

Warum Lean Startup die falschen Schwerpunkte setzt

Lean Startup hat sich zum Quasi-Standard in der (digitalen) Startup-Szene entwickelt, wenn es um das Prozessvorgehen bei der Verknüpfung einer Value Proposition Innovation mit einer Business Model Innovation geht. Gleichzeitig zeigt sich, dass das etablierte Methodenset des Lean Startups die Erfolgswahrscheinlichkeiten von Startup-Unternehmen nicht signifikant erhöht hat.

Dafür scheint es insbesondere zwei plausible Gründe zu geben. Zum einen wird festgestellt, dass die geringe Erfolgsquote des Lean Startups auf den hohen Innovationsgrad der „neuen Geschäftsidee“ zurückzuführen wäre. Zum anderen zeigen sich Umsetzungsrisiken im schnellen Skalieren von Geschäftsmodellen.

Gerade das erstgenannte Risiko muss und soll im Rahmen dieses Beitrags kritisch betrachtet werden. So zeigen Untersuchungen, dass eine Mehrzahl von neuen Geschäftsmodellinnovationen lediglich eine Imitation ist, bei denen das neue Geschäftsmodell z.B. auf neue Kundengruppen (Couchsurfing vs. AirBnB) ausgerichtet wurde. Ergänzend zeigt sich, dass nur rd. 21 Prozent der Geschäftsideen von Startup-Unternehmen tatsächlich auf den eigenen (kundenorientierten) Untersuchungsergebnissen bzw. den eigenen Geschäftsideen der Gründer basieren. Die Mehrzahl der Startup-Unternehmen – rd. 52 Prozent – nutzen hingegen Geschäftsideen, die im Rahmen einer vorherigen beruflichen Tätigkeit entstanden sind. Zudem zeigt sich, dass die Mehrzahl der erfolgreichen Unternehmensgründer vor der Unternehmensgründung bei einem bereits erfolgreichen Unternehmen in der gleichen Branche gearbeitet hat, in welchem dann später die Gründung erfolgte.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Lean Startup tatsächlich die richtigen methodischen Schwerpunkte für Unternehmensgründer setzt. Aus unserer Sicht müssen die Schwerpunkte im Lean Startup vielmehr neu adjustiert und anders ausbalanciert werden. Wir nennen diesen modifizierten Ansatz dann Fast Startup.

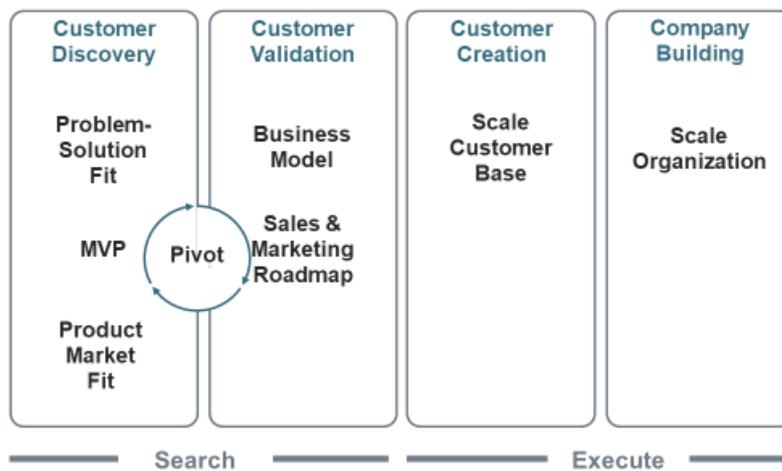
Konzept und Elemente von Lean Startup

Die Lean Startup-Methode geht auf Eric Ries und Steve Blank zurück. Ziel von Lean Startup ist es, die Innovationstätigkeit in Startup-Unternehmen zu beschleunigen. Im Wesentlichen geht es bei Lean Startup darum, möglichst schnell neue Opportunitäten zu identifizieren und durch Experimente mit dem Kunden zu verifizieren.

Der Fokus beim Lean Startup liegt auf einer schnellen Value Proposition Innovation (z.B. Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen), die mit der Entwicklung des notwendigen Business Models (z.B. Kundenzugänge, Partnernetzwerke) verbunden wird.

Lean Startup – Create a New Venture in a Fast Way

HyperDynamic
powered by Prof. Dr. Roland Eckert



Copyright Prof. Dr. Roland Eckert

1

Schritt 1: Customer Discovery

Am Anfang des Lean Startup-Prozesses stehen erste Hypothesen zu den vermuteten Kundenproblemen bzw. den vermuteten Kundenbedürfnissen, die das zu entwickelnde Produkt befriedigen soll. Das Verstehen des Problems erfolgt auf der Grundlage von Kundenbeobachtungen, von Kundeninterviews, etc.

Darauf aufbauend werden erste Lösungsansätze für das identifizierte Kundenproblem erarbeitet (Problem-Solution Fit), welche wiederum in enger Abstimmung mit dem Kunden plausibilisiert werden. Eng verbunden mit dem Problem-Solution-Fit steht auch die Frage, ob eine signifikante Anzahl von Kunden identifiziert werden können (Product-Market-Fit).

Sowohl für die Prüfung des Problem-Solution Fits als auch für die Prüfung des Product-Market-Fits nutzt das Lean Startup das sogenannte „Minimum Viable Product“ (MVP), welches ausgewählte Merkmale der Problemlösung bzw. des Produkts in Abstimmung mit dem Kunden überprüft. Dieses Vorgehen wird iterativ wiederholt, bis ein abgestimmtes Produkt und ein dazu abgestimmtes Geschäftsmodell entstanden ist.

Schritt 2: Customer Validation

In der Kundenvalidierung steht die Überprüfung der Skalierbarkeit von Produkt und insbesondere auch des Geschäftsmodells im Mittelpunkt. Es geht dann u.a. um die Prüfung der Skalierbarkeit der Produkt-, der Kundenakquise- oder auch der Preisgestaltungsaktivitäten. Diese Skalierbarkeit von Produktangebot und Geschäftsmodell sind Grundlage für den weiteren Aufbau des Startup-Unternehmens. Gleichzeitig steht in der

Kundenvalidierung der Marketing- und Vertriebsplan im Mittelpunkt. Durch eine fokussierte Nutzung von Testverkäufen etc. wird frühzeitig geprüft, ob eine Kaufakzeptanz bei den Käufergruppen tatsächlich vorhanden ist.

Schritt 3: Customer Creation

Im Customer Creation steht der aktive Auf- bzw. Ausbau der Kundenbasis im Fokus des Managementteams. Das Customer Creation muss entsprechend der Zielsetzungen des Startup-Unternehmens spezifisch angepasst werden.

Schritt 4: Company Building

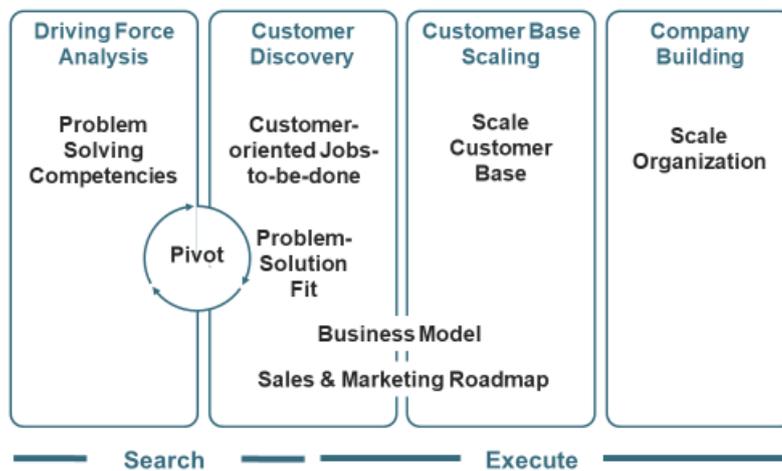
Im Company Building geht es darum, aus dem validierten Geschäftsmodell die Designkriterien für den Aufbau der Unternehmensorganisation abzuleiten. Hier geht es um die Gestaltung des Organisationsmodells, die Festlegung der Funktionsbereiche mit den zugehörigen Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. In der klassischen Sichtweise geht ein Startup-Unternehmen in dieser Phase von einer flexiblen Netzwerkorganisation in eine Funktionalorganisation über.

Fast Startup als Gegenentwurf zum klassischen Lean Startup

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das Lean Startup um die Kundenzentrierung herum entwickelt wurde. Das strukturierte Vorgehen mit Fokus auf den Kunden reicht aus unserer Sicht allerdings nicht aus.

So finden zwei Erfolgsfaktoren zu wenig Beachtung:

- Im Übergang von der Customer Validation (Phase 2) und der Customer Creation (Phase 3) findet sich das „Valley of Death“, welches Geoffrey Moore ausführlich im „Crossing the Chas“ beschrieben hat. Hier wandelt sich die Kundengruppe und die Marketing- und Vertriebsaktivitäten eines Unternehmens müssen entsprechend angepasst werden.
- Zusätzlich haben Untersuchungen gezeigt, dass Startups insbesondere dann erfolgreich sind, wenn sie auf vorhandene Kompetenzen aufsetzen (können), die im Gründungsteam in einer ausreichenden Tiefe schon vor der Gründung vorhanden waren. So stammen rd. 52 Prozent der Innovationen von Startup-Unternehmen aus Produkt- und Geschäftsideen, die der Gründer aus seinem vorherigen beruflichen Umfeld mitgenommen hat. Nur rd. 21 Prozent der Innovationen stammen aus eigenen kundenorientierten Untersuchungen des Gründers.



Copyright Prof. Dr. Roland Eckert

2

In unseren Überlegungen müssen diese Erkenntnisse stärker berücksichtigt werden. Damit erfolgt zum einen eine Phasenbildung im Fast Startup im Vergleich zum Lean Startup, zum anderen erfolgt eine geänderte Zuordnung ausgewählter Phaseninhalte.

Schritt 1: Driving Force Analysis

Berücksichtigt man die genannten Forschungsergebnisse, nach denen erfolgreiche Startup-Unternehmen auf vorhandene Problemlösungskompetenzen des Gründerteams aufsetzen, dann steht fest, dass in einer ersten Phase die strategische Problemlösungskompetenzen des Gründerteams im Fokus stehen müssen.

Im Gegensatz zum Lean Startup setzt das Fast Startup auf den Problemlösungskompetenzen im Gründerteam des Startup-Unternehmens in der Phase der **Driving Force Analysis** auf. Aus der Driving Force Analysis zeigt sich, welche Kundennutzen das Startup-Unternehmen erfolgreich anbieten kann.

Schritt 2: Customer Discovery

Im **Customer Discovery** geht es um die Identifizierung der relevanten Zielgruppen auf der Grundlage der Problemlösungskompetenzen und der anzubietenden Kundennutzen. Hier geht es somit um eine entsprechende zweifache Spezialisierung des Startup-Unternehmens auf die konkrete(n) Zielgruppe(n) und auf die spezifischen Problemlösungen. Im Mittelpunkt des Customer Discovery stehen dann insbesondere die Zielgruppen, bei denen die Problemlösungskompetenz den größtmöglichen Kundennutzen erbringen. Damit steht die Identifizierung der relevanten Jobs-to-be-done im Fokus. Hier geht es insbesondere um drei Kernfragen, die es zu beantworten gilt: Warum kauft die Zielgruppe das Produkt und welches Ziel möchte die Zielgruppe damit erreichen? Warum kaufen potenzielle weitere

Zielgruppen das Produkt nicht? Wie kann mein Produkt das Ziel der identifizierten Zielgruppen weiter verbessern?

Aus der Identifizierung der Problemlösungs-Zielgruppen-Kombination sollte eine Skalierbarkeit des Produktangebots möglich sein, sofern das entsprechende Geschäftsmodell ausgehend von der Problemlösungskompetenz und dem angebotenen Kundennutzen abgeleitet wurde. Es geht um hier um eine kohärente Entwicklung des Geschäftsmodells.

Schritt 3: Customer Validation

Im **Customer Validation** geht es um das „Crossing the Chasm“. Im Mittelpunkt steht die Skalierung des Geschäftsmodells. Es geht um die Frage, welche Elemente des Geschäftsmodells außerhalb des Geschäftsmodellkerns (Business Model Prototype, u.a. strategische Fähigkeiten) angepasst werden müssen.

Schritt 4: Company Building

In der Phase des **Unternehmensaufbaus** geht es letztendlich darum, aus dem Geschäftsmodell die Designkriterien für eine agile Unternehmensorganisation. Aus dem wenig strukturierten Netzwerk der Gründungsphase (Phasen 1 und 2) steht die Entwicklung einer agilen Matrixorganisation aus Kompetenzbereichen und agilen Fokusbereichen im Mittelpunkt.

Fast Startup zur beschleunigten Gründung von Startups

Die Fast Startup-Methode ist an die Lean Startup-Methode angelehnt. Anpassungen sind dort erfolgt, wo neue Erkenntnisse das Lean Startup verbessern. Insbesondere wird die Erkenntnis berücksichtigt, die erfolgreiche Startup-Gründungen mit den strategischen Kompetenzen des Gründerteams in Verbindung bringt. In einer kurzen Gegenüberstellung zeigen sich dann die wesentlichen Unterschiede zwischen Fast Startup und Lean Startup.

Fast Startup vs. Lean Startup

	Fast Startup	Lean Startup
Zielsetzung	Innovationen	Innovationen
Fokus	High-Tech Innovationen in Startup-Unternehmen	High-Tech Innovationen in Startup-Unternehmen
Testing	Focus on the right things & Learn Fast	Fail Fast
Ideation	Grundlegende Idee im Gründungsteam vorhanden	Grundlegende Idee entsteht erst in der Kundeninteraktion
Research Methoden	Qualitative und quantitative Methoden	Qualitative und quantitative Methoden
KUdenfokus	Fokus auf die identifizierten Kernkunden je Phase	Kundenfokus allgemein