

## Lean Startup

*A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty. (Eric Ries)*

Anfang der 2000er Jahre hat es in Silicon Valley eine Reihe großer Startup-Flops gegeben. Zu den spektakulärsten unter ihnen gehören Segway mit dem berühmten elektrischen Zweirad und Webvan, ein Unternehmen, das den Supermarkteinkauf ins Internet bringen wollte.

Beide Unternehmen gingen vor, wie es zur damaligen Zeit üblich war: Sie haben einen Plan aufgestellt, auf der Grundlage dieses Plans Investitionen erhalten und den Plan dann streng umgesetzt. Dieses Vorgehen wird im Projektmanagement „Wasserfall“ genannt; So, wie das Wasser in einem Wasserfall nur nach unten fallen kann, kennt ein Wasserfallprojekt nur eine Richtung, nämlich „weiter im Plan“. Eine Möglichkeit, das Projekt zu ändern oder sogar eine Korrekturschleife zu drehen, gibt es nicht. Das Ergebnis war, dass beide Unternehmen ihre Angebote entwickelt haben, ohne mitzubekommen, dass die erwartete Nachfrage danach gar nicht existierte. Segway wurde nach ein paar enttäuschenden Geschäftsjahren verkauft und bei Webvan wurde das Geschäft nach kurzer Zeit wieder eingestellt. In beiden Fällen haben ihre Investoren dreistellige Millionenbeträge verloren.

In der Zeit danach hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Startups eine neue Herangehensweise benötigen, um derartige Pannen zu vermeiden. Diese neue Herangehensweise wird *Lean Startup* genannt.

### The Lean Startup

2005 hat der Entrepreneur und Investor Steve Blank die ersten Überlegungen für eine neue Arbeitsweise für Startups angestellt. 2011 hat Eric Ries die Gedanken von Blank weiterentwickelt und dafür den Begriff „Lean Startup“ geprägt. Die Bücher dieser beiden Vordenker – *The Startup Owner's Manual* (Blank) bzw. *The Lean Startup* (Ries) – haben die Art und Weise, wie Startups geführt werden, revolutioniert. Heute gehen viele Startups nach den Lean-Prinzipien vor – vor allem die, die von den erfolgreichen Accelerators gefördert und den großen Venture Capital-Gesellschaften finanziert werden. Die Methode wird inzwischen auch in den weltweit führenden Entrepreneurship-Studiengängen an Hochschulen gelehrt.

### Die Grundlagen von Lean Startup

Der Ausgangspunkt für die Lean Startup-Philosophie ist, dass Startup-Gründer am Anfang nichts über ihre zukünftigen

Kunden und deren Wünsche wissen können. Alle Planungsgrundlagen wie das Geschäftsmodell oder die wichtigen Produkteigenschaften sind als ungeprüfte Annahmen zu betrachten, die sich als Irrtümer erweisen können. Diese Annahmen müssen zuerst validiert werden, bevor die Gründer sich zu teuren Ausgaben verpflichten oder unumkehrbare Entscheidungen treffen.

Die Validierung der Annahmen erfolgt immer empirisch:

1. Die Gründer wählen eine Annahme, von der der Erfolg ihres Startups abhängt.
2. Sie leiten aus dieser Annahme eine überprüfbare Hypothese ab.
3. Sie konstruieren ein Experiment, um diese Hypothese zu testen und führen es anschließend durch.
4. Wenn die Hypothese bestätigt wird, gehen die Gründer zur nächsten Annahme über. Andernfalls müssen sie ihre Annahme verwerfen und durch eine neue ersetzen.
5. Erst wenn alle kritischen Annahmen validiert worden sind beginnt das Startup, große Investitionen zu tätigen und intensiv am Wachstum zu arbeiten.

Ein (Lean) Startup ist also in der Anfangsphase eine lernende Organisation, die ihr Geld im Wesentlichen für das Experimentieren ausgibt. Es ist eher mit einem Forschungsprojekt an einer Universität zu vergleichen als mit einem etablierten

Unternehmen, das mit einem bewährten und optimierten Geschäftsmodell Umsätze erwirtschaftet.

*A startup is a temporary organization in search of a scalable and repeatable business model.*

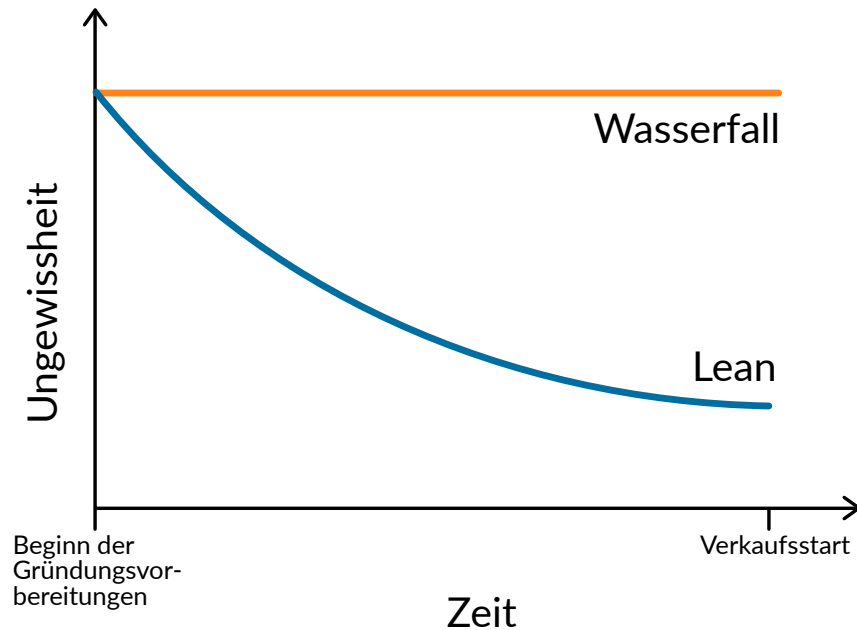
Steve Blank

Nach dieser Definition von Steve Blank ist ein Startup eine vorübergehende, suchende Organisation. Das heißt, sobald das Startup ein erfolgsversprechendes Rezept (ein Geschäftsmodell) gefunden hat, hört es auf, ein Startup zu sein und beginnt ein neues Leben als „richtiges“ Unternehmen. Seine Hauptaktivität ändert sich von *Learning* (Lernen) zu *Earning* (Geld verdienen).

### Das Ziel der ersten Startup-Phase

Das Ziel eines Startups in der Anfangsphase ist, so lange Annahmen zu testen und gegebenenfalls zu ersetzen, bis sie alle bestätigt werden konnten. Damit können die Gründer entweder feststellen, dass ihre Idee nicht funktionieren kann, oder sie finden ein Geschäftsmodell, das die größtmöglichen Erfolgchancen hat.

Der Effekt dieser Vorgehensweise ist eine allmähliche Reduktion der Ungewissheit, die in der ursprünglichen Gründungsidee steckt:



Ungewissheit bei Wasserfall- und Lean-Innovation

Im Gegensatz zum Lean-Ansatz bleibt bei der Wasserfall-Methode die Ungewissheit und damit auch das Marktrisiko bis zum Geschäftsstart unvermindert bestehen. Genau das ist Segway passiert: Statt frühzeitig die Reaktionen potenzieller

Kunden zu testen hat die Firma ihr ursprüngliches Konzept hinter verschlossenen Türen entwickelt, nur um nach der Markteinführung festzustellen, dass sich ihr Produkt kaum verkaufen ließ.

In dieser Phase kommt es ausschließlich auf das Tempo an, in dem die Gründer lernen; je schneller sie ihre Irrtümer aufdecken und beseitigen können, desto schneller kommt der Tag, an dem sie mit einem risikominimierten Geschäftsmodell an den Markt gehen können. Deswegen sind Lernfähigkeit und Agilität wichtige Eigenschaften, die die Gründer besitzen und auch bei ihren Mitarbeitern durchsetzen müssen. Das hohe Lerntempo ist für Gründer nicht nur deswegen so wichtig, weil ihr Startkapital irgendwann zu Ende ist, sondern auch, weil sie sich in einem Wettrennen mit anderen Startups befinden. Denn es ist meistens der Fall, dass mehrere Startups zeitgleich an ähnlichen Ideen arbeiten.

### Lean Startup heute

Die Lean Startup-Methode ist inzwischen in Silicon Valley und anderen führenden Startup-Zentren der Welt zum Standard geworden. In den USA beginnt die Lean Startup-Praxis sogar in große Konzerne und in den Öffentlichen Dienst Eingang zu finden. Die renommiertesten Entrepreneurship-Studiengänge unterrichten die Prinzipien des Lean Startups – unter anderem an den Universitäten Stanford, MIT und Harvard.

In Deutschland dagegen sind diese neuen Erkenntnisse noch nicht so weit vorgedrungen. Viele Startups hierzulande kennen sie nicht, und viele Hochschulen haben sie noch nicht im Curriculum bzw. in ihren Gründerberatungsprogrammen berücksichtigt. So erlebt man immer noch Gründer, die mehr als ein Jahr lang an ihrem Produkt arbeiten und anschließend damit an den Markt gehen ohne ein einziges Mal mit einem potenziellen Kunden gesprochen oder sonst in irgendeiner Weise sichergestellt zu haben, dass es für ihr Angebot eine Nachfrage gibt – genau wie Segway vor fast 20 Jahren.

Auch die öffentliche Förderpolitik, auf die viele Gründer aus Hochschulen angewiesen sind, ist noch nicht so weit. Die Richtlinien für Gründerstipendien lassen nur ein Wasserfall-Vorgehen zu. Das mag vielleicht für die Entwicklung einer inkrementellen Produktverbesserung in einem gut verstandenen Markt geeignet sein, ist jedoch für die Bedürfnisse eines Lean Startups leider völlig unpassend.

## Fazit

Seit etwa 2011 breitet sich die Erkenntnis langsam aus, dass Startups etwas Anderes sind, als nur kleine Versionen von großen Unternehmen. Vielmehr sind sie in ihrer Anfangsphase Forschungsprojekte, die sich in einem Wettrennen gegen die Zeit (und gegen andere Startups) befinden, um eine tragfähige Verwirklichung für eine innovative Lösung eines Kundenproblems zu finden.

Startup-Gründer müssen also die Haltung eines Naturwissenschaftlers einnehmen: Sie haben zwar schon eine Vermutung, wie die Welt funktioniert (was ihre Zielgruppe will), aber sie prüfen diese Vermutung mit Hilfe von Experimenten bevor sie sie veröffentlichen (ein Produkt entwickeln und vermarkten). Sie sind auch nicht dogmatisch: Wenn sich eine Vermutung als falsch erweist, haben sie kein Problem damit, sie zu verwerfen und eine neue zu suchen. Sie wissen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Theorie (ihr Produkt) von ihren Kollegen (dem Markt) akzeptiert wird, umso größer ist, je überzeugender ihre experimentellen Ergebnisse sind (je konsequenter sie ihr Angebot entsprechend ihrer experimentellen Ergebnisse gestalten).

## Link

- Das Kapitel *Lean Startup* bei [founders-playbook.de](https://founders-playbook.de/basics/lean-startup/): [founders-playbook.de/basics/lean-startup/](https://founders-playbook.de/basics/lean-startup/)