

Eric Ries

Lean Startup

Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Ursula Bischoff

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Lean Startup« (ISBN 978-3-86881-333-3)
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

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

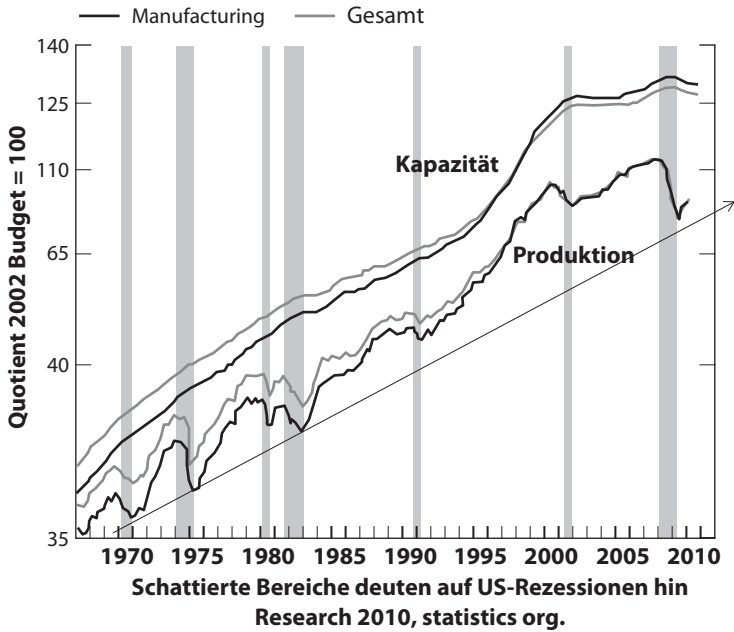


Abb. 1

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

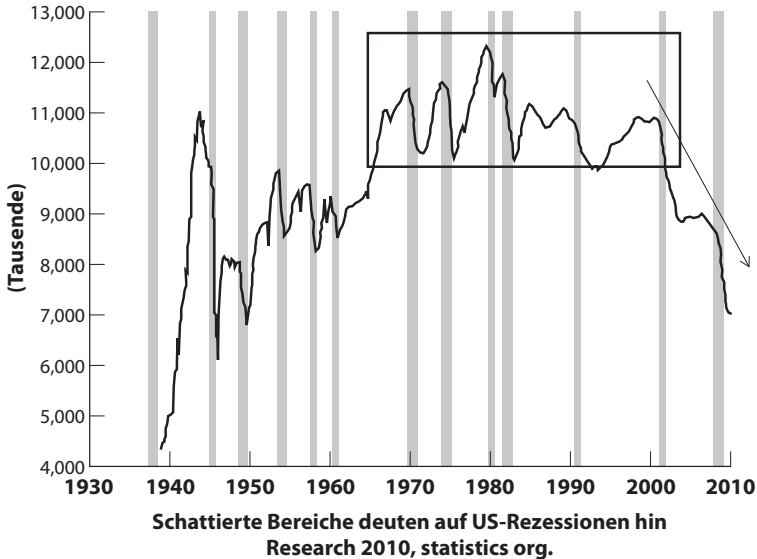


Abb. 2

Arbeitnehmer gesamt: Herstellung kurzlebiger Konsumgüter (NDMANEMP)

Quelle: U.S. Department of Labor : Bureau of Labor Statistics

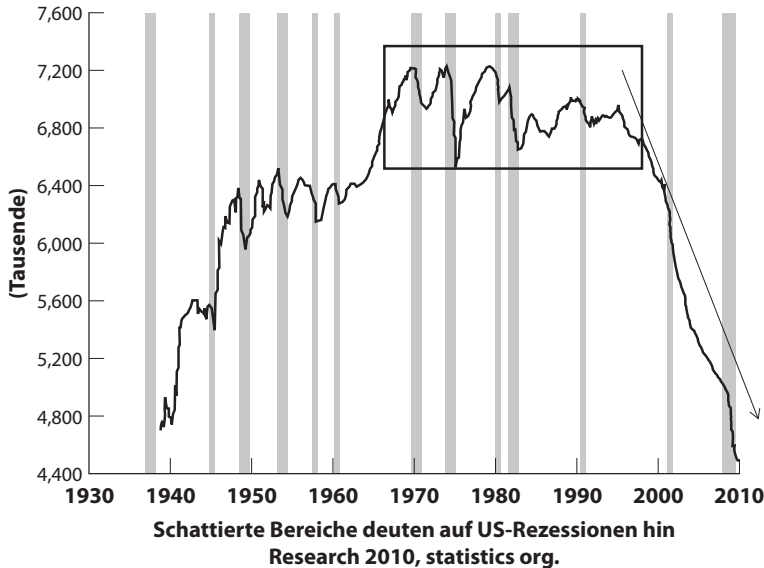


Abb. 3

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 Startellaufs könnte 1000 Meilen später katastrophale Folgen haben.

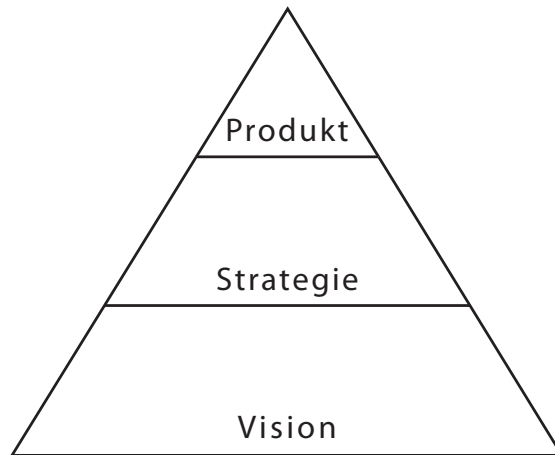
Aus den Geschäftsplänen vieler Startups könnte man leider schließen, dass sie ein Raketenschiff vom Stapel lassen wollen, statt Auto zu fahren. Sie legen sämtliche Schritte und erwarteten Ergebnisse bis in die kleinsten Einzelheiten fest. Und wie beim geplanten Abschuss einer Rakete werden sie so präzise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

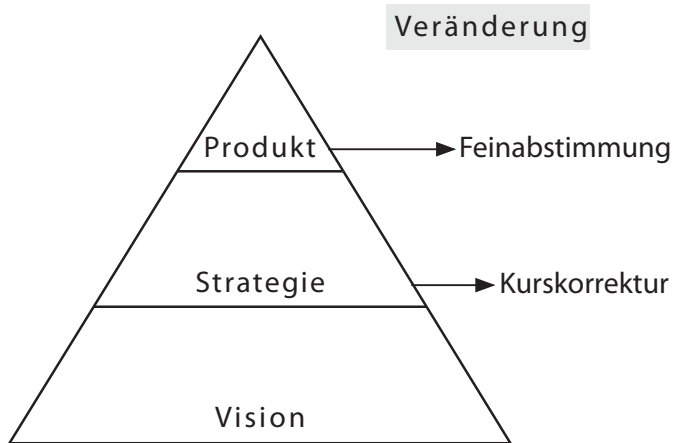


Abb. 4a

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.