

O'REILLY®

ÜBERSETZUNG DER
3. AUFLAGE

ASH MAURYA

RUNNING LEAN

**Geschäftsmodelle
schnell und iterativ entwickeln**



THE LEAN SERIES
HERAUSGEBER: ERIC RIES

Übersetzung von Jens Olaf Koch

Leserstimmen zu Running Lean

Nachdem ich an der Entwicklung von Tausenden von Produkten beteiligt und Seite an Seite mit Hunderten von Gründern gearbeitet habe, ist *Running Lean* eines der wenigen Bücher, die ich kenne, die wirklich die Erfahrungen meiner 40-jährigen Karriere in den Bereichen Unternehmertum, Innovation und Produktentwicklung widerspiegeln. Die meisten Autoren erzählen zwar von einem Prozess und einigen Werkzeugen, aber bereits die simple Aussage »Liebe das Problem, nicht die Lösung« zeugt von wirklicher Erfahrung und Expertise. Dieses Buch ist ein großartiger Ausgangspunkt für Erst- und ein fokussierender Leitfaden für erfahrene Gründer. Ich empfehle dieses Buch nicht nur anderen, sondern lese es selbst einmal im Jahr, um mich auf Kurs zu halten. Danke, Ash, dass du in Worte fasst, was ich nicht kann.

*Bob Moesta, Autor von Demand-side Sales 101
und Präsident und CEO der Re-Wired Group*

Running Lean ist ein Meisterwerk an Tiefe und Einfachheit.

Zach Nies, Managing Director bei Techstars

Wenn Sie einen Leitfaden für Unternehmer suchen, die neue Produkte auf den Markt bringen wollen, dann sind Sie hier genau richtig.

*Mike Belsito, Mitbegründer von product collective
und Organisator von INDUSTRY: The Product Conference*

Die neue und aktualisierte Version von *Running Lean* ist noch praktikabler und wertvoller für Serien- und Erstgründer als die Erstauflage.

Sean Ellis, Autor von Hacking Growth

Die Ausgabe zum 10. Jubiläum enthält großartige neue Erkenntnisse und Aktualisierungen des Originalmaterials und mindestens ebenso viel an brandneuem Wissen, Erkenntnissen und Techniken.

*George Watt, Executive Vice President of Product and
Delivery bei Portage CyberTech und Autor von Lean Entrepreneurship*

Bei der Weiterentwicklung eines mit Leidenschaft betriebenen Nebenprojekts (DIY-Flugsimulator) hin zu einem wachsenden Unternehmen für Hubschraubersimulatoren hat uns *Running Lean* geholfen, uns auf den systematischen Aufbau unseres Geschäftsmodells zu konzentrieren.

Fabi Riesen, CEO bei VRM-Switzerland (VRMotion Ltd.)

Wir haben *Running Lean* genutzt, um in unserem Unternehmen eine Basis von Intrapreneuren aufzubauen, die sich darauf konzentrieren, die Wertschöpfung für unsere Kunden durch erkenntnisgestützte, evidenzbasierte Entscheidungsfindung zu beschleunigen.

Marco De Polo, Global Head of Growth Acceleration & Open Innovation bei Roche

Die Lektüre dieses Buchs hat mir Jahre meines Lebens geschenkt, weil ich mich darauf konzentrieren konnte, das richtige Produkt zu entwickeln, anstatt das Produkt richtig zu entwickeln.

Thomas Botton, Leiter Geschäftsentwicklung bei Liip

Running Lean ist eines der besten Bücher für Unternehmer.

Ryan Martens, Vorstandsmitglied bei Scaled Agile und ehemaliger CTO bei Rally Software

Die Stärke von Ashs großartiger Arbeit liegt in seiner persönlichen Erfahrung als Unternehmer, seiner umfassenden Forschung und der Anpassung von Lean-Startup-Konzepten, die von unterschiedlichen Vordenkern im Bereich von Innovation und Unternehmertum entwickelt wurden.

Barry G. Bisson, emeritierter Professor an der University of New Brunswick und pensionierter CEO von Propel ICT

Es ist kaum zu glauben, dass *Running Lean* bereits sein zehnjähriges Jubiläum feiert. Für Produktentwicklerinnen und -entwickler ist es heute noch genauso relevant wie damals.

Jin Zhang, Leiter der technischen Abteilung bei Meta

In diesem Buch geht es darum, wie man seine Chancen verbessert, Produkte herzustellen, die von den Menschen angenommen werden, indem man seine Ideen schnell und effizient auf den geschäftlichen Erfolg hin testet.

David Romero, Professor für fortgeschrittene Fertigung und außerordentlicher Professor für technologiebasiertes Unternehmertum am Tecnológico de Monterrey

Running Lean ist voll gepackt mit bewährten Techniken für Gründer, die ein funktionierendes Geschäftsmodell suchen.

Chris Curran, Entrepreneurship Professor of Practice an der Texas A&M University und ehemaliger CTO des Inkubators bei PwC

Allzu oft sind Unternehmer, die sich nach der Fertigstellung ihres Geschäftsplans beraten lassen, emotional so stark an diesen Plan gebunden, dass sie Ratschlägen nicht wirklich folgen wollen. *Running Lean* trägt dazu bei, diese Mentalität zu ändern.

Craig Elias, Entrepreneur-in-Residence an der Chiu School of Business

Running Lean ist zweifellos das Buch, das ich Gründern am häufigsten empfohlen habe. Die aktuelle Ausgabe wurde von Ash durch jahrelanges kontinuierliches Testen und Optimieren noch einmal verbessert.

Anuj Adhiya, Autor von Growth Hacking for Dummies

Copyright und Urheberrechte:

Die durch die dpunkt.verlag GmbH vertriebenen digitalen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten. Es werden keine Urheber-, Nutzungs- und sonstigen Schutzrechte an den Inhalten auf den Nutzer übertragen. Der Nutzer ist nur berechtigt, den abgerufenen Inhalt zu eigenen Zwecken zu nutzen. Er ist nicht berechtigt, den Inhalt im Internet, in Intranets, in Extranets oder sonst wie Dritten zur Verwertung zur Verfügung zu stellen. Eine öffentliche Wiedergabe oder sonstige Weiterveröffentlichung und eine gewerbliche Vervielfältigung der Inhalte wird ausdrücklich ausgeschlossen. Der Nutzer darf Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

2. AUFLAGE

Running Lean

Geschäftsmodelle schnell und iterativ entwickeln

Ash Maurya

*Deutsche Übersetzung von
Jens Olaf Koch*

O'REILLY®

Ash Maurya

Lektorat: Ariane Hesse

Übersetzung: Jens Olaf Koch

Fachliche Unterstützung: Dr. Lorenz Gräf, STARTPLATZ Köln/Düsseldorf

Korrektur: Sibylle Feldmann, www.richtiger-text.de

Satz: Jörg Liedtke, www.liedtke.me

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Michael Oréal, www.oreal.de

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

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.

ISBN:

Print 978-3-96009-208-7

PDF 978-3-96010-756-9

ePub 978-3-96010-757-6

mobi 978-3-96010-758-3

2. Auflage 2023

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2023 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Authorized German translation of the English edition of *Running Lean*, 3E

ISBN 9781098108779 © 2022 Ash Maurya.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«. O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Hinweis:

Dieses Buch wurde mit mineralölfreien Farben auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie. Hergestellt in Deutschland.



Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:

komentar@oreilly.de

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

*Für Natalia und Ian,
die mich unsere knappste Ressource neu haben wertschätzen lassen: Zeit.*

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	15
Vorwort	17
Vorwort zur deutschen Ausgabe	19
Einführung	21

Teil I Design

Visionen und der richtige Zeitpunkt	51
Alles beginnt mit einer zündenden Idee	52
Schreiben Sie keinen Geschäftsplan, sondern ein Lean Canvas ...	53
Das Business-Model-Design-Playbook	55
1 Dekonstruieren Sie Ihre Idee auf einem Lean Canvas	57
Erstellen Sie Ihr erstes Lean Canvas	58
Optimierung Ihres Lean Canvas	75
Wie geht es weiter?	84
2 Testen Sie Ihre Idee auf Wünschbarkeit	85
Was bedeutet »besser«?	86
Unser Innovator's Bias steht uns im Weg	87
Die Gabe des Innovators	88
Unterziehen Sie Ihre Idee einem Stresstest auf Wünschbarkeit ..	99
Steve merkt, dass er ein Hammer-und-Nagel-Problem hat.	102
3 Testen Sie Ihre Idee auf Wirtschaftlichkeit	103
Erstellen Sie keine Finanzprognose, sondern eine Fermi-Schätzung	105
Testen Sie die Wirtschaftlichkeit Ihrer Idee mithilfe einer Fermi-Schätzung	111
Wie Sie eine Fermi-Schätzung für Ihre Idee vornehmen	130
Steve bespricht seine Geschäftsmodelle mit Mary	131

4 Testen Sie Ihre Idee auf Machbarkeit	135
Eine Traction Ramp skizzieren	136
Formulierung eines Now-Next-Later-Roll-out-Plans.	140
Steve erhält eine Lektion im richtigen Handeln zur richtigen Zeit. . .	144
Steve erfährt mehr über Wizard-of-Oz-MVPs	149
Steve formuliert seinen Now-Next-Later-Roll-out-Plan.	155
5 Kommunizieren Sie Ihre Idee klar und prägnant.	159
Wie sieht Ihr Elevator Pitch aus?	160
Wie eine Idee betrachtet wird	162
Präsentieren Sie Ihren Geschäftsmodell-Pitch	166
Das Zehn-Folien-Pitch-Deck	167
Steve präsentiert sein Geschäftsmodell-Pitch.	169

Teil II Validierung

Konzentrieren Sie sich auf das schwächste Glied.	174
Testen, Testen, Testen	177
Legen Sie die nächsten Maßnahmen fest	178
6 Validieren Sie Ihre Idee in 90-Tage-Zyklen	181
Der 90-Tage-Zyklus	183
Vorbereitung auf Ihren ersten 90-Tage-Zyklus	188
Sieben Regeln für hocheffektive Experimente	195
Steve richtet eine externe Verantwortungsstruktur ein	204
7 Starten Sie Ihren ersten 90-Tage-Zyklus	207
Steve setzt ein 90-Tage-Zyklus-Kick-off-Meeting an	208
Das Problem-Solution-Fit-Playbook	210
Steve setzt ein 90-Tage-Zyklus-Planungstreffen an	214
Die Mafia-Angebotskampagne.	216
Steve versucht, eine Abkürzung zu nehmen.	222
Keine Umfragen oder Fokusgruppen bitte.	224

8 Verstehen Sie Ihre Kunden besser, als sie es selbst tun	229
Das Problem mit den Problemen	230
Konzentrieren Sie sich auf den Gesamtkontext: den Job-to-be-done	232
Durchführung eines Problem Discovery Sprint	237
Steve bespricht die Ergebnisse des weit gefassten Problem Discovery Sprint	258
Wann ist die Problemfindung abgeschlossen?	261
Das Altverse-Team entdeckt mehrere zusätzliche zu erledigende Aufgaben	262
9 Entwerfen Sie eine Lösung, die einen Wechsel auslöst	263
Steve lernt das Concierge-MVP kennen	264
Durchführung eines Solution Design Sprint	267
Die 5 Ps eines MVP	278
Steve versucht sich an den 5 Ps	279
10 Machen Sie Ihren Kunden ein Mafia-Angebot, das sie nicht ablehnen können	281
Fallstudie: Das iPad-Mafia-Angebot	282
Durchführung eines Offer Delivery Sprint	284
Zusammenstellung Ihres Angebots	286
Präsentation Ihres Angebots	298
Optimierung Ihres Angebots	303
Steve bespricht mit dem Team die Ergebnisse des ersten Offer Delivery Sprint	305
Wann ist die Angebotserstellung beendet?	306
11 Der 90-Tage-Zyklus-Review	307
Steve trifft sich vorab separat mit Mary	308
Vorbereitung des Meetings	309
Durchführung des Meetings	315
Steve setzt ein 90-Tage-Zyklus-Review-Meeting an	317

Teil III Wachstum

Der weitere Weg	322
12 Den Launch vorbereiten	325
Das Altverse-Team bereitet sich auf den Launch vor.	326
Sorgen Sie dafür, dass Ihre Customer Factory läuft.	328
Wettlauf zur Wertschöpfung.	329
Erweitern Sie Ihr Dashboard für die Customer-Factory-Metriken.	331
Organisieren Sie das MVP-Roll-out stapelweise	335
Das Altverse-Team launcht das Concierge-MVP.	336
13 Zufriedene Kunden schaffen	337
Das Altverse-Team lernt etwas über Verhaltensdesign	337
Der Happy Customer Loop	339
Das Altverse-Team setzt ein 90-Tage-Zyklus-Review-Meeting an	354
14 Die Wachstumsrakete finden	355
Das Altverse-Team erfährt etwas über Wachstumsraketen.	355
Das Raketenwachstumsmodell	359
Die drei Arten von Wachstumsschleifen	362
Finden Sie Ihre primäre Wachstumsrakete	366
Steve macht Mary ein Angebot, das sie nicht ablehnen kann	369
15 Epilog	371
Das BOOTSTART-Manifest	371
Referenzen und weiterführende Literatur	377
Index	379

Geleitwort

»Practice trumps theory.« – Praxis schlägt Theorie. Als ich diese Worte vor mehr als zehn Jahren zum ersten Mal im Blog von Ash Maurya las, wusste ich, dass er ein wertvoller Zuwachs für die damals noch junge Lean-Startup-Bewegung sein würde. In jenen frühen Tagen waren vor allem Menschen gefragt, die die Prinzipien von Lean Startup in die Praxis umsetzen und diese Praxis mit anderen teilen konnten. Ash war bei dieser Mission eine Schlüsselfigur – und hat seither sein Wissen an Teams, Trainer und unterschiedlichste Stakeholder auf der ganzen Welt weitergegeben. Nicht zuletzt dank Menschen wie ihm ist die Lean-Startup-Bewegung gewachsen und hat sich in einer Weise entwickelt, wie ich es mir nie hätte vorstellen können. Als allererstes Buch der »Lean«-Buchreihe ist *Running Lean* seit Langem ein wichtiges Element dieses Wachstums. Nun hat es sich auch selbst weiterentwickelt.

Die vorliegende überarbeitete und erweiterte Neuauflage spiegelt Ashs vertieftes und umfassenderes Denken darüber wider, was Lean Startup sein kann und geworden ist. Sie ist auch Beweis seines anhaltenden Engagements, Entrepreneuren dabei zu helfen, ihre Leidenschaft in ein tragfähiges Unternehmen zu verwandeln. Anstatt nur hier und da ein paar kleine Änderungen vorzunehmen, hat er die Informationen der vorhergehenden Auflagen getestet, verfeinert und in Reaktion auf erhaltenes Feedback ergänzt. Er nennt diesen neuen Ansatz, der davon zeugt, wo die Lean-Startup-Bewegung heute aktuell steht, Continuous Innovation Framework. Der von ihm gewählte Name deutet die Erkenntnis an, dass, um in einer zunehmend unsicheren Welt zu überleben und zu gedeihen, für den unternehmerischen Erfolg Innovation kein einmaliges Ereignis bleiben darf. Es ist ein Seinszustand. Darüber hinaus gilt Continuous Innovation, einst nur als Methode der Softwareentwicklung betrachtet, heute allgemein als bester Ansatz, um, wie Ash es ausdrückt, »alles herzustellen, was dem Kunden einen Wert bietet.«

Alles steht und fällt jedoch noch immer mit der Grundidee, von der ich vor Jahren auf Ashs Blog gelesen habe: Praxis. Und nach einem Jahrzehnt der Erfahrung hat er uns Lesern eine Menge darüber mitzuteilen, wie man schneller zu einem marktfähigen Produkt gelangt. Die dritte Auflage von *Running Lean* ist

ein wichtiges Handbuch für Unternehmer aller Art, das auf den neuesten Stand gebracht wurde und damit den Weiterentwicklungen gerecht wird, die die Methode seit ihrer breiten Einführung in der Praxis erfahren hat. Nach wie vor gilt, dass wir in einem Zeitalter des Unternehmertums leben. Viele der Firmen, die heute unser Leben prägen, waren einst kleine Start-ups, und ihr Erfolg liegt darin begründet, dass sie ihren unternehmerischen Wurzeln während ihres fortgesetzten Wachstums treu geblieben sind. Andere Unternehmen haben gezeigt, dass sie es verstanden haben, die hergebrachten Praktiken, die ihnen im letzten Jahrhundert gute Dienste geleistet haben, an die Bedürfnisse des neuen Jahrhunderts anzupassen. Um unseren künftigen Wohlstand zu sichern, brauchen wir viel mehr von beiden Arten von Unternehmen. Und ihre Existenz hängt davon ab, dass sie über das Wissen und die Mittel verfügen, um sich weiterhin zu entwickeln und zu gedeihen.

Erfolgreiche Unternehmen erfordern – wie neue Produkte – ein ständiges, diszipliniertes, wissenschaftlich geprägtes Experimentieren, um neue Quellen profitablen Wachstums zu entdecken. Das gilt für kleine Start-ups genauso wie für etablierte Unternehmen. *Running Lean* bietet eine Blaupause für die drei Phasen, die die Gründung und Skalierung eines Unternehmens bestimmen: Design, Validierung und Wachstum. Die einfachen, handlungsorientierten Vorlagen bieten Werkzeuge, um Start-ups in all ihren Entwicklungsstadien dabei zu helfen, bahnbrechende neue Produkte und sich selbst zu disruptiven Unternehmen zu entwickeln.

Es ist fast 15 Jahre her, dass ich den Begriff »Lean Startup« zum ersten Mal verwendet habe – in einem Blogbeitrag, den damals gerade mal ein paar Dutzend Menschen lasen. Seitdem hat sich aus diesen Ideen eine Bewegung entwickelt, die von Tausenden von Entrepreneuren auf der ganzen Welt, die sich der Aufgabe widmen, neue Produkte und Unternehmen zum Erfolg zu führen, mitgetragen wird. Ich hoffe, dass Ihnen die Lektüre von *Running Lean* dabei hilft, die Ideen in die Praxis umzusetzen, und Sie sich unserer Community anschließen. Vielen Dank, dass Sie sich an unserem großen, fortdauernden Experiment beteiligen.

Eric Ries
20. Februar 2022

Vorwort

Die Zeit rast. Seit der letzten Ausgabe von *Running Lean* sind bereits zehn Jahre vergangen. Seitdem habe ich Tausende von Stunden damit verbracht, Hunderte von Produktteams, Trainern und Stakeholdern auf der ganzen Welt zu schulen und zu coachen. Mein Ziel war es, den systematischen Schritt-für-Schritt-Prozess, den ich in meinem Buch beschrieben habe, mit und in einer Vielzahl von Produkten und Branchen zu testen und zu verfeinern.

Auf dem Weg dorthin entwickelte ich zusätzliche Tools für die Geschäftsmodellierung (Customer Factory Blueprint, Customer Forces Canvas und Traction Roadmap), bessere Validierungsstrategien und praktischere Techniken, in denen ich Konzepte aus einer Vielzahl von Methoden und Frameworks zusammengefasst habe, darunter Lean Startup, Design Thinking, Business Model Design, Jobs-to-be-done, Systems Thinking, Behavior Design und viele andere.

Ich habe festgestellt, dass – um unter Bedingungen extremer Unsicherheit bahnbrechende Innovationen zu entwickeln – man sich nicht auf eines dieser Frameworks beschränken, sondern sie *alle* nutzen sollte. Obwohl sie sich in vielem überschneiden, ist doch jedem eine ganz spezifische Superkraft zu eigen, die es von den anderen unterscheidet. Diese Superkräfte habe ich in einem neuen Framework (dem Continuous Innovation Framework) zusammengefasst, das ich in diesem Buch vorstelle.

In dieser Ausgabe zum zehnjährigen Jubiläum von *Running Lean* finden Sie:

- Effektivere Stresstesttechniken für die Gestaltgebung Ihres frühen Geschäftsmodells.
- Ein vollständig überarbeitetes Skript für Interviews zur Problemfindung, mit denen reale Kundenprobleme entdeckt werden können, die es wert sind, gelöst zu werden.
- Ein realitätserprobter und gestählter Prozess zur Entwicklung von Produkten, bei denen Sie sicher sein können (und nicht nur darauf hoffen müssen), dass Ihre Kunden sie auch wirklich haben wollen.

Dieses Buch ist das Ergebnis von zehn Jahren voller rigoroser Tests, Hunderter Produktfallstudien und Tausender Iterationen. Ich freue mich, all das jetzt mit Ihnen teilen zu können.

Das Leben ist zu kurz, um etwas zu entwickeln, das niemand haben möchte.

Ash
21. Dezember 2021

Danksagungen

Die Markteinführung eines Buchs unterscheidet sich nicht von der Markteinführung anderer Produkte. Beim Schreiben von *Running Lean* habe ich denselben Prozess der Continuous Innovation verwendet, den ich inhaltlich darstelle.

Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen ohne die Praktikerinnen und Coaches, die mir genug Vertrauen geschenkt haben, um ihre einzigartigen Herausforderungen bei der Entwicklung eines Start-ups bzw. Produkts offen mit mir zu teilen. Ihr unermüdliches Engagement, mit dem sie die ersten Iterationen des Continuous Innovation Framework Stresstests unterzogen, war entscheidend, um diesen Prozess in systematischer Form festzuschreiben zu können.

Ihr seid alle Mitschöpfer.

Vorwort zur deutschen Ausgabe

von Dr. Lorenz Gräf, Gründer und Geschäftsführer des STARTPLATZ

Ash Maurya legt zehn Jahre nach der Erstausgabe eine überarbeitete Version seines Standardwerks »Running Lean: Geschäftsmodelle schnell und iterativ entwickeln« vor. Als Gründer und Geschäftsführer von STARTPLATZ, einem erfolgreichen Startup-Inkubator und Accelerator in Köln und Düsseldorf, weiß ich aus eigener Erfahrung, wie wichtig es ist, die Methoden des Lean Startup zu kennen und anzuwenden, um erfolgreich ein Startup aufzubauen.

Ash Maurya hat 2013 am STARTPLATZ einen zweitägigen Workshop zu »Running Lean« gegeben. Wir schätzen seine Arbeit und sein Engagement für das Lean Startup-Konzept sehr, und insbesondere seine auf Startups und Innovationen zugeschnittene Version des Lean Canvas hat sich bewährt. Das Lean Canvas möchte ich allen angehenden Gründerinnen und Gründern als Kern-tool an die Hand geben. Auch für bereits länger bestehende Startups ist die Dekonstruktion ihres Geschäftsmodells in ein Lean Canvas eine sehr lohnende Aufgabe. Seit der ersten Auflage von »Running Lean« hat Ash Maurya kontinuierlich sein Framework weiterentwickelt, und ich freue mich, dass sein Buch in der dritten Auflage jetzt auch für ein deutschsprachiges Publikum zugänglich ist.

Ich bin überzeugt, dass »Running Lean« ein unentbehrlicher Leitfaden für alle ist, die ein erfolgreiches Startup gründen oder entwickeln möchten. Es bietet eine praktische Anleitung für die Anwendung von Lean-Methoden, die dabei helfen können, ein produktives Geschäft aufzubauen und zu entwickeln, indem man schnell und systematisch lernt und anpasst. Ash Maurya bringt vieles auf den Punkt, was in der Startup-Szene als Best Practice gilt, und gibt ihm eine systematische Grundlage.

Neben seinen fachlichen Beiträgen hat Ash Maurya auch eine unterhaltsame und lehrreiche Methode eingeführt, um seine Methoden des Lean Startup zu vermitteln. Durch die Einführung der Figuren Steve und Mary, die in einer Art Dialog die Gründungsidee von Steve voranbringen, wird das Framework anschaulich und verständlich dargestellt.

Ich bin überzeugt, dass die Verfügbarkeit dieses Buchs in deutscher Sprache einen wertvollen Beitrag für die deutsche Startup-Szene darstellt und Gründern und Unternehmerinnen hilft, ihre Geschäftsideen zu validieren und zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre von »Running Lean: Geschäftsmodelle schnell und iterativ entwickeln«.

Einführung

Die Geschichte zweier Gründer

Ich möchte Ihnen zunächst eine Geschichte über zwei Unternehmensgründer erzählen, nennen wir sie Steve und Larry. Beide studierten an derselben Universität und erzielten gute Noten. Nach ihrem Abschluss arbeiteten beide bei einem Hightech-Start-up, wo sie schnell in Schlüsselpositionen aufstiegen.

Nach ein paar Jahren kamen ihnen unabhängig voneinander Ideen für ein eigenes Start-up, und sie beschlossen jeweils, ihre Jobs zu kündigen und sich selbstständig zu machen. Ihre Ähnlichkeit besteht nicht in ihrem Alter, ihrem Geschlecht oder geografischen Gemeinsamkeiten, sondern darin, dass beide von ihren jeweiligen »großen Ideen« beseelt waren und beschlossen hatten, diese in die Tat umzusetzen.

Worin sich Steve und Larry unterscheiden, zeigt sich ein Jahr später (siehe Abbildung E.1):

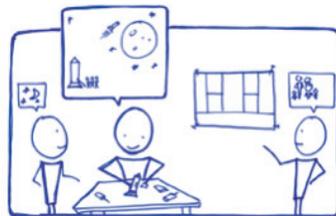
Ein Jahr später...



Steve

- Bastelt immer noch am Produkt
- Kein Umsatz
- Arbeitet alleine

**Steve
versus
Larry**



Larry

- Wachsende Kundenbasis
- Wachsender Umsatz
- Wachsendes Team

Abbildung E.1: Bei Steve und Larry sieht es nach einem Jahr völlig unterschiedlich aus.

Steve ist immer noch dabei, sein Produkt zu entwickeln. Es generiert noch *keine Umsätze* und er ist darauf angewiesen, nebenbei freiberuflich zu arbeiten, um seine Produktentwicklung zu finanzieren. Und er arbeitet *allein*. Larry hingegen hat *einen wachsenden Kundenstamm, steigende Umsätze und ein wachsendes Team*. Wie konnte es zu dieser Diskrepanz kommen?

Um die Frage zu beantworten, müssen wir einen Blick in die Vergangenheit werfen.

Vor einem Jahr ...

Steve sitzt gedankenversunken an seinem Schreibtisch. Gerade eben hatte ihm seine Managerin mitgeteilt, dass ihre Muttergesellschaft (infolge einer kürzlich stattgefundenen Übernahme) die Büros, in denen sie arbeiteten, in einigen Monaten schließen würde. Und Steve wurde vor die Wahl gestellt, entweder künftig in der Zentrale zu arbeiten oder eine Abfindung zu akzeptieren.

Steve deutet dies als Zeichen.

Sein Plan war schon immer gewesen, zu einem passenden Zeitpunkt seine eigene Firma zu gründen. Nach seinem Studium entschied er sich ganz bewusst dazu, für ein vielversprechendes Start-up zu arbeiten, um erste Erfahrungen zu sammeln, bevor er sich später selbstständig machen würde. Auch wenn dieses Start-up einige schlechte Produkte auf den Markt gebracht hatte, war es dem Unternehmen schließlich gelungen, übernommen zu werden. Steve war sehr stolz darauf, Teil des Kernteams gewesen zu sein.

»Das könnte jetzt vielleicht ein guter Zeitpunkt sein«, sagt er sich und will den Abend zum weiteren Nachdenken nutzen.

Steve schätzt, dass er – behielte er seine Ausgaben im Griff – mit der Abfindung und seinen Ersparnissen ein Jahr Zeit hätte, um etwas auf die Beine zu stellen. Schon seit ein paar Monaten spukt da diese ganz bestimmte Idee zu Augmented und Virtual Reality (AR/VR) in seinem Kopf herum.

Am nächsten Tag beschließt er, den Sprung ins kalte Wasser zu wagen, und nimmt das Abfindungspaket an.

Auf zu neuen Ufern

Steve verschwendet keine Zeit und macht sich sofort an die Arbeit. Er geht davon aus, dass er die erste Version seines Produkts in drei Monaten auf den Markt bringen kann, wenn er konzentriert und ohne Ablenkung Vollzeit daran arbeitet (siehe Abbildung E.2).



Abbildung E.2: Steve in der vielbeschworenen Garage

Er möchte die Dinge »richtig« angehen, also beginnt er wie ein Handwerker akribisch mit Entwurf und Bau seines Produkts.

Aber immer wieder gibt es Kleinigkeiten, die länger dauern als erwartet, und die Verzögerungen summieren sich – aus Wochen werden Monate.

Sechs Monate später

Steve wird langsam nervös. Das Produkt entspricht nicht seinen Vorstellungen, und nach seinen jüngsten Schätzungen dauert es noch mindestens drei, vielleicht sogar sechs Monate bis zur Markteinführung.

Bis dahin wird ihm das Geld ausgegangen sein.

Er erkennt, dass er Hilfe braucht.

Steve wendet sich an einige seiner engsten Freunde und versucht, sie anzuwerben, indem er ihnen im Gegenzug eine großzügige Beteiligung anbietet. Aber sie sehen in diesem Projekt nicht die gleichen Chancen wie er und können sich nicht dazu entschließen, ihre sicheren, gut bezahlten Jobs aufzugeben (siehe Abbildung E.3).



Abbildung E.3: Niemand sieht, was Steve sieht.

Steve führt diesen Rückschlag darauf zurück, dass es seinen Freunden an »Vision« mangelt, und ist umso entschlossener, einen Weg zu finden, sein Produkt fertigzustellen.

Er beschließt, ins Pitching-Business einzusteigen und *Geld einzuwerben*.

Zunächst nimmt er mit der Gründerin seines früheren Unternehmens, Susan, Kontakt auf, die sich sofort bereit erklärt, sich mit ihm zu treffen. Susan gefällt seine Idee, und sie bietet an, ihn einer Reihe von Investoren vorzustellen.

Sie gibt ihm diesen Rat mit auf den Weg: »Stell zuerst einen bombensicheren Businessplan auf.«

Steve hat noch niemals einen Businessplan geschrieben. Also lädt er sich ein paar Vorlagen herunter und wählt eine aus, die ihm gefällt. Als er mit dem Schreiben beginnt, stellt er fest, dass er auf viele der gestellten Fragen keine Antworten hat, aber er tut trotzdem sein Bestes, um den Plan fertigzustellen.

Besonders ermutigt fühlt er sich durch die Tabelle mit den Finanzprognosen. Je mehr er mit den Zahlen spielt, desto mehr ist er davon überzeugt, dass er etwas wirklich Großem auf der Spur ist. Er beschließt jedoch, ein paar Zahlen abzuschwächen, um die fantastische Vorhersage etwas zu relativieren – das Ganze sieht so gut aus, dass ihm sonst vielleicht niemand glaubt!

Da er weiß, wie viel auf dem Spiel steht, verbringt er viele weitere Tage damit, seinen Elevator Pitch zu entwickeln, seine Produkt-Roadmap zu skizzieren und an seiner zehenseitigen Präsentation zu feilen.

Einige Wochen später wendet er sich erneut an Susan, die ihm hilft, ein halbes Dutzend Treffen mit Investoren zu vereinbaren. Bei den ersten Treffen ist er unendlich nervös, findet aber, dass sie gut laufen. Mit zunehmender Übung fühlt er sich bei jedem Meeting ein bisschen wohler.

Er erhält nicht sofort eine Zusage. Aber auch keine direkte Ablehnung. Später bespricht er sich mit Susan, die ihm schweren Herzens seine Illusionen nimmt: »Tut mir leid, Steve, aber ›Das ist ein bisschen zu früh für uns‹ und ›Wir sollten uns in sechs Monaten noch einmal kurzschließen‹ sind nichts weiter als Codes für ›Wir sind nicht interessiert, aber wir sind zu höflich, Nein zu sagen!‹« (siehe Abbildung E.4).

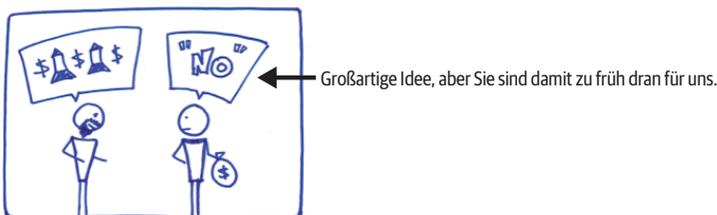


Abbildung E.4: Investoren beherrschen die Kunst, höflich »Nein« zu sagen.

Zwickmühle

Steve befindet sich in einer klassischen Zwickmühle. Er kann anderen Menschen seine Vision erst nahebringen, wenn er sein Produkt vollendet hat, aber leider geben ihm die Investoren nicht die Mittel, um dieses Ziel zu erreichen (siehe Abbildung E.5).

Was soll er tun?

Steve glaubt immer noch an sein Produkt und ist fest entschlossen, es zu entwickeln.

Er zieht sich in die vielbeschworene Garage zurück und beschließt, seine Idee durch freiberufliche Teilzeitarbeit zu finanzieren.



Abbildung E.5: Steve befindet sich in einer Zwickmühle.

Es geht nur langsam voran, aber zumindest arbeitet er nachts und an den Wochenenden weiter an seinem Produkt.

Wenden wir uns nun Larry zu. Auch er hatte vor einem Jahr eine geniale Idee, aber im Gegensatz zu Steve folgt er keinem Build-first- oder Investor-first-Ansatz. Denn *Ansätze, bei denen die Produktentwicklung oder die Suche nach Investoren im Vordergrund steht, sind nicht mehr zeitgemäß.*

Ein zeitgemäßer Traction-first-Ansatz

Larry hat erkannt, dass ein Build-first- oder Investor-first-Ansatz in einer Zeit funktioniert haben mag, in der die Entwicklung von Produkten noch sehr kompliziert und teuer war. Doch die Welt hat sich verändert.

Früher legten Investoren Wert auf geistiges Eigentum und finanzierten Teams, die bereits bewiesen hatten, dass sie etwas entwickeln und herstellen können. Das ist heutzutage nicht mehr so.

Da die Entwicklung von Produkten früher oft unerschwinglich teuer war, hatten Teams, denen es gelang, ausreichende Finanzmittel zu beschaffen, einen ziemlich unfairen Vorteil gegenüber anderen, da sie schneller auf den Markt kommen und schneller lernen konnten als ihre Konkurrenten. Selbst wenn sie mit einem Produkt beim ersten Mal völlig danebenlagen, konnten sie immer noch die Richtung korrigieren und zurück in die Spur finden, weil es nur sehr wenige Konkurrenten gab, die ihnen auf den Fersen waren.

Aber die Welt sieht heute ganz anders aus ... (siehe Abbildung E.6)

Wir erleben derzeit eine globale unternehmerische Renaissance. Heutzutage ist die Produktentwicklung billiger und einfacher als je zuvor, was bedeutet, dass es weltweit viel mehr Menschen gibt, die ein Unternehmen gründen. Diese explosionsartige Zunahme der Start-up-Aktivitäten stellt zwar eine unglaubliche Chance für uns alle dar, hat aber auch ihre Schattenseiten: Mehr Produkte bedeuten eine größere Auswahl für Investoren und Kunden, was es schwieriger macht, sich von anderen abzuheben.

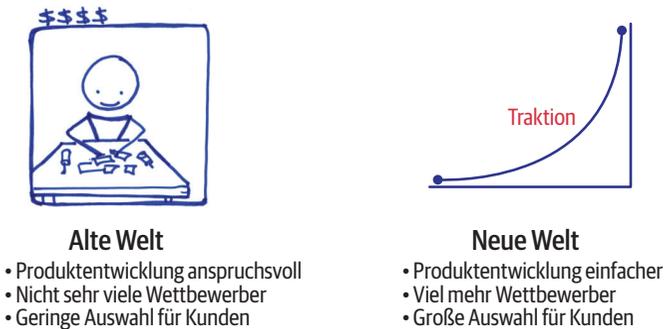


Abbildung E.6: Wir leben in einer neuen Welt.

Investoren legen heutzutage nicht mehr Wert auf geistiges Eigentum, sondern auf *Traktion*. Bei der Traktion – im weitesten Sinne der *Zugkraft* eines Produkts oder einer Dienstleistung – geht es nicht darum, als Erster auf dem Markt zu sein, sondern als Erster die *Marktadoption* zu erreichen.

Traktion ist der Beweis dafür, dass nicht nur Sie selbst, Ihr Team oder Ihre Mutter sich für Ihre Idee interessieren, sondern auch andere Menschen: die Kunden. Noch wichtiger ist aber, dass Traktion der Nachweis für ein funktionierendes Geschäftsmodell ist.

Hinweis

Investoren finanzieren heute keine funktionierenden Lösungen mehr, sondern funktionierende Geschäftsmodelle.

Aber wie kann man Traktion nachweisen, solange man noch kein fertiges Produkt hat? Gerät man da nicht schon wieder in eine Zwickmühle? Nicht wirklich: Larry weiß, dass Kunden heutzutage ständig mit einer Vielzahl von Produktangeboten bombardiert werden. Werden Kunden aber mit einem unausgereiften Produkt konfrontiert, sind sie nicht bereit, zum Beta-Tester zu werden und Feedback zu geben, *stattdessen wenden sie sich einfach ab*.

Ohne das Feedback der Kunden aber tappt man allzu leicht in die »Konstruktionsfalle«, die »Build Trap«, bei der der Durchbruch in der Produktentwicklung immer noch ein kleines nächstes Feature entfernt zu sein scheint, ohne dass dieser Durchbruch aber letztlich je erreicht wird. Am Ende verschwendet man unnötig Zeit, Geld und Energie damit, *etwas zu entwerfen, das niemand will – bis einem die Ressourcen ausgehen*.

Larry ist mit früheren Produkten des Start-ups, in dem er beschäftigt war, schon oft in diese Falle getappt und beschließt, sich besser aufzustellen und seinem Produkt eine bessere Grundlage zu geben. Ein grundlegender Wandel der eigenen Denkweise – des unternehmerischen Mindsets – besteht darin, *anstatt bei den Lösungen bei den Problemen anzusetzen*.

Hinweis

Kunden interessieren sich nicht für Ihre Lösung, sondern für die eigenen Probleme.

Larry hat erkannt, dass weder Technologie oder Patente noch Werbegeschenke sein Geschäftsmodell retten können, wenn sein Produkt kein ausreichend großes Problem für seine Kunden löst.

Das führt bei ihm zu einer Reihe weiterer Einsichten:

Mindset #1

Das Geschäftsmodell ist das eigentliche Produkt.

Mindset #2

Liebe das Problem, nicht deine Lösung.

Mindset #3

Traktion heißt das Ziel.

Larry verbringt einen halben Nachmittag damit, ein Geschäftsmodell für seine Idee zu entwerfen, und benutzt dabei eine Vorlage (Lean Canvas), die nur eine einzige Seite umfasst und die ihm von einem seiner vertrauenswürdigen Mentoren empfohlen wurde.

Anschließend testet er die Tragfähigkeit seines Geschäftsmodells anhand einer kurzen Überschlagsrechnung und erstellt eine Traction Roadmap, die seine wichtigsten Meilensteine beschreibt. Dies hilft ihm, eine Bottom-up-Validierungsstrategie für die Markteinführung zu entwerfen (siehe Abbildung E.7).

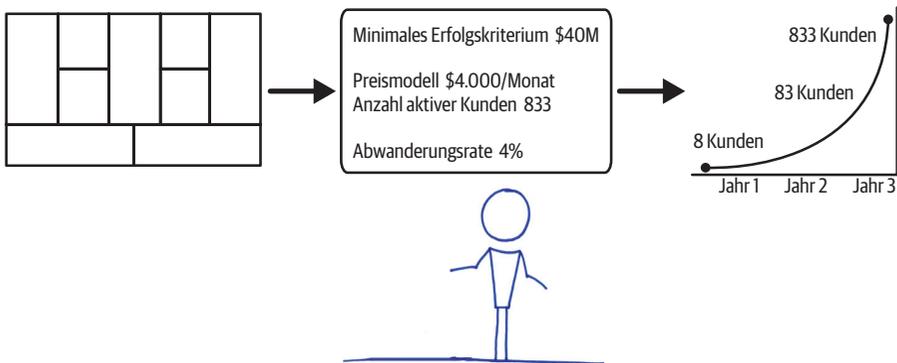


Abbildung E.7: Larry skizziert auf der Basis seiner Idee ein Geschäftsmodell.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen seiner Validierungsstrategie und derjenigen von Steve besteht darin, dass er in seinem Geschäftsmodell zuerst die risikantesten und nicht die einfachsten Elemente testen will.

Larry hat zu Recht erkannt, dass sich in der neuen Welt die Risikobalance für die meisten Produkte verschoben hat: Die Kunden- und Marktrisiken überwiegen die technischen Risiken.

Die Frage, die sich heute stellt, lautet nicht mehr: »*Können* wir es entwickeln?«, sondern: »*Sollen* wir es entwickeln?«

Das ist der Grund, warum er sich für einen Traction-first- und gegen einen Build-first- oder Investor-first-Ansatz entscheidet.

Mindset #4

Richtiges Handeln zur richtigen Zeit.

Und jetzt kommt ein Punkt, der unserer Intuition zu widersprechen scheint: Sie brauchen *kein funktionierendes Produkt*, um lösenswerte Probleme zu entdecken oder um eine erste Gruppe zahlender Kunden zu gewinnen.

Im Gegensatz zu Steve, der sein Produkt noch immer perfektioniert und poliert, schafft es Larry, sein *Minimum Viable Product* (MVP) in weniger als acht Wochen zu definieren bei einer bereits wachsenden Kundenpipeline.

Hinweis

Ein *Minimum Viable Product* (MVP) ist die kleinste Lösung, die für Kunden einen Nutzen oder Wert schafft, liefert und ihn monetarisiert.

Mithilfe dieses Ansatzes vermeidet es Larry, unnötig Zeit, Geld und Energie in die Entwicklung eines Produkts zu investieren, von dem er lediglich hofft, dass es von Kunden auch gekauft wird, und entwickelt stattdessen zunächst ein Produkt, von dem er genau *weiß*, dass die Kunden es kaufen werden.

Hinweis

Steve folgt einem Build-Demo-Sell-Playbook, während Larry einem Demo-Sell-Build-Playbook folgt.

Damit gibt Larry seiner Idee eine solide Grundlage, und er verbringt die nächsten vier Wochen damit, eine erste Version seiner Lösung zu entwickeln, die noch nicht für alle denkbaren Kunden, sondern erst mal speziell für seine idealen Early Adopters gedacht ist. Als sein MVP fertig ist, verzichtet er auf eine groß angelegte Markteinführung und platziert sein Produkt stattdessen nur bei zehn Early Adopters, denen er die Nutzung vom ersten Tag an berechnet.

Hinter seiner Überlegung, klein anzufangen, aber gleichzeitig ein kühnes Versprechen zu machen, steht seine Absicht, zu zeigen, dass seinen Worten auch Taten folgen. Er denkt sich: »Wenn ich meinen ersten zehn handverlesenen Kunden keinen Mehrwert bieten kann, wieso sollte ich daran glauben, das bei

Tausenden von Kunden zu schaffen, die das Produkt später auf eigene Faust ausprobieren werden?«

Mindset #5

Nimm die riskantesten Annahmen schrittweise in Angriff.

Ein angenehmer Nebeneffekt der begrenzten Markteinführung ist, dass Larry es sich leisten kann, seine Kunden intensiv zu betreuen. Auf diese Weise kann er einige Unzulänglichkeiten seines MVP kompensieren und trotzdem einen hohen Mehrwert bieten, während er gleichzeitig in bestmöglicher Weise von seinen Kunden lernt.

Seine anfängliche Kundengruppe ist begeistert von Larrys Liebe zum Detail und davon, wie sehr er auf ihre Bedürfnisse eingeht. Er schafft es, sie alle zu echten Fans zu machen und gleichzeitig sein MVP immer weiter zu verbessern.

Mindset #6

Sachzwänge sind ein Geschenk.

Obwohl Larry ein Tausendsassa ist, erkennt er, dass er sein Geschäft nicht allein skalieren kann. Deshalb investiert er ein Drittel seiner Zeit, um seine Vision potenziellen Mitgründern vorzustellen. Dabei sucht er nicht nach Menschen, die so sind wie er, sondern nach Personen, deren Fähigkeiten seine eigenen ergänzen. Er weiß:

- Gute Ideen sind selten und nur schwer zu finden.
- Gute Ideen können aus allen Richtungen kommen.
- Um gute Ideen zu entdecken, braucht es vor allem *viele* Ideen.

Die Tatsache, dass Larry bereits zufriedene und zahlende Kunden und damit eine frühe Traktion sowie eine wachsende Kundenpipeline aufzuweisen hat, ermöglicht ihm, sein Traumteam anzuwerben und einzustellen.

Zu viele Teams folgen einem »Teile-und-herrsche-Ansatz«, um ihr Geschäftsmodell zu testen, bei dem sich der individuelle Fokus aufgrund der Stärken der einzelnen Teammitglieder ergibt. So konzentrieren sich beispielsweise Personen, die man vom Typus her eher als Hacker einordnen würde, in der Regel auf das Produkt, während sich Verkäufertypen mehr auf die Kunden fokussieren. Dadurch widmet sich das Team in suboptimaler Weise mit jeweils geringerer Aufmerksamkeit vielen unterschiedlichen Prioritäten.

Larry nutzt stattdessen das volle Potenzial seines Teams, indem er es dazu bringt, sich immer gemeinsam und damit mit voller Stärke auf das zu konzentrieren, was im Geschäftsmodell am riskantesten erscheint. Da sich die Risiken eines Geschäftsmodells ständig ändern, gibt er einen festen 90-Tage-Zyklus vor, um ein Gefühl der Dringlichkeit aufrechtzuerhalten und sein Team extern verantwortlich zu halten.

Mindset #7

Nimm dich selbst in die Pflicht.

Jeder 90-Tage-Zyklus unterteilt sich in drei Schlüsselaktivitäten:

Modellieren

Larrys Team beginnt jeden Zyklus mit der Aktualisierung und Überprüfung der Geschäftsmodelle (mithilfe eines Lean Canvas und einer Traction Roadmap). Das hilft dem Team, sich ständig neu auf gemeinsame Ziele, Annahmen und Einschränkungen auszurichten.

Priorisieren

Das Team priorisiert dann gemeinsam die riskantesten Annahmen und schlägt eine Reihe möglicher Validierungsstrategien (Kampagnen) zur Überwindung dieser Risiken vor.

Testen

Da sich nur schwer vorhersagen lässt, welche Kampagnen erfolgreich sein werden, macht das Team anstelle weniger großer viele kleine Wetten auf die vielversprechendsten Kampagnen mittels schneller iterativer Experimente. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse helfen Larrys Team, die besten Kampagnen zu identifizieren und zu intensivieren (siehe Abbildung E.8).

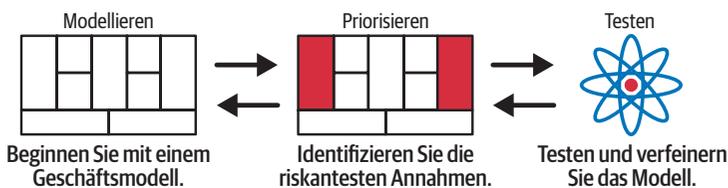


Abbildung E.8: Der Modellieren-Priorisieren-Testen-Zyklus

Mindset #8

Schließ viele kleine Wetten ab.