marktdaten stützte, ohne echtes Geld in die Hand nehmen zu müssen. Die Idee war, Rohdiamanten zu entdecken: Amateurchändler, denen die Ressourcen fehlten, um sich als professionelle Fondsmanager zu profilieren, aber ein Gespür für den Markt besaßen. Den Gründern ging es nicht darum, im Online-Spiele-Sektor Fuß zu fassen; kaChing war Teil einer durchdachten Strategie im Dienste einer übergeordneten Vision. Jeder, der sich mit disruptiven Innovationen beschäftigt, hätte ihnen seine Anerkennung ausgesprochen: Sie hielten sich formvollendet an dieses System, indem sie zuerst Kunden ins Visier nahmen, die nicht zum Mainstream-Markt gehörten. Im Laufe der Zeit würde dieses System ausgereifter werden und den Nutzern schließlich ermöglichen, professionelle Fondsmanager mit ihren Diensten zu unterstützen (und aus ihrem alten Trott zu reißen).

Um die besten Amateurexperten ausfindig zu machen, entwickelte Wealthfront eine ausgefeilte Technologie, um die Fähigkeiten der »Fondsmanager« zu testen; dabei kamen Methoden zum Einsatz, die von den fachkundigsten Bewertern der Vermögensverwalter, den führenden US-Universitätsstiftungen, angewendet wurden. Sie ermöglichten nicht nur eine Evaluation der erzielten Kapitalerträge, sondern gaben auch Auskunft über die Risiken, die sie eingegangen waren, und den Zusammenhang zwischen ihren Leistungen und den ausgewiesenen Anlagestrategien. Folglich wurden Manager, die mit waghalsigen Pokerpartien eine erstklassige Rendite erzielt hatten (das heißt mit Investitionen außerhalb ihres Fachbereichs) schlechter bewertet als diejenigen, die herausgefunden hatten, wie man dem Markt mit Know-how ein Schnippchen schlägt.

Wealthfront wollte mit seinem kaChing-Spiel zwei Annahmen überprüfen, die sich auf einen Vertrauensvorschuss stützten:

1. Ein signifikanter Prozentsatz der Spielteilnehmer würde genug Talent als virtuelle Fondsmanager offenbaren, um ihre Tauglichkeit als Verwalter realer Vermögenswerte zu beweisen (siehe Nutzenhypothese).
2. Das Spiel würde sich durch den viralen Wachstumsmotor verbreiten und Wertschöpfung mit einem Freemium-Geschäftsmodell erzielen. Die Teilnahme am Spiel war kostenlos, doch das Team ging davon aus, dass etliche Spielteilnehmer feststellen würden, dass sie schlechte Händler waren, und sich in zahlende Kunden umwandeln ließen, sobald Wealthfront reale Dienste in der Vermögensverwaltung anzubieten begann (Wachstumshypothese).

kaChing schlug ein wie eine Bombe und lockte in seiner ursprünglich veröffentlichten Version mehr als 450 000 Spielteilnehmer an. Inzwischen wissen Sie ja, dass bei einer solchen Fassadenmetrik Misstrauen angebracht ist. Viele weniger disziplinierte Unternehmen hätten den Erfolg gefeiert und das Gefühl gehabt, ausgesorgt zu haben, doch Wealthfront hatte seine Annahmen überprüft und dachte rigoroser. Als das Unternehmen bereit war, sein Finanzprodukt für zahlende Kunden freizugeben, hatten sich nur sieben Amateurmanager als geeignet erwiesen, das Geld anderer Leute zu verwalten, viel weniger als erwartet. Nach der Produkteinführung konnte es die Konversionsrate vom Spielteilnehmer zum zahlenden Kunden messen. Auch hier waren die Zahlen entmutigend: Die Umwandlungsrate lag fast bei null. Das Modell hatte prognostiziert, dass sich Hunderte registrieren würden, aber in Wirklichkeit waren es nur 14.

Das Team arbeitete unverdrossen an Produktverbesserungsmöglichkeiten, aber keine erwies sich als besonders vielversprechend. Es war Zeit für eine Strategiesitzung.

Wären die soeben erwähnten Daten alles gewesen, was Wealthfront bei dieser kritischen Besprechung vorweisen konnte, hätte das Unternehmen ein Problem gehabt. Es hätte klar erkannt, dass es sich mit seiner Strategie auf dem falschen Kurs befand, aber keine Möglichkeit gesehen, das Ruder herumzureißen. Deshalb war es wichtig, beizeiten alternative Möglichkeiten zu erkunden. Wealthfront richtete sein Augenmerk auf zwei wichtige Aspekte:

Erfolgreiche professionelle Vermögensverwalter hatten keine Angst vor mehr Transparenz, weil sie ihre Fähigkeiten dadurch nachweisen konnten.

Vermögensverwalter mussten etliche Herausforderungen bei der Handhabung und Skalierung ihres eigenen Geschäftsmodells bewältigen. Die Betreuung der bestehenden Kunden war schon schwierig genug und deshalb mussten sie hohe Mindesteinlagen verlangen, um potenzielle Neukunden zu durchleuchten.

Das zweite Problem war so schwerwiegend, dass Wealthfront unaufgefordert bei professionellen Vermögensverwaltern vorsprach und sie aus heiterem Himmel bat, sich der Plattform anzuschließen. Sie waren die klassischen frühen Anwender mit der Vorstellungskraft, über das aktuelle Produkt hinauszusehen und Aspekte darin zu entdecken, mit denen sie sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen konnten.

Die zweite entscheidende, qualitative Information stammte aus den Gesprächen mit Kunden. Es stellte sich heraus, dass sie die Mischung aus virtuellem und realem Portfoliomanagement auf der Website von kaChing verwirrend fanden. Die Freemium-Strategie erwies sich nicht als zündende Idee, um Kunden zu gewinnen, sondern als Hürde, weil sie Verwirrung über die Positionierung des Unternehmens auslöste.

Diese Daten dienten als Grundlage für die Strategiesitzung. In Anwesenheit der gesamten Belegschaft wurde über die Zukunft des Unternehmens diskutiert. Die aktuelle Strategie funktionierte nicht wie erhofft, doch viele Mitarbeiter hatten ein ungutes Gefühl bei dem Gedanken, das Online-Spiel aufzugeben. Schließlich war es ein wichtiger Teil des Produkts, das sie entwickeln sollten. Sie hatten beträchtliche Zeit und Mühe in den Aufbau und die technische Unterstützung dieses Kundensegments investiert. Die Erkenntnis, dass diese Energie verschwendet war, war schmerzhaft (das ist sie immer).

Das Unternehmen entschied, es könne nicht so weitermachen wie bisher. Doch es feierte die Lernfortschritte, die es vorweisen konnte. Wäre das derzeitige Produkt nicht freigegeben worden, hätte das Team niemals die Informationen erhalten, die es für einen Kurswechsel brauchte. Die Erfahrung führte zu einer wichtigen Erkenntnis über die Vision des Unternehmens. Andy Rachleff sagte: »Im Grunde ging es nicht darum, wer das Geld verwaltete, sondern wer auf die größten Talente zugreifen konnte. Anfangs waren wir überzeugt, wir müssten ein stabiles Geschäftsmodell mit Amateurmanagern aufbauen, um die Profis an Bord zu bekommen, doch zum Glück erwies sich das als überflüssig.«

Das Unternehmen leitete einen Kurswechsel ein, verzichtete auf die Spielvariante und konzentrierte sich auf einen Dienst, der Kunden erlaubte, ihr Geld mit Unterstützung professioneller Vermögensverwalter zu investieren. Auf den ersten

Blick wirkt die Wende dramatisch, weil das Unternehmen seine Positionierung, seinen Namen und seine Partnerstrategie änderte. Es trennte sich sogar von einem Großteil der Produktmerkmale, die es bereits entwickelt hatte. Doch viele seiner Kernaktivitäten behielt es bei. Die wichtigste Arbeit, die es geleistet hatte, war die Entwicklung einer Technologie zur Bewertung der Effektivität von Vermögensverwaltern, und auf diesem Fundament baute es sein neues Geschäftsmodell auf. Auch das ist bei einem Kurswechsel gang und gäbe: Es ist nicht immer erforderlich, alles über Bord zu werfen und wieder bei null zu beginnen. Meistens reicht es aus, die bisherigen Entwicklungs- und Lernprozesse in einen neuen Kontext einzubinden, um eine Richtung einzuschlagen, die eher zum Ziel führt.

Heute hat Wealthfront dank des Kurswechsels ein gedeihliches Wachstum zu verzeichnen: Auf dieser Plattform wurden über 180 Millionen Dollar von mehr als 40 professionellen Managern investiert.³ *Fast Company* kürte es zu einem der zehn innovativsten Finanzunternehmen des Landes.⁴ Es ist noch heute agil und skaliert in Übereinstimmung mit den Wachstumsprinzipien, die im zwölften Kapitel beschrieben werden. Es gehört außerdem zu den federführenden Verfechtern einer Entwicklungsmethode, die als *Continuous Deployment* oder fortlaufende Integration bezeichnet und im neunten Kapitel beschrieben wird.

Der versäumte Kurswechsel

Die Entscheidung für einen Kurswechsel ist so heikel, dass sie in vielen Unternehmen unterbleibt. Ich wünschte, ich könnte von mir behaupten, dass ich dieses Dilemma jedes Mal mit Bravour gemeistert hätte, doch weit gefehlt. An eine Situation erinnere ich mich besonders gut.

Einige Jahre nach der Gründung von IMVU ging es mit dem Unternehmen endlich steil bergauf. Es konnte einen monatlichen Umsatz von mehr als 1 Million Dollar vorweisen und hatte mehr als 20 Millionen Avatare für seine Kunden kreiert. Wir gewannen Finanzierungsrunden, in denen es um beachtliche Summen ging, und schwammen wie die globale Wirtschaft auf einer gigantischen Erfolgswelle. Doch wir bewegten uns in klippenreichem Gewässer.

Wir waren – ohne es zu wissen – in einer klassischen Startup-Falle gelandet. Unsere ersten Produkte waren so erfolgreich, dass wir die dahinter verborgenen Prinzipien ignorierten. Infolgedessen entging uns die Notwendigkeit einer Kurskorrektur, obwohl sie unübersehbar war.

Wir hatten ein Unternehmen aufgebaut, das herausragende Ergebnisse mit den bisher beschriebenen Aktivitäten erzielt hatte: Wir hatten ein minimal funktionsfähiges Produkt entwickelt, um neue Ideen zu testen und Experimente durchzuführen, die eine Feinabstimmung des Wachstumsmotors gestatteten. Bevor wir in den Genuss des Erfolgs kamen, hatten uns viele Leute von einem »minderwertigen« MFP und einem experimentellen Ansatz abgeraten und empfohlen, langsamer zu machen. Es sei wichtiger, die Dinge richtig anzugehen und auf Qualität statt Schnelligkeit zu achten. Wir schlugen die Ratschläge in den Wind, vor allem um den Vorteil der Schnelligkeit zu nutzen. Nachdem sich unser Ansatz als richtig erwiesen hatte, hieß es: »Warum die Gans schlachten, die goldene Eier legt?«, womit man uns dringend aufforderte, den eingeschlagenen Kurs beizubehalten. Dieser Rat gefiel uns besser, aber er war gleichermaßen falsch.

Bei unausgereiften MFPs geht man von dem Prinzip aus, dass die Entwicklung von Funktionen, die über die Anforderungen der frühen Anwender hinausgehen, Verschwendung ist. Doch mit dieser Logik stößt man irgendwann an Grenzen. Sobald man bei den frühen Anwendern Erfolg hat, möchte man den Kundestamm erweitern und an den Mainstream verkaufen. Mainstream-Kunden haben jedoch andere Anforderungen und sind wesentlich anspruchsvoller.

Was wir damals brauchten, war eine Korrektur der Kundensegmente. Dabei erkennt ein Unternehmen, dass ein Produkt ein echtes Problem von echten Kunden löst, aber diese Kunden nicht den ursprünglich ins Auge gefassten entsprechen. Mit anderen Worten: Die Produkthypothese wird nur teilweise bestätigt (diese Kursänderung ist in der Votizen-Geschichte, siehe oben, beschrieben).

Eine Kundensegmentkorrektur ist besonders trickreich, weil die Aktivitäten, die sich bei den frühen Anwendern bewährt hatten, den Kundengewinnungsaktivitäten im Mainstream-Segment diametral entgegengesetzt waren, wie IMVU auf dem harten Weg lernen musste. Uns fehlte das klare Verständnis, wie unser Wachstumsmotor arbeitete. Wir hatten begonnen, uns auf unsere Fassadenmetrik statt auf die Meilensteine im Lernprozess zu verlassen und uns selbst in die Verantwortung zu nehmen. Es war bequemer, sich auf die wachsenden Bruttokennzahlen zu verlassen, die spannend waren: Wir stellten fortwährend neue Rekorde bei der Gewinnung von zahlenden Kunden und aktiven Nutzern auf, verfolgten die Kundenbindungsrate – was auch immer. Ein Blick hinter die Fassade hätte enthüllt, dass unsere Umsätze trotz aller Feinabstimmungen zurückgingen, ein klassisches Warnsignal, das die Notwendigkeit eines Kurswechsels anzeigt.

Beispielsweise verbrachten wir Monate mit dem Versuch, die Aktivierungsrate des Produkts zu verbessern (den Prozentsatz der Neukunden, die aktive Nutzer des Produkts werden), doch sie pendelte sich auf ihrem niedrigen Niveau ein. Wir führten zahllose Experimente durch: Verbesserung der Gebrauchstauglichkeit, neue Techniken, Kunden zu überzeugen, Anreizprogramme, virtuelle »Suchaktionen« für unsere Kunden und andere Funktionen aus dem Spiele-Repertoire. Für sich allein betrachtet, waren viele dieser neuen Merkmale und Marketing-Tools erfolgreich. Wir testeten sie rigoros anhand von A-B-Experimenten. Doch angesichts der monatelangen Arbeit, die wir investiert hatten, entdeckten wir nur geringfügige Veränderungen bei den Antriebselementen unseres Wachstumsmotors. Selbst unsere Aktivierungsrate, die im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit stand, konnte nur ein paar Punkte zulegen.

Wir ignorierten die Zeichen, denn das Unternehmen wuchs noch immer, lieferte Monat für Monat die »richtigen Ergebnisse auf der Habenseite« ab. Doch unser Markt, das Segment der frühen Anwender, war schnell ausgeschöpft. Es wurde immer schwieriger, neue Kunden zu dem Preis zu gewinnen, den wir zu fordern gewöhnt waren. Unser Marketingteam, das angehalten war, um weitere Kunden zu werben, sah sich gezwungen, die Suche auf Mainstream-Kunden auszudehnen, doch die waren weniger tolerant gegenüber einem unausgereiften Produkt. Die Aktivierungs- und Monetarisierungsraten der Neukunden gingen in den Keller, trieben die Kosten der Neukundenakquisition in die Höhe. Schon bald wurde unsere Wachstumskurve flacher, unser Motor begann zu stottern und kam schließlich ganz zum Stillstand.

Wir brauchten viel zu lange, um die notwendigen Veränderungen einzuleiten und die Situation in den Griff zu bekommen. Wie bei allen Kurskorrekturen mussten wir uns auf das wirklich Wichtige besinnen und mit einem neuen Innovationsbilanzzyklus beginnen. Wir waren Experten der Optimierung, Feinabstimmung und Iteration geworden, hatten aber den wahren Zweck solcher Aktivitäten aus den Augen verloren: Eine klar formulierte Hypothese im Dienste der Unternehmensvision überprüfen. Stattdessen waren wir Wachstums-, Umsatz- und Gewinnchancen hinterhergejagt, wo immer sie sich boten.

Wir mussten uns mit unseren neuen Mainstream-Kunden vertraut machen. Unsere Interaktionsdesigner ebneten uns den Weg: Sie entwickelten einen klar umrissenen Kundenarchetypen, basierend auf Gesprächen mit Kunden und der Analyse ihrer Reaktionen. Als Nächstes mussten wir einiges in die Grundüberholung des Produkts investieren, um die Benutzerfreundlichkeit zu verbessern. Da wir auf

die Feinabstimmung fokussiert waren, hatten wir auf größere Investitionen in diesen Bereich verzichtet, zugunsten von Tests mit Experimenten, die weniger riskant, aber weniger gewinnträchtig waren.

Die Investition in Qualität, Design und größere Projekte erforderte nicht, unsere experimentellen Wurzeln zu kappen. Im Gegenteil: Sobald wir unseren Fehler bemerkten und die Kurskorrektur durchführten, konnten wir von unserer Experimentierfreudigkeit profitieren. Wir schufen eine *Sandbox* (eine Art »Sandkasten«, in dem Besonderheiten der Laufzeitumgebung einer Software oder eine Arbeitskopie in einem Versionskontrollsystem abgelegt und abgeschirmt werden, um ihre Wirkung zu testen) für Experimente, wie die im elften Kapitel beschriebenen, und beauftragten ein funktionsübergreifendes Team mit der Aufgabe, sich ausschließlich um die Neugestaltung dieses wichtigen Designs zu kümmern. Während der Entwicklung verglichen sie die neuen Strukturmerkmale Stück für Stück mit den alten. Anfangs schnitt das neue Design schlechter als das alte ab und enthielt zusätzlich einige neue Fehler. Doch das Team behob sie unerbittlich, bis es Monate später bessere Ergebnisse lieferte. Das neue Design war der Grundstein für unser künftiges Wachstum.

Dieser Grundstein machte sich bezahlt. 2009 verdoppelte sich unser Jahresumsatz auf mehr als 25 Millionen Dollar. Doch wir hätten diesen Erfolg schon früher genießen können, wenn unser Kurswechsel eher erfolgt wäre.⁵

Ein Kurswechselkatalog

Kurskorrekturen können unterschiedliche Formen annehmen. Sie sollten nicht mit dem allgemeinen Begriff *Veränderung* verwechselt werden. Kurswechsel oder Kurskorrekturen repräsentieren in diesem Zusammenhang eine spezifische Veränderung, mit deren Hilfe eine neue grundlegende Hypothese bezüglich des Produkts, des Geschäftsmodells oder des Wachstumsmotors auf Herz und Nieren überprüft werden soll.

Zoom-in-Korrektur

Hier wird eine einzelne Funktion, die vorher als Teil des Gesamtpakets galt, zum Produkt. Eine solche Korrektur führte Votizen durch, als es sich vom Aufbau ei-

nes umfassenden sozialen Netzwerks verabschiedete und ein einfaches Wählerkontaktprodukt ansteuerte.

Zoom-out-Korrektur

Umgekehrt reicht eine einzelne Funktion oft nicht aus, um das Gesamtpaket zu unterstützen. Bei diesem Kurswechsel wird das Gesamtpaket auf eine einzelne Funktion reduziert, die dann als Teil eines wesentlich größeren Produkts angeboten wird.

Kundensegmentkorrektur

Hier stellt ein Unternehmen fest, dass sein Produkt ein echtes Problem für echte Kunden löst, die aber nicht der Kategorie angehören, die es ursprünglich ins Auge gefasst hat. Anders ausgedrückt: Die Produkthypothese wird nur teilweise bestätigt, man löst das richtige Problem, aber für andere Kunden als ursprünglich gedacht.

Kundenbedarfskorrektur

Wenn wir unsere Kunden besser kennenlernen, wird manchmal klar, dass die Probleme, die wir zu lösen versuchen, ihnen gar nicht wichtig sind. Doch aufgrund der engen Bindung entdecken wir vielleicht Bedarf an der Lösung anderer Probleme, die damit in Zusammenhang stehen, für sie dringlich sind und von unserem Team gelöst werden können. Oft ist dafür wenig mehr als eine Neupositionierung des vorhandenen Produkts erforderlich. In anderen Fällen kann die Entwicklung eines ganz neuen Produkts unabdingbar sein. Auch hier wird die Produkthypothese nur teilweise bestätigt: Der Zielkunde hat ein Problem, das zu lösen sich lohnt, aber von niemandem vorausgesehen wurde.

Ein anschauliches Beispiel ist der Potbelly Sandwich Shop, eine Kette, die heute über mehr als 200 Niederlassungen verfügt. Sie begann 1977 als Antiquitätengeschäft, in dem die Inhaber belegte Brote verkauften, um den Kundenzulauf zu erhöhen. Die Kurskorrektur führte in einen völlig andersgearteten Geschäftsbereich.

Plattformkorrektur

Die Plattformkorrektur bezieht sich auf die Umwandlung einer Applikation in eine Plattform oder umgekehrt. In der Regel beginnen Startups, die hoffen, eine neue Plattform zu schaffen, mit dem Verkauf einer einzelnen Anwendung, der sogenannten Killerapp (die einer bereits bestehenden, aber vielleicht noch weitgehend unbemerkten Technologie zum Durchbruch verhelfen soll) für ihre Plattform. Erst später kristallisiert sich die Plattform als Vehikel für Drittparteien heraus, die bestrebt sind, die Hebelwirkung zu nutzen und ihre eigenen ähnlichen Produkte zu entwickeln. Die Reihenfolge ist jedoch nicht festgeschrieben und einige Unternehmen müssen solche Kurskorrektur mehrmals vornehmen.

Korrektur der Geschäftsarchitektur

Sie nimmt Anleihe bei einem Konzept von Geoffrey Moore, der beobachtete, dass Unternehmen sich überwiegend an eine der beiden vorherrschenden Geschäftsarchitekturen halten: hohe Margen und niedriges Volumen (Modell komplexer Systeme) oder niedrige Margen und hohes Volumen (Volumenmodell).⁶ Ersteres wird gewöhnlich mit den zyklischen Verkäufen im Business-to-Business-Sektor (B2B) in Verbindung gebracht, Letzteres mit Konsumgütern (es gibt aber bemerkenswerte Ausnahmen). Bei einer solchen Kurskorrektur tauscht ein Startup seine Architektur aus. Manche wechseln von höheren Margen und geringem Volumen zum Massenmarkt über (wie Google mit der Suchapplikation); andere, die ursprünglich auf den Massenmarkt abzielten, richten sich auf lange, kostspielige Verkaufszyklen aus.

Wertschöpfungskorrektur

Es gibt viele Arten, die Werte zu nutzen, die ein Unternehmen schafft. Diese Methoden werden oft als Monetarisierung oder Ertragsmodell bezeichnet. Doch dieser Begriff fasst zu kurz. Bei einer Wertschöpfungskorrektur wechselt ein Unternehmen seine Wachstumsstrategie, um ein schnelleres oder gewinnbringenderes Wachstum zu erreichen. In der Realität ist die Wertschöpfung ein wesentlicher Bestandteil der Produkthypothese. Oft haben Veränderungen in diesem Bereich weitreichende Folgen für den Rest des Unternehmens, das Produkt und die Marketingstrategien.

Korrektur des Wachstumsmotors

Wie wir im zehnten Kapitel sehen werden, gibt es drei primäre Wachstumsmotoren, die ein Startup antreiben: virale, zähe und bezahlte Wachstumsmodelle. Bei dieser Kurskorrektur ändert ein Unternehmen seine Wachstumsstrategie, um ein schnelleres und gewinnträchtigeres Wachstum zu erreichen. Meistens, aber nicht immer, erfordert dieser Wachstumsmotor auch eine Änderung der Wertschöpfungsmethode.

Absatzwegkorrektur

In der klassischen Verkaufsterminologie werden die Mechanismen, mit deren Hilfe ein Unternehmen seine Produkte an Kunden verkauft, Vertriebs- oder Distributionskanäle genannt. Verbrauchsgüter werden beispielsweise in Lebensmittelgeschäften, Autos von Händlern und ein Großteil der Unternehmenssoftware (mit umfangreicher Produktindividualisierung) von Beratungsfirmen und professionellen Dienstleistern verkauft. Oft bestimmen diese Strukturen der Absatzwege den Preis, die Merkmale und die Wettbewerbslandschaft des Produkts. Eine Absatzwegkorrektur stützt sich auf die Erkenntnis, dass dieselbe Basislösung über andere Vertriebswege effektiver vom Anbieter zum Anwender gebracht werden könnte. Immer wenn ein Unternehmen einen komplexen Verkaufsvorgang abschafft, um »direkt« an Endkunden zu verkaufen, hat es eine Absatzwegkorrektur in Gang gesetzt.

Eben diese zerstörerische Wirkung war die Ursache für den disruptiven Einfluss des Internets in Branchen, die mit komplexen Vertriebs- und Distributionskanälen arbeiteten, wie Zeitungen, Zeitschriften und Buchverlagswesen.

Technologiekorrektur

Gelegentlich entdeckt ein Unternehmen Möglichkeiten, dieselbe Lösung mit einer andersgearteten Technologie zu erreichen. Technologiekorrekturen finden häufiger in etablierten Unternehmen statt. Mit andern Worten: Sie gehören zu den nachhaltigen Innovationen mit geringfügigen oder schrittweisen Veränderungen, die einen bestehenden Kundenstamm ansprechen und bei der Stange halten sollen. Etablierte Unternehmen haben es auf diesem Gebiet zu wahrer Meisterschaft

gebracht, denn hier sind nur wenige Neuerungen zu verkraften. Kundensegment, Kundenproblem, Wertschöpfungsmodell und Vertriebspartner bleiben die gleichen. Die Frage ist nur, ob sie mit der neuen Technologie höhere Preise und/oder bessere Leistungen als mit der alten erzielen.

Ein Kurswechsel ist eine Strategiehypothese

Obwohl die oben geschilderten Kurskorrekturen den Unternehmensstrategieforschern vertraut sein dürften, können sie eine gesunde strategische Denkweise im Vorfeld nicht ersetzen. Das Problem ist, dass die meisten nur die Strategien namhafter Unternehmen kennen, die unter dem Strich umgesetzt wurden und zum Erfolg geführt haben. Man weiß, dass Southwest oder Walmart mit ihrer Niedrigpreisstrategie die jeweiligen Märkte aufmischen konnten, dass Microsoft mit seiner Plattformstrategie eine Monopolstellung erreicht hat und Starbucks dank seiner Leverage-Strategie eine einflussreiche Premiummarke aus der Taufe heben konnte. Weniger bekannt dürften die Kurskorrekturen sein, die nötig waren, um diese Erfolgsstrategien zu entdecken. Unternehmen haben ein starkes Motiv, sich an die PR-Geschichten über den heldenhaften Gründer zu klammern, die als Fundament dienen und den Anschein erwecken sollen, ihr Erfolg sei das unvermeidliche Ergebnis einer zündenden Idee.

Obwohl ein Startup bei einem Kurswechsel oft auf ähnliche Strategien wie erfolgreiche Unternehmen zurückgreift, sollte man solchen Analogien nicht zu viel Gewicht beimessen. Es ist schwer zu sagen, ob sie Hand und Fuß haben. Wurden die wichtigen Merkmale übernommen oder nur oberflächliche? Kann die Übertragung auf unsere Branche wirklich zum Erfolg führen? Hat das, was gestern eine gute Idee war, auch heute noch eine Erfolgschance? Ein Kurswechsel sollte als neue Strategiehypothese verstanden werden und sie erfordert ein minimal funktionsfähiges Produkt, das getestet werden muss.

Kurskorrekturen sind ein Bestandteil des Lebens, mit dem sich wachsende Unternehmen ständig konfrontiert sehen. Sie müssen auch nach Anfangserfolgen fortgesetzt werden. Diejenigen, die mit den Technologie-Lebenszyklustheorien von Geoffrey Moore und seinesgleichen vertraut sind, kennen die Kurswechsel in späteren Entwicklungsstadien und Begriffe wie Chasm (oder Kluft), das Tornado-Phänomen, Bowlingbahn usw. In der Literatur zum Thema disruptive Innovation, zu deren Speerspitze der Harvard-Professor und Autor Clayton Christensen gehört, findet man etablierte Unternehmen zuhauf, die es versäumt haben, die

dringend nötigen Kurskorrekturen vorzunehmen. Führungskräfte sollten heute die Fähigkeit besitzen, diese Theorien auf ihre aktuelle Situation anzuwenden, damit sie zur richtigen Zeit den richtigen Ratschlägen folgen.

Moderne Manager haben sich mit den Empfehlungen in der einschlägigen Literatur befasst, die von ihnen fordern, das bestehende Geschäftsmodell anzupassen, zu verändern, völlig neu zu erfinden oder auf den Kopf zu stellen. Viele dieser Werke sind durch eine Fülle von Ermahnungen und einen Mangel an konkreten Handlungsoptionen gekennzeichnet.

Ein Kurswechsel ist kein Aufruf zu einem Rundumschlag, sondern auf einen strukturierten Wandel ausgerichtet, der dazu dient, eine neue grundlegende Hypothese über das Produkt, das Geschäftsmodell und den Wachstumsmotor zu überprüfen. Er stellt das Herzstück der Lean-Startup-Methode dar. Er stärkt die Widerstandskraft der Lean-Startup-Unternehmen angesichts von Fehlern: Sie haben das Werkzeug, um zu erkennen, wann sie eine falsche Richtung einschlagen, und die Wendigkeit, um einen anderen Weg zu finden, der zum Ziel führt.

*

Im zweiten Teil des Buches haben wir gesehen, wie Startups ihre Ideen, die auf einem Vertrauensvorschuss beruhen, mit einem minimal funktionsfähigen Produkt auf ihre Tauglichkeit überprüfen, die Ergebnisse mithilfe von Innovationsbilanz und aktionsorientierten Kenngrößen auswerten und die Entscheidung treffen können, den Kurs zu wechseln oder fortzusetzen. Nun sind Sie auf den dritten Teil des Buches vorbereitet. Auf dem Papier mögen diese Prozesse emotionslos, langsam und vereinfacht erscheinen. In der realen Welt sind aber noch andere Kompetenzen gefragt, die darauf aufbauen. Wir haben gelernt, mit Bedacht zu steuern, während wir uns langsam von der Stelle bewegen. Nun gilt es, Tempo zu machen. Eine solide Grundlage ist lediglich der erste Schritt zu unserem eigentlichen Ziel, und das heißt Beschleunigung.

Dritter Teil

Beschleunigung

Starten Sie den Wachstumsmotor

Die meisten Entscheidungen, denen sich Startups gegenübersehen, sind alles andere als klar. Wie oft sollte ein Release erfolgen? Ein Mal in der Woche, täglich, vierteljährlich oder ein Mal im Jahr? Produktveröffentlichungen verursachen einen Mehraufwand, sodass aus der Warte der Effektivität oft weniger Zeit für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Produkts bleibt. Zu lange damit zu warten kann zu ultimativer Verschwendung führen, wenn ein Produkt entsteht, das niemand will.

Wie viel Zeit und Energie sollten Unternehmen gleich am Anfang in die Infrastruktur und Planung investieren, in Erwartung des Erfolgs? Zu viel bedeutet unter Umständen, kostbare Zeit zu vergeuden, die man besser für Lernprozesse genutzt hätte. Zu wenig könnte verhängnisvoll sein, weil man vielleicht Erfolgchancen verpasst, die in der Startphase einer Technologie bestehen, und die Marktführung einem Wettbewerber überlässt, der schnell unterwegs ist.

Welche Aufgaben sollen Mitarbeiter in ihrer Arbeitszeit erledigen? Wie übertragen wir ihnen die Verantwortung für Lernprozesse auf Organisationsebene? Abteilungen nach klassischem Muster schaffen Anreizmechanismen, die Spitzenleistungen in ihrem jeweiligen Fachbereich unterstützen: Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung. Doch was ist, wenn den Interessen des Unternehmens am besten durch eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit gedient ist? Startups brauchen Organisationsstrukturen, die ihren größten Feind bekämpfen: die extreme Unsicherheit, mit der sie leben müssen.

Die Lean-Manufacturing-Bewegung sah sich ähnlichen Fragen in den Fabrikhallen gegenüber. Die Antworten gelten auch für Startups, wenngleich mit einigen Abwandlungen.

Die erste wichtige Frage vor der Umwandlung in ein schlankes Unternehmen lautet: Welche Aktivitäten sind wertschaffend und welche stellen eine Form der Verschwendung dar? Sobald man sich darüber Klarheit verschafft hat, kann man mithilfe der Lean-Methoden beginnen, die überflüssigen auszumustern und die Effizienz der wertschaffenden zu erhöhen. Damit diese Techniken in einem Startup eingesetzt werden können, müssen sie an das Entrepreneurship-Umfeld angepasst werden. Wie im dritten Kapitel erwähnt, besteht der Wert eines Startups nicht darin, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, sondern zu lernen, wie man ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbaut. Daher stellt sich die Frage: Welche Produkte wollen Kunden wirklich? Wie kann unser Geschäftsfeld wachsen?

Wer ist unser Kunde? Welche Empfehlungen von Kunden sollten wir beherzigen und welche können wir ignorieren? Diese Fragen müssen so schnell wie möglich beantwortet werden, um die Erfolgchancen eines Startups zu maximieren. Sie sind ein wertschaffendes Element.

Im dritten Teil des Buches werden Methoden beschrieben, die Lean Startups Wachstum ermöglichen, ohne ihr Herzblut – ihre Geschwindigkeit und Wendigkeit – opfern zu müssen. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung sind Lethargie und Bürokratie kein unvermeidliches Schicksal, sobald Unternehmen eine gewisse Reife erreichen. Mit dem richtigen Fundament kann ein schlankes Startup ein schlankes etabliertes Unternehmen werden, wenn es seine Wendigkeit, Lernorientierung und Innovationskultur auch in der Skalierungsphase beibehält.

Im neunten Kapitel werden wir sehen, wie Lean Startups die kontraintuitive Kraft der kleinen Los- oder *Batchgrößen* nutzen können. Genau wie Lean Manufacturing die Just-in-time-Produktion bei der Herstellung der Produkte einsetzt und damit den Vor- und Rücklauf von Lagerbeständen reduziert, greifen Lean Startups zu einer *Just-in-time-Skalierbarkeit* (die Anpassungsfähigkeit eines Produkts, beispielweise einer Software, bei Änderung der Anforderungen) und führen Produktexperimente durch, ohne im Vorfeld massiv in Planung und Design zu investieren.

Im zehnten Kapitel erforschen wir die Metrik, die Startups benutzen sollten, um ihr Wachstum zu messen, wenn sie neue Kunden gewinnen und neue Märkte erschließen. Es gibt drei Motoren, die nachhaltiges Wachstum vorantreiben: bezahlte, virale oder zähe Wachstumsimpulse. Wenn ein Startup seinen Wachstumsmotor ermittelt hat, kann es seine Energie zielgerichtet in den Aufbau des Geschäfts lenken. Jeder Wachstumsmotor erfordert die Konzentration auf bestimmte Parameter, um den Erfolg neuer Produkte zu messen und neue Experimente zu priorisieren. Werden diese mit der Innovationsbilanzmethode kombiniert, kann man beizeiten die Gefahr einer versiegenden Wachstumsquelle erkennen und einen entsprechenden Kurswechsel einleiten.

Das elfte Kapitel zeigt, wie man eine *anpassungsfähige Organisation* aufbaut, indem man wachsende Teams durch Einbindung in die richtige Menge strukturierter Prozesse beweglich hält. Wir werden sehen, wie Tools aus dem Werkzeugkasten des Lean Manufacturing, beispielsweise die 5-Warum-Analyse, einem Startup Wachstum ohne Bürokratie oder Funktionsstörungen ermöglichen. Und wir werden beobachten, wie schlanke Praktiken den Weg des Wandels von einem Startup

in ein etabliertes Unternehmen ebnen, das seine Wachstumsimpulse durch unternehmerische Spitzenleistungen erhält.

Im zwölften Kapitel schließt sich der Kreis. Während aus Startups etablierte Unternehmen werden, sehen sie sich den gleichen Zwängen gegenüber, mit denen Unternehmen heute zu kämpfen haben, um neue Wege zu finden, in disruptive Innovationen zu investieren. Ein Vorteil des schnellen Wachstums von Startups ist, dass es seine unternehmerisch ausgerichtete DNA behält, selbst wenn es zu einem »gestandenen« Unternehmen heranreift. Unternehmen, die sich in der heutigen Welt behaupten möchten, müssen lernen, ein Portfolio aus nachhaltigen und disruptiven Innovationen zu verwalten. Die Ansicht, dass Startups verschiedene Phasen durchlaufen und dabei frühere Aktivitäten – wie die Innovation – hinter sich lassen, ist veraltet. Moderne Unternehmen müssen verschiedene Aufgaben gleichzeitig mit Bravour meistern. Deshalb werden wir uns mit Methoden befassen, um für Innovationsteams innerhalb der Strukturen eines etablierten Unternehmens einen geschützten kreativen Raum zu schaffen.

Im Nachwort betrachten wir die breiter gefächerten Auswirkungen des Erfolgs der Lean-Startup-Bewegung, stellen sie in den historischen Zusammenhang (einschließlich der Lektionen aus früheren Bewegungen, die der Warnung dienen sollen) und erkunden die Möglichkeiten ihrer künftigen Ausrichtung.

9. Kapitel

Batchgrößen

In dem Buch *Lean Thinking* erzählen James Womack und Daniel Jones eine Geschichte, wie Rundschreiben mithilfe der beiden kleinen Kinder eines der Autoren in Umschläge gesteckt werden. Jeder Umschlag musste mit einer Adresse und einer Briefmarke versehen und zugeklebt werden. Die Töchter, sechs und neun Jahre alt, wussten, wie die Arbeit verrichtet werden sollte: »Daddy, zuerst musst du alle Briefbögen falten. Dann musst du alle Umschläge zukleben. Und zum Schluss kommen überall die Briefmarken drauf.« Der Vater hatte eine andere, kontraintuitive Vorgehensweise im Sinn: Jeden Umschlag einzeln fertigzustellen. Die Kinder fanden diese Methode rückständig und wenig effizient. Daraufhin wurden die Umschläge in zwei gleiche Hälften geteilt, um zu sehen, wer zuerst fertig sein würde.

Der Vater gewann das Rennen, und nicht nur, weil er erwachsen war. Die Aufgabe ließ sich mit der Umschlag-für-Umschlag-Methode, obwohl sie unrationell schien, schneller erledigen. Das wurde in vielen Studien bestätigt und sogar in einem Videofilm aufgezeichnet.¹

Dieser Ansatz wird im Lean Manufacturing als Single- oder One-Piece-Flow (auch mitarbeitergebundener Arbeitsfluss) bezeichnet. Er hat sich bewährt, weil kleine Los- oder Batchgrößen große Wirkung entfalten. Wenn Arbeiten in Fertigungsstufen verrichtet werden, beziehen sie sich auf die Anzahl der Werkstücke, die von einer Station zur nächsten weitergereicht werden. Wenn wir beispielsweise 100 Briefumschläge befüllen sollen, würden wir rein intuitiv 100 Briefbögen nacheinander falten und eine Losgröße von 100 haben. Der Single-Piece-Flow leitet seinen Namen von der Batchgröße eins ab.

Warum erledigt man eine Aufgabe wie die Stück-für-Stück-Befüllung der Umschläge schneller, obwohl die Methode langsamer erscheint? Weil unsere Intuition die zusätzliche Zeit unberücksichtigt lässt, die wir zum Sortieren, Stapeln und Transport der halb fertigen Umschläge von A nach B benötigen.² Es scheint effizienter zu sein, ein und dieselben Handgriffe ständig zu wiederholen, nicht zuletzt deshalb, weil wir davon ausgehen, dass wir sie von Mal zu Mal besser beherrschen.

Leider ist bei prozessorientierten Arbeiten wie dieser die individuelle Leistung nicht annähernd so wichtig wie die Gesamtleistung des Systems.

Selbst wenn die Zeit, die für beide Verfahrensweisen benötigt wird, genau gleich wäre, ist der Ansatz, in kleinen Losgrößen zu produzieren, überlegen, und das aus weiteren kontraintuitiven Gründen. Stellen Sie sich beispielsweise vor, dass die Briefbögen nicht in die Umschläge passen. Bei den großen Losgrößen würden wir das erst am Ende feststellen, bei kleinen fiel es auf Anhieb auf. Und was ist, wenn sich die Umschläge nicht richtig zukleben lassen? Bei großen Losgrößen müssen wir alle Umschläge leeren, neue besorgen und sie ein zweites Mal befüllen. Bei kleinen Losgrößen merken wir das sofort und können uns den zweiten Durchlauf sparen.

Diese Probleme werden schon in einem so einfachen Prozess wie dem Befüllen von Briefumschlägen sichtbar, doch sie haben reale und wesentlich schwerer wiegende Folgen für die Arbeitsabläufe in einem Unternehmen, gleich ob groß oder klein. Bei kleinen Losgrößen wird alle paar Sekunden ein fertiges Produkt erzeugt, während die Produkte bei großen Losgrößen erst am Ende des Prozesses geliefert werden, auf einen Schlag. Stellen Sie sich nun vor, was passiert, wenn der Produktionszeitrahmen Stunden, Tage oder Wochen beträgt. Was ist, wenn die Kunden zu der Ansicht gelangen, dass das Produkt nicht ihren Wünschen oder Anforderungen entspricht? Welcher der beiden Prozesse gestattet einem Unternehmen, das früher herauszufinden?

Unternehmen mit schlanker Produktion haben die Vorteile kleiner Losgrößen schon vor Jahrzehnten entdeckt. In der Wirtschaftsära nach dem Zweiten Weltkrieg konnten japanische Automobilfirmen wie Toyota nicht mit den riesigen amerikanischen Herstellern konkurrieren, die modernste Massenproduktionstechniken einsetzten. Der intuitiven Fertigungsmethode folgend, bauten diese ihre Fahrzeuge in immer größeren Losgrößen. Sie investierten Unsummen in Anlagen, bei denen die einzelnen Autoteile zu Hunderten und Tausenden gefertigt werden konnten. Die Maschinen liefen mit Höchstgeschwindigkeit, um die Stückkosten zu senken und billige Fahrzeuge zu produzieren, die völlig identisch waren.

Der japanische Automobilmarkt war zu klein, um solche Skalierungsvorteile zu nutzen, und so sahen sich die japanischen Hersteller dem enormen Druck der Massenproduktion gegenüber. Dazu kam, dass in der vom Krieg aufgeriebenen japanischen Wirtschaft kein Kapital für massive Investitionen in aufwendige Fertigungsanlagen vorhanden war.

Vor diesem Hintergrund fanden Taiichi Ohno, Shigeo Shingo und andere Innovatoren einen Weg, mit kleinen Losgrößen zu punkten. Statt der großen Produktionsanlagen, die Tausende Autoteile gleichzeitig fertigen konnten, setzte Toyota kleinere Mehrzweckmaschinen ein, die verschiedene Einzelteile in kleinen Mengen herstellten. Das erforderte das Wissen, wie sich die Maschinen schnellstmöglich umrüsten ließen, um das richtige Teil zum richtigen Zeitpunkt zu produzieren. Durch Konzentration auf die »Umrüstzeit« gelang es Toyota, während des gesamten Prozesses fertige Automobile in kleinen Losgrößen zu produzieren.

Die Konfiguration der Maschinen, die binnen kürzester Zeit umgerüstet werden mussten, war kein Kinderspiel. Wie bei der Umwandlung in ein schlankes Unternehmen mussten die vorhandenen Systeme und Werkzeuge oft »neu erfunden« werden, um sie der Arbeit in kleineren Losgrößen anzupassen. Shigeo Shingo entwickelte das SMED-Konzept (ein Werkzeugwechsel im einstelligen Minutenbereich), das in den ersten Toyota-Fabriken umgesetzt wurde. Er überdachte die einzelnen Arbeitsweisen der Produktionsanlagen so unerbittlich, dass er die Rüstzeit, die sich vorher auf Stunden belief, auf weniger als zehn Minuten reduzieren konnte. Das gelang ihm nicht dadurch, dass er die Arbeiter zur Eile antrieb, sondern durch Umgestaltung und Umstrukturierung des Arbeitsablaufs. Jede Investition in verbesserte Produktionsanlagen und Prozesse brachte die entsprechenden Vorteile mit sich: Die Losgröße der Arbeitsschritte schrumpfte.

Aufgrund der kleineren Losgrößen war Toyota in der Lage, Produkte in größerer Vielfalt herzustellen. Es konnte die Größenvorteile, die eine Massenproduktion anheizten, auch ohne Fahrzeuge erzielen, die sich haargenau glichen. Das Unternehmen richtete sein Augenmerk auf die kleineren, stärker fragmentierten Märkte, wo es den Massenherstellern Paroli bieten konnte. Diese Fähigkeit ermöglichte es dem Konzern, in immer größeren Märkten Fuß zu fassen, bis es sich 2008 weltweit als Branchenprimus etablierte.

Der größte Vorteil bei der Fertigung in kleinen Losgrößen besteht darin, dass Qualitätsprobleme wesentlich schneller geortet werden. Toyota führte zu diesem Zweck das *Andon-Cord-System* ein, ein Knopf, mit dem jeder Arbeiter bei einem auftretenden Problem, das nicht auf der Stelle behoben werden kann – zum Beispiel ein defektes Teil – das Band oder die Anlage stoppen kann. Diese »Reißleine« bereitzustellen ist ebenfalls kontraintuitiv. Eine Fertigungslinie funktioniert am besten, wenn ununterbrochen ein Auto nach dem anderen vom Band rollt. Das Andon-Cord-System stört diesen genau durchdachten Arbeitsfluss, wenn das Band wiederholt angehalten wird. Doch die Vorteile, Probleme schneller aufzu-

spüren und zu beheben, wiegen die Nachteile auf. Dieser Prozess der kontinuierlichen Fehlerbehebung erwies sich für Toyota und seine Kunden als Strategie, von der alle Beteiligten profitierten. Ihm sind die seit jeher hohen Qualitätsbewertungen und niedrigen Kosten geschuldet, mit denen das Unternehmen aufwarten kann.

Kleine Batchgrößen in einem Entrepreneurship-Umfeld

Wenn ich Entrepreneuren die Vorteile der kleinen Batch- oder Losgrößen erkläre, führe ich als Fallbeispiel oft Geschichten aus dem Herstellungssektor an. Es dauert nicht lange, bis ich die fragenden Blicke wahrnehme: Und was hat das mit meinem Startup zu tun? Mit der Theorie, die Toyota als Fundament des Erfolges diente, lassen sich die validierten Lernprozesse eines Startups dramatisch beschleunigen. Der Automobilhersteller stellte fest, dass die Fabriken effizienter waren, wenn sie kleine Losgrößen produzierten.

Das Ziel eines Lean Startups besteht indes nicht darin, effizienter zu arbeiten, um mehr Produkte herzustellen. Es sollte bestrebt sein, so schnell wie möglich zu lernen, wie man ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbaut.

Denken Sie noch einmal an das Beispiel mit den Briefumschlägen zurück. Was wäre, wenn sich herausstellt, dass der Kunde das Produkt nicht will, das sich gerade in der Entwicklung befindet? Keine gute Nachricht für Entrepreneure, aber es ist besser, solche Entdeckungen früher als später zu machen. Die Arbeit in kleinen Batchgrößen gewährleistet, dass ein Startup den Aufwand an Zeit, Geld und Mühe reduzieren kann, der sich am Ende als Verschwendung erweist.

Kleine Batchgrößen bei IMVU

Bei IMVU haben wir zwei Lektionen aus dem Herstellungssektor auf unsere eigenen Arbeitsprozesse angewendet. Normalerweise werden neue Versionen von Produkten wie unseren in einem monatlichen, vierteljährlichen oder jährlichen Turnus für Kunden freigegeben.

Denken Sie an Ihr Handy. Vermutlich handelt es sich nicht um die erste Version dieses Produkts. Selbst innovative Unternehmen wie Apple veröffentlichen meistens nur ein Mal im Jahr eine neue Version ihrer Pilotprojekte. In diesem Produkt-

release sind Dutzende neuer Funktionen gebündelt (bei der Freigabe des iPhone⁴ verwies Apple stolz auf 1500 Veränderungen).

Ironischerweise werden viele Hightech-Produkte in hochmodernen Betrieben hergestellt, die sich auf dem neuesten Stand des »Schlanken Denkens« wähnen, kleine Batchgrößen und Single-Piece-Flow inbegriffen. Doch der Produktentwicklungsprozess ist in der Ära der Massenproduktion stecken geblieben. Denken Sie an die zahllosen Veränderungen, die bei einem Produkt wie dem iPhone vorgenommen wurden; alle 1500 wurden auf einen Schlag, in einem riesigen Batch, freigegeben.

Hinter den Kulissen, im Bereich Entwicklung und Design, sind umfangreiche Batchgrößen noch heute die Regel. Die Arbeit, die in die Entwicklung eines neuen Produkts fließt, geht auf einer virtuellen Fertigungslinie vonstatten. Produktmanager versuchen herauszufinden, welche Features den Kunden gefallen könnten; danach überlegen die Produktdesigner, wie diese Funktionalitäten aussehen und zu handhaben sein sollten. Die Entwürfe werden an die Ingenieure weitergeleitet, die ein neues Produkt erstellen oder ein altes modifizieren; sobald sie fertig sind, wird an anderer Stelle überprüft, ob es so funktioniert wie von den Produktmanagern und Designern beabsichtigt. Bei einem Produkt wie dem iPhone kann die firmeninterne Weitergabe von einer Station oder Fertigungsstufe zur nächsten in einem monatlichen oder vierteljährlichen Turnus erfolgen.

Denken wir noch einmal an das Briefumschlag-Beispiel zurück. Wie erledigt man eine solche Arbeit optimal?

Bei IMVU versuchten wir, unsere neuen Features eines nach dem anderen zu entwerfen, zu entwickeln und freizugeben, wobei wir uns die Vorteile der kleinen Batchgrößen zunutze machten. Und so sah das Ganze in der Praxis aus:

Statt in getrennten Abteilungen arbeiteten Ingenieure und Designer Seite an Seite an jeweils einer Produktkomponente. Sobald die neue Produktversion so weit gediehen war, dass sie von Kunden getestet werden konnte, war sie auf unserer Website von einer relativ kleinen Anzahl Interessenten abrufbar. So war das Team in der Lage, die Weichenstellung und Auswirkung ihrer Aktivitäten auf Kunden zu überprüfen und über den nächsten Schritt zu entscheiden. Bei minimalen Veränderungen wiederholte sich der Vorgang mehrmals am Tag. Insgesamt nahm IMVU täglich (im Durchschnitt) etwa 50 Produktveränderungen vor.

Wie beim Toyota Produktionssystem ist der Schlüssel für solche Blitzreaktionen die unverzügliche Überprüfung der Software auf Fehler, um später auftretenden

größeren Problemen vorzubeugen. Wir hatten beispielsweise umfangreiche automatisierte Tests eingeführt, die gewährleisteten, dass unser Produkt nach jeder Veränderung noch wie geplant funktionierte. Angenommen, ein Ingenieur hätte versehentlich eine wichtige Funktion entfernt, wie den Checkout-Button auf einer unserer E-Commerce-Seiten, mit dem man zum Bestellvorgang weitergeleitet wird. Ohne ihn hätten die Kunden nichts mehr bei IMVU kaufen können und unsere geschäftlichen Aktivitäten wären auf einen Schlag zu einer netten Freizeitbeschäftigung geworden. Wie Toyota mit seinem Andon-Cord-System, das als »Reißleine«, diente, führte auch IMVU ausgeklügelte Abwehrmaßnahmen ein, um zu verhindern, dass die Ingenieure versehentlich eine wichtige Produktkomponente außer Gefecht setzten.

Wir bezeichneten das als unser Immunsystem, weil die automatisierten Schutzmechanismen weiter griffen als die Überprüfung, ob das Produkt so funktionierte wie erwartet. Wir überwachten damit außerdem kontinuierlich die Stabilität unseres Geschäftsmodells, sodass Schwachstellen beizeiten geortet und ausgemerzt werden konnten.

Kehren wir zu unserem Geschäft-als-Hobby-Beispiel mit dem fehlenden Checkout-Button zurück. Stellen Sie sich vor, dass ein Ingenieur den Button nicht entfernt, sondern versehentlich dessen Farbe verändert; jetzt ist er weiß, auf einem weißen Hintergrund. Aus der Sicht automatisierter Funktionstests ist er vorhanden und alles wirkt normal; aus der Warte des Kunden ist er nicht mehr sichtbar, sodass er auch nichts bestellen kann. Für automatische Kontrollsysteme sind Probleme dieser Art schwer auszumachen, aus der geschäftlichen Warte stellen sie eine Katastrophe dar. IMVUs Immunsystem ist darauf programmiert, Probleme mit derart fatalen Folgen zu entdecken und automatisch »Alarm auszulösen« oder unsere Entsprechung der Andon-Reißleine zu ziehen. Wenn unser Immunsystem ein Problem aufspürt, werden umgehend folgende Aktivitäten eingeleitet:

1. Die fehlerhafte Konfigurationsänderung wird auf der Stelle automatisch entfernt.
2. Alle Mitglieder des verantwortlichen Teams werden von dem Problem in Kenntnis gesetzt.
3. Um zu verhindern, dass ein Problem durch zusätzliche Fehler verschärft wird, ist das Team angehalten, keine weiteren Veränderungen vorzunehmen ...

4. ... bis die Problemursache gefunden und behoben ist. (Diese Problemursachenanalyse ist Thema des zehnten Kapitels.)

Das verstehen wir bei IMVU unter *kontinuierliche Integration*³, ein Konzept, das selbst in der schnelllebigen Welt der Softwareentwicklung noch umstritten ist. Doch seit die Lean-Startup-Bewegung an Zugkraft gewinnt, wird sie von mehr und mehr innovativen Unternehmen begrüßt, selbst bei geschäftskritischen Anwendungen. Zu ihnen gehört auch Wealthfront, dessen Kurswechsel im achten Kapitel beschrieben wurde. Das Unternehmen hat die Methode der kontinuierlichen Integration – mit täglich mehr als einem Dutzend Freigaben an Kunden – in einer SEC-regulierten Umgebung eingeführt (in der Ereignisse in Echtzeit überwacht werden).⁴

Kontinuierliche Integration über die Software hinaus

Wenn ich diese Geschichte Leuten erzähle, die in einer langsameren Branche tätig sind, halten viele sie für ein futuristisches Hirngespinnst. Doch immer mehr Unternehmen stellen fest, dass ihre Designprozesse durch die gleichen Antriebskräfte, die eine schnelle Iteration in der Softwareindustrie ermöglichen, ebenfalls beschleunigt werden. Dabei kommen drei Einflussfaktoren zum Tragen:

1. **Der Übergang von der Hardware zur Software.** Denken Sie an die Unterhaltungselektronik. Die neuen Handys und Tablet-Computer sind kaum mehr als ein Bildschirm, der mit dem Internet verbunden ist. Ihr Nutzen wird fast ausschließlich durch ihre Software bestimmt. Selbst bei Produkten der alten Schule wie Automobilen trägt die eingebaute Software in zunehmendem Maß zu ihrem Wert bei: Sie kontrolliert alle Vorgänge, vom Multimedia-System bis zur Einstellung des Motors und zur Regulierung der Bremsen. Produkte, die auf der Grundlage einer Software entwickelt werden, lassen sich wesentlich schneller anpassen als physische oder mechanische.
2. **Schneller Produktionswechsel.** Angespornt vom Erfolg der Lean-Manufacturing-Bewegung, können heute viele Fertigungslinien jedes Produkt, das vom Band rollt, kundengerecht verändern, ohne die Qualität oder Kosteneffektivität zu opfern. Früher hat man Kunden dadurch mehr Wahlmöglichkeiten geboten, doch in Zukunft wird den Produktdesignern ein wesentlich schnelleres Feedback hinsichtlich ihrer neuen Versionen ermöglicht. Bei ei-

ner Designänderung gibt es keine überschüssigen Bestände der alten Version, die den Umstellungsprozess verlangsamen. Da die Maschinen für rasche Umrüstungen ausgelegt sind, können die neuen Versionen produziert werden, sobald das neue Design fertig ist.

3. **3D-Printing und Rapid Prototyping Tools.** Die meisten Produkte und Ersatzteile, die heute aus Kunststoff bestehen, werden mithilfe eines Spritzgussverfahrens in Massen hergestellt. Dieses Verfahren ist sehr teuer und zeitraubend im Aufbau, doch sobald es einsatzbereit ist, lassen sich damit Hunderttausende identischer, individueller Artikel zu extrem geringen Kosten produzieren. Hier handelt es sich um einen klassischen Produktionsprozess mit großen Losgrößen. Dadurch haben Entrepreneure, die ein neues physisches Produkt entwickeln möchten, einen Nachteil, denn gewöhnlich können sich nur große Unternehmen solche umfangreichen Serienfertigungen bei einem neuen Produkt leisten. Doch neue Technologien ermöglichen ihnen, Produkte in kleinen Mengen herzustellen, mit der gleichen Qualität wie die im Spritzgussverfahren produzierten, nur preiswerter und wesentlich schneller. Die wichtigste Lektion lautet nicht, dass jedes Unternehmen 50 Produkte am Tag liefern sollte, sondern dass wir durch Reduzierung der Losgröße die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife schneller durchlaufen als die Konkurrenz. Die Fähigkeit, schneller von Kunden zu lernen, ist ein ungeheuer wichtiger Wettbewerbsvorteil, den Startups nutzen müssen.

Kleine Batchgrößen in der Praxis

Wie sich dieser Prozess in der Praxis bewährt, zeigt ein Unternehmen in Boise, Idaho, mit dem Namen SGW Designworks. Es ist auf Rapid-Production-Technologien (eine durchgängige Beschleunigung der Prozesskette) für physische Produkte spezialisiert. Viele seiner Kunden sind Startups.

SGW wurde von einem Klienten engagiert, der von einem Kunden aus dem militärischen Sektor den Auftrag erhielt, ein komplexes, portables Röntgensystem zu entwickeln, um Sprengstoff und andere zerstörerische Waffen an Grenzübergängen und in Kriegsgebieten zu orten.

Auf konzeptioneller Ebene bestand das System aus einem technisch ausgereiften Hauptgerät, das Röntgenfilme lesen kann, mehreren Röntgenfilmplatten und dem Rahmen, der die Platten bei Belichtung des Films hält. Der Klient hatte be-

reits die Technologie für die Platten und das Hauptgerät, doch damit es in einer militärisch geprägten Umgebung funktionierte, sollte SGW die unterstützenden Strukturen entwickeln und liefern, die eine Nutzung der Technologie im Gelände gestattete. Der Rahmen musste eine erstklassige Röntgenaufnahme gewährleisten und folglich auch bei Einsätzen in Kriegsgebieten stabil und strapazierfähig, mit minimaler Anleitung zu benutzen und klein genug sein, um in seine Einzelteile zerlegt in einen Rucksack zu passen.

Das ist genau das Produkt, dessen Entwicklung nach herkömmlicher Auffassung Monate oder Jahre in Anspruch nimmt, doch die neuen Techniken verkürzen die Zeitlinie. SGW begann umgehend, visuelle Prototypen mittels 3D-CAD-Software (einem rechnerunterstützten Entwurf) herzustellen. Die 3D-Modelle dienten als schnelles Kommunikationsmittel zwischen Klient und SGW-Team, das rasche Designentscheidungen erlaubte.

Team und Klient einigten sich auf ein Design mit technisch ausgefeiltem Scharnier, damit sich das Gerät anforderungsgemäß zusammenklappen ließ, ohne Zugeständnisse an die Stabilität machen zu müssen. Es enthielt außerdem eine Saugnapf-Pumpvorrichtung, die eine schnelle Befestigung an den Röntgenplatten ermöglichte. Klingt kompliziert, oder?

Drei Tage später, man höre und staune, lieferte das SGW-Team die ersten physischen Prototypen. Sie wurden mithilfe eines CNC-Verfahrens (computergestützte numerische Steuerung) nach den 3D-Modellen hergestellt, bestanden aus Aluminium und wurden vom SGW-Team von Hand zusammengebaut.

Der Klient gab die Prototypen umgehend an seine militärische Kontaktperson zur Begutachtung weiter. Das Konzept wurde, mit geringfügigen Änderungen, akzeptiert. In den darauffolgenden fünf Tagen erfolgte ein weiterer voller Zyklus mit Designiteration, Herstellung von Prototypen und Designanpassungen, in den Team und Klient einbezogen waren. Der erste Produktionsdurchlauf mit 40 fertigen Geräten erfolgte dreieinhalb Wochen nach Beginn des Entwicklungsprojekts. SGW erkannte, dass es sich um ein erfolgreiches Modell handelte, weil die Rückmeldungen über die Designentscheidungen fast unverzüglich eintrafen. Das Team setzte den gleichen Prozess ein, um in einem Zeitraum von zwölf Monaten weitere acht Produkte mit den unterschiedlichsten Funktionen zu entwickeln und abzuliefern. Die Hälfte dieser Produkte tragen heute zum Umsatz bei, der Rest wartet auf Erstbestellungen, und das alles dank der Macht der kleinen Losgrößen.

| | |
|---|---------|
| Designen und Engineering des ursprünglichen virtuellen Prototypen | 1 Tag |
| Produktion und Zusammenbau des ursprünglichen Hardwareprototypen | 3 Tage |
| Designiteration; zwei zusätzliche Zyklen | 5 Tage |
| Ursprüngliche Auftragsabwicklung und Zusammenbau der ersten 40 Produkteinheiten | 15 Tage |

Tabelle 7: Zusammenfassung der Projekt-Zeit-Linie

Kleine Losgrößen im Bildungswesen

Nicht jede Produktkategorie – die es heute gibt – gestattet Designänderungen in kleinen Losgrößen. Doch das ist keine Entschuldigung dafür, sich an veraltete Methoden zu klammern. Es wird vermutlich noch viel Arbeit erforderlich sein, um Innovatoren Experimente mit kleinen Losgrößen zu ermöglichen. Wie im zweiten Kapitel erwähnt, sollte der Aufbau einer Plattform für solche Experimente in etablierten Unternehmen, die ihre Innovationsprojekte beschleunigen wollen, in die Verantwortung des Topmanagements fallen.

Stellen Sie sich vor, Sie wären Mathematiklehrer an einer Mittelschule. Obwohl Ihre Unterrichtseinheiten klein und nur ein Mal täglich anberaumt sind, lässt sich Ihr Gesamtlehrplan insgesamt nur selten verändern. Da Sie ihn vorab erstellen und denselben Klassen dieselben Inhalte in derselben Reihenfolge vermitteln müssen, können Sie ihn höchstens ein Mal im Jahr wechseln.

Wie könnte ein Mathematiklehrer mit kleineren Losgrößen arbeiten? Im Rahmen des derzeitigen auf große Losgrößen programmierten Unterrichtssystems wäre das schwierig; unser Bildungswesen wurde im Zeitalter der Massenproduktion entworfen und ist auf die große Masse zugeschnitten.

Eine neue Startup-Generation ist bemüht, diesen Missstand zu ändern. In der School of One haben die Schüler tägliche »Playlisten« mit Lernaufgaben, die auf die individuellen Lernbedürfnisse abgestimmt sind, basierend auf Lernbereitschaft und Lernstil jedes Einzelnen. Ein Beispiel: Julia ist ihrer Klasse in Mathe weit voraus und lernt am besten in kleinen Gruppen; ihre Playliste enthält vielleicht drei oder vier ihrem Leistungsniveau angepasste Videos, eine halbe Stunde Einzelunterricht bei ihrem Lehrer und eine Gruppenarbeit, bei der sie gemeinsam mit drei weiteren Schülern, die den gleichen Wissensstand haben, eine knifflige

Matheaufgabe lösen soll. Jede Aktivität wird automatisch bewertet und die Daten an die Lehrer weitergegeben, die dann die geeigneten Aufgaben für die nächste Playliste auswählen. Diese Daten lassen sich Klassen-, Schul- und Schulbezirksübergreifend sammeln.⁵

Versuchen Sie sich nun ein Experiment mit einem Lehrplan wie bei School of One vorzustellen. Jeder Schüler arbeitet in seinem eigenen Tempo. Angenommen, Sie wären Lehrer und hätten eine neue Idee, wie man den Unterrichtsstoff in Mathematik spannender gestalten könnte. Sie sehen unverzüglich die Auswirkungen auf diejenigen Schüler, die Sie als Testpersonen für diese Unterrichtssequenz gewonnen haben. Wenn Sie die Veränderung für gut befinden, können Sie diese auf das gesamte System ausweiten: Wenn die Schüler zu diesem Teil des Lehrplans gelangen, haben sie automatisch Zugriff auf die neue Sequenz. Mit anderen Worten: Bildungsinstitutionen wie School of One ermöglichen Lehrern, zum Wohl ihrer Schüler mit kleineren Losgrößen zu arbeiten. (Und wenn solche Unterrichtsmittel weitgehend übernommen werden, lassen sich die erfolgreichen Experimente auf den Schulbezirk, die Stadt oder das ganze Land ausdehnen.) Dieser Ansatz hat viel bewirkt und großes Lob geerntet. Das *Time* Magazin setzte School of One auf ihre Liste mit den »innovativsten Ideen«; sie war die einzige Bildungsinstitution, der diese Ehre zuteilwurde.

Die Todesspirale der großen Losgrößen

Kleine Losgrößen stellen eine Herausforderung für Manager dar, die in den traditionellen Vorstellungen von Produktivität und Fortschritt verwurzelt sind, weil sie glauben, die funktionale Spezialisierung sei für fachkundige Mitarbeiter effizienter.

Stellen Sie sich vor, Sie wären Produktdesigner und müssten 30 verschiedene Konstruktionszeichnungen anfertigen. Am besten arbeiten Sie vermutlich im stillen Kämmerlein an einer nach der anderen. Wenn alle fertig sind, geben Sie Ihre Entwürfe an das Konstruktionsteam weiter, das sich nun an die Arbeit begibt. Anders ausgedrückt: Sie arbeiten mit großen Losgrößen.

Aus der Sicht der individuellen Leistungsfähigkeit macht die Arbeit mit großen Losgrößen Sinn. Sie hat noch einen weiteren Vorteil: Sie fördert die Entwicklung von Kompetenz, vereinfacht die Verteilung der Zuständigkeiten und ermöglicht den Experten einen störungsfreien Arbeitsprozess. Zumindest theoretisch. Leider sieht die Praxis oft ganz anders aus.

Nehmen wir unser hypothetisches Beispiel. Nachdem die 30 Konstruktionszeichnungen an die Ingenieure weitergegeben wurden, steht es dem Designer frei, seine Aufmerksamkeit dem nächsten Projekt zuzuwenden. Doch vielleicht erinnern Sie sich noch an die potenziellen Probleme beim Befüllen der Briefumschläge. Was ist, wenn die Konstruktionsabteilung keine Ahnung hat, wie sich die Zeichnungen umsetzen lassen? Was ist, wenn die Entwürfe unklar sind? Was ist, wenn etwas schiefgeht bei dem Versuch, sie zu realisieren?

Solche Probleme stellen fraglos eine Unterbrechung für den Designer dar, die sich auf die nächste große Losgröße auswirkt, an der er arbeiten soll. Wenn die Konstruktionszeichnungen komplett überarbeitet werden müssen, sitzen die Ingenieure untätig herum, bis die neuen Entwürfe vorliegen. Ist der Designer anderweitig beschäftigt, müssen sie die Überarbeitung unter Umständen selbst in die Hand nehmen. Deshalb stimmen nur wenige Produkte am Ende mit ihrem ursprünglichen Design überein.

Wenn ich mit Produktmanagern und Designern in Unternehmen zusammenarbeite, die in großen Losgrößen fertigen, stelle ich oft fest, dass sie einen Produktentwurf fünf oder sechs Mal überarbeiten mussten. Ein Produktmanager war so überlastet, dass er sich angewöhnte, nachts ins Büro zu fahren, um ungestört zu arbeiten. Als ich vorschlug, den Arbeitsprozess von großen Losgrößen auf Single-Piece-Flow umzustellen, lehnte er ab – weil das ineffizient sei! Der Instinkt, in großen Losgrößen zu arbeiten, ist so stark, dass wir uns auch dann, wenn das System versagt, die Schuld anlasten.

Große Losgrößen haben die fatale Neigung, mit der Zeit noch zu wachsen. Da die Weitergabe von einer Fertigungsstufe zur nächsten oft zusätzliche Aktivitäten, Überarbeitungen, Verzögerungen und Unterbrechungen nach sich zieht, neigen wir dazu, immer größere Batchgrößen einzuführen – um die Gemeinkosten zu senken. Das bezeichne ich als *Todesspirale großer Batchgrößen*, die nach oben unbegrenzt sind.⁶ Eine Batchgröße kann unaufhaltsam wachsen. Irgendwann erhält das Projekt allerhöchste Priorität, mit dem ein Unternehmen »alles auf eine Karte setzt«, weil es seit der letzten Produkteinführung so lange gebraucht hat. Doch nun sind die Führungskräfte geneigt, die Losgrößen hochzuschrauben, statt das Produkt endlich freizugeben. Warum nicht noch schnell einen weiteren Fehler beheben oder eine zusätzliche Funktion einbauen, da die Entwicklung ohnehin schon so viel Zeit in Anspruch genommen hat? Möchten Sie in der Haut des Managers stecken, der den Erfolg dieses umfangreichen Release-Pakets aufs Spiel setzt, weil er es versäumt, eine vielleicht kritische Schwachstelle auszumerzen?

Ich habe mit einem Unternehmen gearbeitet, das in diese Todesspirale geraten war. Wir hatten seit Monaten an einer neuen Version eines echt coolen Produkts getüftelt. Die Originalversion zu entwickeln hatte Jahre gedauert und die Erwartungen an die nächste Veröffentlichung waren hoch. Doch je länger wir daran feilten, desto größer wurde die Angst, wie die Kunden auf die neue Version reagieren würden. Die Anzahl der Fehler, Konflikte und Probleme, die wir in den Griff bekommen wollten, wuchs mit den Plänen, die immer umfangreicher und ehrgeiziger wurden. Schon bald manövrierten wir uns in eine Situation, in der nichts mehr ging. Das Release-Datum rückte in weite Ferne. Je mehr wir erledigten, desto mehr blieb zu tun. Die Unfähigkeit, das Produkt abzuliefern, führte schließlich zu einer Krise und zu einem Führungswechsel, und das alles, weil die großen Losgrößen zur Falle geworden waren.

Solche falschen Vorstellungen von den Batch- oder Losgrößen sind gang und gäbe. Klinikapotheken liefern ein Mal täglich eine große Menge Medikamente an die Stationen, weil das wirtschaftlicher ist (eine Fahrt am Tag). Doch viele Arzneien werden zurückgeschickt, wenn sich die ärztlichen Verordnungen ändern oder die Patienten verlegt oder entlassen werden, sodass das Personal der Apotheken einiges an Mehrarbeit hat (Dokumentation, Einsortieren oder Entsorgen der Medikamente usw.). Die Auslieferung kleinerer Mengen alle vier Stunden verringert den gesamten Arbeitsaufwand der Apotheke und gewährleistet, dass die richtigen Medikamente am richtigen Ort sind, wenn sie gebraucht werden.

Blutentnahmen treffen oft im Stundenrhythmus in den Kliniklaboren ein; die Phlebologen sammeln eine Stunde lang das Blut von verschiedenen Patienten ein und schicken oder bringen es dann ins Labor. Dadurch wird die Lieferzeit der Testergebnisse verlängert und die Qualität der Tests beeinträchtigt. Viele Kliniken haben es sich angewöhnt, kleine Losgrößen (von zwei Patienten) oder Proben von einem einzelnen Patienten ins Labor zu bringen, selbst wenn sie einen oder zwei zusätzliche Mitarbeiter für die Blutentnahme abstellen müssen, weil die Kosten des gesamten Systems geringer sind.⁷

Pull- statt Push-Strategie

Angenommen, Sie sind mit dem Auto unterwegs, grübeln über die Vorteile der kleinen Mengen nach und sind so in Gedanken versunken, dass Sie eine Delle in Ihren neuen blauen Toyota Camry Baujahr 2011 fahren. Sie bringen den Wagen in Ihre Vertragswerkstatt, um ihn reparieren zu lassen, und sind auf das Schlimms-

te gefasst. Der KFZ-Mechaniker eröffnet Ihnen, dass die Stoßstange erneuert werden muss. Er schaut im Lager nach und erklärt, dass dieses Ersatzteil vorhanden ist und die Reparatur unverzüglich ausgeführt werden kann. Das sind gute Neuigkeiten für alle – für Sie, weil Sie Ihr Auto schneller zurückerhalten, und für die Vertragswerkstatt, weil sie einen zufriedenen Kunden hat und sich unverzüglich ans Werk machen kann. Sie muss Ihr Fahrzeug nicht unterstellen oder Ihnen einen Leihwagen zur Verfügung stellen, bis das Ersatzteil eintrifft.

Bei der Massenproduktion nach klassischem Muster werden Lieferengpässe – das Produkt, das der Kunde braucht, ist nicht vorrätig – durch große Lagerbestände vermieden, nur für den Fall. Es könnte ja sein, dass die Stoßstange des blauen Camry Baujahr 2011 ein begehrtes Ersatzteil ist, aber was ist mit dem Vorjahres- oder einem fünf Jahre alten Modell? Je größer der Lagerbestand, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sie für jeden Kunden das richtige Produkt vorrätig haben. Doch große Warenbestände sind teuer und müssen transportiert, eingelagert und regelmäßig kontrolliert werden. Was ist, wenn sich herausstellt, dass die Stoßstangen des Baujahres 2011 fehlerhaft sind? Alle eingelagerten Ersatzteile müssten auf einen Schlag verschrottet werden.

Die Prinzipien der schlanken Produktion (Lean Production) lösen dieses Problem mit der sogenannten Pull-Methode. Wenn Sie Ihren Wagen zum Vertrags Händler bringen, um ihn reparieren zu lassen, wird eine einzelne Stoßstange benötigt. Sie hinterlässt eine »Lücke« im Lagerbestand des Händlers, die automatisch dem lokalen Toyota Parts Distribution Center (PDC) gemeldet wird. Das Distributionscenter schickt dem Händler eine Stoßstange als Ersatz, wodurch eine neue Lücke im Warenbestand entsteht. Ein ähnliches Signal geht nun an das Toyota Parts Redistribution Center (PRC), von dem alle Ersatzteillieferanten ihre Produkte beziehen. Das zentrale Ersatzteillager benachrichtigt die Fabrik, in der die Stoßstangen gefertigt werden, dass eine Stoßstange gebraucht wird, die nun hergestellt und an PRC versandt wird.

Es wäre ideal, wenn die gesamte Lieferkette im Single-Piece-Flow mit kleinen Losgrößen arbeiten würde. Jede Station »zieht« die Ersatzteile, die sie braucht, aus dem Bestand der vorherigen Station. So funktioniert die Just-in-time-Produktionsmethode von Toyota.⁸

Wenn Unternehmen dazu übergehen, schrumpfen die Lagerbestände in kürzester Zeit, da die Menge der Just-in-time-Bestände (auch WIP = Work in Progress-Bestände genannt) erheblich zurückgeht. Aus diesem magisch anmutenden

Schwund leitet die schlanke Produktion ihren Namen her. Die ganze Lieferkette wird auf Diät gesetzt.

Startups fällt es schwer, den Überblick über ihren WIP-Bestand zu behalten. Wenn Fertigungsbetriebe zu viele WIP haben, stapeln sich die Bauelemente in der Fabrikhalle. Da die Arbeit der meisten Startups kein greifbares Produkt ist, verliert man sie leicht aus den Augen. Zum Beispiel gehören alle Arbeiten, die in das Design eines minimal funktionsfähigen Produkts fließen, zum WIP-Bestand. Dazu gehören unvollständige Designs, noch nicht validierte Annahmen und die meisten Geschäftspläne. Fast jede bisher geschilderte Lean-Startup-Methode entfaltet ihre magischen Kräfte in zweierlei Hinsicht: Sie verwandelt Push- in Pullstrategien und verringert die Batchgröße. Beide führen unter dem Strich zum Schrumpfen des WIP-Bestands.

In der Herstellung wird die Pull-Strategie vor allem eingesetzt, um sicherzugehen, dass der Produktionsprozess dem Ausmaß der Kundennachfrage angepasst ist. Andernfalls stellt ein Fertigungsunternehmen vielleicht eine viel größere – oder viel kleinere – Menge eines Produkts her, als Kunden brauchen. Doch diese Methode lässt sich nicht so einfach auf die Entwicklung neuer Produkte übertragen. Manche Leute sehen im Lean-Startup-Modell fälschlicherweise eine Pull-Strategie für Kundenwünsche. Sie gehen davon aus, dass die Kunden von Anfang an genau sagen können, was für Anforderungen sie haben, und der Produktentwicklungsprozess somit ein Pull-Signal geben, ihnen zu entsprechen.⁹

Wie an früherer Stelle erwähnt, ist das bei einem Lean-Startup-Modell undenkbar, weil Kunden oft noch nicht genau wissen, was sie wollen. Unser Ziel bei der Produktentwicklung ist die Durchführung von Experimenten, um zu lernen, wie man ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbaut. Der Produktentwicklungsprozess in einem Lean Startup sollte daher als Reaktion auf Pull-Signale in Form von Experimenten verstanden werden, die schrittweise Aufschluss über die Anforderungen geben.

Sobald wir eine Hypothese formuliert haben, die wir überprüfen möchten, sollte das Produktentwicklerteam dieses Experiment so schnell wie möglich aufbauen und durchführen, und zwar mit der kleinsten Batchgröße, die diesen Zweck erfüllt. Obwohl wir von einer Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife sprechen, weil die Aktivitäten in dieser Reihenfolge stattfinden, verläuft die Planung auf dem umgekehrten Weg: Wir stellen fest, was wir lernen müssen, um zu sehen, welches Produkt als Experiment dienen könnte, um diese Lernprozesse in Gang zu setzen. Folglich übt nicht der Kunde, sondern *unsere Hypothese über den Kun-*

den eine Sogwirkung aus, einen Pull-Effekt, der die Produktentwicklung und andere Funktionen steuert. Alle anderen Aktivitäten sind Verschwendung.

Der hypothesengesteuerte Pull-Effekt im Cleantech-Bereich

Ein anschauliches Beispiel ist Alphabet Energy, ein in Berkely ansässiges Startup. Alle Maschinen oder Prozesse, die Energie liefern, sei es ein Motor in einer Fabrik oder ein kohlebefeuertes Kraftwerk, erzeugen Wärme als Nebenprodukt. Alphabet Energy entwickelte ein Produkt, das mithilfe eines neuen thermoelektrischen Materials Strom aus dieser überschüssigen Wärme gewinnt. Dieses Material wurde im Verlauf von zehn Jahren von den Wissenschaftlern der Lawrence Berkeley National Laboratories entwickelt.

Wie bei vielen »sauberen Technologieprodukten« birgt die Markteinführung große Herausforderungen. Da das Unternehmen die Annahmen abarbeitete, die auf einem Vertrauensvorschuss beruhten, fand es schon früh heraus, dass die Entwicklung einer Lösung für die Nutzung der überschüssigen Thermoelektrizität einen Wärmeaustauscher und ein generisches Gerät erforderte, das die Wärme von einem Medium in ein anderes übertrug – eine projektspezifische Konstruktionaufgabe. Wenn Alphabet beispielsweise eine Lösung für Versorgungsunternehmen wie Pacific Gas and Electric anbieten wollte, musste der Wärmetauscher konfiguriert, gebaut und installiert werden, um die Wärme aus dem Abluftsystem des Kraftwerks zu gewinnen.

Was Alphabet Energy einzigartig macht, war die kluge Entscheidung, die man gleich zu Beginn des Forschungsprozesses traf. Statt relativ seltene Elemente als Material zu verwenden, wurde beschlossen, mit Siliziumscheiben zu experimentieren, der gleichen Substanz, aus der die Hauptprozessoren (CPUs) von Computern bestehen. CEO Matthew Scullin erklärte: »Unser Thermoelektrik-Modell ist das Einzige, das für die Herstellung eine kostengünstige Halbleiter-Infrastruktur verwenden kann.« Das hat Alphabet Energy die Entwicklung und Fertigung seiner Produkte in kleinen Losgrößen ermöglicht.

Im Gegensatz dazu mussten die meisten erfolgreichen Cleantech-Startups beträchtliche Anfangsinvestitionen tätigen. Der Solaranlagenanbieter SunPower sah sich gezwungen, Fabriken zu errichten, um die Kollektoren herzustellen, und sich mit Firmen zusammenzuschließen, die sie installierten, bevor er seine Unternehmensaktivitäten voll entfalten konnte. BrightSource musste 291 Millionen Dollar

aufbringen, um groß angelegte Solarkraftwerke zu bauen und in Betrieb zu nehmen, ohne auch nur ein einziges Watt an Kunden zu liefern.

Statt Zeit und Geld in teure Produktionsanlagen zu investieren, kann Alphabet die bereits vorhandene umfangreiche Infrastruktur nutzen, die Siliziumscheiben für die Computerindustrie herstellt. Dadurch verringerte sich der Durchlauf vom Produktkonzept bis zur greifbaren physischen Version auf gerade mal sechs Wochen. Die Herausforderung besteht darin, Preis, Leistung und physische Gestaltung des Produkts so zu kombinieren, dass es auf die frühen Nutzer abgestimmt ist. Obwohl die Technologie revolutionäres Potenzial besitzt, wird sie dieses nur ausschöpfen, wenn sich die Investition rentiert.

Der offensichtlichste Markt für Alphabets Technologie scheinen Kraftwerke zu sein. Und das war auch die Ausgangshypothese des Teams. Man nahm an, dass einfache Zyklusgasturbinen eine ideale Anwendung wären; diese Turbinen, die am Boden festgezurrten Düsentriebwerken gleichen, werden von Stromerzeugern genutzt, um Energie bei erhöhter Nachfrage zu liefern. Alphabet glaubte, dass die Anbringung seiner Halbleiter an diesen Turbinen einfach und kostengünstig sein würde.

Das Unternehmen begann, die Hypothese mit kleinen Batchgrößen zu testen, indem es Lösungen in kleinem Umfang für seine Kunden entwickelte und darin einen Lernprozess sah. Wie bei vielen ursprünglichen Ideen wurde die Hypothese schnell verworfen. Elektrizitätswerke haben wenig für Risiken übrig und daher ist es unwahrscheinlich, dass sie zu den frühen Anwendern gehören. Da Alphabet keine großen Losgrößen als Klotz am Bein hatte, konnte es nach einer kurzen Recherche von drei Monaten einen Kurswechsel einleiten.

Das Unternehmen hat seither noch viele andere potenzielle Märkte sondiert, was zu einer Reihe von Kundensegmentkorrekturen führte. Derzeit konzentrieren sich die Aktivitäten auf Herstellerfirmen, die in der Lage sind, neue Technologien in einem Teil ihrer Fertigungsanlagen zu erproben; das ermöglicht den Anwendern, die Vorteile in der realen Welt zu erproben, bevor sie sich auf eine Integration in größerem Ausmaß einlassen. Diese ersten Anwendungen bringen weitere Annahmen des Unternehmens auf den Prüfstand. Im Gegensatz zum Computer-Hardwarebereich sind die Kunden nicht bereit, Spitzenpreise für Spitzenleistungen hinzublättern. Das hatte beträchtliche Veränderungen des Alphabet-Produkts und eine Konfiguration zur Folge, die auf die niedrigsten Kosten pro Watt abzielt.

Alle diese Experimente haben das Unternehmen einen Bruchteil dessen gekostet, was andere Energie-Startups verschlungen haben. Bisher hat Alphabet ein Startkapital von ungefähr 1 Million Dollar beschaffen können. Die Zeit wird zeigen, ob das Unternehmen überleben kann, doch dank der Macht der kleinen Batchgrößen lässt sich das erheblich schneller herausfinden.¹⁰

*

Das Toyota Produktionssystem ist vermutlich das fortschrittlichste der Welt, doch noch beeindruckender ist die Tatsache, dass der Autogigant die fortschrittlichste lernende Organisation in der Geschichte aufgebaut hat. Er hat es geschafft, das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter auszuschöpfen, ein stetiges Wachstum zu erzielen und seine Innovationskraft über annähernd 100 Jahre ungebrochen zu bewahren.¹¹

Das ist der langfristige Erfolg, den Entrepreneur anpeilen sollten. Obwohl die schlanken Produktionsmethoden ungeheuer wirkungsvoll sind, stellen sie nur die Manifestation einer reibungslos funktionierenden Organisation dar, die sich durch die langfristige Anwendung der richtigen Erfolgsparameter dem Streben nach Spitzenleistungen verpflichtet sieht. Der Arbeitsprozess ist lediglich die Grundlage, auf der sich eine herausragende Unternehmenskultur entwickeln kann. Doch ohne dieses Fundament scheitern die Bemühungen, Lernprozesse, Kreativität und Innovation zu ermutigen – wie viele desillusionierte Personalchefs bestätigen können. Ein Lean Startup hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn es eine Organisation aufbauen kann, die so wendig und schnell ist wie die wechselnden Herausforderungen, denen es sich gegenüberstellt. Das erfordert, die menschlichen Herausforderungen in Angriff zu nehmen, die mit dieser neuen Arbeitsweise verbunden sind. Darum geht es im dritten Teil des Buches.

Der Startup-Weg

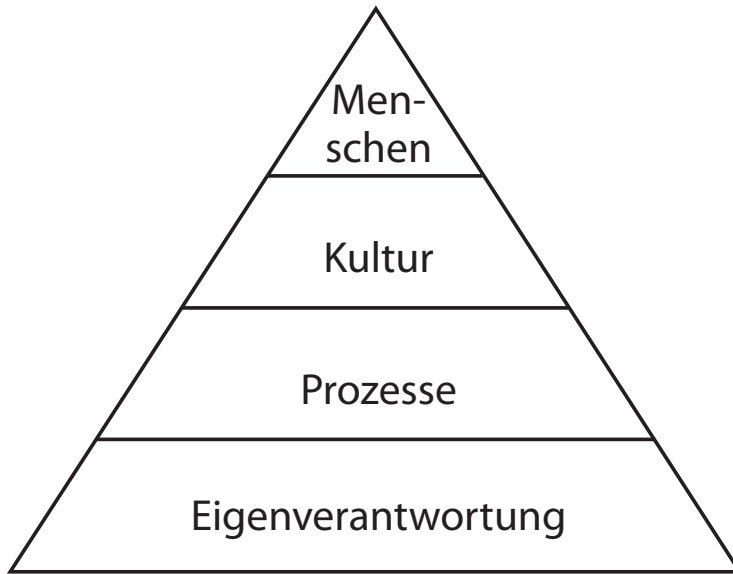


Abb.: 8

10. Kapitel

Wachstum

Unlängst suchten zwei Startups am selben Tag meinen Rat: Was den Geschäftsbereich angeht, hätten sie nicht unterschiedlicher sein können. Das erste entwickelte eine Tauschbörse für die Sammler von Filmen, Zeichentrickfilmfiguren oder Comics, Hardcorefans, die ihre Sammlung ergänzen oder durch Werbeartikel rund um ihre heiß geliebten Figuren abrunden möchten. Das Startup hoffte, sich gegen Online-Anbieter wie eBay und physische Märkte behaupten zu können, die sich im Zuge der entsprechenden Veranstaltungen und anderer Fan-Treffen etablieren.

Das zweite Startup verkaufte Database-Software an Unternehmenskunden. Es verfügte über eine Datenbanktechnologie der nächsten Generation, die Angebote von großen Firmen wie Oracle, IBM und SAP ergänzen oder ersetzen könnte. Ihre Kunden waren CIO (Chief Information Officer), IT-Manager und Ingenieure in den größten Konzernen der Welt. Hier haben die Verkaufsvorgänge eine lange Vorlaufzeit, die eine Außendienstmannschaft und Vertriebsingenieure, Unterstützung bei der Installation und Wartungsverträge erfordert.

Man könnte meinen, diese beiden Unternehmen hätten nichts gemein, doch beide suchten mich mit dem gleichen Anliegen auf. Sie hatten bereits etliche Hypothesen in ihrem Geschäftsmodell bestätigt oder verworfen und ihre Produkt-Roadmap, sprich die Strategien und Projektpläne, erfolgreich umgesetzt. Von ihren Kunden erhielten sie eine gesunde Mischung aus positiven Rückmeldungen und Verbesserungsvorschlägen. Beide Unternehmen hatten ihren Anfangserfolg genutzt, um ihr Kapital mithilfe externer Investoren aufzustocken.

Das Problem war, dass keines der beiden Unternehmen wuchs.

Beide Firmenchefs brachten mir identisch aussehende Diagramme, die zeigten, dass ihr anfängliches Wachstum zum Stillstand gekommen war. Sie fanden dafür keine Erklärung. Sie waren sich der Notwendigkeit bewusst, Mitarbeitern und Investoren sichtbare Fortschritte vor Augen zu führen, und wollten von mir einen Rat, wie sich das Wachstum am besten ankurbeln ließ. Durch Investition in mehr Werbung oder Marketingprogramme? Durch die Konzentration auf die

Produktqualität oder neue Funktionen? Durch die Verbesserung der Konversionsrate oder Preisstellung?

Wie sich herausstellte, war bei beiden Unternehmen der Wachstumspfad der gleiche – und deshalb herrschte bei beiden Verwirrung bezüglich der weiteren Vorgehensweise. Beide benutzten den gleichen Wachstumsmotor.

Woher leitet sich das Wachstum ab?

Der Wachstumsmotor beschreibt die Mechanismen, die Startups einsetzen, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Nachhaltig bedeutet in diesem Zusammenhang, alle einmaligen Aktivitäten auszuschließen, die eine Kundenflut auslösen, aber keine langfristige Wirkung haben, wie einzelne Werbekampagnen oder Propagandafeldzüge, die zwar das Wachstum ankurbeln, aber nur für kurze Zeit.

Ein Kennzeichen des nachhaltigen Wachstums lässt sich auf eine einfache Regel zurückführen:

Neukunden gewinnt man durch Erfahrungen mit dem Verhalten bestehender Kunden.

Es gibt vier Wege für nachhaltiges Wachstum, den Ihre Kunden Ihnen aufzeigen:

1. **Mundpropaganda.** Bei den meisten Produkten ist ein gewisses Maß an natürlichem Wachstum vorprogrammiert, das durch die Begeisterung zufriedener Kunden entsteht. Als ich beispielsweise meinen ersten TiVo DVR kaufte, schwärmte ich allen Bekannten und Verwandten davon vor. Es dauerte nicht lange, bis alle Familienmitglieder einen digitalen Videorekorder besaßen.
2. **Nebenwirkungen der Produktnutzung.** Mode- oder Statussymbole, beispielsweise Luxusartikel, machen auf sich aufmerksam: Wenn wir sehen, dass jemand im Stil der neuesten Mode gekleidet ist oder eine bestimmte Automarke fährt, lassen wir uns leicht beeinflussen, das gleiche Produkt zu kaufen. Das gilt auch für die sogenannten viralen Produkte wie Facebook und PayPal. Wenn ein Kunde via PayPal Geld überweist, kommt der Empfänger automatisch mit dem Produkt in Berührung.

3. **Bezahlte Werbung.** Die meisten Unternehmen bedienen sich der Werbung, um Kunden zu motivieren, ihre Produkte zu kaufen oder zu nutzen. Damit daraus eine Quelle für nachhaltiges Wachstum entsteht, müssen die Werbemaßnahmen aus dem Ertrag bezahlt werden; es handelt sich also nicht um eine einmalige Anlage wie das Investitionskapital. Solange die Kosten der Neukundenakquisition (die Grenzkosten) geringer sind als der Umsatz, der mit diesen Kunden erzielt wird, lässt sich der Überschuss (der Grenzerlös) verwenden, um weitere Kunden zu gewinnen. Je höher der Ergebnisbeitrag, desto schneller das Wachstum.
4. **Wiederholungskäufe oder mehrmalige Nutzung.** Einige Produkt sind dafür ausgelegt, von Kunden wiederholt gekauft zu werden, entweder mithilfe von Abonnementverträgen (Kabelgesellschaften) oder aus freien Stücken (Lebensmittel oder Glühbirnen). Andere Produkte und Dienstleistungen sind bewusst als einmaliger Kaufvorgang konzipiert, beispielsweise eine professionelle Hochzeitsplanung.

Diese Quellen des nachhaltigen Wachstums treiben Feedbackschleifen an, die ich als *Wachstumsmotoren* bezeichne. Jede einzelne arbeitet wie ein Verbrennungsmotor, der dafür sorgt, dass sich die Räder drehen. Je schneller sich die Feedbackschleife dreht, desto schneller wächst ein Unternehmen. Jeder Wachstumsmotor beinhaltet Parameter, die bestimmen, wie schnell ein Unternehmen wachsen kann.

Warum Wachstumsmotoren wichtig sind

Im zweiten Teil des Buches haben wir gesehen, wie wichtig es ist, dass Startups die richtigen – aktionsorientierten – Parameter einsetzen, um ihre Fortschritte zu messen. Unklar ist oft, welche Kenngrößen gemessen werden sollten. Eine der teuersten Formen der Verschwendung in einem Startup ist die Zeit, die mit Diskussionen über die Priorisierung neuer Entwicklungsprojekte vergeudet wird, sobald die Markteinführung des Produkts stattgefunden hat. Das Unternehmen könnte seine Energie jederzeit in die Suche nach neuen Kunden, die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, die Anhebung der Qualitätsstandards oder in die Möglichkeit investieren, Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen. Nach meiner Erfahrung können Debatten über solche Priorisierungsentscheidungen einen beträchtlichen Anteil der Arbeitszeit verschlingen.

Wachstumsmotoren sind darauf ausgelegt, Startups eine überschaubare Anzahl von Parametern an die Hand zu geben, um Kräfte zu bündeln und zu fokussieren. Wie einer meiner Mentoren, der Risikokapitalgeber Shawn Carolan, sagte: »Startups verhungern nicht; sie ertrinken.« Es gibt immer unzählige neue Ideen, wie man einem Produkt Starthilfe gibt, aber die meisten bewirken nur einen kleinen Unterschied, weil es sich um reine Optimierungen handelt. Startups müssen sich auf die großen Experimente einlassen, die zu validierten Lernprozessen führen. Das Rahmenwerk des Wachstumsmotors trägt dazu bei, die Kenngrößen im Auge zu behalten, die wirklich zählen.

Der zähe Wachstumsmotor

Kehren wir zu den beiden Startups am Anfang des Kapitels zurück. Beide hatten auf den gleichen Wachstumsmotor gesetzt, obwohl sie in verschiedenen Branchen tätig waren. Beide Produkte waren darauf ausgelegt, Kunden langfristig zu gewinnen und zu halten. Was sie voneinander unterschied, waren die Kundenbindungsmechanismen. Das Tauschbörsenunternehmen wollte sich als marktführender Fanartikelanbieter profilieren. Diese Fans halten ständig nach den neuesten Errungenschaften und Schnäppchen Ausschau. Wenn das Unternehmen sein Konzept umsetzen könnte, würden die Sammler, die einmal bei ihm gekauft haben, immer wieder zurückkehren, um sich über neue Produkte im Sortiment zu informieren beziehungsweise ihre eigenen Fanartikel zu verkaufen oder zu tauschen.

Der Database-Anbieter verließ sich aus einem anderen Grund auf eine weitere Nutzung seiner Dienste. Die Datenbanktechnologie diente als Grundlage für kundeneigene Produkte wie Website oder Point-of-Sale-System. Sobald der Kunde ein Produkt auf der Grundlage einer bestimmten Database-Technologie entwickelt, ist es schwierig, zu wechseln. In der IT-Branche heißt es, dass solche Kunden an den Anbieter ihrer Wahl gebunden sind. Um Wachstum zu erzielen, muss ein so überzeugendes neues Produktmerkmal hinzugefügt werden, dass Kunden bereit sind, sich unter Umständen auf lange Zeit einem Anbieter mit einer proprietären Software »auszuliefern«.

Beide Unternehmen streben also eine hohe Kundenbindungsrate an. Sie rechnen damit, dass der Kunde bei der Stange bleibt, wenn er das Produkt nutzt. Dahinter verbirgt sich die gleiche Dynamik wie bei einem Mobilfunkprovider: Wenn ein Kunde den Dienst kündigt, heißt das in der Regel, dass er extrem unzufrieden ist oder sich für das Produkt eines anderen Wettbewerbers entschieden hat. Bei den

Lebensmitteln im Regal eines Supermarkts ist das anders. Im Lebensmitteleinzelhandel wechselt der Kundengeschmack, und wenn jemand diese Woche Pepsi statt Coke kauft, muss das nicht viel zu bedeuten haben.

Unternehmen, die den zähen Wachstumsmotor benutzen, müssen deshalb ihre Kundenabwanderungs- oder Fluktuationsraten sorgfältig im Auge behalten. Mit Fluktuationsrate ist die Anzahl der Kunden gemeint, die das Produkt irgendwann nicht mehr benutzt.

Die Regeln, die den zähen Wachstumsmotor prägen, sind einfach: Solange die Neukundengewinnungsrate die Kundenfluktuationsrate übersteigt, ist das Produktwachstum gesichert. Die Wachstumsgeschwindigkeit wird von der durchschnittlichen Wachstumsrate bestimmt, der natürlichen Wachstumsrate abzüglich der Fluktuationsrate. Wie Bankkonten, auf denen sich Zinseszinsen ansammeln, führt eine hohe durchschnittliche Wachstumsrate zu extrem schnellem Wachstum – ohne Werbung, virales Wachstum oder medienwirksame Propagandaaktionen.

Leider hatten sich beide Startups angewöhnt, ihre Fortschritte anhand generischer Indikatoren, beispielsweise an der Gesamtzahl der Kunden, zu messen. Selbst aktionsorientierte Kenngrößen wie die Aktivierungsrate und der durchschnittliche Umsatz pro Kunde waren wenig hilfreich, weil diese Variablen beim zähen Wachstumsmotor wenig Einfluss auf das Wachstum haben. (Hier eignen sie sich besser zum Testen der Nutzenhypothese, wie im fünften Kapitel beschrieben.)

Nach der Besprechung bat mich eines der Startups, ein Modell des Kundenverhaltens zu entwickeln, wie ich empfohlen hatte, und dabei den zähen Wachstumsmotor als Blaupause zu benutzen. Die Ergebnisse waren verblüffend: Kundenbindungsrate 61 Prozent, Neukundenzuwachsrate 39 Prozent. Mit anderen Worten: Fluktuation und Neukundenakquisition waren beinahe ausgewogen und ergaben eine durchschnittliche Wachstumsrate von 0,02 Prozent, also beinahe null.

Das ist typisch für Unternehmen in einer Branche mit hoher Kundenbindung, die verzweifelt nach Wachstumsmöglichkeiten suchen. Ein Insider von PointCast offenbarte, dass die Dotcom-Firma an einer ähnlichen Funktionsstörung litt. Obwohl das Wachstum nicht richtig in Schwung kam, lief die Neukundengewinnung auf Hochtouren – wie bei dem zähen Startup (39 Prozent pro Geschäftsquartal). Bedauerlicherweise wurde dieses Wachstum von einer ebenso hohen Fluktuationsrate zunichte gemacht. Sobald Geschäftsprozesse auf diese Weise modelliert oder dokumentiert werden, geht es bergauf: Es gibt zahlreiche Neukunden, die an

die Tür klopfen. Wachstum findet man durch Konzentration auf die bestehenden Kunden, indem man das Produkt noch attraktiver für sie macht. Da es sich um einen Online-Markt handelt, hätte das Unternehmen seine Aufmerksamkeit beispielsweise darauf richten können, mehr und bessere Listings (Ergebnisse bei Anfragen in Internetsuchmaschinen) zu erhalten. Damit hätte man einen Anreiz für Kunden geschaffen, häufiger einen Blick auf das Angebot zu werfen. Alternativ könnte es Maßnahmen einleiten, die den Kunden direkter ansprechen als mit einer unpersönlichen Mitteilung über zeitlich befristete Werbeaktionen oder Sonderangebote. Wie auch immer, der Fokus liegt hier auf einer qualitativen Verbesserung der Kundenbindung. Das ist unvereinbar mit der landläufigen Meinung, dass ein Unternehmen mehr in Marketing und Vertrieb investieren sollte, wenn das Wachstum zu wünschen übrig lässt. Dem ist nicht so, doch diese kontraintuitive Schlussfolgerung lässt sich nur schwer aus der Fassadenmetrik ableiten, die heute noch vielerorts Standard ist.

Der virale Wachstumsmotor

Soziale Online-Netzwerke und Tupperware sind anschauliche Beispiele für Produkte, bei denen die Kunden den Löwenanteil der Marketingaktivitäten bestreiten. Die Produktwahrnehmung verbreitet sich rapide von einer Person zur nächsten, wie ein Virus, der sich zu einer Epidemie auswächst. Dieser Wachstumsmotor unterscheidet sich vom Wachstum durch Mundpropaganda. Die Übertragung beim viralen Wachstum erfolgt ebenfalls auf persönlichem Weg, aber durch die normale Nutzung des Produkts. Die bestehenden Kunden sind nicht vorsätzlich Verkünder des Evangeliums; sie versuchen nicht bewusst, andere von den Vorzügen des Produkts zu überzeugen. Das Wachstum stellt sich automatisch als Nebenwirkung ein, wenn sie das Produkt benutzen.

Eine der bekanntesten viralen Erfolgsgeschichten hat ein Unternehmen namens Hotmail geschrieben. 1996 lancierten Sabeer Bhatia und Jack Smith einen neuen webbasierten E-Mail-Dienst mit kostenlosen Kundenkonten. Zuerst ging das Wachstum schleppend voran; mit der geringfügigen Investition der Venture-Kapital-Firma Draper Fisher Jurvetson konnte sich das Hotmail-Team keine aufwendige Marketingkampagne leisten. Doch es ging bergauf, als sie das Produkt ein wenig abwandelten. Sie hängten am Ende jeder E-Mail die Botschaft »P.S. Get your free mail at Hotmail« (die auf den kostenlosen Dienst aufmerksam machte) und einen Link zum Anklicken an.

Innerhalb weniger Wochen erzeugte diese geringfügige Änderung eine nachhaltige Wirkung. Nach einem halben Jahr hatten Bhatia und Smith mehr als eine Million Neukunden registriert. Fünf Wochen später erreichten sie die Zweimillionenmarke. Eineinhalb Jahre nach der Einführung des Dienstes, der inzwischen über zwölf Millionen Abonnenten hatte, verkauften sie das Unternehmen für 400 Millionen Dollar an Microsoft.¹

Dasselbe Phänomen kommt bei den »Tupperpartys« zum Tragen, bei denen die KundInnen eine Provision erhalten, wenn sie Produkte an Freunde und Nachbarn verkaufen. Jede Präsentation bietet außerdem die Möglichkeit, weitere KundInnen als Gastgeber für Tupperwarepartys zu gewinnen. Tupperwarepartys sind auch heute beliebt, Jahrzehnte nach ihrem Debüt. Viele moderne Unternehmen, wie Pampered Chef (im Besitz von Warren Buffets Firma Berkshire Hathaway), Southern Living oder Tastefully Simple, haben das Modell in leicht abgewandelter Form mit ähnlichem Erfolg übernommen.

Auch der virale Wachstumsmotor wird durch eine Feedbackschleife angetrieben, die quantifizierbar ist, den sogenannten *viralen Loop*, dessen Geschwindigkeit von einem einzigen mathematischen Begriff abhängt, dem *viralen Koeffizienten*. Je höher der Koeffizient, desto schneller verbreitet sich das Produkt. Der virale Koeffizient misst die Anzahl der Neukunden, die durch Vermittlung eines frischgebackenen Kunden an ein Produkt herangeführt werden. Anders ausgedrückt: Wie viele Freunde und Bekannte bringt ein Kunde mit? Jeder von ihnen ist ein Neukunde, der seinerseits wieder Freunde und Bekannte anwerben kann.

Bei einem Produkt mit dem viralen Koeffizienten 0,1 wirbt jeder zehnte Kunde einen Freund oder Bekannten an. Dieser Loop ist langfristig unhaltbar. Stellen Sie sich vor, Sie rekrutieren 100 neue Kunden. Jeder von ihnen holt zehn weitere Freunde oder Bekannte ins Boot, die wiederum jeweils einen Kunden anwerben. An dieser Stelle läuft sich das System tot.

Ein viraler Loop mit einem Koeffizienten, der größer ist als eins, hat dagegen ein exponentielles Wachstum zu verzeichnen, weil jeder Kunde im Schnitt mehr als eine Person mitbringt.

Die Wirkung wird im nachstehenden Diagramm veranschaulicht:

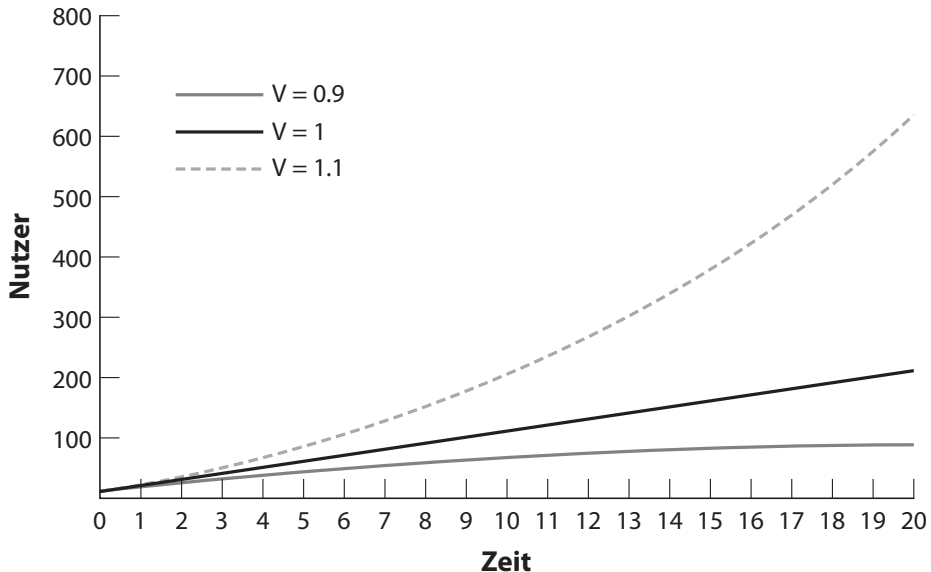


Abb. 9

Unternehmen, die mit dem viralen Wachstumsmotor arbeiten, müssen sich in erster Linie auf die Erhöhung des viralen Koeffizienten konzentrieren, denn selbst geringfügige Veränderungen dieser Größe können die Zukunftsaussichten dramatisch beeinflussen.

Das hat zur Folge, dass viele Anbieter von viralen Produkte die Kunden nicht direkt zur Kasse bitten, sondern auf indirekte Einkommensquellen zurückgreifen, zum Beispiel Werbung. Sie können es sich nicht leisten, den Prozess der Kundengewinnung und Rekrutierung von Freunden durch »Reibung« zu behindern.

Der Lackmustest der Nutzenhypothese ist immer der freiwillige Nutzaustausch zwischen den Kunden und dem Startup, das ihnen dient. Dass dieser Austausch sowohl monetär sein kann wie im Fall Tupperware oder nichtmonetärer Art wie bei Facebook, hat für Verwirrung gesorgt. Beim viralen Wachstumsmotor treibt nicht der monetäre Austausch das neue Wachstum an; er ist lediglich ein nützlicher Indikator dafür, dass die Kunden das Produkt schätzen und bereit sind, dafür zu zahlen. Hätten Facebook oder Hotmail ihre Dienste schon in der Startphase in Rechnung gestellt, hätten sie sich damit einen Bärenienst erwiesen und ihre Wachstumsfähigkeit beeinträchtigt. Dennoch sind auch nicht zahlende Kunden für diese Unternehmen von Nutzen: Dadurch, dass sie dem Produkt Zeit und Auf-

merksamkeit widmen, machen sie es zu einer wertvollen Plattform für Werbetreibende. Unternehmen, die Werbung verkaufen, zielen auf zwei unterschiedliche Kundengruppen ab – Konsumenten und Inserenten –, wobei der Nutzentransfer in zwei unterschiedlichen »Währungen« erfolgt.²

Dieses System unterscheidet sich von Unternehmen, die Geld »in die Hand nehmen«, um ihre Expansion voranzutreiben, wie beispielsweise eine Einzelhandelskette, die neue Niederlassungen an geeigneten Standorten eröffnet, sobald die Finanzierung steht. Solche Unternehmen benutzen einen andersgearteten Wachstumsmotor.

Der bezahlte Wachstumsmotor

Stellen Sie sich zwei andere Unternehmen vor. Unternehmen A verdient 1 Dollar an jedem Neukunden, Unternehmen B 100 000 Dollar. Um voraussagen, welches von beiden schneller wächst, müssen Sie eines wissen: wie teuer es für die beiden ist, einen Neukunden zu gewinnen. Stellen Sie sich vor, Unternehmen A benutzt Google AdWords, um sich online auf die Suche nach Neukunden zu begeben, für jeden zahlt es 80 Cent. Unternehmen B verkauft schwere Güter an große Konzerne. Der Verkaufvorgang erfordert stets eine beträchtliche Zeitinvestition des Außendienstes und der Vertriebsingenieure, die vor Ort bei der Installation des Produkts helfen; diese »harten« Kosten belaufen sich auf 80 000 Dollar je Neukunde. Beide Unternehmen wachsen im genau gleichen Maß. Jedes erzielt den gleichen Erlös (20 Prozent), der in weitere Kundenakquisitionsmaßnahmen reinvestiert wird. Wenn eines der beiden Unternehmen seine Wachstumsrate erhöhen möchte, bleiben ihm nur zwei Möglichkeiten: Steigerung der Kundenumsätze oder Verringerung der Akquisitionskosten.

Dieser Wachstumsmotor hat also seinen Preis.

Im zweiten Kapitel habe ich den schwerwiegenden Fehler bei der Entwicklung der IMVU-Strategie erwähnt. Am Ende mussten wir den Wachstumsmotor auswechseln. Ursprünglich dachten wir, unsere Add-on-Strategie würde dem Produkt ein virales Wachstum ermöglichen. Leider hatten die Kunden keine Lust, unserer brillanten Strategie zu folgen.

Der Trugschluss war die Überzeugung, dass Kunden bereit sein würden, IMVU als Erweiterungspaket für bestehende Instant-Messaging-Netzwerke zu benutzen. Auf diese Weise wäre es in diesen Netzwerken verbreitet und von einem Kunden

zum nächsten durchgereicht worden. Das Problem bei einer solchen Theorie ist, dass sich einige Produkte nicht für den viralen Wachstumspfad eignen.

IMVUs Kunden wollten das Produkt nicht in ihrem bestehenden Freundeskreis benutzen, sondern neue Kontakte damit knüpfen. Leider bestand für sie kein großer Anreiz, Neukunden an das Produkt heranzuführen; das war nach ihrer Auffassung unsere Aufgabe. Zum Glück konnte IMVU durch bezahlte Werbung wachsen, weil die Kunden bereit waren, mehr für unser Produkt zu zahlen, als es uns kostete, sie auf diesem Weg anzusprechen.

Auch der bezahlte Wachstumsmotor wird von der Feedbackschleife vorangetrieben. Jeder Kunde zahlt im Lauf seiner »Lebenszeit als Kunde« einen bestimmten Betrag für das Produkt. Dieser lässt sich nach Abzug der variablen Kosten errechnen und wird als *Customer Lifetime Value* (allgemein Deckungsbeitrag oder LTV) oder Kundenwert bezeichnet. Der Umsatz, den jeder Kunde realisiert, lässt sich in Wachstum durch Werbung investieren.

Angenommen, eine Werbeanzeige kostet 100 Dollar und veranlasst 50 Kunden, einen Dienst in Anspruch zu nehmen. Damit haben wir einen Preis pro Abschluss oder Akquisition (cost per acquisition = CPA) von 2 Dollar. Hat das Produkt wie in diesem Fall einen Kundenwert, der höher ist als 2 Dollar, wächst es. Die Spanne zwischen LTV und CPA bestimmt die Drehzahl des bezahlten Wachstumsmotors (den Grenzertrag). Wenn sich die CPA bei 2 Dollar einpendelt, der LPA jedoch unter die 2-Dollar-Grenze sinkt, verlangsamt sich das Wachstum des Unternehmens. Es kann die Differenz vielleicht mit Zugriff auf das investierte Kapital, einer medienwirksamen Propagandaaktion und ähnlichen Taktiken ausgleichen, aber solche Manöver sind meistens nur einmal anwendbar und selten nachhaltig. Das wurde vielen Unternehmen zum Verhängnis, wie man bei vielen Dotcom-Firmen sieht, die ausbrannten, weil sie irrtümlicherweise glaubten, den Geldverlust pro Kunde durch Volumen wettmachen zu können.

Der bezahlte Wachstumsmotor greift jedoch weit über die Werbeebe hinaus. Auch Startups mit einem Außendienst benutzen ihn oder Einzelhandelsgeschäfte, die auf Laufkundschaft angewiesen sind. Die Kosten, die dadurch entstehen, gehen in den CPA oder Preis pro Akquisition ein.

Ein Unternehmen, mit dem ich gearbeitet habe, entwickelte beispielsweise Tools für die Zusammenarbeit von Teams und Gruppen. Ich riet zu einer radikalen Kurskorrektur: Statt den Blick auf Amateure und kleine Klubs als potenzielle Nutzer zu richten, sollte es nun Unternehmenskunden, Nichtregierungsorganisatio-

nen (NGO) und andere große Konzerne als Zielgruppe ansprechen. Es wechselte das Kundensegment, nicht aber den (bezahlten) Wachstumsmotor. Vorher hatte es Kunden mittels Direktmarketingtechniken online gewonnen. Der Kundensegmentwechsel erforderte die Umstellung auf einen Verkaufsaußendienst größeren Umfangs, dessen Mitarbeiter an Besprechungen im Haus des Kunden teilnahmen, das Management auf dem Laufenden hielten und Weißbücher verfassten. Die damit verbundenen wesentlich höheren Kosten zahlten sich jedoch aus: Statt ein paar Dollar pro Kunde verdiente das Unternehmen am Ende Summen im sechsstelligen Bereich mit wesentlich größeren Kunden. Gleich zu Beginn konnte es einen Interessenten gewinnen, eine namhafte NGO, die sich mit dem Gedanken trug, das Produkt in mehreren Geschäftsbereichen einzuführen. Das Startup hatte eine »unbegrenzte« Preisgestaltung; die teuerste Flatrate kostete nur ein paar Hundert Dollar im Monat. Die NGO hatte buchstäblich keine Ahnung, wie sie das Schnäppchenangebot nutzen sollte, weil Transaktionen in so geringer Höhe im Beschaffungsprozess nicht vorgesehen waren. Außerdem brauchte sie massive Unterstützung bei der unternehmensweiten Einführung des Produkts, um die Belegschaft mit dem neuen Tool vertraut zu machen und die Auswirkungen der Veränderung zu dokumentieren; für solche Dienste war der Anbieter schlecht gerüstet. Doch sobald er verstand, welche zusätzlichen Kosten auf ihn zukommen würden, war er in der Lage, sich den höheren Preis zunutze zu machen, den der Kunde zu zahlen bereit war. Der Wachstumsmotor brachte einen nachhaltigen Erfolg mit sich.

Die meisten Quellen der Kundengewinnung unterliegen dem Wettbewerb. Im Einzelhandel haben beispielsweise die besten, sprich sichtbarsten, Verkaufsflächen den größten Laufverkehr und folglich einen höheren Wert. Ähnlich kosten Werbeanzeigen, die auf eine wohlhabende Klientel abzielen, im Allgemeinen mehr als Inserate für die breite Öffentlichkeit. Die Preise werden von dem Durchschnittswert bestimmt, den die Unternehmen im Kampf um die Aufmerksamkeit der jeweiligen Kunden erzielen. Reiche Kunden anzusprechen ist teurer, weil sie gewinnträchtiger sind.

Im Lauf der Zeit wird der CPA bei jeder Kundengewinnungsquelle durch diesen Wettbewerb in die Höhe getrieben. Wenn alle Branchenmitglieder bei jedem Verkaufsvorgang das Gleiche verdienen, fließt der größte Teil des Grenzertrags in die Akquisitionsquelle. Die Expansion mithilfe des bezahlten Wachstumsmotors erfordert daher langfristig einen differenzierten Ansatz, um mit bestimmten Kunden Geld zu verdienen.

IMVU ist ein anschauliches Beispiel. Unsere Kunden wurden von anderen Online-Diensten als wenig lukrativ eingeschätzt: Zu ihnen gehörten viele Teenager, einkommensschwache Erwachsene und eine internationale Klientel. Man ging davon aus, dass die Bereitschaft gering war, für Online-Dienste zu zahlen. IMVU entwickelte ein Online-Bezahlverfahren für Kunden, die keine Kreditkarte besaßen, und bot ihnen an, ihre Rechnung per Handy oder in bar per Post zu begleichen. Deshalb konnten wir es uns leisten, mehr als andere Wettbewerber für die Kundenakquisition auf den Tisch zu blättern.

Eine Warnung

Rein technisch gesehen können in einem Geschäftsfeld mehrere Wachstumsmotoren gleichzeitig eingesetzt werden. Es gibt beispielsweise Produkte mit extrem viralem Wachstum und extrem niedriger Fluktuationsrate. Es besteht auch kein Grund, warum ein Produkt keine hohe Gewinnspanne und hohe Kundenbindung zugleich haben sollte. Doch nach meiner Erfahrung konzentrieren sich erfolgreiche Startups auf einen einzelnen Wachstumsmotor und setzen alles daran, ihn auf Touren zu bringen. Unternehmen mit einem Dashboard für alle drei Motoren (im IT-Bereich eine Visualisierungsform verdichteter, meist verstreuter Informationen) schaffen oft Verwirrung, weil die nötige Expertise fehlt, um all diese Effekte gleichzeitig zu dokumentieren und zu steuern. Deshalb empfehle ich Startups, sich auf einen Motor zu konzentrieren. Die meisten Entrepreneurere haben bereits eine Vertrauensvorschuss-Hypothese, welcher Wachstumsmotor am besten funktioniert. Wenn nicht, lässt sich aus den Gesprächen mit Kunden »außerhalb des Elfenbeinturms« rasch ableiten, welcher gewinnträchtig sein könnte. Erst wenn ein Startup einen Wachstumsmotor erprobt und für gut befunden hat, sollte es zu einem anderen überwechseln.

Wachstumsmotoren bestimmen die Produkt-Markt-Übereinstimmung

Marc Andreessen, der legendäre Entrepreneur, Investor und einer der Väter des World Wide Web, prägte den Begriff *Product-Market-Fit*, (die Übereinstimmung zwischen »Markttauglichkeit« und »Marktgerechtigkeit« eines Produkts), um den Augenblick zu beschreiben, in dem ein Startup endlich ein größeres Kundensegment findet, bei dem sein Produkt Anklang findet:

»In einem fantastischen Markt – mit vielen realen potenziellen Kunden – zieht der Markt das Produkt aus dem Startup. Das ist die Geschichte, die sich hinter dem Suchmaschinenmarketing, den Internetauktionen und den TCP/IT-Routern verbirgt. Umgekehrt kann man in einem schrecklichen Markt das beste Produkt der Welt und ein absolutes Killerteam haben – und ist trotzdem zum Scheitern verurteilt.«³

Wenn ein Startup diese Übereinstimmung mit einem großen Markt gefunden hat, ist das ein spannender Moment. Es bleibt kein Raum für Zweifel. Es ist wie beim Ford T-Modell, das dem Automobilhersteller aus den Händen gerissen wurde, wie bei Facebook in der Startphase, das Studenten in hellen Scharen anzog, oder wie bei Lotus, das die Welt der Unternehmen im Sturm eroberte und mit dem Verkauf der Tabellenkalkulationssoftware Lotus 1-2-3 bereits im ersten Jahr nach der Einführung 54 Millionen Dollar verbuchen konnte.

Startups bitten mich gelegentlich um Hilfe bei der Einschätzung, ob sie eine Produkt-Markt-Übereinstimmung erreicht haben. Die Frage ist leicht zu beantworten: Wer fragt, ist noch nicht angekommen. Leider hilft das einem Unternehmen nicht, herauszufinden, wie es sich diesem Ziel annähert. Woher weiß man, ob der Erfolg in Reichweite oder meilenweit entfernt ist?

Obwohl ich nicht glaube, dass Andreesen dies als Teil seiner Definition beabsichtigte, wird ein Kurswechsel von vielen Entrepreneuren mit einer Niederlage gleichgesetzt, nach dem Motto: »Unserem Startup ist es nicht gelungen, eine Markt-Produkt-Übereinstimmung zu erzielen.« Doch die Annahme, die sich daraus ableiten ließe, nämlich »Sobald wir eine Produkt-Markt-Übereinstimmung erreicht haben, sind keine Kurskorrekturen mehr nötig«, ist ein Trugschluss.

Das Konzept des Wachstumsmotors stellt die Idee von der Produkt-Markt-Übereinstimmung auf ein tragfähigeres Fundament. Da sich jeder Wachstumsmotor quantitativ definieren lässt, hat jeder seine eigenen Kenngrößen, die etwas darüber aussagen, wie nahe ein Startup der Produkt-Markt-Übereinstimmung gekommen ist. Bei einem Startup mit einem viralen Koeffizienten von 0,9 oder mehr steht der Durchbruch unmittelbar bevor. Dazu kommt, dass die Kenngrößen für den Wachstumsmotor »im Doppelpack« mit dem (im siebten Kapitel beschriebenen) Innovationsbilanzmodell als Orientierungshilfe für die Produktentwicklungsaktivitäten dienen können. Wenn ein Startup beispielsweise den viralen Wachstumsmotor einsetzt, kann es seine Entwicklungsaktivitäten auf diejenigen Faktoren konzentrieren, die das Kundenverhalten – oder den viralen Loop – be-

einflussen, und alle anderen außer Acht lassen. Es muss sich nicht auf Marketing, Werbung oder bestimmte Vertriebsfunktionen fokussieren. Ein Unternehmen, das mit dem bezahlten Wachstumsmotor arbeitet, muss diese Marketing- und Vertriebsfunktionen zwingend aufbauen.

Ein Startup kann Aufschluss darüber gewinnen, ob es sich auf dem Weg zur Produkt-Markt-Übereinstimmung befindet, wenn es seinen Wachstumsmotor nach jedem Durchlauf durch die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife des Innovationsbilanzprozesses neu justiert. Was dabei zählt, sind weder Bruttozahlen noch Fassadenmetrik, sondern ausschließlich Richtung und Ausmaß des Fortschritts.

Stellen Sie sich beispielsweise zwei Startups vor, die unermüdlich daran arbeiten, den zähen Wachstumsmotor auf Touren zu bringen. Das eine kann eine durchschnittliche Wachstumsrate von 5 Prozent, das andere ein Wachstum von 10 Prozent vorweisen. Welches Unternehmen liegt besser im Rennen? Auf den ersten Blick könnte man die höhere Wachstumsrate für einen Wettbewerbsvorteil halten, doch was ist, wenn das Innovationsbilanz-Dashboard wie das folgende Diagramm aussieht:

| Wachstum, tabellarisch | Unternehmen A | Unternehmen B |
|------------------------|---------------|---------------|
| Vor sechs Monaten | 0,1 % | 9,8 % |
| Vor fünf Monaten | 0,5 % | 9,6 % |
| Vor vier Monaten | 2,0 % | 9,9 % |
| Vor drei Monaten | 3,2 % | 9,8 % |
| Vor zwei Monaten | 4,5 % | 9,7 % |
| Vor einem Monat | 5,0 % | 10,0 % |

Tabelle 8

Auch ohne Einblick in die Bruttozahlen dieser beiden Unternehmen können wir sagen, dass Unternehmen A echte Fortschritte macht, während Unternehmen B auf der Stelle tritt. Das gilt selbst dann, wenn Unternehmen B im Augenblick schneller wächst als Unternehmen A.

Wenn Wachstumsmotoren ihren Schwung verlieren

Den Wachstumsmotor eines Unternehmens aufzubauen und auf Touren zu bringen ist schwierig genug, doch irgendwann verliert jeder Wachstumsmotor seine Antriebskraft. Jeder ist an ein bestimmtes Kundensegment und seine jeweiligen Gewohnheiten, Vorlieben, Werbekanäle und Wechselbeziehungen gebunden. Irgendwann ist dieses Kundensegment ausgeschöpft. Das kann früher oder später geschehen, je nach Branche und Zeitpunkt der Akquisition.

Im sechsten Kapitel wurde darauf hingewiesen, wie wichtig die Entwicklung eines minimal funktionsfähigen Produkts ist, das sich auf die Anforderungen der frühen Anwender beschränkt. Wenn man diese Strategie erfolgreich umsetzt, kurbelt man den Wachstumsmotor an, mit dem man diese Zielgruppe erreichen kann. Doch der Übergang zu Mainstream-Kunden erfordert zusätzliche Arbeit, und das nicht zu knapp.⁴ (Das ist die Lektion, die sich aus Geoffrey Moores Bestseller *Crossing the Chasm* ableiten lässt.) Sobald wir ein Produkt haben, das bei den frühen Anwendern Anklang und Verbreitung findet, könnten wir unsere Produktentwicklung theoretisch einstellen. Das Produkt würde bis an die Grenzen dieses frühen Marktes wachsen. Erst dann würde das Wachstum flacher werden oder ganz zum Stillstand kommen. Dass diese Abkühlungsphase mitunter erst nach Monaten oder Jahren eintritt, ist eine Herausforderung, die es beizeiten zu erkennen gilt.

Einige Unternehmen sind blind dafür und folgen unbeirrt der eingeschlagenen Wachstumsstrategie. Anhand der Fassadenmetrik und traditioneller Bilanzrichtlinien glauben sie, Fortschritte zu erzielen, wenn die Zahlen wachsen. Sie nehmen fälschlicherweise an, dass sie ihr Produkt verbessern, doch das Kundenverhalten wird dadurch nicht beeinflusst. Das Wachstum ist einem reibungslos funktionierenden Wachstumsmotor geschuldet – der rund läuft und neue Kunden einsammelt –, statt Verbesserungen, die von der Produktentwicklung angetrieben werden. Beginnt der Motor plötzlich zu stottern, ist eine Krise die Folge.

Mit diesem Problem sehen sich auch etablierte Unternehmen konfrontiert. Ihre früheren Erfolge haben sie einer geschickten Feinabstimmung ihres Geschäftsmodells zu verdanken. Wenn dieser Motor seinem Lebenszyklus folgend an Schwung verliert und das Wachstum bremst oder stoppt, kann eine Krise eintreten, sofern das Unternehmen keine neuen internen Startup-Projekte ausbrütet, die dazu beitragen, neue Wachstumsquellen zu erschließen.

Unternehmen jeder Größe können in diesen Teufelskreis geraten. Sie müssen ein ganzes Bündel von Aktivitäten steuern, müssen gleichzeitig für die Feinabstimmung ihres Wachstumsmotors sorgen und neue Wachstumspotenziale erschließen für die Zeit, wenn ihr Wachstumsmotor, seinem Lebenszyklus folgend, an Schwung verliert. Wie sie diesen Balanceakt zuwege bringen, ist Thema das zwölften Kapitels. Auf jeden Fall müssen wir, bevor wir diese Aktivitäten angehen, eine Organisationsstruktur aufbauen und eine Organisationskultur und Bereiche bereitstellen, die mit diesem schnellen und oft unerwarteten Wandel umgehen können. Ich bezeichne das als *adaptive Organisation*. Und das ist das Thema von Kapitel ¹¹.

11. Kapitel

Anpassung

Als technischer Vorstand von IMVU glaubte ich meistens, gute Arbeit zu leisten. Ich hatte eine agile Engineeringorganisation aufgebaut und Experimente mit Methoden eingeführt, die später unter dem Begriff Lean Startup bekannt wurden. Doch es gab Situationen, in denen mir plötzlich klar wurde, dass ich meiner Aufgabenstellung nicht hundertprozentig gerecht wurde. Einen leistungsorientierten Menschen wie mich kann das aus der Bahn werfen. Noch schlimmer ist, dass man keine Mitteilung erhält, die auf das Defizit hinweist. Andernfalls würde sie vielleicht folgendermaßen aussehen:

Lieber Eric,

herzlichen Glückwunsch! Dein Arbeitsplatz wurde gestrichen. Dir wurde aber eine neue Aufgabe im Unternehmen übertragen. Übrigens, das Unternehmen ist nicht mehr dasselbe, auch wenn der Name und das Gros der Mitarbeiter geblieben sind. Und obwohl die Stellenbezeichnung die gleiche ist und du in deinem ehemaligen Job gute Arbeit geleistet hast, scheinst du im neuen Aufgabenbereich zu versagen. Da der Transfer bereits vor sechs Monaten stattgefunden hat, möchten wir dich darauf hinweisen, dass deine Leistungen bereits seit geraumer Zeit zu wünschen übrig lassen.

Viel Glück!

Jedes Mal, wenn mich diese Erkenntnis überkam, zerbrach ich mir den Kopf, was ich tun sollte. Ich wusste, dass mit dem Wachstum des Unternehmens zusätzliche Verfahren und Systeme erforderlich sein würden, um die Aktivitäten auf jeder Entwicklungsstufe zu koordinieren. Ich hatte aber auch miterlebt, wie viele Startups durch das fehlgeleitete Bedürfnis nach mehr »Professionalität« verknöcherten und vom bürokratischen Ballast erdrückt wurden.

Ganz ohne System zu arbeiten war für IMVU keine Option. Es gibt zu viele Fallstricke, die einem Startup zum Verhängnis werden können. Ich habe Unternehmen erlebt, die an ihrem Architekturüberhang scheiterten, dem Versuch, Problemen aller Art vorzubeugen, was letztlich die Produkteinführung blockierte. Eine

weitere Hürde ist der Friendster-Effekt, eine hochgradig sichtbare technische Panne, die genau dann eintreten kann, wenn die Kundenakzeptanz ihren Höhepunkt erreicht. Für den zuständigen Abteilungsleiter ist das der »Super-GAU«, denn die Panne ist zum einen unübersehbar und zum anderen einer einzelnen Funktion oder Abteilung anzulasten, nämlich seiner. Das Unternehmen geht den Bach hinunter – durch seine Schuld.

Die meisten Lösungsvorschläge zu diesem Thema beruhen auf einem Kompromiss (wie »Planen ja, aber nicht zu viel«). Das Problem ist, dass sich auf diesem Weg nicht ergründen lässt, warum wir ein bestimmtes Problem voraussehen und ein anderes ignorieren sollten. Damit wird das Gefühl vermittelt, der Chef sei wetterwendisch oder autoritär, was bei vielen Mitarbeitern den Argwohn weckt, dass die Führungsentscheidungen mit einem Hintergedanken verknüpft sind, den man tunlichst vor ihnen verbirgt.

Für diejenigen, die einen solchen Führungsstil pflegen, liegen die Vorteile auf der Hand. Der Vorgesetzte neigt zu Kompromissen, also fährt man am besten, wenn man eine möglichst extreme Position bezieht. Wenn beispielsweise eine Gruppe einen extrem langen Release-Zyklus befürwortet, sagen wir eine alljährliche Neuprodukteinführung, stimmt die andere für eine extrem kurze Zeitspanne (zum Beispiel wöchentlich oder täglich), da beide wissen, dass man sich letztlich auf den goldenen Mittelweg verständigt. Damit kämen beide ihren Idealvorstellungen näher. Leider pflegt ein solcher »Rüstungswettlauf« zu eskalieren. Die Rivalen aus dem anderen Lager wenden vermutlich die gleiche Taktik an. Im Lauf der Zeit nehmen alle Beteiligten die extremste Position ein, die es gibt, wodurch die Kompromisslösungen immer schwieriger und unergiebiger werden. Manager müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein, wenn sie vorsätzlich oder ungewollt solche Anreize schaffen. Obwohl es nicht ihre Absicht gewesen sein mag, zu polarisieren, bewirken sie genau das. Um dieser Falle zu entkommen, bedarf es einer radikalen Änderung der Denkweise.

Der Aufbau einer adaptiven Organisation

Sollte ein Startup in Trainingsprogramme für neue Mitarbeiter investieren? Vor ein paar Jahren hätte ich noch geantwortet: »Das muss nicht sein. Trainingsprogramme sind etwas für große Unternehmen, die es sich leisten können.« Doch IMVU hat schließlich doch noch ein so durchdachtes Trainingsprogramm entwickelt, dass unsere Neuzugänge vom ersten Tag an produktiv waren. Innerhalb weniger

Wochen erreichten ihre Leistungen ein hohes Niveau. Es kostete viel Mühe, unsere Arbeitsprozesse zu standardisieren und ein Curriculum für die Konzepte zu erstellen, die neue Mitarbeiter verinnerlichen mussten, um ihren Beitrag zu leisten. Jedem neuen Ingenieur wurde ein Mentor zugewiesen, der mit ihm die einzelnen Systeme, Konzepte und Techniken durcharbeitete. Die Leistungen der beiden wurden miteinander verknüpft, sodass die Schulungsmaßnahmen Gewicht erhielten. Interessanterweise hielten wir damals nie inne, um zu beschließen, dass wir ein Trainingsprogramm brauchten. Es entwickelte sich vielmehr schrittweise und organisch aus der systematischen Entwicklung unserer eigenen Lernprozesse. Dieser Orientierungsprozess wurde von fortlaufenden Experimenten und Überarbeitungen begleitet, sodass er im Lauf der Zeit effektiver – und weniger belastend – wurde.

Diese Struktur bezeichne ich als *adaptive Organisation*, weil sie ihre Prozesse und Performance automatisch an die aktuelle Situation anpasst.

Kann man zu schnell vordreschen?

Bisher haben wir immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig die Reaktionsgeschwindigkeit ist. Startups sehen sich einem Kampf auf Leben und Tod gegenüber: Sie müssen lernen, ein tragfähiges Geschäftsmodell aufzubauen, bevor sie ihre Ressourcen verbraucht haben und vor dem Aus stehen. Doch es wäre gleichermaßen fatal, sich ausschließlich auf den Faktor Geschwindigkeit zu konzentrieren. Um einen reibungslosen Prozessablauf zu gewährleisten, muss ein Startup Geschwindigkeitsregulatoren einbauen, die den Teams helfen, ihr eigenes optimales Arbeitstempo zu finden.

Im neunten Kapitel haben wir in Systemen, die nach dem Prinzip der kontinuierlichen Integration arbeiten, einen solchen Geschwindigkeitsregulator gesehen, *Andon Cord* genannt. Im Toyota-System wird die Produktion zum Stillstand gebracht, »damit sie nie zum Stillstand kommt«, was zunächst widersprüchlich klingt. Der Schlüssel zum Andon-Cord-System besteht darin, die Arbeit sofort zu unterbrechen, sobald ein nicht umgehend zu behebendes Qualitätsproblem auftaucht. Dass sich Qualität nicht gegen Zeit eintauschen lässt, gehört zu den wichtigsten Grundsätzen der Lean-Manufacturing-Bewegung. Wenn ein Qualitätsproblem erzeugt (oder übersehen) wird, das man nicht gleich in Angriff nimmt, wird der Arbeitsfluss später durch die Folgen gebremst. Mängel führen zu

aufwendigen Überarbeitungen, sinkender Arbeitsmoral und Kundenbeschwerden, die Fortschritte hemmen und kostbare Ressourcen binden.

Bisher habe ich diese Probleme aus Bequemlichkeit anhand physischer Produkte beschrieben. Die Dienstleistungsbranche kämpft mit den gleichen Problemen – wie Sie sehen werden, wenn Ihnen ein Manager aus dem Schulungs-, Personal- oder Gastronomiesektor die »Checkliste« zeigt, die mehr oder weniger detailliert beschreibt, wie die jeweiligen Arbeitsaufgaben durchzuführen sind. Was ursprünglich als einfache Orientierungshilfe gedacht war, ufert mit der Zeit leicht aus. Schon bald wird es schwierig, sich zurechtzufinden, und die Mitarbeiter investieren viel Zeit und Energie, um sich die Arbeitsanweisungen einzuprägen. Nehmen wir nun einen Entrepreneur mit Führungsverantwortung, der in einer solchen Organisation versucht, mit neuen Regeln und Verfahren zu experimentieren. Je höher die Qualität dieser Checkliste, desto leichter lässt sie sich mit der Zeit schrittweise weiterentwickeln. Ist die Qualität gering, strotzt sie vor widersprüchlichen oder missverständlichen Regeln, die für zusätzliche Verwirrung sorgen, wenn sie geändert werden.

Wenn ich Entrepreneuren mit technischem Hintergrund den Lean-Startup-Ansatz erkläre, ist dieser Punkt für sie am schwersten zu begreifen. Einerseits besagt die Logik hinter den validierten Lernprozessen und dem MFP, dass wir dem Kunden ein Produkt so schnell wie möglich aushändigen sollten und jede Aktivität verschwendet ist, die über das hinausgeht, was wir über seine Bedürfnisse in Erfahrung bringen müssen. Andererseits ist die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife ein fortlaufender Prozess. Wir legen nach dem ersten minimal funktionsfähigen Produkt keine Pause ein, sondern nutzen das Gelernte, um unverzüglich mit der nächsten Iteration zu beginnen.

Abkürzungen, die man heute in Bereichen wie Qualität, Design oder Infrastruktur nimmt, um schneller ans Ziel zu gelangen, bremsen ein Unternehmen morgen aus. Das ließ sich auch bei IMVU beobachten. Im zweiten Kapitel wurde beschrieben, wie wir Kunden ein Produkt mit etlichen Fehlern, fehlenden Programmfunktionen und einem miserablen Design lieferten. Die Kunden hatten kein Interesse, es überhaupt auszuprobieren, sodass ein Großteil der Arbeit für die Katz war. Zum Glück verschwendeten wir nicht viel Zeit mit der Fehlerbehebung und Bereinigung der ersten Version.

Als wir dank zunehmender Erkenntnisse begannen, Produktversionen zu bauen, die unseren Kunden gefielen, verlangsamte sich der Lernprozess. Ein Produkt von geringer Qualität kann die Lernfortschritte beeinträchtigen, wenn die Mängel

Kunden davon abhalten, sich ein objektives Bild von seinen Vorteilen zu machen (und Rückmeldung zu erstatten). Bei IMVU boten wir das Produkt in verstärktem Maß Mainstream-Kunden an, die weniger nachsichtig reagierten als die frühen Anwender. Und je mehr Programmfunktionen wir hinzufügten, desto schwieriger wurde es, die Palette stetig zu erweitern, weil das Risiko bestand, mit den neuen Produktmerkmalen die bestehenden zu beeinträchtigen. Die gleiche Dynamik entfaltet sich im Dienstleistungssektor, wo die Gefahr besteht, dass sich neue Regeln nicht mit den bestehenden Regeln vereinbaren lassen, und je mehr Regeln, desto größer das Konfliktpotenzial.

Die Fünf-Warum-Analyse

Um zu beschleunigen, brauchen Lean Startups eine systematische Vorgehensweise, die eine natürliche Feedbackschleife liefert. Preschen sie zu schnell vor, sind Probleme vorprogrammiert. Anpassungsprozesse erfordern, ein langsames Tempo anzuschlagen, um Problemen vorzubeugen, die im Moment reine Zeitverschwendung sind. Wenn sich diese Präventivmaßnahmen auszahlen, nimmt man automatisch Geschwindigkeit auf.

Kehren wir zu der Frage zurück, ob Trainingsprogramme für neue Mitarbeiter Sinn machen. Ohne diese Schulungsmaßnahmen unterlaufen ihnen Fehler, solange sie sich auf der Lernkurve befinden, und brauchen Unterstützung und Intervention von anderen Teammitgliedern, sodass alle Beteiligten in ihrem Arbeitsfluss behindert werden. Wie entscheiden Sie, ob sich die Investition in ein Trainingsprogramm lohnt, damit das Arbeitstempo durch weniger Unterbrechungen steigt? Das aus der Top-down-Perspektive herauszufinden ist eine Herausforderung, weil es die Einschätzung von zwei unbekannten Größen erfordert: Wiegen die noch unbekannten Kosten eines maßgeschneiderten Programms die noch unbekannten Vorteile des Programms auf? Solche Entscheidungen orientieren sich herkömmlicherweise an großen Batchgrößen. Unternehmen haben entweder ein Trainingsprogramm mit allem Drum und Dran oder gar keins. Solange sie die Investition nicht durch eine angemessene Rendite rechtfertigen können, verzichten sie lieber darauf.

Eine Alternative ist die sogenannte Fünf-Warum-Analyse, um die Prozesse eines Startups zu finanzieren und Schritt für Schritt zu entwickeln. Die Kernidee ist die direkte Anbindung der Investition an die Prävention der dringlichsten Probleme. Diese Methode leitet seinen Namen von der investigativen Frage »Warum?«

her, die fünf Mal gestellt wird, um einer Problemursache auf den Grund zu gehen. Wenn ein neugieriges Kind wissen möchte, warum der Himmel blau ist, und daraus immer neue Warum-Fragen ableitet, sind Sie mit der Methode vertraut. Sie wurde als systematisches Problemlösungsinstrument von Taiichi Ohno entwickelt, dem Vater des Toyota Produktionssystems. Ich habe es mit einigen spezifischen Veränderungen an das Lean-Startup-Modell angepasst.

Ausgangsbasis jedes scheinbar technischen Problem ist ein menschliches Problem. Die Fünf-Warum-Analyse bietet die Möglichkeit, herauszufinden, wie das menschliche Problem beschaffen sein könnte. Taiichi Ohno hat folgendes Beispiel beschrieben:

Haben Sie jemals innegehalten und sich in Anbetracht eines Problems fünf Mal die Frage »Warum« gestellt? Das ist schwierig, auch wenn es einfach klingt. Angenommen, eine Maschine läuft nicht mehr:

1. Warum läuft die Maschine nicht mehr? (Sie war überlastet und die Sicherung ist durchgebrannt.)
2. Warum war sie überlastet? (Das Kugellager war nicht ausreichend geschmiert.)
3. Warum war es nicht ausreichend geschmiert? (Die Schmierpumpe hat nicht ausreichend gepumpt.)
4. Warum hat sie nicht ausreichend gepumpt? (Der Schaft der Pumpe war abgenutzt und verhinderte einen gleichmäßigen Förderfluss.)
5. Warum war der Schaft abgenutzt? (Die Pumpe hatte keinen Filteraufsatz und Metallsplitters sind hineingeraten.)

Die fünfmalige Frage nach dem Warum kann die Identifizierung und Behebung von Problemursachen erleichtern. Hätte man diese Methode nicht angewendet, wäre die Sicherung oder der Pumpenschaft einfach ersetzt worden und das Problem in einigen Monaten erneut aufgetreten. Das Toyota Produktionssystem stützt sich auf die Praxis und Weiterentwicklung dieses wissenschaftlich fundierten Ansatzes. Durch die fünfmaligen Fragen und Antworten kommt man der wahren Ursache eines Problems, das sich oft hinter den offensichtlichen Symptomen verbirgt, gezielter auf die Spur.¹

Selbst im oben genannten relativ einfachen Beispiel bewegt sich die Suche nach der Problemursache vom technischen Defekt weg (eine durchgebrannte Sicherung) und zum menschlichen Versagen hin (irgendjemand hat vergessen, den Filter anzu-

bringen). Das ist ganz typisch für die meisten Probleme, denen sich Startups gegenübersehen, ungeachtet ihrer Branchenzugehörigkeit. Auch in unserem Dienstleistungsbeispiel lassen sich die Probleme, die zunächst vereinzelt aufzutreten scheinen, auf Mängel in der Schulung oder in den Arbeitsanweisungen zurückführen.

Die Anwendung der Fünf-Warum-Analyse ermöglichte uns den Aufbau eines eigenen Trainingsprogramms. Stellen Sie sich vor, IMVU würde plötzlich mit Kundenbeschwerden über eine neue, soeben erst freigegebene Produktversion überschwemmt.

1. Die neue Version hat eine für Kunden wichtige Funktion unbrauchbar gemacht. Warum? Weil ein Server nicht funktionierte.
2. Warum funktionierte der Server nicht? Weil ein Subsystem falsch verwendet wurde.
3. Warum wurde es falsch verwendet? Weil der Ingenieur, der für die Installation zuständig war, nicht wusste, wie man es richtig macht.
4. Warum wusste er das nicht? Weil er keine angemessene Schulung erhalten hat.
5. Warum fand keine angemessene Schulung statt? Der zuständige Manager hält nichts davon, neue Ingenieure einzuweisen, weil er und sein Team auch so schon »alle Hände voll zu tun haben«.

Was als rein technischer Defekt begann, entpuppt sich bald als zutiefst menschliches Führungsproblem.

Proportionale Investitionen

Die Fünf-Warum-Analyse trägt zum Aufbau einer *adaptiven Organisation* bei: durch proportionale, aber stetige Investitionen in jede der fünf Hierarchieebenen des Problems. Anders ausgedrückt: Die Investitionen sollten bei einem geringfügigen Symptom kleiner und bei einem schmerzhaften größer sein. Wir investieren nicht viel in die Prävention, es sei denn, wir haben es mit großen dringlichen Problemen zu tun.

Im oben genannten Beispiel bestünde die Lösung darin, das Problem mit dem Server zu beheben, das Subsystem zu ändern, damit es weniger fehleranfällig ist, den Ingenieur zu schulen und ein Wörtchen mit seinem Vorgesetzten zu reden.

Letzteres, die Unterredung mit dem Vorgesetzten, ist immer ein schwieriges Unterfangen, vor allem in einem Startup. Auch ich hatte es anfangs für Zeitverschwendung gehalten, meine Leute umfassend zu schulen. Es waren immer viel zu viele Aufgaben zu erledigen, die Vorrang hatten. Ich hätte vermutlich sarkastisch gesagt: »Klar, mache ich, aber dann müsst ihr acht Wochen auf mich verzichten, denn die brauche ich dafür.« Das bedeutet im Klartext: »Vergiss es.«

Deshalb ist die Methode der proportionalen Investition so wichtig. Ist der Ausgangspunkt eine kleine Panne, reicht eine kleine Investition, um sie zu beheben. Legt man einen Achtwochenplan als Ausgangsbasis zugrunde, wäre es mit einer Stunde getan. Das mag unerheblich sein, aber es ist ein Anfang. Tritt das Problem erneut auf, verlangt die Fünf-Warum-Analyse tiefer greifende Untersuchungen. Andernfalls ist die eine Stunde, die man geopfert hat, kein großer Verlust.

Das Beispiel von den Ingenieuren habe ich benutzt, weil ich damals bei IMVU zögerte, in ein Schulungsprogramm zu investieren. Zu Beginn unseres risikoreichen Projekts hätte ich über die Vorstellung gelacht, dass ein Startup Zeit und Geld dafür erübrigen sollte. Ich hielt es für wichtiger, unsere gesamte Kraft auf Entwicklung und Marketing unseres Produkts zu konzentrieren. Doch sobald wir in eine Phase eintraten, die eine zügige Personalaufstockung verlangte, machte uns die Fünf-Warum-Analyse darauf aufmerksam, dass die durch mangelnde Schulung verursachten Probleme die Produktentwicklung verlangsamt. Wir ließen nicht alles stehen und liegen, um uns ausschließlich mit der Einweisung unserer neuen Mitarbeiter zu befassen. Stattdessen verbesserten wir den Prozess kontinuierlich und erzielten mit jedem Schritt Vorteile, auch wenn diese noch so geringfügig waren. Im Lauf der Zeit kumulierten sich die Ergebnisse, setzten Zeit und Energie frei, die vorher durch »Brandbekämpfung« und Krisenmanagement gebunden waren. Wie bereits erwähnt, führte dieser Prozess schlussendlich zur Einführung eines rigorosen Trainingsprogramms, das uns ermöglichte, einen neuen Ingenieur bereits am ersten Arbeitstag in die Gänge zu bringen.

Automatische Geschwindigkeitsregulatoren

Die Fünf-Fragen-Analyse ist ein natürlicher Geschwindigkeitsregulator. Je mehr Probleme man hat, desto mehr investiert man in ihre Lösung. Wenn sich die Investitionen in die Infrastruktur oder Arbeitsprozesse auszahlen, verringern sich Schweregrad und Anzahl der Probleme, sodass das Team wieder Gas geben kann. Vor allem bei Startups besteht die Gefahr, dass Teams zu schnell vorpreschen und

Qualität gegen Zeit eintauschen, wodurch sie Flüchtigkeitsfehlern Vorschub leisten. Das wird durch die Fünf-Warum-Analyse verhindert, die dem Team ermöglicht, sein eigenes optimales Tempo zu finden.

Diese Methode verbindet das Ausmaß des Fortschritts mit dem Ausmaß des Lernens, und nicht nur mit den Aktivitäten, die in die Wege geleitet werden. Startups sollten sich die fünfmaligen Warum-Fragen immer dann stellen, wenn sie Fehlschläge gleich welcher Art hinnehmen müssen, beispielsweise technische Defekte, unerreichte Geschäftsergebnisse oder unerwartete Veränderungen des Kundenverhaltens.

Das Fünf-Warum-Analyse ist eine einflussreiche Organisationstechnik. Einige Ingenieure, die von mir geschult wurden, waren der Ansicht, dass sich alle anderen Lean-Startup-Methoden daraus ableiten lassen. In Kombination mit der Verwendung kleiner Batchgrößen stellt sie das Fundament dar, das ein Unternehmen braucht, um rasch auf Probleme zu reagieren, ohne zu viel zu investieren oder an der Lösung »herumzubasteln«.

Der Fluch der fünf Schuldzuweisungen

Viele Teams, die eine Fünf-Warum-Analyse als Problemlösungsinstrument einführen, sehen sich »Problemen« gegenüber. Wir brauchen solche Systeme, um unsere psychologischen Grenzen zu überwinden, denn in Krisensituationen neigen wir zur Überreaktion. Und wir neigen zu Frustration, wenn Situationen eintreten, die wir nicht vorhergesehen haben.

Wenn die Fünf-Warum-Analyse aus dem Ruder läuft, sind Vorwürfe und Schuldzuweisungen auf fünf Ebenen die Folge. Statt zu fragen, worin jeweils die Ursache des Problems besteht, schieben sich die frustrierten Teammitglieder gegenseitig den Schwarzen Peter zu. Statt die Fünf-Warum-Analyse für die Identifizierung und Beseitigung des Problems zu nutzen, hagelt es Vorwürfe auf den fünf Ebenen, um Dampf abzulassen und die Kollegen für das Versagen des Systems an den Pranger zu stellen. Obwohl es der menschlichen Natur entspricht, die Verantwortung für Fehler oder Mängel dem Wissen oder Charakter der »anderen« anzulasten, zielt die Fünf-Warum-Analyse darauf ab, uns die Augen für die objektive Wahrheit zu öffnen: dass chronische Probleme durch unzulängliche Prozesse und nicht durch unzulängliche Menschen verursacht werden und einer entsprechenden Abhilfe bedürfen.

Die Fünf-Warum-Analyse enthält mehrere taktische Maßnahmen, um der Falle der fünf Schuldzuweisungen zu entkommen. Erstens gilt es sicherzustellen, dass alle von einem Problem Betroffenen bei der Analyse der Problemursache anwesend sind. Die Besprechung sollte jeden einbeziehen, der das Problem entdeckt oder diagnostiziert hat, wenn möglich auch die Kundendienstrepräsentanten, die darauf aufmerksam gemacht wurden. Ich würde außerdem jeden dazubitten, der das Symptom zu beheben versucht hat, der an den Subsystemen oder betroffenen Funktionen arbeitet. Sollte das Problem eskalieren und auf die Führungsetage übergreifen, sollten auch die darin involvierten Entscheider bei der Krisensitzung anwesend sein.

Im Raum wird vielleicht Gedränge herrschen, aber diese Vorgehensweise ist wichtig. Nach meiner Erfahrung werden nämlich die Ausgeschlossenen oft zum Sündenbock gestempelt. Damit richtet man immer Schaden an, gleich ob der Sündenbock ein neuer Mitarbeiter oder eine altgediente Führungskraft wie der Firmenchef ist. Bei Ersterem gelangt man leicht zu der Schlussfolgerung, dass der Mitarbeiter ersetzbar ist und dem Nachfolger nicht der gleiche Fehler unterläuft. Glänzt der Firmenchef bei dieser Besprechung durch Abwesenheit, nimmt man an, dass er unverbesserlich ist und das Unternehmen in Schwierigkeiten steckt. Beide Mutmaßungen sind in der Regel unzutreffend.

Wenn sich Schuldzuweisungen nicht vermeiden lassen, sollten die ranghöchsten Personen im Raum das Mantra wiederholen: Das geht auf unser Konto, weil wir es unseren Mitarbeitern so leicht gemacht haben, Fehler zu begehen. In einer Fünf-Warum-Analyse geht es darum, sich möglichst einen Überblick auf der Systemebene zu verschaffen.

In der nachfolgenden Situation war dieses Mantra Gold wert. Infolge des Schulungsprozesses, den wir mithilfe der Fünf-Warum-Analyse aufgebaut hatten, baten wir unsere neuen Ingenieure bereits am ersten Arbeitstag, unser minimal funktionsfähiges Produkt geringfügig zu modifizieren. Für Ingenieure, die im Rahmen ihrer Ausbildung auf traditionelle Herstellungs- und Produktentwicklungsmethoden geeicht waren, war das ein beängstigendes Ansinnen. »Und was ist, wenn ich den Produktionsprozess versehentlich störe oder zum Stillstand bringe?«, wollten viele wissen. An ihren früheren Arbeitsplätzen galt das als Fehler, der unter Umständen mit einer Entlassung geahndet wurde. Bei IMVU hieß es: »Falls euer Produktionsprozess so empfindlich ist, dass ihr ihn schon am ersten Arbeitstag aushebeln könnt, ist es unsere Schuld, weil wir euch das so leicht gemacht haben.« Wenn es passierte, erhielt der Betroffene die Chance, das Problem in ei-

gener Regie zu beheben und zu verhindern, dass dem Nächsten der gleiche Fehler unterlief.

Für neue Mitarbeiter, die aus Unternehmen mit einer völlig anderen Kultur kamen, war das oft eine stressreiche Einweihung, doch alle begriffen und verinnerlichten am Ende unsere Werte. Stück für Stück, System für System fügten sich diese kleinen Investitionen zu einem robusten Produktentwicklungsprozess zusammen, der unseren Mitarbeitern gestattete, kreativer und angstfreier zu arbeiten.

Einführung

Hier einige Tipps, wie man die Fünf-Warum-Methode auf den Weg bringt, basierend auf meiner Erfahrung mit der Einführung dieser Technik in vielen unterschiedlichen Unternehmen.

Um sie richtig umzusetzen, müssen bestimmte Regeln beachtet werden. Sie erfordert beispielsweise ein Umfeld, das durch gegenseitiges Vertrauen und Mitgestaltungsmöglichkeiten geprägt ist. In Situationen, in denen beides fehlt, kann die Vielschichtigkeit der Technik überwältigend sein. Unter solchen Umständen habe ich mich häufig einer vereinfachten Form bedient, die Teams die Analyse der Problemursachen erlaubt und gleichzeitig die Kompetenzen aufbaut, die sie später für den Einsatz der vollumfänglichen Methode benötigen.

Teams sollten folgende Regeln beherzigen:

1. Fehlern beim ersten Mal mit Nachsicht begegnen.
2. Wiederholungen ein und desselben Fehlers vermeiden.

Die erste Regel ermutigt Mitarbeiter, Fehler vor allem bei anderen einfühlsam zu beurteilen. Die meisten Fehler sind, wie bereits gesagt, unzulänglichen Systemen und nicht unzulänglichen Akteuren anzulasten. Die zweite Regel spornt zu proportionalen Investitionen in die Fehlerprävention an. Dieses vereinfachte System funktioniert gut. Wir benutzten es bei IMVU, bevor ich die Fünf-Warum-Analyse und das Toyota Produktionssystem entdeckte. Doch langfristig sind mit diesem vereinfachten System keine Erfolge zu erzielen, wie ich feststellen musste. Das war einer der Gründe, die mich veranlassten, mehr über Lean Production zu erfahren.

Die Stärke und zugleich Schwäche des vereinfachten Systems besteht darin, dass sie Fragen aufwirft wie »Was zählt als gleiches Problem?«, »Auf welche Fehler sollen wir uns konzentrieren?« und »Sollen wir ein einzelnes Problem beheben oder versuchen, eine ganze Kategorie damit verbundener Probleme zu verhindern?«. Bei einem Team, das sich gerade erst mit der Methode vertraut macht, werden Denkprozesse angeregt, die den Grundstein für ausgefeiltere Systeme legen. Dennoch verlangen sie letztendlich eine Antwort. Und einen umfangreichen Anpassungsprozess, der durch die Fünf-Warum-Analyse angeschoben wird.

Unangenehmen Wahrheiten ins Auge sehen

Sie sollten innerlich darauf vorbereitet sein, dass die Fünf-Warum-Analyse unangenehme Tatsachen über Ihre Organisation zutage fördert, vor allem zu Beginn. Sie erfordert Investitionen in Präventivmaßnahmen, die Zeit und Geld binden, was beides in neue Produkte oder Funktionen einfließen könnte. Unter Druck haben Teams vielleicht das Gefühl, sie dürften keine Zeit mit der Analyse der Problemursachen verschwenden, auch wenn ihnen am Ende mehr Zeit bleibt. Der Prozess artet bisweilen in Schuldzuweisungen auf allen fünf Ebenen aus. An allen »Schnittstellen« sollte jemand, der über die nötige Autorität verfügt, auf einem geregelten Ablauf des Prozesses und einer Implementierung der Empfehlungen bestehen und bei Meinungsverschiedenheiten als Schiedsrichter fungieren. Der Aufbau einer adaptiven, wendigen Organisation erfordert kompetente Führungspersönlichkeiten, die diesen Prozess fördern und mit Rat und Tat unterstützen.

Oft nehmen einzelne Angehörige von Startups, die ihren Beitrag zur Fehlersuche leisten, an meinen Workshops teil und können es kaum erwarten, die Fünf-Warum-Analyse einzuführen. Ich warne vor diesem Versuch, wenn der Vorgesetzte oder Teamleiter nicht restlos von der Methode überzeugt ist. Gehen Sie vorsichtig zu Werke, wenn Sie sich in einer solchen Situation befinden. Sollte es Ihnen nicht gelingen, alle Betroffenen auf eine umfassende Fünf-Warum-Analyse einzuschwören, können Sie sich in Ihrem Einflussbereich immer noch an die abgespeckte Zwei-Regeln-Version halten. Fragen Sie sich, wenn etwas schief läuft, wie Sie es verhindern können, jemals wieder in eine solche Situation zu geraten.

Klein anfangen, präzise beschreiben

Am besten beginnen Sie mit einer eng begrenzten Gruppe von Symptomen. Bei meiner ersten erfolgreichen Fünf-Warum-Analyse diagnostizierte ich Probleme mit einem firmeninternen Testinstrument, das die Kunden nicht direkt betraf. Es mag verlockend sein, sich zuerst die großen und schwerwiegenden Probleme vorzunehmen, denn hier wird die meiste Zeit durch Prozessmängel verschwendet, doch hier ist auch der Druck am größten. Wenn viel auf dem Spiel steht, kann sich die Fünf-Warum-Analyse schnell in fünf Schuldzuweisungen verwandeln. Es ist besser, wenn das Team die Chance hat, sich zuerst mit dem Ablauf vertraut zu machen und den Radius erst später auf Bereiche mit höherer Dringlichkeit auszuweiten.

Je spezifischer die Symptome, desto leichter fällt die Entscheidung, wann es an der Zeit für eine 5-W-Sitzung ist. Angenommen, Sie wollen die Analysemethode benutzen, um Beschwerden von Kunden über die Rechnungsstellung auf den Grund zu gehen. In diesem Fall sollten Sie die Besprechung anberaumen, wenn sich die Beschwerden häufen und ein Nachhaken nahelegen. Das heißt, es sollte eine bestimmte Anzahl von Beschwerden vorliegen. Sind bereits zu viele Beschwerden eingegangen, sollten Sie eine spezifische Untergruppe auswählen, auf die Sie sich zuerst konzentrieren. Achten Sie darauf, dass die Regeln, die festlegen, welche Beschwerden eine Fünf-Warum-Sitzung rechtfertigen, sowohl einfach als auch hieb- und stichfest sind. Vielleicht entscheiden Sie beispielsweise, dass jede Beschwerde, bei der Kreditkartentransaktionen im Spiel sind, genauer unter die Lupe genommen wird. Die Regel ist leicht umzusetzen und unmissverständlich formuliert.

Zuerst mag die Verlockung groß sein, sämtliche Fakturierungssysteme und Prozesse radikal und tief greifend zu verändern. Widerstehen Sie ihr! Halten Sie die Besprechungen kurz und wählen Sie einfache Lösungen auf allen fünf Analyse-Ebenen. Wenn das Team mit dem Prozess vertraut ist, können Sie den Rahmen erweitern und unterschiedliche Beschwerden über die Rechnungslegung einbeziehen, bevor Sie Probleme anderer Art in den Brennpunkt rücken.

Ernennen Sie einen Moderator

Um den Lernprozess zu erleichtern, ist es hilfreich, einen Moderator für jeden der fünf Bereiche zu ernennen, in dem die Methode angewendet wird. Er leitet

die Fünf-Warum-Sitzungen, entscheidet, welche vorbeugenden Maßnahmen getroffen werden sollen, und weist die Aufgaben zu. Er sollte auf einer Ebene der Unternehmenshierarchie angesiedelt sein, die ihn befugt, die Durchführung der Maßnahmen anzuordnen, und ihn befähigt, an den Sitzungen teilzunehmen, ohne dass es zu einem Interessenkonflikt mit anderen Verpflichtungen kommt. Er dient als Kontaktperson, was die Ergebnisverantwortung betrifft, und ist zugleich der wichtigste Change Agent, der den Wandel vorantreibt. Der Moderator sollte einschätzen können, wie gut die Sitzungen laufen und ob sich die Investitionen in die Präventivmaßnahmen auszahlen.

Die Fünf-Warum-Analyse in der Praxis

IGN Entertainment, eine Sparte der News Corporation, ist ein auf Videospiele fokussiertes Multimedia-Unternehmen mit der weltweit größten Fangemeinde. Mehr als 45 Millionen Spieler nutzen das Portfolio der verschiedenen Mediaplattformen. IGN wurde Ende der 1990er-Jahre gegründet und 2005 von der News Corporation übernommen. IGN ist gewachsen und beschäftigt inzwischen einige Hundert Mitarbeiter, darunter fast 100 Ingenieure.

Unlängst bot sich mir die Gelegenheit, mit dem Produktentwicklungsteam von IGN zu sprechen. Es war in den letzten Jahren erfolgreich gewesen, doch wie in allen etablierten Unternehmen suchte man nach Möglichkeiten, die Entwicklung neuer Produkte zu beschleunigen und innovativer zu werden. Die Angehörigen der Engineering-, Produkt- und Designteams setzten sich zusammen, um gemeinsam zu überlegen, wie sich das Lean-Startup-Modell umsetzen ließ.

Diese Veränderungsinitiative genoss die Unterstützung der IGN-Geschäftsleitung, zu der auch der CEO, der Leiter der Produktentwicklung, der Konstruktionschef, der Verleger und der Produktleiter gehörten. Frühere Versuche mit der Fünf-Warum-Analyse waren alles andere als glatt verlaufen. Man hatte versucht, die Liste mit den Problembereichen in Angriff zu nehmen, die vom Produktteam ausgemacht worden waren. Die Themen wechselten von Diskrepanzen in der Webanalyse bis hin zur Aufbereitung der Daten von Partnerunternehmen, die nicht klappte. Die erste Fünf-Warum-Sitzung dauerte eine Stunde, und obwohl sie einige interessante Informationen »zum Mitnehmen« zutage förderte, war das Ganze eine Katastrophe. Die Personen, die unmittelbar mit dem Problem konfrontiert und vertraut waren, fehlten bei der Besprechung, und da es sich um die erste Sitzung dieser Art handelte, hatte man sich nicht an das Format ge-

halten, sondern war weiträumig abgeschweift. Es war keine komplette Zeitverschwendung, doch die Vorteile eines adaptiven Managementstils konnten nicht realisiert werden.

Verzichten Sie darauf, Ihren »Ballast« durch die Fünf-Warum-Analyse zu schleusen

IGN hatte versucht, Probleme zu lösen, die es seit Jahren als »Ballast« mit sich herumschleppte und die für Zeitverschwendung sorgten. Da es sich um überwältigende Probleme handelte, erwiesen sich die Patentlösungen nach kürzester Zeit als gleichermaßen überwältigend.

1. Um die Fünf-Warum-Analyse einzuführen, ist es unerlässlich, Fünf-Warum-Sitzungen abzuhalten, sobald sich neue Probleme abzeichnen. Da Ballastprobleme endemisch sind, treten sie auf natürlichem Weg als Teil der Fünf-Warum-Analyse zutage und Sie können die Gelegenheit ergreifen, sie Schritt für Schritt zu lösen. Tauchen sie nicht von allein wieder auf, sind sie wahrscheinlich weniger groß, als es scheint.
2. Jeder, der mit einem bestimmten Problem in Berührung kommt, sollte bei einer Fünf-Warum-Sitzung anwesend sein. Viele Organisationen sind versucht, viel beschäftigten Mitarbeitern die Problemursachenanalyse aus Zeitgründen zu ersparen. Das bedeutet, am falschen Ende zu sparen.
3. Zu Beginn jeder Fünf-Warum-Sitzung sollten Sie sich die Zeit nehmen, zu erklären, was die Methode bezweckt und welche Vorteile sie für alle bringt; das ist besonders wichtig für diejenigen, die noch nicht damit vertraut sind. Wenn möglich, verweisen Sie auf eine frühere erfolgreiche Fünf-Warum-Sitzung in Ihrem Unternehmen. Andernfalls können Sie als warnendes Beispiel den zuvor erwähnten Manager anführen, der nichts von innerbetrieblichen Schulungsmaßnahmen hielt. IGN lernte, Erfahrungen zu schildern, die für das Team eine persönliche Bedeutung hatten.

Nach unserem Gespräch beschloss die Geschäftsleitung von IGN, einen zweiten Anlauf mit der Fünf-Warum-Analyse zu wagen. Sie ernannte Tony Ford, den Leiter des Bereichs Engineering, zum Moderator. Ford war Ingenieur, der im Zuge der Akquisition zu IGN gekommen war. Er hatte sich die Sporen mit Internet-technologie verdient und Ende der 1990er-Jahre Websites mit Videospielen auf-

gebaut. Daraus hatte sich schließlich die Chance ergeben, ein Startup zu leiten, Team Xbox, wo er als Cheftwickler tätig war. Team Xbox wurde 2003 von IGN Entertainment aufgekauft und seither war Ford Technologe, Wegbereiter der Innovation und Verfechter der agilen und Lean Praktiken im Unternehmen.

Leider begann er ohne einen eng abgegrenzten Problembereich, auf den sich die Sitzungsteilnehmer konzentrieren sollten. Das führte gleich zu Beginn zu Rückschlägen und Frustration. Ford erinnert sich: »Als frischgebackener Moderator war ich nicht sehr gut darin, die einzelnen Ebenen der Fünf-Warum-Analyse effektiv zu durchlaufen, und die Probleme waren ohnehin keine vielversprechenden Kandidaten. Wie Sie sich vorstellen können, waren die ersten Sitzungen grauenvoll und unter dem Strich unergiebig. Ich war ziemlich entmutigt und frustriert.« Dieses Problem kommt häufig vor, wenn man versucht, zu viel auf einmal zu stemmen, doch es liegt auch daran, dass es einige Zeit dauert, bis man die Techniken beherrscht. Zum Glück gab Ford nicht auf. »Einen Moderator einzusetzen ist wichtig. Die Fünf-Warum-Analyse mag theoretisch ein Kinderspiel sein, aber sie ist schwer umzusetzen, sodass man unbedingt jemanden braucht, der sich damit auskennt und die Sitzungen für die weniger versierten Teilnehmer gestaltet.«

Die Wende kam, als Ford eine Fünf-Warum-Sitzung einleitete, bei der es um ein konkretes Problem ging, die Terminüberschreitung eines Projekts. Die Sitzung war hochinteressant, lehrreich und hatte proportionale, sinnvolle Investitionen zur Folge. Ford erklärte: »Der Erfolg war darauf zurückzuführen, dass Moderator und Teilnehmer mehr Erfahrung hatten. Alle kannten die Fünf-Warum-Analyse und es gelang mir, die Gruppe in der Spur zu halten und Abschweifungen zu unterbinden. Das war für uns ein Kurswechsel. In dem Moment wusste ich, dass die Fünf-Warum-Analyse eine nachhaltige Wirkung auf unseren Erfolg als Team und als Geschäftsmodell haben würde.«

Auf den ersten Blick könnte man die Fünf-Warum-Analyse lediglich als Werkzeug betrachten, mit dem man technische Probleme löst und Fehlern vorbeugt, doch während die Teams diese Ursachen der Verschwendung ausmerzen, entwickeln sie ein neues, tieferes Verständnis ihrer Zusammenarbeit. Ford meinte dazu: »Ich wage zu behaupten, dass die Fünf-Warum-Analyse über die Problemursachenanalyse hinausgeht, denn sie fördert Informationen zutage, die das Team durch ein besseres gegenseitiges Verständnis und eine gemeinsame Perspektive zusammenrücken lässt. Oft entsteht bei einem Problem eine Kluft zwischen den Betroffenen; die Fünf-Warum-Analyse bewirkt das Gegenteil.«

Im nachfolgenden Fallbeispiel handelt es sich um eine erfolgreiche Fünf-Warum-Analyse bei IGN.

Fünf-Warum-Analyse

Warum konnten Sie keine Posts in die Blogs einfügen oder bearbeiten?

Antwort: Jeder Versuch, Beiträge an die Content-Provider Api zu schicken, verursachte eine 500er-Fehlermeldung.

Proportionale Investition: Jim, wir arbeiten an der Api. Aber wir müssen die Fehlertoleranz unseres CMS für die Nutzer erhöhen. Sie sollten Beiträge ohne Fehlermeldung hinzufügen und bearbeiten können, um die Kundenerfahrung zu verbessern.

Warum erfolgte die 500er-Fehlermeldung?

Antwort: Der Bson_ext GEM war nicht mit anderen grafischen Benutzeroberflächen, von denen er abhängt, kompatibel.

Proportionale Investition: King – nehmen Sie den GEM raus (bereits geschehen, um den Ausfall zu verhindern).

Warum war der GEM nicht kompatibel?

Antwort: Wir haben der aktuellen Version eine neue GEM-Version hinzugefügt, die von der App unerwartet gestartet wurde.

Proportionale Investition: Bennett – Sie konvertieren unsere Rails-App und benutzen Bundler für das GEM-Management.

Warum wurde eine neue GEM-Versionen hinzugefügt, ohne sie vorher zu testen?

Antwort: Wir dachten, in diesen Fällen wären Tests überflüssig.

Proportionale Investition: Bennett und Jim – Sie checken eine Unit oder einen funktionalen Test in die Api und das CMS ein, damit das in Zukunft nicht wieder vorkommt.

Warum fügen wir zusätzliche GEM ein, die wir im Moment noch nicht brauchen?

Antwort: Als Vorbereitung auf einen Code Push wollten wir alle GEM im Produktlastenheft haben. Im Gegensatz zum Code-Deployment sind sie nicht voll automatisiert.

Proportionale Investition: Bennett – Sie automatisieren GEM-Management und Installation in einen kontinuierlichen Integrations- und Freigabeprozess.

Bonusrunde – Warum wird noch am Freitagabend in der Produktion gearbeitet?

Antwort: Weil niemand gesagt hat, dass wir keine Überstunden machen dürfen, und weil das für die Entwickler eine gute Zeit ist, die Freigabe am Montag vorzubereiten.

Proportionale Investition: Tony – Teilen Sie dem Team mit, dass es Freitag, Samstag oder Sonntag keine Änderungen in der Produktion gibt, es sei denn in Ausnahmesituationen und von David (Vorstand Engineering) genehmigt. Wir werden diese Richtlinie neu überdenken, wenn ein voll automatisierter Freigabeprozess vorhanden ist.

Infolge dieser Fünf-Warum-Sitzung und der proportionalen Investitionen wird die Softwarefreigabe einfacher, schneller und die Möglichkeit ausgeschlossen, dass ein Entwickler GEM mit unbeabsichtigten Folgen in Produktionssysteme integriert. Bisher ist dieses Problem nicht mehr aufgetreten. Wir haben unser »Cluster Immunsystem« gestärkt, wie wir es nennen.

Ohne die Fünf-Warum-Analyse hätten wir all die Informationen nie gewonnen. Wir hätten unsere Entwickler ermahnt, Freitagabends keine Dummheiten mehr zu begehen, und alles wäre so weitergelaufen wie bisher. Genau das ist es, was ich zuvor erwähnt habe: Eine gute Fünf-Warum-Sitzung hat zwei Ergebnisse: Lernen und Handeln. Die damit verbundenen proportionalen Investitionen sind ganz offenkundig von Nutzen, doch die Lernprozesse sind subtiler, haben zum persönlichen Wachstum der Entwickler und des Teams beigetragen.

Die Anpassung an kleinere Batchgrößen

Bevor wir das Thema Aufbau einer adaptiven Organisation abschließen, möchte ich noch ein letztes Fallbeispiel anführen. Es betrifft ein Produkt namens QuickBooks, das zu den Aushängeschildern von Intuit gehört.

QuickBooks ist eine Desktop-Software und seit vielen Jahren führend in ihrem Bereich. Infolgedessen hat sie einen umfangreichen und treuen Kundenstamm, der wie erwartet kräftig zum Geschäftsergebnis beiträgt. Wie die meisten PC-Softwarelösungen der letzten zwei Jahrzehnte wurden die neuen QuickBooks-Versionen im Abstand von einem Jahr in einem einzigen riesigen Paket freigegeben. So war es bis vor drei Jahren, als Greg White den Vorsitz über das Produktmarketing übernahm:

»Wie Sie sich vorstellen können, gab es viele Verfahren, die eine beständige Produktentwicklung und termingerechte Freigabe gewährleisten sollten. Die typische Vorgehensweise bei einem Release bestand darin, im Vorfeld viel Zeit in die Ermittlung der Kundenbedürfnisse zu investieren. In der Regel konzentrierten sich die ersten drei oder vier Monate im Jahreszyklus auf die Strategieentwicklung und Planung, ohne auch nur an einer einzigen Funktion zu arbeiten. Sobald Planung und Meilensteine standen, verbrachten die Teams die nächsten sechs Monate mit der Produktentwicklung. Dann wurde das Ganze zu einem einzigen großen Release-Paket geschnürt und am Ende des Prozesses erhielt das Team die ersten Rückmeldungen, ob es den Kundenanforderungen gerecht geworden war. Die Zeitlinie sah also folgendermaßen aus: Prozessbeginn im September, erste Beta-Freigabe im Juni, die zweite im Juli. Die Beta-Freigabe ist im Wesentlichen ein Testlauf, um sicherzugehen, dass die Computer der Nutzer nicht abstürzen oder ihre Daten verloren gehen – zu diesem Zeitpunkt im Prozess lassen sich nur noch schwerwiegende Fehler beheben. Das Design des Produkts kann nicht mehr geändert werden.«

Das ist das klassische »Wasserfallmodell«, das Produktentwicklungsteams seit Jahren benutzen. Es ist ein lineares, mit großen Batchgrößen arbeitendes System, dessen Erfolg von einer präzisen Prognose und Planung abhängt. Es ist daher schlecht an das heutige Geschäftsumfeld angepasst, das sich rapide wandelt.

Erstes Jahr: Ein vorprogrammierter Fehlschlag

Greg Wright erlebte diesen Fehlschlag 2009, im ersten Jahr seiner Zugehörigkeit zum QuickBooks-Team. In jenem Jahr führte das Unternehmen ein völlig neues Online-Banking-System ein, heute eine der wichtigsten Funktionen. Das Team testete immer wieder die Gebrauchstauglichkeit mithilfe von rudimentären Mock-ups (Modelle von der Benutzerschnittstelle der zu erstellenden Software) und Prototypen ohne entscheidende funktionale Eigenschaften, gefolgt von umfangreichen Beta-Tests, wobei Probedaten von Kunden benutzt wurden. Zum Zeitpunkt der Freigabe war alles im grünen Bereich, wie es schien.

Die Freigabe der ersten Beta-Version fand im Juni statt und die Rückmeldungen der Testpersonen waren negativ. Trotz der Kritik sah man keinen Grund, den Release-Prozess zu stoppen, weil das Produkt technisch einwandfrei war: Es brach-

te keinen Computer zum Absturz. Wright befand sich in der Zwickmühle. Er hatte keine Möglichkeit, herauszufinden, wie das Feedback der Kunden im realen Markt ausfallen würde. Handelte es sich dabei um vereinzelte Beschwerden oder waren sie Teil eines weitverbreiteten Problems? Eines war gewiss: Sein Team konnte es sich nicht leisten, den Freigabetermin zu überschreiten.

Als das Produkt veröffentlicht wurde, erlebten die Kunden ein Debakel. Die Banktransaktionen dauerten vier bis fünf Mal länger als mit der älteren Version. Am Ende konnten Wright und sein Team den Anforderungen der Kunden nicht gerecht werden (obwohl sie das Produkt mit Blick auf diese Anforderungen erstellt hatten), und da die nächste Veröffentlichung den gleichen Wasserfall-Prozess durchlaufen musste, brauchte das Team neun Monate, um die Mängel zu beheben. Das ist ein klassisches Beispiel für einen Fehlschlag, der vorprogrammiert ist.

Intuit besitzt einen Index, den Net Promoter Score² (NPS oder Promotorenüberhang), um die Zufriedenheit der Kunden mit seinen vielfältigen Produkten einschätzen zu können. Die aktionsorientierten Kenngrößen, die aus dieser Quelle stammen, geben Aufschluss darüber, was Kunden wirklich von einem Produkt halten. Ich habe den Index einige Jahre lang bei IMVU benutzt. NPS ist ein stabiles System. Da es einen Kernfaktor wie die Kundenzufriedenheit misst, unterliegt es nicht den üblichen geringfügigen Schwankungen: Es registriert lediglich größere Veränderungen in der Stimmungslage der Kunden. In jenem Jahr rutschte QuickBooks um 20 Punkte auf der Skala ab, das erste Mal, dass sich der Punktestand des Unternehmens bewegte. Der Rückgang hatte beträchtliche Einbußen für Intuit und einen Gesichtsverlust für das Unternehmen zur Folge – und das alles, weil die Kundenrückmeldungen zu spät in den Entwicklungsprozess einfließen und keine Zeit für Iterationen blieb.

Die Führungsetage von Intuit – der Vorstand des Bereichs Small Business Division und des Small Business Accounting eingeschlossen – erkannten die Notwendigkeit einer grundlegenden Veränderung. Man muss ihnen zugutehalten, dass sie Greg Wright mit der Aufgabe betrauten. Sein Ziel: die Entwicklung und Softwarefreigabe von QuickBooks zu beschleunigen.

Zweites Jahr: Ein ausgeprägtes Langzeitgedächtnis

Das nächste Kapitel dieser Geschichte zeigt, wie schwer der Aufbau einer adaptiven Organisation ist. Greg Wright setzte sich den Wandel des Entwicklungsprozesses bei QuickBooks zum Ziel, wobei er vier Richtlinien folgte:

1. Kleinere Teams. Der Wechsel von großen Teams mit einheitlichen funktionalen Rollen zu kleinen Gruppen, die sich voll engagieren und unterschiedliche Aufgaben übernehmen.
2. Kürzere Zykluszeiten.
3. Schnellere Kundenrückmeldungen und Tests, um die Lauffähigkeit auf den Kundencomputern und die Leistung der neuen Funktionen/Kundenerfahrungen zu überprüfen.
4. Teams ermöglichen und befähigen, schnelle und mutige Entscheidungen zu treffen.

Auf den ersten Blick scheinen diese Ziele mit den bisher beschriebenen Methoden und Prinzipien übereinzustimmen, doch Greg Wrights zweites Jahr bei QuickBooks war kein spektakulärer Erfolg. Beispielsweise erteilte er seinem Team die Anweisung, zu einem halbjährlichen Release-Meilenstein überzugehen, wodurch Zykluszeit und Batchgröße halbiert wurden. Das war ein Fehlschlag. Nur aufgrund wilder Entschlossenheit gelang es dem beherzten Team, im Januar eine Alpha-Version zu veröffentlichen. Doch die Probleme, die der Entwicklung in großen Batchgrößen anhaften, waren noch vorhanden, und das Team schaffte es mit Ach und Krach, die Alpha-Version im April fertigzustellen. Das war eine Verbesserung gegenüber dem früheren System, weil Probleme zwei Monate früher als bei der alten Vorgehensweise zutage traten, doch die erheblich besseren Ergebnisse, die sich Greg Wright erhofft hatte, blieben aus.

Im Lauf des Jahres fielen die Teams immer mehr in ihren früheren Arbeitstrott zurück. Wright sagte: »Organisationen haben ein ausgeprägtes Langzeitgedächtnis« und es fällt den Leuten schwer, alte Gewohnheiten abzulegen. Wright musste gegen ein System ankämpfen, das individuelle Veränderungen wie die willkürliche Veränderung der Release-Daten nur schwer verkraftete.

Drittes Jahr: Explosion

Frustriert durch den begrenzten Erfolg im Vorjahr, verbündete sich Greg Wright mit Himanshu Bashi, dem Leiter der Produktentwicklung. Gemeinsam musternten sie alle alten Verfahrensweisen aus. Sie verkündeten öffentlich, dass ihre beiden Teams in enger Zusammenarbeit neue Prozesse einführen und nicht mehr zur alten Arbeitsweise zurückkehren würden.

Statt neue Termine in den Vordergrund der Umbauaktion zu stellen, investierten Wright und Bashi in Prozess-, Produkt- und Technologieänderungen, die eine Arbeit in kleineren Batchgrößen ermöglichten. Diese technischen Innovationen trugen dazu bei, das Desktopprodukt schneller zu Kunden zu bringen, um schneller Rückmeldungen zu erhalten. Statt zu Beginn des Jahres eine umfassende Roadmap zu erstellen, berief Wright zwanglose Ideen-/Code-/Problemlösungssitzungen ein, die Ingenieure, Produktmanager und Kunden zusammenbrachte, um eine Innovationspipeline zu entwickeln. Für einen Produktmanager wie ihn muss es beängstigend gewesen sein, das neue Jahr ohne eine detaillierte Liste der Release-Merkmale zu beginnen, doch er vertraute seinem Team und dem neuen Verfahren.

Im dritten Jahr traten mehrere Veränderungen ein:

- Die Teams zeigten großes Engagement bei der Entwicklung neuer Technologien, Prozesse und Systeme.
- Es entstanden neue, funktionsübergreifende Projektgruppen, die an vielversprechenden innovativen Ideen arbeiteten.
- Kunden wurden bei jedem Funktionskonzept schon zu Beginn in den Planungsprozess einbezogen.

Es ist wichtig, zu verstehen, dass es der alten Vorgehensweise nicht etwa an Kundenrückmeldungen oder Einbindung in den Planungsprozess mangelte. Dem wahren Geist des *genchi gembutsu*, des »Geh-und-sieh-selbst-Prinzips« entsprechend, folgten die Produktmanager von Intuit (PM) den Hinweisen ihrer Kunden, um Probleme zu orten und in der nächsten Veröffentlichung zu lösen. Die PM führten die gesamte Kundenrecherche durch, teilten die Ergebnisse dem Team mit und erklärten: »Dieses Problem wollen wir lösen und hier haben wir einige Ideen, die brauchbar sein könnten.«

Der Übergang zu einer funktionsübergreifenden Arbeitsweise ging nicht glatt vonstatten. Einige Teammitglieder waren skeptisch. Manche Produktmanager fanden beispielsweise, es sei für die Ingenieure reine Zeitverschwendung, sich mit Kunden zusammenzusetzen. Ihre Aufgabe bestünde darin, das Kundenproblem zu identifizieren und festzulegen, wie es gelöst werden sollte. Die Reaktion der PM auf die Veränderung war also: »Und was ist meine Aufgabe? Was soll ich jetzt tun?« Einige Ingenieure zogen es wiederum vor, Anweisungen von oben zu erhalten; sie hatten keine Lust, mit Kunden zu debattieren. Wie in den meisten Fällen, wenn die Entwicklung in großen Batchgrößen erfolgt, waren beide Gruppen gewillt, die Lernfähigkeit des Teams zu opfern, um »effizienter« zu arbeiten.

Die Kommunikation war ein kritischer Faktor für den Erfolg des Veränderungsprozesses. Alle Teamleiter waren offen in Bezug auf den Wandel, den sie vorantrieben, und was ihre eigenen Motive betraf. Ein Großteil der Zweifel, mit denen sie sich konfrontiert sahen, basierte auf der Tatsache, dass es in der Vergangenheit keine konkreten Beispiele für das Gelingen einer solchen »Umbauaktion« gab; der Prozess war völlig neu für Intuit. Sie mussten erklären, warum die bisherige Vorgehensweise nicht mehr funktionierte, warum der alljährliche »Release-Zug« nicht mehr auf der Erfolgsschiene fuhr. Während des Veränderungsprozesses gaben sie fortlaufend die Ergebnisse bekannt, die sie anpeilten: frühe Kundenrückmeldungen und einen schnellen Entwicklungszyklus, der vom jährlichen Veröffentlichungstermin abgekoppelt war. Sie wiederholten immer wieder, dass der neue Ansatz für die Arbeitsweise und Iterationen von Startup-Konkurrenten typisch war. Wenn sie diesem Beispiel nicht folgten, würden sie Gefahr laufen, in der Versenkung zu verschwinden.

*

Historisch gesehen war QuickBooks mit großen Teams und langen Zykluszeiten aufgebaut worden. In früheren Jahren hatte beispielsweise das unselige Online-Banking-Team aus 15 Ingenieuren, sieben Qualitätssicherungsexperten, einem Produktmanager und zeitweilig mehr als einem Designer bestanden. Nun setzt sich ein Team aus maximal fünf Mitgliedern zusammen. Jedes Team konzentriert sich auf die schnellstmögliche Iteration mit Kunden, führt Experimente durch und trifft auf der Grundlage validierter Lernprozesse Echtzeitentscheidungen, in welche Arbeit investiert werden sollte. Infolgedessen gibt es bei QuickBooks statt der fünf »Branches«, in denen die Funktionen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung zusammengefasst werden, 20 bis 25 Verzweigungen. Das ermöglicht wesentlich breiter gefächerte Experimente. Jedes Team arbeitet ungefähr sechs Wo-

chen an einer neuen Funktion, einem End-to-End-Prozess, wobei die Validierung gewöhnlich mit echten Kunden durchgeführt wird.

Obwohl sich die primären Veränderungen, die in einer adaptiven Organisation unerlässlich sind, in den Köpfen der Mitarbeiter vollziehen, reicht ein Kulturwandel nicht aus. Wie wir im zehnten Kapitel gesehen haben, erfordert ein schlankes Management, dass die Arbeit als System betrachtet und Batchgröße und Zykluszeit als ganzheitlicher Prozess behandelt wird. Um einen dauerhaften Wandel zu erreichen, musste die QuickBooks-Mannschaft in Tool- und Plattformänderungen investieren, die eine neue, schnellere Arbeitsweise erlauben.

Einer der größten Spannungspunkte bei dem Versuch, eine frühe Alpha-Version zu veröffentlichen, war der Umstand, dass QuickBooks ein geschäftskritisches Produkt war. Viele kleine Firmen nutzten es als zentrales Archiv für wichtige Finanzdaten. Das Team zögerte, ein minimal funktionsfähiges Produkt freizugeben, das die gespeicherten Daten beschädigen könnte. Folglich hätte dieses Risiko auch die Arbeit in kleineren Gruppen und kleinerem Umfang erschwert.

Um die Batchgrößen zu verringern, musste QuickBooks in neue Technologien investieren. Das Unternehmen baute ein Virtualisierungssystem, das ihm ermöglichte, dem Kundenrechner mehrere Versionen von QuickBooks zur Verfügung zu stellen. Die zweite Version hatte Zugriff auf sämtliche Kundendaten, konnte sie aber nicht dauerhaft verändern. Daher bestand keine Gefahr, dass die versehentlich beschädigt wurden. Das Unternehmen hatte aber dadurch die Möglichkeit, neue Produkt-Releases zu isolieren, um sie von echten Kunden testen zu lassen und Rückmeldungen zu erhalten.

Die Ergebnisse im dritten Jahr waren vielversprechend. Die von QuickBooks zu diesem Zeitpunkt veröffentlichte Version erzielte wesentlich bessere Noten in puncto Kundenzufriedenheit und verkaufte sich besser. Wenn Sie heute QuickBooks benutzen, haben Sie vermutlich eine Version, die in einer kleinen Batchgröße erstellt wurde. Greg Wright arbeitet inzwischen seit vier Jahren im QuickBook-Team, das weitere Möglichkeiten erkundet, Batchgröße und Zykluszeit zu verringern. Wie immer gibt es Mittel und Wege, die über technische Lösungen hinausgehen. Der jährliche Verkaufszyklus der fertigen Desktopsoftware ist ein Hindernis für wirklich schnelle Lernprozesse, deshalb hat das Team begonnen, bei den meisten seiner aktiven Kunden mit Produkten auf Subskriptionsbasis zu experimentieren. Wenn Kunden die Updates online herunterladen, können sie die Software häufiger veröffentlichen. Dieses Programm wird dem QuickBooks-Team bald vierteljährliche Freigaben ermöglichen.³

Wenn Startups wachsen, können sie die adaptiven Techniken für die Entwicklung vielschichtiger Prozesse einsetzen, ohne auf ihren wichtigsten Vorteil zu verzichten: die Geschwindigkeit beim Durchlaufen der Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife. Einer der größten Pluspunkte dieser Techniken, die aus der schlanken Produktion stammen, besteht darin, dass Lean Startups auch mit zunehmender Reife gut aufgestellt sind, um auf der Grundlage der schlanken Prinzipien unternehmerische Bestleistungen zu erzielen. Sie wissen bereits, wie man das operative Geschäft diszipliniert in Angriff nimmt, schlanke Prozesse einsetzt, die auf ihre jeweilige Situation zugeschnitten sind, und sich schlanker Techniken wie der Fünf-Warum-Analyse und kleiner Batchgrößen bedient. Wenn sich ein erfolgreiches Startup in ein etabliertes Unternehmen verwandelt, hat es gute Chancen, eine disziplinierte Entrepreneurship-Kultur zu verankern, die für die besten Firmen der Welt, beispielsweise Toyota, auch heute noch charakteristisch ist.

Doch der Übergang zu einem etablierten Unternehmen ist nicht das Ende der Geschichte. Die Arbeit eines Startups geht weiter, weil selbst Unternehmen, die fest im Sattel sitzen, neue Wachstumsquellen durch disruptive Innovation erschließen müssen, wie im ersten Kapitel erläutert. Dieser Notwendigkeit sieht es sich schon in einer frühen Lebensphase gegenüber. Ein erfolgreiches Startup kann nicht mehr davon ausgehen, dass es nach dem Börsengang noch einige Jahre Zeit hat, um sich in seinem Glanz zu sonnen. Heute sind erfolgreiche Unternehmen unverzüglich dem Druck durch neue Wettbewerber, schnelle Mitläufer, die ihm auf den Fersen sind, und Startups mit Biss ausgesetzt. Infolgedessen macht es keinen Sinn mehr, sich vorzustellen, dass Startups verschiedene Entwicklungsstadien durchlaufen wie die Raupe, aus der ein Schmetterling wird. Erfolgreiche Startups und etablierte Unternehmen müssen lernen, mit verschiedenen Aktivitäten gleichzeitig zu jonglieren und sowohl mit unternehmerischen Spitzenleistungen als auch mit disruptiven Innovationen zu punkten. Das erfordert eine neue Form des Portfolio-Denkens, wie wir im zwölften Kapitel sehen werden.

12. Kapitel

Innovation

Nach gängiger Meinung verlieren Unternehmen, die größer werden, unvermeidlich die Fähigkeit, Innovation, Kreativität und Wachstum zu fördern. Dem möchte ich widersprechen. Auch wenn Startups expandieren, können Entrepreneurale Organisationen aufbauen, die lernen, wie man die Bedürfnisse vorhandener Kunden und die Herausforderung, neue Kunden zu suchen, in Einklang bringt, die vorhandenen Geschäftsfelder steuert und neue Geschäftsmodelle erforscht – und das alles zur gleichen Zeit. Wenn sie gewillt sind, ihre Führungsphilosophie zu ändern, gelingt selbst schwerfälligen, fest verwurzelten Unternehmen der Übergang zum sogenannten Portfolio-Denken.

Wie man die disruptive Innovation fördert

Innovationsteams brauchen stützende Strukturen, um erfolgreich zu sein. Startups mit Risikokapital im Rücken, die ein komplexes System schrittweise auf dem Fundament eines einfachen Systems aufbauen, weisen als kleine, unabhängige Unternehmen von Haus aus einige der erforderlichen Strukturmerkmale auf. Firmeninterne Startup-Teams brauchen die Unterstützung der Geschäftsleitung, um diese Strukturen zu schaffen. Gleich ob intern oder extern, drei Strukturmerkmale sind unabdingbar: knappe aber sichere Ressourcen, Handlungsbefugnis, um das Geschäftsmodell zu entwickeln, und ein persönliches Interesse am Ergebnis. Diese Voraussetzungen sind in etablierten Unternehmensbereichen selten gegeben. Diese Strukturen sind gleichwohl nur die Ausgangsbasis und keine Erfolgsgarantie, doch Strukturfehler programmieren den Misserfolg geradezu vor.

Knappe aber sichere Ressourcen

Viele Bereichsleiter in großen, etablierten Unternehmen, die mit der Firmenpolitik bestens vertraut sind, erhöhen ihr Budget durch geschicktes Taktieren, wohl wissend, dass es zu Unberechenbarkeit neigt; deshalb setzen sie es möglichst hoch

an und verteidigen es gegen Übergriffe seitens anderer Abteilungen. Firmenpolitik bedeutet, dass sie nicht immer gewinnen: Wenn an einer anderen Stelle der Organisation eine Krise eintritt, kann ihr Budget auf einen Schlag um 10 Prozent schrumpfen. Das ist noch keine Katastrophe; die Mitarbeiter müssen eben härter arbeiten und mit weniger mehr erreichen. Höchstwahrscheinlich hat das Budget ein Polster in weiser Voraussicht solcher Eventualitäten.

In einem Startup herrschen andere Gesetze: Ein zu großes Budget ist genauso abträglich wie ein zu kleines, wie zahllose Dotcom-Firmen bestätigen können, und sie reagieren extrem empfindlich auf Budgetänderungen mitten im Rennen. Dagegen kommt es selten vor, dass ein Startup, das auf eigenen Füßen steht, plötzlich 10 Prozent seiner Barreserven verliert. Das wäre in vielen Fällen ein tödlicher Schlag, da die Fehlertoleranz bei ihnen extrem gering ist. Folglich gehen sie leichter ins Rennen, sind aber auch anstrengender zu steuern als Unternehmensbereiche nach klassischem Muster: Sie kommen insgesamt mit weniger Kapital aus, aber dieses Kapital muss absolut unantastbar sein.

Handlungsbefugnis, um das Geschäftsmodell zu entwickeln

Startup-Teams müssen völlig autonom agieren können, um neue Produkte innerhalb ihres begrenzten Mandats zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Sie müssen die Möglichkeit haben, Experimente zu konzipieren und durchzuführen, ohne vorher an verschiedenen Stellen im Unternehmen die Genehmigung einholen zu müssen.

Startups sollten funktionsübergreifend sein, das heißt sich aus Vollzeit-Repräsentanten aller funktionalen Abteilungen des Unternehmens zusammensetzen, die in die Entwicklung oder Einführung der ersten Produkte eingebunden sind. Sie müssen befugt sein, marktreife Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und einzuführen, nicht nur Prototypen. Ein langer Weg durch die Genehmigungsinstanzen bremst die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife und beeinträchtigt sowohl den Lernprozess als auch die Eigenverantwortung. Solche Hindernisse sollten bei Startups auf ein Minimum begrenzt sein.

Verständlicherweise kann das Ausmaß dieser Handlungsbefugnis Ängste in der Mutterfirma auslösen. Diese Ängste einzudämmen ist eines der wichtigen Ziele der dritten Voraussetzung, die in einem Startup gegeben sein sollte.

Persönliches Interesse am Ergebnis

Entrepreneure sollten ein persönliches Interesse am Ergebnis ihrer kreativen Aktivitäten haben. Bei autonomen neuen Projekten erreicht man diese Einbindung gewöhnlich durch Aktienoptionen oder andere Formen der Kapitalbeteiligung. Wird ein Bonussystem benutzt, sollte man die größten Anreizmechanismen an die langfristige Leistung der neuen Innovation ankoppeln. Das persönliche Interesse muss nicht immer finanzieller Natur sein. Das gilt besonders für Non-Profit- oder staatliche Organisationen ohne primär gewinnorientierte Zielsetzungen. Hier können Teams trotzdem ein persönliches Interesse am Erfolg des Unternehmens entwickeln. Die Mutterorganisation sollte klarstellen, wer als Urheber der Innovation gilt, und dafür sorgen, dass ihm das Verdienst zukommt, ein neues Produkt aus der Taufe gehoben zu haben – sofern es erfolgreich ist. Ein Entrepreneur, der seine eigene Sparte in einem großen Medienkonzern leitete, erklärte: »Abgesehen von den finanziellen Anreizmechanismen hatte ich immer das Gefühl, dass ich mehr zu verlieren und zu beweisen hatte als andere, weil mein Name an der Bürotür stand. Dieses Gefühl der Eigenverantwortung sollte man nicht unterschätzen.«

Dieses Erfolgsrezept hat sich auch in gewinnorientierten Unternehmen bewährt. Bei Toyota trägt der für die Entwicklung der neuen Automodelle zuständige Manager den Titel *shusa* oder Chefindingenieur:

Mit *Shusa* werden gewichtige Projektmanager in der US-Literatur bezeichnet, doch diese Bezeichnung wird seiner Rolle als führender Kopf der Designmannschaft nicht gerecht. Bei den Toyota-Mitarbeitern heißt er Chefindingenieur und das in der Entwicklung befindliche Fahrzeug gilt als sein Werk. Wie man uns versicherte, hat der *Shusa* das letzte Wort bei der Entscheidung über jeden einzelnen Aspekt der Automobilentwicklung.¹

Es gibt ein renommiertes Technologie-Unternehmen, dem man eine innovative Kultur nachsagt, doch bei genauerem Hinsehen ist die Liste der innovativen Produkte enttäuschend. Das Unternehmen verweist stolz auf ein internes Belohnungssystem, das sich auf beträchtliche finanzielle und Statusgewinne für Mitarbeiter mit herausragenden Leistungen stützt; wer von der Geschäftsleitung damit bedacht werden könnte, weiß jedoch niemand. Es gibt keine objektiven Kriterien, anhand derer die Teams einschätzen können, ob sie in dieser Lotterie, die großen Zulauf hat, das große Los gezogen haben. Es besteht nur wenig Hoffnung, dass ihnen langfristig die Anerkennung zuteil wird, die ihnen als Urheber einer Innovation gebührt. Folg-

lich sind sie selten motiviert, ein Risiko einzugehen, und konzentrieren ihre Energie lieber auf Projekte, die vor den Augen der Geschäftsleitung bestehen können.

Eine Plattform für Experimente schaffen

Es ist außerdem wichtig, die Grundregeln für die Arbeitsweise autonomer Start-up-Teams aufzustellen: Wie sie die Mutterorganisation vor Schaden bewahren oder um eine erfolgreiche Innovation bereichern.

Im Mittelpunkt der klassischen Empfehlungen über interne Innovationen steht der Schutz des Startups vor der Mutterorganisation. Dieses Modell sollte auf den Kopf gestellt werden.

Ich möchte Ihnen zunächst ein typisches Meeting bei einem meiner Kundenunternehmen schildern, einem großen Konzern. Die Geschäftsleitung tagte, um zu entscheiden, welche Merkmale die nächste Version ihres Produkts enthalten sollte. Da sich das Unternehmen zugutehielt, datengesteuert zu sein, hatte es ein Preisbildungsexperiment durchgeführt. Die erste Hälfte der Sitzung war der Auswertung der daraus gewonnenen Daten gewidmet.

Das Problem war, dass man sich nicht darauf einigen konnte, was die Daten zu bedeuten hatten. Für die Besprechung waren zahlreiche benutzerdefinierte Berichte erstellt worden, das Data-Warehouse-Team war ebenfalls anwesend. Als es gebeten wurde, die einzelnen Spalten der Tabellenkalkulation genau zu erklären, stellte sich heraus, dass niemand genau wusste, wie man auf die Zahlen gekommen war. Wir konnten lediglich einen Blick auf den Bruttoumsatz des Produkts bei verschiedenen Preisstellungen werfen, aufgeschlüsselt nach Quartal und Kundensegment. Es waren Unmengen von Daten, die zu verstehen schwerfiel.

Noch schlimmer war, dass niemand mit Sicherheit sagen konnte, welche Kunden an dem Experiment teilgenommen hatten. Für die Implementierung waren verschiedene Teams zuständig gewesen und so waren Teile des Produkts zu verschiedenen Zeiten aktualisiert worden. Der gesamte Prozess hatte Monate in Anspruch genommen und inzwischen waren einige der Beteiligten in andere Sparten versetzt worden. Sie sollten inzwischen in der Lage sein, die Probleme in einer solchen Situation zu orten: der Einsatz von Fassadenmetrik statt aktionsorientierter Kenngrößen, eine zu lange Zykluszeit, die Verwendung großer Batchgrößen, eine unklare Wachstumshypothese, ein schwacher Aufbau des Experiments, mangelnde Eigenverantwortung des Teams und folglich geringe Lernfortschritte.

Ich hörte damals aufmerksam zu und nahm an, damit sei die Besprechung zu Ende. Da es keine Fakten gab, die von allen akzeptiert wurden und der Entscheidungsfindung dienten, hatte meiner Meinung nach niemand einen handfesten Grund, für einen bestimmten Aktionskurs zu plädieren. Doch weit gefehlt. Jede Abteilung interpretierte die Daten in ihrem Sinne und machte sich für ihre Position stark. Am Ende fiel doch noch eine Entscheidung, aber nicht auf der Grundlage hieb- und stichfester Daten. Die mit der Leitung der Sitzung betraute Führungskraft war gezwungen, sich dabei am einleuchtendsten Argument zu orientieren.

Ich hielt es für reine Verschwendung, der Diskussion über die Daten so viel Zeit einzuräumen, denn die Argumente, die am Ende das Rennen machten, hätte man auch schon zu Beginn klar und deutlich vorbringen können. Offensichtlich hatte jeder befürchtet, von einem anderen Team ausgebootet zu werden, und daher zu einer Verschleierungstaktik gegriffen. Was für eine Verschwendung!

Solche Besprechungen hatten die datengesteuerten Entscheidungsfindungen und Experimente innerhalb des Unternehmens in Verruf gebracht, und das aus gutem Grund. Das Data-Warehouse-Team erstellte Berichte, die niemand las oder verstand. Die Projektteams waren der Ansicht, dass die Experimente Zeitverschwendung waren, weil auf halbem Weg Produktmerkmale eingefügt werden sollten, was selten gut war. »Ein Experiment durchführen« war für sie eine verschlüsselte Botschaft; im Klartext hieß das, dass man eine schwierige Entscheidung auf die lange Bank schob. Der Führungsmannschaft bereiteten diese Besprechungen chronische Kopfschmerzen. Ihre Sitzungen nach altem Muster, in denen es um die Priorisierung der Produkte ging, mochten wenig mehr als ein verbaler Schlagabtausch gewesen sein, doch zumindest hatte man verstanden, worum es ging. Nun war daraus ein Ritual geworden, das komplexe Rechenoperationen umfasste, kein klares Ergebnis erbrachte und ohnehin mit einem verbalen Schlagabtausch endete.

Begründete Ängste

Der Kern solcher Abteilungsfehden war indes eine rational begründete Angst. Das Unternehmen fokussierte sich auf zwei Kundensegmente: einen Business-to-Business und einen Endkundenbereich. Im B2B-Segment setzte es eine Außendienstmannschaft ein, die das Produkt in großer Menge an Firmenkunden verkaufte, während der Endkundenbereich seine Wachstumsimpulse überwiegend

durch einmalige Anschaffungen einzelner privater Abnehmer erhielt. Der Löwenanteil der aktuellen Umsätze leitete sich aus dem B2B-Verkauf her, doch das Wachstum in diesem Segment war rückläufig. Alle stimmten darin überein, dass sich im Endkundensegment ein enormes Wachstumspotenzial verbarg, das bisher jedoch kaum ausgeschöpft worden war.

Dieses Wachstumsdefizit ging nicht zuletzt auf die aktuelle Preisbildungsstruktur zurück. Wie viele Unternehmen, die im B2B-Bereich tätig sind, hatte auch dieses hohe Listenpreise und gewährte dann seinen »bevorzugten« Großkunden kräftige Rabatte. Natürlich war jeder Außendienstmitarbeiter angehalten, seinen Kunden das Gefühl zu geben, zu den Auserwählten zu gehören. Für das Endkundensegment waren die Listenpreise leider unerschwinglich.

Das Team, das für das Wachstum des Endkundensegments zuständig war, war dafür, Experimente mit einer niedrigeren Preisstruktur durchzuführen. Das Team, das für das B2B-Segment zuständig war, befürchtete, dass dadurch ihre bestehenden Kundenbeziehungen wegbrechen oder beeinträchtigt werden könnten. Nicht auszudenken, wenn ihre Großabnehmer entdeckten, dass die Endkunden weniger zahlten als sie!

Jeder, der in einem Unternehmen mit mehreren Kundensegmenten arbeitet, wird auf Anhieb erkennen, dass es für dieses Problem verschiedene Lösungen gibt: Beispielsweise könnte man Produktmerkmale staffeln, um den jeweiligen Kunden die Möglichkeit zu bieten, Produkte unterschiedlicher »Ebene« (wie die Sitzplätze bei Fluggesellschaften) oder verschiedene Produkte unter einem anderen Markennamen zu kaufen. Doch das Unternehmen tat sich schwer, solche Anregungen umzusetzen. Warum? Aus Angst, das laufende Geschäft zu gefährden, wurde jedes vorgeschlagene Experiment aufgeschoben, sabotiert und durch Verschleierungstaktiken ausmanövriert.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass die Angst durchaus begründet war. Ein Projekt zu sabotieren ist eine kopfgesteuerte Reaktion von Managern, die ihr Territorium bedroht sehen. Sie waren nicht in einem beliebigen kleinen Startup tätig, das nichts zu verlieren hatte, sondern in einem etablierten Unternehmen, und für sie stand viel auf dem Spiel. Wenn die Erträge aus dem Kerngeschäft zurückgehen, rollen Köpfe. Das sollte man nicht auf die leichte Schulter nehmen.

Die Gefahren, wenn man Innovationen in der Black Box verbirgt

Der Innovationsdruck ist enorm. Ohne die Fähigkeit, agiler zu reagieren und sich auf Experimente einzulassen, würde dieses Unternehmen irgendwann das Schicksal erleiden, das in dem Buch *The Innovator's Dilemma* beschrieben ist: Jahr für Jahr höhere Gewinne und Margen einfahren, bis die Blase platzt.

Wir umrahmen firmeninterne Innovationsherausforderungen gerne mit der Frage: Wie schützen wir ein internes Startup vor der Mutterorganisation? Ich möchte den Rahmen ändern und die Frage umdrehen: Wie schützen wir die Mutterorganisation vor dem Startup? Nach meinen Erfahrungen nehmen Menschen automatisch eine Abwehrhaltung an, wenn sie sich bedroht fühlen, und eine Innovation kann nicht gedeihen, wenn man diesen Abwehrmechanismen freien Lauf lässt. Deshalb ist die weitverbreitete Empfehlung, die Aktivitäten eines Innovationsteams zu verbergen, der falsche Weg. Es gibt Beispiele für Einmalerefolge, die auf »Skunkworks« basieren (der Arbeit autonomer, von bürokratischen Zwängen befreiter Gruppen, die mit geheimen zukunftsweisenden Projekten befasst sind) oder von ausgelagerten Innovationsteams erzielt werden (wie beim Bau des ursprünglichen Personal Computer in Boca Raton, Florida, der völlig abgetrennt von IBMs Kernaktivitäten erfolgte). Doch diese Beispiele sollten eigentlich als Warnung dienen, weil sie selten zu tragfähigen Innovationen geführt haben.²

Versetzen Sie sich einmal in die Lage des Managers, der von der Innovation völlig überrumpelt wird. Er fühlt sich vermutlich hintergangen und reagiert mehr oder weniger paranoid. Wenn ein Projekt dieser Größenordnung verheimlicht werden kann, was für unliebsame Überraschungen lauern dann sonst noch im Schatten? Im Lauf der Zeit führt diese Einstellung zum Taktieren, weil Manager bestrebt sind, solche Bedrohungen für ihre Macht, ihren Einfluss und ihre Karriere beizeiten zu erkennen. Dass sich eine Innovation als Erfolg entpuppt, ist keine Rechtfertigung für dieses unehrenhafte Verhalten. Aus der Sicht sattelfester Manager ist die Botschaft eindeutig: Wenn du nicht zum Kreis der Eingeweihten gehörst, treffen dich solche Geheimnisse wie der Blitz aus heiterem Himmel.

Es wäre unfair, diese Reaktion anzuprangern; die Kritik sollte der Geschäftsleitung gelten, die es versäumt hat, ein unterstützendes System einzurichten, in dem Innovation stattfinden kann. Da liegt vermutlich auch der Grund, warum Firmen wie IBM ihre führende Position in den neuen aufstrebenden Märkten, beispielsweise dem PC-Bereich, eingebüßt haben. Sie waren unfähig, eine Innovationskultur zu entwickeln und zu bewahren, die Innovation überhaupt erst ermöglicht.

Die Innovations-Sandbox

Die Herausforderung besteht darin, einen Mechanismus zu schaffen, der die Autonomie der Innovationsteams offen unterstützt. Damit ebnet man den Weg zu einer nachhaltigen Innovationskultur, die auch auf lange Sicht, wenn sich Unternehmen wiederholt in ihrer Existenz bedroht fühlen, tragfähig ist. Ich empfehle daher die Einrichtung einer Innovations-Sandbox, die Anwendungen und Auswirkungen der neuen Innovation »einzäunt«, aber die Arbeitsmethoden des Innovationsteams nicht einengt. Das funktioniert folgendermaßen:

1. Jedes Team erhält die Möglichkeit, mit Split-Run-Tests zu experimentieren, die nur die Sandbox-Elemente des Produkts oder der Dienstleistung (sofern diese aus mehreren Modulen bestehen) oder klar definierte Kundensegmente und Territorien (bei einem neuen Produkt) betreffen.
2. Überwachung und Steuerung des gesamten Experiments sollte einem einzigen Team obliegen.
3. Kein Experiment sollte den veranschlagten Zeitrahmen überschreiten (normalerweise wenige Wochen für einfache Funktionsexperimente und längere Zeitlinien bei disruptiven Innovationen).
4. Kein Experiment sollte sich auf mehr als die festgelegte Kundenanzahl auswirken (normalerweise als Prozentsatz des gesamten Mainstream-Kundenbestands eines Unternehmens angegeben).
5. Jedes Experiment sollte auf der Grundlage eines einzigen standardisierten Berichts mit fünf bis zehn (nicht mehr) aktionsorientierten Kenngrößen ausgewertet werden.
6. Jedes Team, das in der Sandbox arbeitet, und jedes darin entwickelte Produkt sollte die gleichen Erfolgsparameter nutzen.
7. Jedes Team sollte während des Experiments dafür verantwortlich sein, die Kenngrößen und Kundenreaktionen zu verfolgen (Support-Anfragen, Beiträge auf Foren usw.) und dieses notfalls abbrechen, falls eine Katastrophe droht.

Zunächst kann die Sandbox klein sein. Der Umfang lässt sich an den Produkten abmessen, die das Unternehmen anbietet. Ein Online-Dienst könnte sie auf bestimmte Seiten oder den User-Flow (die »Besucherführung«) begrenzen. Im

Einzelhandel könnte man sie nur in bestimmten Läden oder geografischen Bereichen einführen. Unternehmen, die ein völlig neuartiges Produkt auf den Markt bringen wollen, könnten den abgeschirmten Raum rund um Kunden in bestimmten Segmenten anlegen.

Im Gegensatz zu einem Konzept- oder Markttest gelten Kunden in der Sandbox als real, das heißt, das Innovationsteam sollte versuchen, eine langfristige Beziehung zu ihnen aufzubauen. Schließlich könnten sich unter den Teilnehmern der Experimente frühe Anwender befinden, die sie schon lange vor Erreichen der Meilensteine im Lernprozess betreuen.

Wenn möglich, sollten die Innovationsteams funktionsübergreifend sein und einen klar erkennbaren Teamleiter haben. Das Team sollte befugt sein, Produkte oder Produktmerkmale ohne vorherige Genehmigung in der Sandbox zu entwickeln, zu vermarkten und zu nutzen. Es sollte verpflichtet sein, über Erfolg oder Misserfolg der Sandbox-Aktivitäten Bericht zu erstatten, wobei die aktionsorientierten Kenngrößen und die Innovationsbilanz als Standard dienen.

Dieser Ansatz kann selbst für Teams von Vorteil sein, die nie funktionsübergreifend gearbeitet haben. Die ersten Veränderungen, beispielsweise im Preisgefüge, verlangen oft keinen großen technischen Aufwand, aber eine reibungslose Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen, wie Konstruktion, Marketing, Kundendienst. Solche Teams sind produktiver, da die langfristige Leistung an der Fähigkeit gemessen wird, Kundennutzen und nicht nur Arbeit zu schaffen.

Echte Experimente lassen sich somit leichter Erfolgen oder Misserfolgen zuordnen, weil sich die Kenngrößen entweder der Ideallinie annähern oder sich nicht vom Fleck bewegen. Wie auch immer, die Teams erkennen unverzüglich, ob sie mit ihren Annahmen über das Kundenverhalten richtiglagen. Durch die Verwendung der immer gleichen, einheitlichen Kenngrößen verbreiten sie die Kunde nach und nach im gesamten Unternehmen. Da die Berichte über die Fortschritte des Innovationsteams auf der Innovationsbilanz beruhen (die im zweiten Teil des Buches beschrieben wurde), kann jeder sie irgendwann entschlüsseln und die darin enthaltenen Lektionen über die Macht aktionsorientierter Kenngrößen ableiten. Dieser Effekt ist nicht zu unterschätzen. Selbst wenn einige das Innovationsteam ausmanövrieren möchten, müssen sie sich intensiv mit den Parametern und Lernmeilensteinen befassen.

Die Sandbox fördert darüber hinaus schnelle Iterationen. Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich von Anfang bis Ende in ein Projekt einzubringen, die Ar-

beit in kleinen Schritten erfolgt und die Beurteilung klar ist und nicht lange auf sich warten lässt, profitieren sie von den Rückmeldungen. Sie haben die Chance, umgehend und zielgerichtet zu handeln, wenn es ihnen misslingt, die Zahlen zu bewegen. Folglich neigen sie dazu, sich schneller auf eine optimale Lösung zu verständigen, selbst dann, wenn ihre Ideen anfangs wenig taugen.

Auch hier manifestiert sich wieder die Macht der kleinen Batchgrößen. Die Experten aus den funktionalen Bereichen, die im Wasserfall- oder Stage-Gate-Entwicklungsprozess (mit vielen festgelegten Meilensteinen) verwurzelt sind, wurden darauf geeicht, mit extrem großen Los- oder Batchgrößen zu arbeiten. Das hat zur Folge, dass selbst zündende Ideen unter der Last verschwendeter Aktivitäten erstickt werden. Durch die Verringerung der Batchgrößen ermöglicht die Sandbox den Teams, Fehler zu machen, die nicht die Welt kosten, und schneller daraus zu lernen. Wie wir sehen werden, können diese kleinen Anfangsexperimente zeigen, ob ein Team ein funktionsfähiges Geschäftsmodell entwickelt hat, das sich wieder in die Mutterorganisation einfügen lässt.

Die Eigenverantwortung firmeninterner Teams stärken

Im achten Kapitel haben wir über die Meilensteine im Lernprozess gesprochen. Bei einem firmeninternen Startup-Team ist die Eigenverantwortung an eine bestimmte, immer gleiche Reihenfolge gebunden: Aufbau eines idealen Modells für die disruptive Innovation auf der Grundlage der Kunden-Archetypen, Einführung eines minimal funktionsfähigen Produkts, um die Baseline oder Grundlinie festzulegen, und Feinabstimmung des Wachstumsmotors, um sich der Ideallinie anzunähern.

Innerhalb dieses Rahmens handeln Teams grundlegend als Startup. Wenn sie Erfolg haben, gilt es, sie wieder in das übergeordnete Produkt- und Dienstleistungsportfolio des Unternehmens einzugliedern.

Entwicklung eines Managementportfolios

Es gibt vier Aufgabenkategorien, die ein Unternehmen beherrschen muss.³ Während das interne Startup wächst, müssen die Entrepreneur, die das ursprüngliche Konzept entwickelt haben, die Herausforderung der Skalierung bewältigen. Wenn neue Mainstream-Kunden gewonnen und neue Märkte erobert werden,

muss das Produkt in das öffentlich sichtbare Aushängeschild des Unternehmens eingefügt werden, mit nachhaltigen Folgen für PR, Marketing, Vertrieb und Geschäftsentwicklung. In den meisten Fällen zieht es Konkurrenten an: Trittbrettfahrer, schnelle Mitläufer und Nachahmer jedweder Couleur.

Sobald der Markt für das neue Produkt etabliert ist, werden Verfahren zur Routine. Um der unvermeidlichen Standardisierung des Produkts in seinem Markt entgegenzuwirken, sind oft Produkterweiterungen, schrittweise Aufrüstungsmöglichkeiten oder neue Marketingformen erforderlich. In dieser Phase spielen operative Bestleistungen eine größere Rolle, um beispielsweise durch die Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen die Margen zu erhöhen. Das setzt jedoch Manager von einem anderen Kaliber voraus: Sie müssen sich meisterhaft auf Optimierungen, Delegieren von Aufgaben, Kontrolle und Implementierung verstehen. Die Aktien eines Unternehmens hängen von solchen vorhersehbaren Wachstumsfaktoren ab.

Es gibt noch eine vierte Phase, die von den operativen Kosten und althergebrachten Produkten geprägt und in der Domäne der Auslagerung, Automatisierung und Kostenreduzierung angesiedelt ist. Auch hier kann die Infrastruktur noch unternehmenskritisch sein. Fehler in den tragenden Elementen, Mängel im strukturellen Unterbau oder die Trennung von treuen Kunden könnten das gesamte Unternehmensgebäude zum Einsturz bringen. Doch anders als in der Wachstums- und Optimierungsphase tragen Investitionen in diesem Bereich nicht zum Erreichen der idealen Wachstumslinie bei. Managern in solchen Organisationen ergeht es wie den Schiedsrichtern im Sport: Sie geraten leicht ins Kreuzfeuer der Kritik und erhalten wenig Anerkennung, solange alles glattgeht.

Wir neigen dazu, diese vier Phasen des Geschäftsverlaufs aus der Warte großer Unternehmen zu betrachten, wo sie ganze Bereiche und zahlreiche Mitarbeiter repräsentieren. Das ist logisch, da sich die schrittweise Evolution in solchen Extremfällen besonders gut verfolgen lässt. Doch jedes Unternehmen ist jederzeit in diese vier Arbeitsphasen eingebunden. Sobald ein Produkt Marktreife erlangt, sind mehrere Teams damit beschäftigt, es in die nächste Phase des Lebenszyklus zu befördern. Jedes erfolgreiche Produkt oder Produktmerkmal wird in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung geboren, reift zum Teil der Unternehmensstrategie heran, wird mit Optimierungsaktivitäten aufgefrischt und gehört am Ende zum »alten Eisen.«

Dieser Ansatz hat eine Schwachstelle: Die Mitarbeiter folgen oft den Produkten, die sie entwickeln, von einer Phase zur nächsten. Die Erfinder eines neuen Pro-

dukts oder einer Produktfunktion leiten häufig die Ressourcen, Teams oder Sparten, die mit der Kommerzialisierung befasst sind. Infolgedessen geraten starke, kreative Manager in eine Sackgasse, müssen an Wachstumsstrategien und Optimierungen arbeiten, statt neue Produkte zu entwickeln.

Das ist einer der Gründe, warum es etablierten Unternehmen schwerfällt, Manager zu finden, die Innovation vorantreiben. Jede Innovation muss mit den etablierten Projekten um die Ressourcen kämpfen und eine der knappsten Ressourcen sind talentierte Mitarbeiter.

Entrepreneur ist eine Berufsbezeichnung

Ein Ausweg aus diesem Dilemma besteht darin, die vier Aufgabenarten unterschiedlich zu handhaben und funktionsübergreifende Teams um jeden Kernbereich zu bilden. Während die Produkte eine Phase nach der anderen durchlaufen, werden sie wie beim Staffellauf weitergereicht. Die Mitarbeiter können sich aussuchen, ob sie dem Produkt bei der Übergabe folgen oder zurückbleiben und mit einer neuen Aufgabe beginnen möchten. Keine der beiden Wahlmöglichkeiten ist notwendigerweise richtig oder falsch; die Entscheidung hängt von den Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten des Einzelnen ab.

Entrepreneurship sollte auch in großen Unternehmen als zukunftsfähiger Karrierepfad für Innovatoren betrachtet werden. Manager, die Teams mithilfe der Lean-Startup-Methoden führen, sollten nicht gezwungen sein, das Unternehmen zu verlassen, um die Früchte ihrer Arbeit zu ernten, oder vorgeben müssen, dass sie in die starren Hierarchien der etablierten, nach Funktionen gegliederten Abteilungen passen. Sie sollten eine Visitenkarte haben, die sie als »Entrepreneur« ausweist, sollten mithilfe der Innovationsbilanz Rechenschaft über ihre Aktivitäten ablegen und entsprechend befördert und belohnt werden.

Wenn ein Produkt in der Sandbox von einem Entrepreneur »aufgepäppelt« wurde, muss es in die Mutterorganisation integriert werden. Damit es wachsen, kommerzialisiert und skaliert werden kann, ist ein größeres Team erforderlich. Zunächst wird dieses Team der Anleitung des Innovators bedürfen, der in der Sandbox gearbeitet hat. Das ist der positive Teil des Prozesses: Er erhält die Gelegenheit, die neuen Mitglieder des Teams in den Arbeitsstil der Sandbox einzuweisen.

Im Idealfall wächst die Sandbox im Laufe der Zeit; das heißt, statt das Team in die Routineabläufe des Unternehmens zu verpflanzen, gibt es vielleicht Möglichkeiten, den Umfang der Sandbox zu erweitern. Wenn hier beispielsweise bestimmte Aspekte des Produkts getestet wurden, könnte man mit neuen Funktionen experimentieren. Bei dem zuvor erwähnten Online-Dienst könnte in der Sandbox die Preisseite des Produkts ausgetestet werden. Sind die Experimente erfolgreich, könnte die Homepage der Website einbezogen werden. Und anschließend könnte man das Paket durch Suchfunktionalitäten im übergeordneten Webdesign abrunden. Wenn bestimmte Kunden oder eine bestimmte Anzahl Kunden als Zielgruppe dienen, könnte man die Reichweite vergrößern. Wenn solche Veränderungen in Erwägung gezogen werden, muss die Geschäftsleitung entscheiden, ob das Sandbox-Team in der Lage ist, sich in der Mutterorganisation zu behaupten. Die Sandbox war darauf ausgelegt, Team und Organisation zu schützen, und jede Erweiterung sollte diesen Umstand in Betracht ziehen.

Die Arbeit in der Innovations-Sandbox ist mit der Entwicklung von Kompetenzen in einem Startup zu vergleichen. Zuerst führt das Team bescheidene Experimente durch. Die ersten Versuche bringen vielleicht keine großen Erkenntnisse und keinen skalierbaren Erfolg. Doch im Lauf der Zeit sind Leistungssteigerungen vorprogrammiert, solange das Team fortlaufend Rückmeldungen erhält, mit kleinen Los- oder Batchgrößen arbeitet, aktionsorientierte Kenngrößen beibehält und Eigenverantwortung für die Lernmeilensteine übernimmt.

Dennoch wird das Innovationssystem schließlich Opfer seines eigenen Erfolgs. Wenn die Sandbox und damit auch die Ertragskraft des Unternehmens infolge der Innovationen wächst, beginnt der Kreislauf von vorne. Die ehemaligen Innovatoren werden zu Hütern des Status quo. Wenn die Produkte die gesamte Sandbox füllen, wird sie zwangsläufig mit zusätzlichen Regeln und Kontrollen belastet, die bei unternehmenskritischen Aktivitäten unverzichtbar sind. Dann herrscht Bedarf an neuen Innovationsteams, die in einem neuen »Sandkasten« spielen können.

Zum Status quo werden

Der letzte Übergang ist für Innovatoren besonders schwer zu akzeptieren: der Wandel vom radikalen Außenseiter zur Verkörperung des Status quo. Davon kann ich ein Lied singen: Mit den Lean-Startup-Techniken, die ich propagierte, war ich stets ein Unruhestifter in den Unternehmen, für die ich damals tätig war, dräng-

te auf schnelle Iteration, datengesteuerte Entscheidungsfindung und frühzeitige Einbindung des Kunden. Als diese Ideen noch nicht Teil der vorherrschenden Kultur war, fand ich es (oft frustrierend) einfach, sie zu verfechten. Ich musste nur unerbittlich für sie kämpfen. Da man sie zu damaliger Zeit als ketzerisch empfand, einigte man sich mit mir auf einen »vernünftigen« Mittelweg. Dank eines psychologischen Phänomens namens Ankereffekt führte das zu einem verqueren Anreiz: Je radikaler meine Vorschläge, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass der vernünftige Kompromiss meinem wahren Ziel näher kam.

Spulen wir einige Jahre vor, bis ich den Produktentwicklungsbereich leitete. Wenn wir neue Mitarbeiter einstellten, mussten sie mit der neuen Lean-Startup-Kultur vertraut gemacht werden. Split-Run-Tests, fortlaufende Integration und Tests mit Kunden waren inzwischen Standard. Ich musste also weiterhin für meine Ideen werben, um sicherzugehen, dass alle neuen Mitarbeiter an einem Strang zogen. Doch für die Mitarbeiter, die schon eine Weile mit mir zusammengearbeitet hatten, waren diese Ideen Teil des Status quo.

Wie viele Entrepreneure war ich hin- und hergerissen zwischen der Notwendigkeit, für meine Ideen die Werbetrommel zu rühren und für Verbesserungen offen zu sein. Meine Mitarbeiter hatten den gleichen Anreiz wie ich einige Jahre zuvor: Je radikaler der Vorschlag, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Kompromiss in die gewünschte Richtung bewegt. Ich kannte das alles bis zum Abwinken: Vorschläge, zur Wasserfall-Entwicklung zurückzukehren, mehr oder weniger Qualitätssicherungssysteme einzubauen, Kunden mehr oder weniger einzubinden, der Vision mehr Gewicht als den Daten beizumessen oder die Daten statistisch genauer auszuwerten.

Es kostete viel Mühe, dieses Sammelsurium an Vorschlägen zu durchdenken. Doch dogmatische Reaktionen sind wenig hilfreich. Und Kompromisse, die auf einen goldenen Mittelweg hinauslaufen, bringen genauso wenig.

Nach meiner Erfahrung sollte jeder Vorschlag derselben rigorosen wissenschaftlich fundierten Analyse unterzogen werden, die zur Entwicklung des Lean-Startup-Modells geführt hat. Können wir die Theorie nutzen, um die Ergebnisse der vorgeschlagenen Änderung vorherzusagen? Können wir die Neuerung in einem kleinen Team erproben und abwarten, was passiert? Lassen sich die Auswirkungen messen? Immer wenn die Vorschläge umgesetzt wurden, habe ich etwas dazugelernt und darüber hinaus die Produktivität der Unternehmen erhöht, mit denen ich zusammengearbeitet habe. Viele der Lean-Startup-Methoden, denen wir bei IMVU den Weg geebnet haben, stammen ursprünglich nicht von mir. Sie wurden

von Mitarbeitern konzipiert, gefördert und umgesetzt, die ihre eigene Kreativität und Kompetenz in die Aufgabenstellung einbrachten.

Eine Frage war in diesem Zusammenhang besonders weit verbreitet: Woher wissen wir, dass »unsere Methode«, ein Unternehmen aufzubauen, funktioniert? Gibt es noch andere Firmen, die sie benutzen? Wer ist damit zu Ruhm und Reichtum gelangt? Solche Fragen treffen den Nerv. Die Titanen unserer Branche arbeiten allesamt langsamer, linearer, heißt es. Warum machen wir es anders?

Um diese Fragen zu beantworten, bedarf es eines stabilen theoretischen Unterbaus. Diejenigen, die glauben, sie könnten das Lean-Startup-Modell als eine fest gefügte Reihenfolge von Schritten oder Taktiken eins zu eins übernehmen, werden scheitern. Das musste ich auf dem harten Weg lernen. In einer Startup-Situation läuft ständig etwas schief. Und dann sehen wir uns einem Dilemma gegenüber, das so alt ist wie die Menschheit und von Autoren wie Deming beschrieben wurde: Woher wissen wir, dass ein Problem eine spezifische Ursache hat und nicht auf einen Fehler im System zurückzuführen ist? Wenn wir dabei sind, eine neue Arbeitsweise zu übernehmen, ist die Versuchung groß, die Schuld an den Problemen, die auftauchen, dem neuen System anzulasten. Manchmal erweist sich diese Annahme als richtig, aber nicht immer. Den Unterschied zu erkennen erfordert Kenntnis des theoretischen Unterbaus. Wir müssen in der Lage sein, das Ergebnis der Veränderung vorherzusehen, um sagen zu können, ob es sich bei den daraus resultierenden Probleme um echte Probleme handelt.

Wenn Sie beispielsweise die Definition der Produktivität eines Teams ändern und statt der funktionalen Bestleistungen – im Marketing, Vertrieb oder in der Produktentwicklung – validierte Lernprozesse als Gradmesser nehmen, haben Sie ein Problem. Wie bereits gesagt, sind die Experten in ihrem Fachbereich daran gewöhnt, die Effizienz ihrer Arbeit am Zeitaufwand zu messen. Ein Programmierer geht beispielsweise zufrieden nach Hause, wenn er den ganzen Tag codiert hat. Deshalb ist die klassische Arbeitsumgebung für ihn oft frustrierend: Er empfindet die ständigen Unterbrechungen durch Mitarbeiterbesprechungen, das Durchreichen von einem Fachbereich zum nächsten und die Erklärungen für eine endlose Reihe von Vorgesetzten als Klotz am Bein seiner Effizienz. Doch die Effizienz des Einzelnen ist in einem Lean Startup keine Zielgröße. Teams sollen funktionsübergreifend arbeiten, um validierte Lernprozesse in die Wege zu leiten. Viele der dafür erforderlichen Methoden – aktionsorientierte Kenngrößen, kontinuierliche Integration und die übergeordnete Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife – zwingen die Teams notwendigerweise, individuelle Funktionen hintanzustel-

len. Es spielt keine Rolle, wie schnell wir ein Produkt entwickeln. Es spielt keine Rolle, wie schnell wir die Ergebnisse messen können. Es spielt nicht einmal eine Rolle, wie schnell wir lernen. Was zählt, ist allein, wie schnell wir die gesamte Schleife durchlaufen.

Dieses System hat ein Muster: Der Übergang zum validierten Lernen vermittelt zuerst einmal ein schlechtes Gefühl, bevor es besser wird. Das liegt daran, dass die vom alten System verursachten Probleme meistens nicht richtig greifbar sind, während die des neuen Systems auf der Hand liegen. Wenn man einen stabilen theoretischen Unterbau hat, ist das von Vorteil und eine schlagkräftige Waffe im Kampf mit den vielfältigen Herausforderungen. Wenn allgemein bekannt ist, dass der Produktivitätsverlust ein unvermeidlicher Bestandteil des Wandels ist, lässt er sich gut in den Griff bekommen. Die Erwartungen können bereits im Vorfeld abgesteckt werden. Im Rahmen meiner Beratungstätigkeit habe ich beispielsweise gelernt, diese Themen gleich am ersten Tag anzuschneiden, damit sie nicht das gesamte Projekt aus der Bahn werfen, wenn es bereits in Gang ist. Während die Veränderungen mehr und mehr Tritt fassen, können wir die Fünf-Warum-Analyse und die agilen Techniken nutzen, um schnell zu reagieren und herauszufinden, welchen Problemen wir vorbeugen müssen. Lean Startup sollte als Rahmenwerk und nicht als Blaupause für die genaue Abfolge der Schritte dienen. Es muss an die Situation jedes einzelnen Unternehmens angepasst werden. Statt die Aktivitäten anderer Unternehmen zu kopieren, ermöglichen Ihnen Techniken wie die Fünf-Warum-Analyse, ein Modell aufzubauen, das für Ihr Unternehmen maßgeschneidert ist.

Übung macht bekanntlich den Meister. Und die Erforschung und Umsetzung dieser Ideen ist besonders fruchtbar, wenn Sie in eine Gemeinschaft Gleichgesinnter eingebunden sind. Es gibt eine wachsende Community, die Lean-Startup-Meetups in aller Welt und online durchführt; Vorschläge, wie Sie sich der Bewegung anschließen können, finden Sie im Nachwort.

13. Kapitel

Nachwort: Das oberste Gebot – Du sollst nichts verschwenden

Frederick Winslow Taylors Klassiker *The Principle of Scientific Management* (*Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*), 1911 erstmals erschienen, ist inzwischen mehr als 100 Jahre alt. Die daraus entstandene Bewegung prägte den Verlauf des 20. Jahrhunderts, denn sie ermöglichte einen Wohlstand, den wir heute oft als selbstverständlich betrachten. Taylor entwickelte Konzepte, die Eingang in die gängige Managementpraxis fanden: Effizienzsteigerung der einzelnen Arbeitskräfte, Management by Exception (sich nur auf die unerwartet guten oder schlechten Ergebnisse konzentrieren), Herunterbrechen der Arbeiten in einzelne standardisierte Schritte, Lohn-plus-Prämien-Kompensationssysteme und vor allem der Gedanke, dass sich Arbeit durch Arbeitsablaufstudien und bewusste Anstrengung verbessern lässt. Taylor prägte die moderne Definition der nichtmanuellen Tätigkeiten, die Unternehmen als geschlossenes System verstehen, das es über die Ebene des Einzelnen hinaus zu lenken gilt. Deshalb bildeten bei allen früheren Managementrevolutionen Ingenieure die Speerspitze, die in der Unternehmensführung die Steuerung von Humansystemen sahen.

Taylor schrieb 1911, dass früher der Mensch an erster Stelle stand. In Zukunft werde das System an erster Stelle stehen. Seine Voraussagen sind eingetroffen. Wir leben in einer Welt, die seinen Vorstellungen entspricht. Doch die Revolution, die er auslöste, war in vieler Hinsicht zu erfolgreich. Während er die Wissenschaft als Denkansatz predigte, verwechselten viele seine Botschaft mit den rigiden Techniken, die dabei zum Tragen kamen: Zeit- und Bewegungsstudien, ein unterschiedlich gestaltetes Akkordarbeitssystem und, das größte Ärgernis von allen, Arbeitnehmer, die kaum besser als Automaten behandelt wurden. Viele dieser Konzepte erwiesen sich als extrem schädlicher Wildwuchs, den auszurotten spätere Managementtheoretiker und Praktiker große Mühe kostete. Kritisch betrachtet griff Lean Manufacturing das verborgene Wissen und schöpferische Potenzial wieder auf, die sich in jedem Arbeitnehmer verbirgt, und gab Taylors Effizienzbegriff eine neue Richtung, die nicht mehr die individuelle Leistung, sondern die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmensorganismus in den Mittelpunkt rückte. Dennoch übernahmen alle nachfolgenden Revolutionen Taylors Kerngedanken, dass

sich Arbeit wissenschaftlich untersuchen und durch einen rigorosen experimentellen Ansatz verbessern lässt.

Im 21. Jahrhundert sehen wir uns anderen Problemen gegenüber, auf die Taylor niemals gekommen wäre. Unsere Leistungsfähigkeit übersteigt bei Weitem das Wissen, was für Produkte und Dienstleistungen wir entwickeln sollen. Obwohl es zu Beginn des 21. Jahrhunderts eine Fülle von Erfindungen und Innovationen gab, waren die meisten bestrebt, die Produktivität der Arbeitskräfte und Maschinen zu erhöhen, um Grundbedürfnisse der Weltbevölkerung wie Nahrung, Kleidung oder ein Dach über dem Kopf zu erfüllen. Obwohl dieses Projekt noch nicht abgeschlossen ist, wie die Millionen bestätigen können, die in Armut leben, ist die Lösung des Problems nun ausschließlich Sache der Politik. Wir sind heute in der Lage, alle nur erdenklichen Ideen zu realisieren. Die große Frage in unserer Zeit lautet nicht etwa. Können wir das machen? Sondern: Sollten wir das machen? Dadurch befinden wir uns in einer ungewöhnlichen historischen Situation: Unser künftiger Wohlstand hängt von der Qualität unserer kollektiven Vorstellungskraft ab.

Taylor wies 1911 bereits darauf hin, dass die Waldbestände schrumpfen, Wasserkraft ungenutzt bleibt, fruchtbarer Boden von den Fluten ins Meer geschwemmt wird und ein Ende der Kohle- und Eisenvorkommen absehbar ist. Doch noch größer war für ihn die Verschwendung menschlicher Arbeitskraft durch unsinnige, fehlgeleitete oder unwirtschaftliche Aktivitäten, die weniger sichtbar, weniger greifbar und weniger bekannt sind.

Sie zu orten erforderte in seinen Augen eine Gedächtnisleistung, einen Kraftakt der menschlichen Fantasie. Der Verlust der Ressourcen aus dieser Quelle war für ihn tragischer als die Materialverschwendung.¹

Was können wir ein Jahrhundert später dazu sagen? Einerseits mutet diese Einstellung vorsintflutlich an. Im 21. Jahrhundert sind wir uns der Bedeutung der Effizienz und des ökonomischen Nutzens der Produktivitätssteigerungen nur allzu bewusst. Unsere Arbeitsplätze sind – zumindest was die Herstellung materieller Produkte betrifft – im Vergleich zu Taylors Zeitalter gut organisiert.

Andererseits sind Taylors Worte ganz modern. Trotz unserer viel gepriesenen Effizienz bei der Produktion materieller Güter herrscht in unserer Wirtschaft noch immer unglaubliche Verschwendung. Diese Verschwendung wird nicht durch Organisationsmängel verursacht, sondern durch die Arbeit an den falschen Dingen – und das im industriellen Maßstab. Wie Managementguru Peter Drucker sagte:

»Es gibt nichts, was nutzloser wäre, als mit großer Effizienz eine Arbeit zu verrichten, die überhaupt nicht verrichtet werden sollte.«²

Dennoch widmen wir uns nach wie vor mit großer Effizienz den falschen Aktivitäten. Man kann nur schwer einschätzen, wie viel Verschwendung in modernen Arbeitsprozessen entsteht, aber es mangelt nicht an entsprechenden Anekdoten. Im Rahmen meiner Beratungen und Vortragsreisen zum Thema Lean Startup höre ich immer wieder die gleiche Botschaft von Mitarbeitern in großen und kleinen Unternehmen. Jede Branche liefert unzählige Beispiele für gescheiterte Produkteinführungen, schlecht konzipierte Projekte und die Todesspirale umfangreicher Batch- oder Losgrößen. Ich betrachte diese Vergeudung menschlicher Zeit als kriminelle, fahrlässige Verschwendung menschlicher Kreativität und Potenziale.

Welcher Prozentsatz dieser Verschwendung wäre vermeidbar? Vermutlich ein wesentlich größerer Teil als wir denken. Die meisten Leute glauben, dass Projekte zumindest in ihrer Branche aus gutem Grund Schiffbruch erleiden: Sie sind von Haus aus riskant, die Marktbedingungen sind unvorhersehbar, die »Mitarbeiter in großen Unternehmen« sind nicht kreativ. Einige meinen, wenn wir den Arbeitsprozess verlangsamen und sorgfältiger gestalten würden, könnten wir die Misserfolgsrate senken und weniger Produkte von höherer Qualität herstellen. Andere sind überzeugt, bestimmte Menschen hätten ein instinktives Gespür dafür, was ankommt. Wir müssten nur genug Visionäre und Virtuosen dieser Art finden, dann wären alle unsere Probleme auf einen Schlag gelöst. Diese »Lösungen« entsprachen im 19. Jahrhundert dem neuesten Stand des Wissens, bevor moderne Managementtheorien die Runde machten.

Die Anforderungen in einer Welt, die sich immer schneller dreht, macht diese antiquierten Ansätze unbrauchbar. Und so wird die Schuld an gescheiterten Projekten und Geschäftsmodellen der Unternehmensführung angelastet, die aufgefordert ist, das Unmögliche möglich zu machen. Alternativ zeigt man mit dem Finger auf Finanzinvestoren oder die öffentlichen Märkte, die Patentlösungen und kurzfristige Ergebnisse zum Credo erheben. Wir haben viele Schwarze Peter, die wir verteilen können, aber nur wenige Theorien, die als Orientierungshilfe für Unternehmensführer und Investoren dienen könnten.

Die Lean-Startup-Bewegung begnügt sich nicht damit, die Hände zu ringen. Wir sind der Ansicht, dass die Verschwendung im Innovationsbereich vermeidbar ist, sobald man die Ursachen kennt. Die einzige Voraussetzung ist, dass wir unsere kollektive Vorstellung ändern, wie diese Aufgabe bewältigt werden kann.

Es reicht nicht aus, Mitarbeiter zu ermahnen, sich mehr Mühe zu geben. Unsere derzeitigen Probleme rühren ja genau daher: Wir geben uns mehr Mühe, doch mit den falschen Dingen. Wir konzentrieren uns auf die funktionale Effizienz und verlieren dadurch das wahre Ziel jeder Innovation aus den Augen: Lernen, um unser Wissen zu erweitern. Wichtig ist, wie Deming sagte, nicht die Vorgabe quantitativer Ziele, sondern die Vorgabe der Methoden, mit denen wir diese Ziele erreichen. Die Lean-Startup-Bewegung steht für das Prinzip, mithilfe wissenschaftlich fundierter Methoden eine Antwort auf die dringlichste Innovationsfrage zu finden: Wie bauen wir auf dem Fundament neuer Produkte und Dienstleistungen eine tragfähige Organisation auf?

Talente mit Superman-Status

Einige Monate nach einem Workshop kam einer der Teilnehmer zu mir, um mir von seinen Fortschritten zu berichten: »Seit ich die Lean-Startup-Prinzipien verinnerlicht habe, komme ich mir wie Superman vor. Obwohl ich ein kleines Licht in der Unternehmenshierarchie bin, scheue ich mich nicht, dem Topmanagement in meinem Konzern Fragen zu stellen und sie sehr schnell davon zu überzeugen, dass ihre Projekte auf überprüfbaren Hypothesen beruhen. Ich kann ihnen mit wenigen Worten verständlich machen, wie sie ihre Planung wissenschaftlich validieren, bevor es zu spät ist. Meistens bekomme ich zu hören: »Das ist genial. Uns wäre nie eingefallen, unsere Annahmen so rigoros und systematisch zu überprüfen.«

Infolge dieses Wissens konnte er sich in seinem Unternehmen als brillanter Mitarbeiter profilieren. Das war gut für seine Karriere, aber auf der persönlichen Ebene frustrierend. Warum? Weil das Wissen um die mangelhaften Produktpläne nicht seiner herausragenden Intelligenz, sondern einer Theorie geschuldet ist, die ihm Prognosen und alternative Vorschläge ermöglicht. Das Frustrierende daran ist, dass die Führungskräfte, denen er seine Ideen nahezubringen versucht, das übergeordnete System nicht erkennen. Sie nehmen fälschlicherweise an, der Schlüssel zum Erfolg sei die Rekrutierung solcher Supertalente für ihr Team. Sie übersehen dabei die Chance, die er ihnen auf dem Silbertablett präsentiert: systematisch bessere Ergebnisse durch eine Veränderung der Überzeugungen zu erzielen, wie Innovation entsteht.

Dem System allerhöchste Priorität einräumen: Ein klippenreicher Kurs

Wie bei Taylor besteht die Herausforderung darin, die Führungsmannschaft moderner Unternehmen zu überzeugen, dass das System an erster Stelle stehen sollte. Der Taylorismus sollte jedoch als warnendes Beispiel dienen und es ist wichtig, die Lektionen der Geschichte zu beherzigen, wenn wir seine Ideen einer Zielgruppe näherbringen wollen, die eher dem Mainstream angehört.

Taylor ist uns weniger wegen seiner intellektuellen Glanzleistungen als vielmehr wegen seiner Fokussierung auf die Steuerung von Arbeitsabläufen in Erinnerung geblieben. Auch er pochte darauf, dem System allerhöchste Priorität einzuräumen. Für ihn war nicht nur der familiäre, sondern auch der berufliche Hintergrund von Führungskräften wichtig, die im Wettbewerb bestehen und produktiv mit leistungsstarken Mitarbeitern zusammenarbeiten wollen.

Er wies darauf hin, dass in der Vergangenheit der Mensch an erster Stelle stand, in Zukunft aber das System an erster Stelle stehen müsse. Doch das höchste Ziel jedes guten Systems war in seinen Augen die Entwicklung von kompetenten Managern, die dank systematischer Führung sicher und schnell an die Spitze der Unternehmenshierarchie vorrücken können.³

Leider geriet Taylors nachdrückliche Behauptung, die wissenschaftliche Unternehmensführung stünde der Suche und Beförderung der besten Mitarbeiter keinesfalls im Weg, rasch in Vergessenheit. Fakt ist, dass die Produktivitätssteigerungen, die auf der Grundlage der ersten Prinzipien des *Scientific Management* entstanden, beispielsweise durch Zeit- und Bewegungsstudien, Prämienlohn und das funktional geprägte System der Vorarbeiter (ein Vorläufer der heutigen funktionalen Abteilungen) so signifikant waren, dass spätere Managergenerationen die Bedeutung der Menschen aus den Augen verloren, die sie zustande brachten.

Das leistete zwei Problemen Vorschub: Zum einen wurden die Unternehmensprozesse übermäßig starr, sodass die Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Kompetenz der Mitarbeiter ungenutzt blieb. Zweitens wurde Planung, Prävention und Prozedere zu großes Gewicht beigemessen – Instrumenten, die dazu dienten, in einer weitgehend statischen Welt beständige Ergebnisse zu erzielen. In den Fabriken wurden diese Probleme von der Lean-Manufacturing-Bewegung frontal in Angriff genommen. Die Lektionen, die sich daraus ableiten lassen, haben in vielen modernen Organisationen Verbreitung gefunden. Und doch orientieren wir uns noch heute in Bereichen wie Produktentwicklung, Entrepreneurship und Innovation an einem längst überholten Rahmenwerk.

Ich hoffe, dass die Lean-Startup-Bewegung diese reduktionistische Falle umgeht. Wir beginnen gerade erst, die Gesetzmäßigkeiten des Entrepreneurship-Ansatzes zu entdecken, der die Erfolgchancen eines Startups und die Entwicklung neuer und innovativer Produkte systematisch verbessert. Dadurch werden die traditionellen Tugenden des »Unternehmertums« keineswegs geschmälert: die Vorrangstellung der Vision, die Bereitschaft, Risiken einzugehen, und der Mut, der angesichts der zahlreichen Unwägbarkeiten erforderlich ist. Unsere Gesellschaft braucht mehr als je zuvor die schöpferische und visionäre Kraft der Entrepreneure. Diese Ressourcen sind so unendlich kostbar, dass wir es uns nicht leisten können, sie zu verschwenden.

Pseudowissenschaftliche Produktentwicklung

Würde Taylor heute noch leben, würde er angesichts des Umgangs mit Entrepreneuren und Innovatoren vermutlich den Kopf schütteln. Es ist uns zwar gelungen, die Arbeitskraft von Wissenschaftlern und Ingenieuren, die mit ihren technischen Zauberkunststücken einen Menschen des beginnenden 20. Jahrhundert überwältigt hätten, in produktive Bahnen zu lenken, doch den Führungspraktiken, die dabei zur Anwendung kommen, fehlt allgemein die wissenschaftliche Strenge. Ich würde sogar so weit gehen, sie als pseudowissenschaftlich zu bezeichnen.

Wir neigen dazu, neuen Projekten auf der Grundlage der Intuition grünes Licht zu geben, statt Fakten entscheiden zu lassen. Doch das ist nicht die eigentliche Ursache des Problems, wie wir in diesem Buch gesehen haben. Alle Innovationen beginnen mit einer Vision. Kritisch sind die nächsten Schritte. Die meisten Innovationsteams engagieren sich auf der Bühne des Erfolgstheaters, richten ihren Blick selektiv auf Daten, die ihre Vision unterstützen, statt ihre Elemente der rauen Wirklichkeit echter Experimente auszusetzen, oder tauchen in eine datenfreie Zone für »Experimente« ab, die weder Grenzen noch Kundenrückmeldungen oder Eigenverantwortung kennt. Jedes Mal, wenn ein Team Ursache und Wirkung aufzuzeigen versucht, indem es Diagramme mit Bruttokenngrößen ins Rampenlicht rückt, geht es pseudowissenschaftlich vor. Woher wissen wir, dass zwischen Ursache und Wirkung tatsächlich der vermutete Zusammenhang besteht? Jedes Mal, wenn ein Team seine Misserfolge zu rechtfertigen versucht, indem es erklärt, aus seinen Fehlern gelernt zu haben, befindet es sich ebenfalls auf der pseudowissenschaftlichen Schiene.

Wenn in einem Iterationszyklus echte Lernprozesse stattgefunden haben, sollten wir den Nachweis im nächsten Zyklus in Form validierter Lernprozesse erbringen. Nur wenn wir ein Modell des Kundenverhaltens entwickeln und zeigen, dass wir Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die diese Reaktionen im Lauf der Zeit positiv verändern, können wir Fakten über die Gültigkeit unserer Vision schaffen.

Bevor wir den Erfolg der Lean-Startup-Bewegung feiern, ist eine Warnung angebracht. Wir können es uns nicht leisten, dass dieser Erfolg eine neue Pseudowissenschaft hervorbringt, in die sich alles nur noch um Kurskorrekturen, MFP und dergleichen dreht. Dieses Schicksal war dem *Scientific Management* beschieden, wodurch das Kernanliegen dieses Konzepts meiner Meinung nach um Jahrzehnte zurückgeworfen wurde. Die Wissenschaft wurde als Sieg der Routineverrichtungen über die kreative Arbeit, der Mechanisierung über die Menschlichkeit und der starren Pläne über die Wendigkeit verstanden. Spätere Bewegungen mussten dazu erhalten, diese Unzulänglichkeiten auszubessern.

Taylor glaubte an vieles, was in seinen Augen wissenschaftlich war, aber heute als Vorurteil entlarvt ist. Er glaubte an die angeborene Überlegenheit der Oberschicht gegenüber der Arbeiterklasse, was Intelligenz und Charakter betraf, an die Überlegenheit der Männer gegenüber dem weiblichen Geschlecht; und er war überzeugt, dass Menschen mit niedrigem sozialem Status von ihren Vorgesetzten mit Strenge angeleitet und überwacht werden sollten. Diese Überzeugungen waren ein fester Bestandteil seiner Zeit und man erliegt leicht der Versuchung, ihm zu verzeihen, dass er sich von ihnen blenden ließ.

Welche Vorurteile mögen sich abzeichnen, wenn man unsere Zeit durch die Brille künftiger Praktiken betrachtet? Welchen Kräften begegnen wir mit unangemessenem Vertrauen? Was setzen wir aufs Spiel, wenn wir die Elemente aus den Augen verlieren, die den anfänglichen Erfolg unserer Bewegung ausmachen?

Mit diesen Fragen möchte ich das Buch beenden. So befriedigend es auch sein mag, mitzerleben, wie schnell die Lean-Startup-Bewegung Ruhm und Anerkennung gewinnt – es ist wesentlich wichtiger, zu praktizieren, was wir predigen. Was wir darüber wissen, ist nur die Spitze des Eisbergs. Wir brauchen ein umfassendes Projekt, um die verborgenen Potenziale zu erschließen, die sichtbar in modernen Arbeitnehmern schlummern. Was könnten sie mit ihrer Zeit anfangen, wenn wir endlich aufhören würden, ihre Zeit zu verschwenden? Die Möglichkeiten gehen über unsere Vorstellungskraft hinaus. Gegen Ende der 1880er-Jahre begann Taylor mit einer Reihe von Untersuchungen, um den Arbeitsablauf beim Stahlschneiden zu optimieren. Im Verlauf der

Nachforschungen, die mehr als 25 Jahre dauerten, führten er und seine Kollegen mehr als 20 000 einzelne Experimente durch. Bemerkenswert ist an diesem Projekt, dass es weder wissenschaftlichen Rückhalt noch ein staatlich gefördertes Forschungs- und Entwicklungsbudget besaß. Die Kosten wurden ausschließlich von der Industrie getragen und aus den laufenden Gewinnen bestritten, die infolge der Experimente mit Produktivitätssteigerungen erzielt wurden. Das war nur ein experimentelles Programm von vielen, das dazu diente, der verborgenen Produktivität in einer einzelnen Arbeitsaufgabe auf die Spur zu kommen. Andere Anhänger der wissenschaftlichen Betriebsführung verbrachten Jahre damit, die einzelnen Arbeitsschritte von Maurern, Landwirten und sogar die Handhabung von Schaufeln unter die Lupe zu nehmen. Sie waren von dem Gedanken besessen, die Wahrheit zu finden, und gaben sich nicht mit den althergebrachten Kenntnissen oder Gleichnissen der Experten zufrieden.

Können Sie sich einen modernen Manager vorstellen, einen Wissensarbeiter, der sich in gleichem Maß für die Methoden interessiert, die seine Mitarbeiter bei ihren Aktivitäten anwenden? Wie groß ist der Anteil der heutigen Innovationstätigkeit, die sich an Schlagworten ohne wissenschaftliche Grundlage orientiert?

Ein neues Forschungsprogramm

Welche vergleichbaren Forschungsprogramme können wir auf den Weg bringen, um herauszufinden, wie wir effektiver arbeiten?

Zum einen verstehen wir noch sehr wenig, was die Produktivität in Situationen extremer Unsicherheit ankurbelt. Da die Zykluszeiten überall zurückgehen, bieten sich zahlreiche Gelegenheiten, neue Ansätze zu testen. Daher schlage ich vor, Startup-Testlabore einzurichten, um Produktentwicklungsmethoden aller Art zu durchleuchten.

Wie könnten solche Tests durchgeführt werden? Wir könnten kleine funktionsübergreifende Teams damit betrauen, vielleicht zuerst aus dem Engineering- und Produktbereich, die Probleme anhand verschiedener Entwicklungsmethoden lösen. Wir könnten mit Problemen beginnen, auf die es eine klare, unbestritten richtige Antwort gibt, beispielsweise aus den internationalen Programmierwettbewerben, die Datenbanken für gut definierte Probleme mit klaren Lösungen angelegt haben. Diese Wettbewerbe bieten außerdem eine Ausgangsbasis, wie viel Zeit die Lösung der verschiedenen Probleme in Anspruch nehmen sollte, sodass

wir die Gebrauchstauglichkeit des Problemlösungsprozesses im experimentellen Rahmen beurteilen können.

Dieses Instrumentarium für die Kalibrierung nutzend, können wir dann die Einflussgrößen der Experimente verändern. Die Herausforderung besteht darin, die Qualität des Ergebnisses objektiv messen zu können, auch wenn sich die Unsicherheit hinsichtlich der richtigen Antwort erhöht. Vielleicht sollten wir Kundenprobleme aus der realen Welt verwenden und das Ergebnis der Teamarbeit von echten Kunden testen lassen. Oder wir entwickeln im Extremfall ein minimal funktionsfähiges Produkt mit einem immer wiederkehrenden Problem, für das wir verschiedene Lösungen anbieten, um anhand der quantifizierbaren Ergebnisse feststellen zu können, welche die besten Konversionsraten erzeugt.

Wir könnten auch die spielentscheidenden Zykluszeiten verändern, indem wir mehr oder weniger komplexe Plattformen und Distributionskanäle aufbauen, um die Auswirkung dieser Faktoren auf die tatsächliche Produktivität des Teams zu testen.

Vor allem müssen wir transparente Methoden entwickeln, um die Eigenverantwortung der Teams für die validierten Lernprozesse zu fördern. Ich habe eine Methode geschildert: die Innovationsbilanz – mit einem klar definierten Finanzmodell und Wachstumsmotor. Es wäre jedoch naiv, anzunehmen, dass es sich um die bestmögliche Methode handelt. Da sie in immer mehr Unternehmen Eingang findet, werden zweifellos neue Techniken entstehen, die wir rigoros und systematisch auswerten sollten.

Alle diese Fragen deuten auf die Möglichkeit öffentlich-privater Partnerschaften zwischen Forschungsuniversitäten und Entrepreneur-Gemeinschaften hin, die der Förderung bedürfen. Vielleicht können die Universitäten mehr zur Wertschöpfung beitragen, als sich auf die Rolle der Finanzinvestoren oder Schöpfer von Inkubatoren zu beschränken, wie derzeit üblich. Meine Prognose lautet, dass dort, wo solche Forschungsinitiativen in Gang gesetzt werden, das Epizentrum einer neuen Entrepreneur-Praxis entstehen wird; die beteiligten Universitäten werden daher ein wesentlich höheres Ausmaß an Kommerzialisierung ihrer grundlegenden Forschungsaktivitäten erleben.⁴

Die langfristige Aktienbörse

Über diese Forschungstätigkeit hinaus schlage ich vor, das gesamte Ökosystem zu verändern, in dem Entrepreneurship angesiedelt ist. Ein viel zu großer Teil der Startup-Industrie hat sich in einen »Zulieferbetrieb« für die großen Medienkonzerne und Investmentbanken verwandelt. Dass etablierte Unternehmen damit kämpfen, fortlaufend in Innovationen zu investieren, ist auch auf den Druck der öffentlichen Märkte zurückzuführen, kurzfristige Gewinn- und Wachstumsziele zu erreichen. Und das ist wiederum eine Folge der Methoden, die wir zur Leistungsmessung von Führungskräften benutzen: Sie rücken, wie im sechsten Kapitel beschrieben, die Fassadenmetrik in den Vordergrund. Was wir brauchen, ist eine Börse der neuen Art, an der die Aktien langfristig denkender Unternehmen gehandelt werden, eine sogenannte Long-Term Stock Exchange (LTSE).

Zusätzlich zu den Quartalsberichten über Gewinne und Margen sollten die LTSE-notierten Unternehmen mithilfe der Innovationsbilanz Rechenschaft über ihre internen Entrepreneur-Aktivitäten ablegen. Sie würden wie Intuit ihre mit Produkten erzielten Umsätze auflisten, die es vor ein paar Jahren noch nicht gab. Das Kompensationssystem der LTSE-Unternehmen wäre an die langfristige Unternehmensleistung gebunden. Die Transaktionskosten und Gebühren der LTSE müssten weit höher sein, um den kurzfristigen spekulativen Handel und massive Kursausschläge einzudämmen. Im Gegenzug wäre es den LTSE-Unternehmen gestattet, den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung ihrer Aktivitäten so zu strukturieren, dass dem Management mehr Freiraum für langfristige Investitionen bleibt. Die Transparenz der LTSE würde nicht nur das langfristige Denken unterstützen, sondern auch wertvolle Daten über die Möglichkeiten liefern, Innovationen in der realen Welt zu fördern. Eine Einrichtung wie die LTSE würde die Entwicklung der nächsten Generation herausragender Unternehmen beschleunigen, aufgebaut auf dem Fundament einer fortlaufenden Innovation.

Fazit

Die Lean-Startup-Bewegung sollte Doktrinen und starre Ideologien meiden. Wir sollten uns davor hüten, den Begriff »wissenschaftlich« mit Formeln nach Schema F oder mangelnder Menschlichkeit in der Arbeitswelt gleichzusetzen. Tatsache ist, dass wissenschaftliche Aktivitäten zu den kreativsten Betätigungen des

Menschen gehören. Die Übertragung auf das Entrepreneurship-Konzept kann gewaltige menschliche Potenziale freisetzen.

Wie sähe ein Unternehmen aus, in dem sämtliche Mitarbeiter mit den Waffen einer organisatorischen Lean-Startup-Supermacht ausgerüstet sind?

Zum einen würden alle darauf bestehen, dass Annahmen klar formuliert und rigoros überprüft werden, nicht als Hinhaltetaktik oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahme, sondern als aufrichtiges Bestreben, die Wahrheit hinter der Vision jedes Projekts zu ergründen.

Wir würden keine Zeit mit endlosen Auseinandersetzungen zwischen den Verteidigern des Qualitätsprinzips und den Draufgängern verlieren, die Fortschritt um jeden Preis auf ihre Fahnen geschrieben haben, sondern erkennen, dass Schnelligkeit und Qualität Verbündete sind in dem Bemühen um den langfristigen Kundennutzen. Wir würden uns beeilen, unsere Vision einem Lackmustest zu unterziehen, ohne sie ganz aufzugeben. Wir würden nach Möglichkeiten Ausschau halten, Verschwendung zu vermeiden, nicht um Qualitäts-Luftschlösser zu bauen, sondern im Dienste der Wendigkeit und bahnbrechender Geschäftsergebnisse.

Wir würden auf Fehler und Rückschläge mit Ehrlichkeit und Lernprozessen reagieren, nicht mit Schuldzuweisungen und Vorwürfen. Wir würden dem Impuls widerstehen, uns selber auszubremsten, indem wir die Batchgrößen aufstocken und dem Fluch der Prävention erliegen. Die angestrebte Geschwindigkeit würden wir durch Ausmustern von Aufgaben erreichen, die überflüssig sind, weil sie keinen Lernprozess einleiten. Wir würden uns für die Entwicklung neuer Institutionen mit einer langfristigen Zielsetzung, einer echten Mission engagieren, um nachhaltige Werte zu schaffen und die Welt zum Besseren zu verändern.

Vor allem aber würden wir endlich aufhören, Zeit zu vergeuden.

14. Kapitel

Schließen Sie sich der Bewegung an

In den vergangenen Jahren hat die Lean-Startup-Bewegung globale Ausmaße angenommen. Die Anzahl der Informationsquellen für angehende Entrepreneurre ist unglaublich. Ich werde an dieser Stelle mein Bestes tun, einige der besten Veranstaltungen, Bücher und Blogs als weiterführende Lektüre und praktische Übung aufzulisten. Was Sie daraus machen, liegt ganz bei Ihnen. Lesen ist gut, handeln ist besser.

Die wichtigsten Ressourcen findet man vor Ort. Man muss nicht mehr in Silicon Valley leben, um andere Entrepreneurre zu finden, Ideen auszutauschen und für eine gemeinsame Sache zu kämpfen. Doch die Einbettung in ein Startup-Ökosystem ist für unternehmerisches Denken und Handeln noch heute wichtig. Geändert hat sich nur, dass die Ökosysteme weltweit an immer mehr Startup-Drehkreuzen wie Pilze aus dem Boden schießen.

Auf meiner offiziellen Website für *The Lean Startup* finden Sie unter <http://the-leanstartup.com> weitere Ressourcen, Fallstudien und Links zu weiterführender Lektüre, auch zu meinem Blog *Startup Lessons Learned* mit Videos, Dias und Audiokassetten aus früheren Präsentationen.

Lean-Startup-Meetups

Möglicherweise finden auch in Ihrer Nähe Lean-Startup-Meetups statt. Derzeit gibt es mehr als 100, wobei die größten in San Francisco, Boston, New York, Chicago und Los Angeles abgehalten werden. Siehe auch <http://lean-startup.meetup.com/>. Dort finden Sie auch Städte aufgelistet, in denen Interesse an der Gründung einer neuen Gruppe besteht, und Tools, um selber die Initiative zu ergreifen.

Lean-Startup-Wiki

Nicht jede Lean-Startup-Gruppe benutzt Meetup.com, um sich zu organisieren; eine Liste von Veranstaltungen und anderen Ressourcen wird von den ehrenamtlichen Helfern der Lean-Startup-Wiki gepflegt: <http://leanstartup.pbworks.com/>

Der Lean-Startup-Zirkel

Die größte Lean-Startup-Community ist online aktiv und auf der Lean-Startup-Mailingliste aufgeführt. Gegründet von Rich Collins, enthält sie Tipps, Ressourcen und Geschichten aus dem Unternehmensalltag für Entrepreneur:innen. Fragen über die Möglichkeiten, die Lean-Startup-Prinzipien in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche anzuwenden, können Sie unter <http://leanstartupcircle.com/> stellen.

Die Startup Lessons Learned Conference

Seit zwei Jahren halte ich Konferenzen zum Thema Startup Lessons Learned ab. Weitere Informationen finden Sie unter <http://sllconference.com>

Weiterführende Lektüre

Clayton M. Christensens Buch *The Innovator's Dilemma* (*The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren*) und *the Innovator's Solution* gehören zu den Klassikern. Um die Theorie der disruptiven Innovation in der Praxis zu studieren, sind auch *The Innovator's Prescription* (über disruptive Gesundheitsvorsorge) und *Disrupting Class* (über das Bildungswesen) hilfreich. <http://ericri.es/ClaytonChristensen>

Geoffrey A. Moores frühe Werke sind allen Entrepreneur:innen bekannt, vor allem *Crossing the Chasm* oder *Inside the Tornado* (*Der Tornado-Effekt*). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution* (*Darwins Erben*) fand ich besonders hilfreich. <http://ericri.es/DealingWithDarwin>

Zu empfehlen sind auch:

Reinertsen, Donald G., *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*, <http://ericri.es/pdflow>

Liker, Jeffrey, *Der Toyota Weg*, München 2006 <http://ericri.es/thetoyotaway>

Womack, James P. und Daniel T. Jones, *Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern*, Frankfurt 2006 <http://ericri.es/LeanThinking>

Watts, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* <http://ericri.es/ThePeoplesTycoon>

Kanigel Robert, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* <http://ericri.es/OneBestWay>

Taylor, Frederick Winslow, *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, Saarbrücken 2004 <http://ericri.es/ScientificManagement>

Beck, Kent und Cynthia Andres, *Extreme Programming Explained: Embrace Change* <http://ericri.es/EmbraceChange>

Ohno, Taiichi, *Das Toyota-Produktionssystem*, Frankfurt 2009. <http://ericri.es/TaiichiOhno>

Die Idee von der Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife ist dem Manöverkrieg geschuldet, vor allem John Boyds OODA Loop. Siehe auch Richards, Chet, *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business*

<http://ericri.es/CertaintoWin>

Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*

<http://ericri.es/OutOfTheCrisis>

Sloan, Alfred, *Meine Jahre mit General Motors*, München 1966

<http://ericri.es/MyYears>

Pelfrey, William, Billy, Alfred, and General Motors: *The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time in America*

<http://ericri.es/BillyAlfred>

Drucker, Peter, *Management*, Frankfurt 2009

<http://ericri.es/PracticeofManagement>

Mullins, John, und Randy Komisar, *Getting to Plan B: Breacking Through to a Better Business Model*

<http://ericri.es/GettingToPlanB>

Anmerkungen

Einführung

1. Eine aktuelle Liste der Lean-Startup-Meetups, auch in Ihrer Nähe, finden Sie unter <http://lean-startup.meetup.com/> oder unter Lean Startup Wiki <http://leanstartup.pbworks.com/Meetups>).

1. Kapitel

1. Die Produktionsstatistiken stammen aus dem Blog *Five Thirty Eight*: <http://www.fivethirtyeight.com/2010/02/us-manufacturing-is-not-dead.html>.

2. Kapitel

1. *The Innovator's Dilemma* ist ein Klassiker von Clayton Christensen über die Schwierigkeiten etablierter Unternehmen mit disruptiven Innovationen. Genau wie der Nachfolgebild *The Innovator's Solution* zeigt es spezifische Möglichkeiten auf, wie etablierte Unternehmen autonome Geschäftsbereiche schaffen können, um ähnliche neue Aktivitäten wie ein Startup einzuführen. Diese strukturellen Voraussetzungen werden ausführlich im Kapitel Innovation behandelt.
2. Mehr über SnapTax siehe <http://blog.turbotax.intuit.com/turbotax-press-releases/taxes-on-your-mobile-phone-it%E2%80%99s-a-snap/01142011-4865> und <http://mobilized.allthingsd.com/20110204/exclusive-intuit-sees-more-than-35000-downloads-for-snaptax-its-smartphone-tzax-filing-app/>
3. Die meisten Informationen zu Intuit und SnapTax stammen aus Privatgesprächen mit Intuit-Managern und Mitarbeitern. Informationen über die Intuit-Gründer siehe Suzanne Taylor, Kathy Schroeder und John Doerr, *Inside Intuit: How the Makers of Quicken Beat Microsoft and Revolutionized an Entire Industry*, Harvard Business Press, Cambridge, Mass. 2003.

3. Kapitel

1. Die ursprünglichen fünf Gründer von IMVU waren Will Harvey, Marcus Gosling, Matt Danzig, Mel Guymon und ich.
2. Die Nutzung in den USA war noch konzentrierter; siehe http://www.businessweek.com/technology/tech_stats/im05307.htm.
3. Mehr über IMVUs ursprüngliche Gespräche mit Kunden, die uns von der Add-on-Strategie abbrachten, siehe <http://mixergy.com/ries-lean/>
4. Vorsicht: Validierte Lernprozesse erfordern die richtigen Parameter, aktionsorientierte Kenngrößen, wie im 7. Kapitel beschrieben.
5. Dieser Fall wurde von Bethany Coates unter der Leitung von Professor Andy Rachleff aufgezeichnet. Sie erhalten eine Kopie unter <http://hbr.org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG>
- 6.

4. Kapitel

1. Einige Entrepreneure haben diesen Slogan als Startup-Philosophie mit dem Acronym JFDI übernommen. Siehe auch <http://www.cloudave.com/1171/what-makes-an-entrepreneur-four-letters-jfdi/>.
2. <http://techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1-2-billion/>
3. Ich danke Caroline Barlerin und HP für die Genehmigung, meine experimentelle Analyse dieses neues Projekts einfügen zu dürfen.
4. Die Information über Kodak Gallery stammt aus Interviews von Sara Leslie.
5. Die VLS-Geschichte stammt von Elnor Rozenot, ehemals Innosight Ventures. Siehe auch ein Artikel in *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets/ar/1> oder <http://economic-times.indiatimes.com/news/news-by-company/corporate-trends/village-laundry-services-takes-on-the-dhobi/articleshow/5325032.cms>.
6. Weitere Informationen über CFPB siehe *Wall Street Journal*, 13. April 2011, Artikel »For Complaints, Don't Call Consumer Bureau Yet«; <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703551304576260772357440148.html>. Viele Staatsdiener arbeiten derzeit daran, unter Präsident Obama den experimentellen Ansatz im öffentlichen Sektor zu verankern. Ich danke hiermit Aneesh Chopra, Chris Vein, Todd Park und David Forrest für ihre Informationen über diese bahnbrechenden Aktivitäten.

5. Kapitel

1. Beispielsweise hatte die CU Community, die an der Columbia University begann, anfangs großen Erfolg. Siehe <http://www.slate.com/id/2269131/>.
2. Aktuelle Zahlen für das Engagement aus dem Jahr 2004 sind schwer zu finden, doch dieses Muster zieht sich durch alle offiziellen Verlautbarungen von Facebook. Beispielsweise berichtete Chris Hughes 2005, dass sich täglich »60 Prozent einloggen. Rund 85 Prozent loggen sich einmal wöchentlich ein und 93 Prozent mindestens einmal monatlich.« <http://techcrunch.com/2005/09/07/85-of-college-students-use-facebook/>.
3. Ich hörte den Begriff Vertrauensvorschuss (leap of faith) zum ersten Mal in Zusammenhang mit Startup-Annahmen von Randy Komisar, einem ehemaligen Kollegen und jetzigen Partner der Risikokapitalfirma Kleiner Perkins Caufield & Byers. Er beschreibt das Konzept in seinem Buch *Getting to Plan B*, das in Zusammenarbeit mit Koautor John Mullins entstand.
4. <http://www.forbes.com/2009/09/17/venture-capital-ipod-intelligent-technology-komisar.html>.
5. »Ein sorgfältig recherchiertes und für das *Motor*-Magazin zusammengestelltes Diagramm von Charles E. Duryea, einem Pionier in der Automobilbranche, enthüllt, dass es zwischen 1900 und 1908 in den USA 501 Autohersteller gab. 60 Prozent hatten innerhalb weniger Jahre ein gedeihliches Wachstum zu verzeichnen; 6 Prozent wechselten in andere Produktionsbereiche über.« Siehe auch *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* von Stephen Watts.
6. Jeffrey Liker, *Der Toyota Weg*, München 2006.
7. <http://www.autofieldguide.com/articles/030302.html>.
8. Im Kundenentwicklungsmodell wird das als »Kundenentdeckung« bezeichnet.
9. Siehe auch *Inside Intuit* von Suzanne Taylor und Kathy Schroeder.
10. Weitere Informationen über die Lean UX-Bewegung siehe http://www.cooper.com/journal/2011/02/lean_ux_product_stewardship_an.html und <http://www.slideshare.net/jgothelf/lean-ux-getting-out-of-the-deliverables-business>.

6. Kapitel

1. <http://www.plugged.in/groupon-story-297/>.
2. Siehe »Groupon's \$6 Billion Gambler«, *Wall Street Journal*, http://online.wsj.com/article_email/SB100014240527487048281045760211481410635432-IMyQjAxMTAwMDEWodexNDGYwJ:HTML:
3. Der Begriff *minimal funktionsfähiges Produkt* ist seit dem Jahr 2000 in der Produktentwicklung in Gebrauch. Siehe <http://www2.cs.uidaho.edu/billjunk/Publications/DynamicBalance.pdf>
Siehe auch Frank Robinson (<http://productdevelopment.com/howitworks/mvp.html>). Das deckt sich mit Steve Blanks Konzept vom »minimalen Feature-Paket« in der Kundentwicklung (<http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/>). Siehe auch <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>.
4. Viele Leute haben über dieses Phänomen geschrieben, unter anderem auch Geoffrey Moore in *Crossing the Chasm*. Siehe auch Eric von Hippels Forschung über die »federführenden Nutzer« und sein Buch *The Sources of Innovation*. Steve Blanks Begriff »earlyvangelist« unterstreicht die Macht dieser ersten Kunden.
5. »Für einen gelegentlichen Beobachter sah das Dropbox-Demonstrationsvideo wie eine normale Produktdemonstration aus«, sagte Drew. »Wir haben ein Dutzend Oster Eier geschaffen und für die Digg-Kunden maßgeschneidert. Sie enthielten Hinweise auf Tay Zonday und »Chocolate Rain« und Anspielungen auf *Office Space* und XKCD. Es war eine ironische Verbeugung vor dieser Klientel, die eine Kettenreaktion auslöste. Innerhalb von 24 Stunden hatte das Video mehr als 10 000 Digs.« <http://answers.oreilly.com/topic/1372-marketing-lessons-from-dropbox-a-qa-with-ceo-drew-houston/>. Das Originalvideo und die Reaktionen der Digg-Community siehe http://digg.com/software/Google_Drive_killer_coming_from_MIT_Startup. Siehe »Dropbox«: The Hottest Startup You've Heard Of« bei <http://tech.fortune.cnn.com/2011/03/16/cloud-computing-for-the-rest-of-us/>.
6. Für diese Beschreibung danken wir Lifehacker; <http://lifehacker.com/5586203/food-on-the-table-builds-menus-and-grocery-lists-based-on-your-family-preferences>.
7. Die Liste wurde von meinem Kollegen Professor Tom Eisenmen von der Harvard Business School für einen Fall kompiliert, den er für sein neues Seminar *Launching Technology Ventures* über Aardvark verfasste. Siehe auch <http://>

platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-techventures-part-1-course.html.

8. <http://www.robgo.org/post/568227990/product-leadership-series-user-driven-design-at>.
9. <http://venturebeat.com/2010/02/11/confirmed-google-buys-social-search-engine-aardvark-for-50-million/>
10. Das ist der Kern von *Innovators Dilemma* von Clayton Christensen.
11. Siehe <http://bit.ly/Don'tLaunch>

7. Kapitel

1. Im Gegensatz dazu hatte Googles größter Konkurrent Overture (später von Yahoo aufgekauft) eine Accountgröße von mindestens 50 Dollar, was uns von einer Registrierung abhielt, weil uns das zu teuer war.
2. Weitere Einzelheiten über Farbs Weg als Entrepreneur siehe Mixergy-Interview: <http://mixergy.com/farbood-nivi-grockit-interview/>

8. Kapitel

1. <http://www.slideshare.net/dbinetti/lean-startup-at-sesw-votizen-pivot-case-study>.
2. Mehr über Path siehe <http://techcrunch.com/2011/02/02/goggle-tried-to-buy-path-for-100-million-path-said-no/> und <http://techcrunch.com/2011/02/01/kleiner-perkins-leads-8-5-million-round-for-path/>.
3. Umfasst ein verwaltetes Vermögen von ca. 30 Millionen Dollar und Depotwerte von ca. 150 Millionen Dollar; Stand 4.1.2011.
4. Mehr über Wealthfront siehe Fallstudie von Sarah Milstein unter <http://www.startuplessonslearned.com/2010/07/case-study-kaching-anatomy-of-pivot.html>. Mehr über Wealthfronts jüngste Erfolge siehe <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/10/19/wealthfront-loses-the-sound-effects/>.
5. IMVUS Ergebnisse für 2008 siehe http://www.worldsinmotion.biz.2008/06/imvu_reaches_20_million_regist.php; für 2009 siehe http://www.imvu.com/about/press_releases/press_release_20091005_1.php. und für 2010 siehe <http://techcrunch.com/2010/04/24/imvu-revenue/>
6. Die Geschäftsmodellarchitektur ist ein Konzept, das in Moores *Dealing with Darwin* erläutert wird. Es handelt sich um eine Organisationsstruktur, basierend auf der Priorisierung eines der beiden Geschäftsmodelle (Modell der

komplexen Systeme oder Volumenmodell). Innovationstheorien werden hier auf ganz unterschiedliche Weise verstanden und umgesetzt, je nach Modell, das ein Unternehmen einführt. Siehe auch <http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/darwinDictionary.php>.

9. Kapitel

1. <http://Isaacademy.com/2008/03/24/a-response-to-the-video-sceptics/>.
2. Wenn Sie das nicht akzeptieren können, ist es hilfreich, das Video anzuschauen. Ein detailbesessener Blogger zerplückte ein Video, Sekunde für Sekunde, um zu sehen, wie die Zeit genutzt wurde: »Jedes Mal, wenn der Stapel zwischen den einzelnen Arbeitsschritten weitertransportiert wird, verliert man 2 bis 5 Sekunden. Und man muss den Stapel mehrmals in Position bringen, was sonst [bei einem Single-Piece-Flow oder unterbrechungsfreien Materialfluss] weitgehend entfällt. Das hat auch Konsequenzen für die Fabrik: Für Lagerung, Transport, Wiederaufnahme und Bestand der laufenden Arbeiten. Siehe auch <http://Issacademy.com/2008/03/24/a-response-to-the-video-sceptics/>
3. Timothy Fitz, einem der ersten Ingenieure, gebührt das Verdienst, den Begriff »kontinuierliche Integration« in einem Blog Post geprägt zu haben.: <http://timothy-fitz.wordpress.com/2009/02/10/continuous-deployment-at-imvu-doing-the-impossible-fifty-times-a-day/> Die Entwicklung dieses Systems ist das Werk vieler Ingenieure bei IMVU, die an dieser Stelle nicht alle namentlich genannt werden können. Einzelheiten über die Einführung der kontinuierlichen Integration siehe <http://radar.oreilly.com/2009/03/continuous-deployment-5-eas.html>.
4. Technische Einzelheiten über Wealthfronts kontinuierliche Integration siehe <http://eng.wealthfront.com/2010/03/lean-startup-stage-at-sxsw.html>.
5. Die Beschreibung der School of One stammt von Jennifer Carolan von New-School Venture Fund.
6. Weitere Informationen über die Todesspirale großer Los- oder Batchgrößen siehe *The Principles of Product Development Flow: Lean Product Development* von Donald G. Reinertsen: <http://bit.ly/pdflow>
7. Diese Beispiele aus dem schlanken Gesundheitswesen stammen von Mark Graban, Autor von *Lean Hospitals*.
8. Die anschauliche Geschichte stammt aus dem Buch *Lean Production Simplified* von Pascal Dennis.

9. Ein Beispiel für dieses Missverständnis in der Praxis siehe <http://www.oreillygmt.eu/interview/fatboy-in-a-lean-world/>
10. Die Information über Alphabet Energy stammt aus Interviews von Sara Leslie.
11. Mehr über Toyotas lernende Organisation siehe *Das Toyota Produktionssystem* von Jeffrey Liker.

10. Kapitel

1. Die Hotmail-Geschichte stammt gemeinsam mit anderen Beispielen aus *Vinal Loop* von Adam L. Penenberg. Weitere Einzelheiten siehe <http://www.fast-company.com/magazine/27/neteffects.html>.
2. Weiter Informationen über Kundenwährungen bezüglich Zeit, Geld, Fähigkeiten und Engagement siehe <http://www.startuplessonslearned.com/2009/12/business-ecology-and-four-customer.html>.
3. <http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only>.
4. Das ist die Lektion aus Geoffrey Moores Bestseller *Crossing the Chasm*, Harper Paperbacks, New York 2002.

11. Kapitel

1. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Taiichi Ohno, S.17.
2. Weitere Informationen über Net Promoter Score siehe <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/net-promoter-score-operational-tool-to.html> und *The Ultimate Question* von Fred Reichheld.
3. Information über QuickBooks stammt aus Interviews von Marisa Porzig.

12. Kapitel

1. Jeffrey Liker, John E. Ettlie und John Creighton Campbell, *Engineered in Japan: Japanese Technology-Management Practises*, Oxford University Press, New York 1995, S.196.
2. Siehe auch *PC Magazine*, »Looking Back: 15 Years of PC Magazine«, von Michael Miller, <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,35549,00.aSP>. Sich vor der Mutterorganisation zu verstecken kann langfristig negative Folgen haben.

3. Die Diskussion nimmt Anleihe bei dem Buch *Darwins Erben* von Geoffrey Moore, in dem er das Rahmenwerk beschreibt. Ich habe es erfolgreich in vielen Unternehmen von unterschiedlicher Größe implementiert.

13. Kapitel

1. <http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html>.
2. http://www.goodreads.com/author/quotes/66490.Peter_Drucker.
3. <http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html>.
4. Einige Untersuchungen haben bereits begonnen. Weitere Informationen über Lean-Startup-Forschungsprogramme siehe Nathan Furr's Lean Startup Research Project bei BYU, <http://nathanfurr.com/2010/09/15/the-lean-startup-research-project/> und Tom Eisenmans Projekt Harvard Business School's Launching Technology Ventures, <http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01launching-tech-ventures-part-iv.html>.

Stichwortverzeichnis

3D-Avatar 45

A

Aardvark 97

Absatzwegkorrektur 161

adaptive Organisation 211

agile Softwareentwicklung 123

Aktionsorientiertheit 132

Alphabet Energy 185

Analogien 79

Andon-Cord-System 172

Ängste 234

Ankereffekt 243

Antilogien 79

Avatare 101

B

Bauen, messen, lernen 16

Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife 73

Berufsbezeichnung Entrepreneur 241

Bilanzierungsrahmen, branchenübergreifender 109

Bildungswesen 179

Binett, David 139

Black Box, Innovationen 236

C

ChatNow 47

Cleantech-Bereich 185

Concierge-Service 93

Consumer Federal Protection Bureau (CFPB) 67

Craigslist 101

D

Deming, W. Edward 100

Design 85

Design Thinking 94

Drucker, Peter 247

E

eBay 109

Eigenverantwortung 239

Entrepreneur 15

Entrepreneurship 15, 241

-Theorie 24

Erfolgstheater 81

-Trickkiste 119

Extremprogrammierung 123

F

Facebook 76

Feinabstimmung 111

Food on the Table 94

Ford, Henry 25

Forschungsprogramm 253

Fotobuch 65

Freemium-Geschäftsmodell 153

Fünf-Warum-Analyse 215, 218

G

Garagen-Startup 31

General Managementsystem 21

Geschäfts-

-architektur, Korrektur 160

-verlauf, Phasen 240

Geschwindigkeitsregulatoren, automatische 212

Groupon 87

H

Handlungsbefugnis 231
Haushaltswaschmaschine 66
Hewlett Packard 59
Hotmail 194
Hypothesentest 130

I

Ideenklau 103
IMVU 42
Innovation, Begriff 33
Innovationen, disruptive 38
Innovations-
-bilanz 16, 75
-, Sinn und Zweck 108
-kultur 236
-Sandbox 237
-schmiede 38
Instant Messaging (IM) 42, 98
Institution 32
Integration, kontinuierliche 176
Interesse, persönliches 232
Intrapreneur 29
Intuit 36
Investitionen, proportionale 211
iPhone 89
Iteration(s-) 105
-zyklen 123

J

Just do 57
Just-in-time-Produktionsmethode, Toyota 183

K

Kanban 128
Kodak 63
Kohortenanalyse 115

Kunden-

-archetypen 85
-bedarfskorrektur 159
-segmentkorrektur 144, 159
Kurskorrekturen, Anzahl der 148

L

Lazy Registration 130
Lean Thinking 170
Lean-Startup-
-Konzept, Ursprünge 12
-Meetups 257
-Methode 15
Lernen, validiertes 41
Lernprozess, validierter 16
Leverage-Strategie 162
Losgrößen, kleine 170

M

Markt-
-gerechtigkeit 200
-tauglichkeit 200
Meilensteine im Lernprozess 75, 111
Minimal funktionsfähiges Produkt
(MFP) 74
Moderator 217
Mundpropaganda 190

N

Nachprüfbarkeit, allgemeine 135
Napster 80
Niedrigpreisstrategie 162
Nivi, Farbood 121
Nutzenhypothese 61, 74

O

Obama 67
One-Piece-Flow 170

P

Parameter, grundlegender 110
 Path 149
 Plattform-
 -korrektur 145, 160
 -strategie 162
 Portfolio-Denken 230
 Procter & Gamble 66
 Product-Market-Fit 200
 Produkt, Begriff 32
 Produkt-
 -entwicklung, pseudowissenschaftliche 251
 -nutzung 190
 -verbesserung 113
 Pull-
 -Effekt 185
 -Methode 183

Q

QuickBooks 222

R

Rapid-Production-Technologie 177
 Rauchtest 90
 Reaktionsgeschwindigkeit 207
 Ressourcen 230

S

Sandbox 158
 Scientific Management 250
 SMED-Konzept 172
 Smoke Test 111
 Sony-Walkman 80
 Splitt-Run-Test 117
 Status quo 242
 Steuererklärung 34

T

Taylor, F. W. 246
 Technologiekorrektur 161
 Teleportation 101
 The Innovator's Dilemma 35
 Toyota Produktionssystem 210
 Trichter-Verhaltensparameter 113
 TurboTax 35

V

Validierungsprozess 128
 Verkaufstrichter 115
 Verschwendung 167
 Vertrauensvorschuss 74

W

Wachstum(s-) 81
 –, nachhaltiges 190
 -hypothese 61, 74
 -motor 26
 – starten 167
 –, bezahlter 197
 –, Korrektur 161
 –, viraler 194
 –, zäher 192
 Wahrheiten, unangenehme 216
 Wasserfallmodell 223
 Wealthfront 151
 Werbung, bezahlte 191
 Wert(-) 81
 -schöpfungskorrektur 160
 White, Greg 222
 Wiederholungskäufe 191
 Wizard-of-Oz-Test 99

Z

Zappos 58

Zoom-

-in-Korrektur 143, 158

-out-Korrektur 159

Zugänglichkeit, allgemeine 133