

Das Handbuch für STARTUPS

Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen

Deutsche Ausgabe von
**The Startup
Owner's Manual**
mit deutschen Case Studies

O'REILLY®

Steve Blank & Bob Dorf
Mit Prof. Nils Högsdal & Daniel Bartel

*»Es gibt keine Fakten im Büro,
also gehen Sie nach draußen und
sprechen Sie mit den Kunden!«*

Das Handbuch für Startups

Steve Blank & Bob Dorf

Mit Prof. Nils Högsdal & Daniel Bartel

Übersetzung von Kathrin Lichtenberg

O'REILLY®

Beijing · Cambridge · Farnham · Köln · Sebastopol · Tokyo

Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Autoren und Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.

Alle Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt und sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen. Der Verlag richtet sich im Wesentlichen nach den Schreibweisen der Hersteller. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten einschließlich der Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kommentare und Fragen können Sie gerne an uns richten:

O'Reilly Verlag
Balthasarstr. 81
50670 Köln
E-Mail: kommentar@oreilly.de

Copyright:

© 2014 by O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG
1. Auflage 2014

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Lektorat: Susanne Gerbert, Köln
Übersetzung: Kathrin Lichtenberg, Ilmenau
Korrektorat: Sibylle Feldmann, Düsseldorf & Kathrin Jurgenowski, Köln
Satz: III-satz, Husby, www.drei-satz.de
Produktion: Karin Driesen, Köln
Belichtung, Druck und buchbinderische Verarbeitung:
Druckerei Kösel, Krugzell; www.koeselbuch.de

ISBN 978-3-95561-812-4

Dieses Buch ist auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Vorwort zur deutschen Ausgabe	XI
Wie Sie dieses Buch lesen sollten	XV
Für wen ist dieses Buch gedacht?	XXI
Vorwort	XXV
Einleitung	XXIX

Teil I: Die Grundlagen

1 Der Weg in die Krise, oder: Ein Startup ist nicht die kleine Version eines großen Unternehmens	3
Das traditionelle Modell zur Einführung neuer Produkte	4
Konzeptions- und Startkapitalphase	4
Produktentwicklung	5
Alpha-/Betatest	6
Produktstart und erste Lieferung an Kunden	7
Die neun Todsünden des Modells zur Einführung neuer Produkte	8
2 Der Weg zur Erleuchtung: Das Vorgehensmodell für Customer Development	17
Eine Einführung ins Customer Development	18
»Die Suche nach einem Geschäftsmodell«: Schritte, Iteration und Kurswechsel (Pivots)	20
Das Customer Development-Manifest	26

Teil II: Schritt 1: Customer Discovery

3	Eine Einführung in Customer Discovery	43
	Die Philosophie des Customer Discovery	45
	Entwickeln Sie das Produkt für wenige, nicht für viele	46
	Earlyvangelisten: die wichtigsten Kunden von allen	47
	Bauen Sie zuerst ein minimal praktikables Produkt (MVP)	48
	Nutzen Sie das Business Model Canvas als Cockpit für Customer Discovery	50
4	Customer Discovery, Phase 1: Nennen Sie Ihre Hypothesen zum Geschäftsmodell	57
	Hypothese zur Marktgröße (physisch und digital)	58
	Hypothese zum Nutzenversprechen (Teil 1/physisch)	61
	Nutzenversprechen 1: Hypothese über das digitale MVP (»Low-Fidelity-MVP«)	66
	Kundensegmente: Wer/Problem-Hypothese (physisch)	68
	Kundensegmente: Quellen/Vernetzung-Hypothese (digital)	74
	Hypothesen zum Kanal (physisch)	78
	Hypothesen zum Kanal (digital)	83
	Nutzenversprechen 2: Markttyp- und Konkurrenzhypthesen	89
	Hypothese zu Kundenbeziehungen (physisch)	100
	Hypothese zu den Kundenbeziehungen (digital)	112
	Hypothesen zu den Schlüsselressourcen (physisch und digital)	129
	Hypothese zu den Partnern (physisch)	135
	Hypothese zu den Traffic-Partnern (digital)	137
	Hypothesen zu Umsatz und Preisgestaltung	138
5	Customer Discovery, Phase 2: Verlassen Sie das Gebäude, um herauszufinden: »Interessiert das überhaupt jemanden?«	147
	Tests und Pass/Fail-Experimente	148
	Auf Kundenkontakte vorbereiten (physisch)	151
	Ein Low-Fidelity-MVP erstellen (digital)	155
	Das Verständnis des Problems testen und seine Bedeutung abschätzen (physisch)	158
	Low-Fidelity-MVP-Problemtest (digital)	164
	Kundenverständnis gewinnen	170
	Marktkennntnis erwerben (physisch)	172
	Traffic-/Konkurrenzanalyse (digital)	174

6	Customer Discovery, Phase 3: Verlassen Sie das Gebäude, um die Produktlösung zu testen	177
	Aktualisieren von Team und Geschäftsmodell (Kurswechsel oder Weitermachen)	180
	Die Produktlösungspräsentation erstellen (physisch)	183
	High-Fidelity-MVP-Test (digital)	185
	Testen Sie die Produktlösung mit dem Kunden (physisch)	186
	Das Kundenverhalten messen (digital)	191
	Erneutes Aktualisieren des Geschäftsmodells (Kurswechsel oder Weitermachen – noch einmal)	196
	Die ersten Mitglieder des Beirats identifizieren	199
7	Customer Discovery, Phase 4: Das Geschäftsmodell bestätigen und den Kurs wechseln oder weitermachen	201
	Haben wir eine passende Produkt-Markt-Schnittmenge gefunden?	202
	Wissen wir, wer unsere Kunden sind und wie wir sie erreichen?	206
	Können wir Geld verdienen und das Unternehmen expandieren?	208
	Kurswechsel oder Weitermachen?	210

Teil III: Schritt 2: Die Kundenvalidierung

8	Einführung in die Kundenvalidierung (Customer Validation)	217
	Die Philosophie der Kundenvalidierung	220
	Überblick über den Kundenvalidierungsprozess	225
9	Kundenvalidierung, Phase 1: Verkaufsvorbereitung	229
	Verkaufsvorbereitung: Die Positionierungsaussage entwickeln	230
	Verkaufsvorbereitung: Vertriebs- und Marketingmaterialien (physisch)	233
	Verkaufsvorbereitung: Der Plan zum Akquirieren/Aktivieren von Kunden (digital)	239
	Verkaufsvorbereitung: Einen Sales Closer einstellen (physisch)	259
	Verkaufsvorbereitung: Ein High-Fidelity-MVP erstellen (digital)	260
	Verkaufsvorbereitung: Vertriebskanal-Roadmap (physisch)	261
	Verkaufsvorbereitung: Kennzahlen entwickeln (digital)	266
	Verkaufsvorbereitung: Die Vertriebs-Roadmap entwickeln (physisch)	270
	Verkaufsvorbereitung: Einen Datenanalytiker einstellen (digital)	276
	Verkaufsvorbereitung: Den Beirat formalisieren (Alle Kanäle)	277

10 Kundvalidierung Phase 2: Verlassen Sie das Gebäude und verkaufen Sie!	281
Das Gebäude verlassen und Earlyvangelisten finden (physisch)	283
Das Gebäude verlassen und Optimierungspläne/-werkzeuge vorbereiten (digital)	285
Das Gebäude verlassen und Testverkäufe starten (physisch)	295
Das Gebäude verlassen und das Akquirieren weiterer Kunden optimieren (digital)	300
Das Gebäude verlassen und die Vertriebs-Roadmap verfeinern (physisch)	307
Das Gebäude verlassen und das »Binden« und »Entwickeln« optimieren (digital)	312
Das Gebäude verlassen: Testverkäufe über Vertriebspartner	321
Das Gebäude verlassen: Testverkäufe über Traffic-Partner (digital)	323
11 Kundvalidierung, Phase 3: Produktentwicklung und Unternehmenspositionierung	327
Die Positionierung entwickeln: Produktpositionierung	330
Die Positionierung entwickeln: Die Positionierung auf den Markttyp abstimmen	332
Die Positionierung entwickeln: Unternehmenspositionierung	335
Die Positionierung entwickeln: Die Positionierung validieren	337
12 Kundvalidierung, Phase 4: Kurswechsel oder weitermachen?	341
Kurswechsel oder weitermachen: Daten zusammenstellen	341
Kurswechsel oder weitermachen: Ihr Geschäftsmodell validieren	344
Kurswechsel oder weitermachen: Das Finanzmodell validieren	347
Wichtige Kennzahlen	347
Kurswechsel oder weitermachen: Das Geschäftsmodell erneut validieren	364
Die härteste Frage für ein Startup: Kurswechsel oder weitermachen?	367

Teil IV: Weitere Materialien

A Fallstudien aus dem deutschsprachigen Raum	371
Fallstudie: AutoScout24 Elektro	371
Fallstudie: car2go	375
Fallstudie: JoinMyGift.com	380
Fallstudie: KISI – Smartphone-basierter Gebäudezugang	384

Fallstudie: simpleshow-Erklärvideos	389
Fallstudie: Solution Space	393
Fallstudie: Ferndiagnose im vernetzten Fahrzeug bei T-Systems	398
B Checklisten	403
C Glossar	441
D Wie man ein Web-Startup aufbaut – ein einfacher Überblick	449
Wie man ein Web-Startup aufbaut – Lean LaunchPad Edition	449
Customer Discovery für das Web	452
Danksagung	455
Index	459

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Das Lean-Startup-Modell ist ein eindrucksvolles Beispiel, wie ein neues Management-Konzept entsteht. Hervorgegangen aus einer Grassroot-Bewegung aus dem Silicon Valley, hat es sich in kurzer Zeit weltweit in der Gründerszene verbreitet und erlebt gerade den Einzug in die etablierten Unternehmen und in die akademische Lehre.

Mit einer Veröffentlichung im Harvard Business Review unter dem Titel »Why the Lean Start-Up Changes Everything« zog das zugrundeliegende Modell in den Olymp der Management Konzepte ein. Steve Blank schrieb in jenem Artikel, dass man erstmals ein Management-Tool für Startups entwickelt habe und verwies darauf, dass viele der klassischen Management-Werkzeuge und Ansätze für die Umsetzung von Strategien und die Optimierung von Prozessen gedacht seien, nicht aber für Innovationen und den Aufbau neuer Unternehmen.

Genau hier setzt Lean Startup an: Es gibt eine Antwort auf die Frage, wie aus Ideen und Innovationen tragfähige Geschäftsmodelle werden. Mit Konzepten wie Design Thinking und (Rapid) Prototyping zeigt es Unternehmen spannende Möglichkeiten auf, innovativ zu sein. Dennoch blieben viele Gründer weiterhin bei der klassischen Vorgehensweise: dem Erstellen eines Business Plans, der stur ausgeführt wurde und in vielen Fällen eine »Friss-oder-Stirb«-Wette war. Auch in Deutschland gab es – man erinnere sich an den neuen Markt – spektakuläre Pleiten.

In vielen Fällen fehlte es den Unternehmen an dem, was man heute ein tragfähiges Geschäftsmodell nennt. Die in der Gründungsforschung oft genannte fehlende Liquidität ist dabei nur selten die Ursache der Probleme, sondern ein Symptom. Nur wenn ein Unternehmen ein (echtes) Problem identifizierbarer Kunden löst, hat es die Aussicht auf nachhaltige Umsatzströme. Eine (technische) Innovation löst noch nicht unbedingt ein Problem oder wird vom Kunden als »Gain«, als Zuwachs an Lebensqualität wahrgenommen. Zu oft – und dieses Phänomen scheint in Deutschland besonders ausgeprägt zu sein – kann man Gründer beobachten, die auf ihre Idee fixiert sind.

Hier setzt innerhalb des Lean Startup-Konzepts der oft zitierte »Pivot«, die Anpassung des Geschäftsmodells, an. Im Lean Startup-Ansatz wird nicht länger auf Basis der geplanten Lösung bzw. des Produktes ein Business Plan geschrieben, der dann die folgenden drei Jahre Schritt für Schritt umzusetzen ist – eine in dieser schnelllebigen Welt veraltete Vorgehensweise. Stattdessen werden sämtliche Aspekte als Hypothesen gesehen, die zu validieren bzw. zu falsifizieren sind. Dann gilt jeweils »Pivot or Proceed«, d.h. das Geschäftsmodell anpassen oder weitermachen. Erst nachdem wichtige Komponenten des Geschäftsmodells am Kunden validiert wurden und Wiederverkäufe nachhaltig möglich sind (der sogenannte Product/Market-Fit), verlässt das Startup seine Suchphase und widmet sich der Ausführung und Skalierung. Hier erst macht der Business Plan wieder Sinn und sollte auch eher als ein Financial Modell verstanden werden.

Ein Startup, d.h. ein neu gegründetes Unternehmen, wird somit nicht länger als »Miniatúrausgabe« eines etablierten Unternehmens gesehen, sondern als eine temporäre, flexible Organisation, die auf der Suche nach einem nachhaltigen Geschäftsmodell ist. Für diese Phase der Suche liefert dieses Buch ein Vorgehensmodell, das die Erfolgsaussichten deutlich verbessern kann. Dabei werden nicht weniger Fehler gemacht, sondern die Fehler werden früher gemacht – zu einem Zeitpunkt, an dem man noch die Gelegenheit hat, Änderungen vorzunehmen. Vergleichbar ist diese Entwicklung im Bereich Entrepreneurship mit der Ergänzung klassischer Vorgehensmodelle in der (Wirtschafts-)Informatik um agile Vorgehensmodelle.

Das Lean Startup-Modell entstand nicht auf einen Schlag, sondern in mehreren Schritten. Zu den Meilensteinen zählen folgende Standardwerke: Das gleichnamige Buch von Eric Ries gab dem Lean Startup-Ansatz seinen Namen und liefert viele wichtige Denkanstöße, das Business Model Canvas aus dem Buch *Business Model Generation* von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur liefert das Strukturmodell, und das hier in der Übersetzung vorliegende »Startup Owner's Manual« bietet ein sauber durchdekliniertes Vorgehensmodell. Leider werden diese drei Werke nicht immer im Zusammenhang gesehen. Das Business Model Canvas ist eben keine grafische Darstellung eines Business Plans, sondern eine Darstellung der aktuellen Hypothesen des Geschäftsmodells. Wir freuen uns, dass mit der deutschen Ausgabe des »Startup Owners Manual« nun auch das bis dahin noch fehlende Werk auf Deutsch vorliegt. Das Zusammenkommen der verschiedenen Disziplinen wird im Alexander Osterwalders neuem Buch »Value Proposition Design« deutlich – hier ergänzt er sein Konzept um den in diesem Buch beschriebenen Customer Development-Ansatz.

In Deutschland steht gerade die Entrepreneurship Education vor einem Wandel. Die Anzahl der Professuren in diesem Bereich ist von einer Handvoll in einem guten Jahrzehnt auf über 100 angewachsen. Dennoch stagniert die Zahl der Gründungen, und bei den *Businessplänen*, die im Rahmen einer typischen Veranstaltung an einer Hochschule erstellt werden, gilt allzu oft die Devise »Papier ist geduldig«. Dieses Buch liefert nicht nur ein Vorgehensmodell für Gründer, sondern auch eine Blaupause für das Lehren von

Entrepreneurship, das unter dem Begriff »Action Learning« subsumiert werden kann. Die Aussage »Verlassen Sie das Gebäude« bzw. »Es gibt keine Fakten im Gebäude« zeigt neue Wege auf, diese Prozesse zu lehren. Die Entdeckung und Validierung von Kunden und deren Problemen, *Wünschen* oder Bedürfnissen muss und kann nur im direkten, kontinuierlichen Dialog erfolgen. Hier können Studierende Hypothesen validieren oder falsifizieren. Der Lehrende vermittelt nicht länger Wissen im klassischen Sinne, sondern fordert die Studierenden heraus und stellt Fragen. Wir sehen hier einen »Flipped Classroom«-Ansatz. Ergänzend zu diesem Buch sind deshalb weitere Materialien für Lehrende in Planung. Sie werden auf *startup-handbuch.de* veröffentlicht.

Dies bringt uns zu einem Kernthema des Modells und des Buchs. Gründer und Studierende, die gründen wollen, finden hier wertvolle Hilfen und können motiviert werden. Der schrittweise Aufbau bringt Struktur in den natürlich-chaotischen Prozess des Gründens und ermutigt Gründer, ihre Idee in die Realität umzusetzen. Steve Blank und Bob Dorf haben in den letzten Jahren eindrucksvoll gezeigt, dass der klassische Ansatz, Startups als Miniaturausgaben etablierter Unternehmen zu sehen, wenig zielführend ist und der neue Ansatz deutlich besser funktioniert. Lean Startup hilft, die wichtigen Fragen zu stellen und so die Geschäftsmodellfindung dramatisch zu beschleunigen – bevor man als talentierter Gründer aufgrund verlassener Motivation oder eines leeren Geldbeutels das Handtuch wirft.

Inzwischen findet das Lean Startup-Modell als Werkzeug *für die Entwicklung und Validierung neuer Geschäftsmodelle* auch in etablierten Unternehmen Einzug. Das Thema, das derzeit bei Vorständen weltweit am schnellsten an Bedeutung gewinnt, ist die Entwicklung neuer und vor allem innovativer Geschäftsmodelle. Sogenannte Corporate Startups, Inkubatoren und Acceleratoren bedienen sich, insbesondere wenn der Markt (bzw. das Problem) oder die Lösung (bzw. das Produkt) unbekannt sind, immer häufiger Denkhaltungen und Methoden, wie sie in diesem Buch beschrieben sind. Denn so können sie die damit verbundenen Risiken dramatisch reduzieren und neue Chancen entdecken. Durch viele Gespräche mit den Vordenkern Alexander Osterwalder und Steve Blank sind wir überzeugt, dass Innovationsabteilungen auch hierzulande den Mehrwert der Trennung zwischen »Suche« und »Ausführung« erkennen und Kreativitätsprozessen einen neuen Freiraum geben werden.

Wir sind *überzeugt, dass es der Lean Startup-Ansatz in den Olymp der Management-Konzepte geschafft hat. Er unterstützt die Entwicklung und Validierung* auch disruptiver Geschäftsmodelle sowohl in Startups als auch in etablierten Unternehmen.

Wir freuen uns, dass nun auch das Vorgehensmodell zum Lean Startup auf Deutsch vorliegt und dass sich die Mühen der Übersetzung gelohnt haben. Sie halten eine besondere Ausgabe in den Händen, denn zum im Original enthaltenen Text konnten wir sieben Case-Studies aus Deutschland beifügen. Ob echtes Startup oder innovatives Projekt innerhalb eines großen Konzerns – wir sind uns sicher, dass Ihnen die kurzweiligen Praxisbeispiele die Anwendung erleichtern. Bedanken möchten wir uns bei den Unterneh-

men und den Autoren, die uns mit ihren Case Studies einen Einblick gewährt haben, sowie Daniel Maternus und Oliver Kollmer, die die Übersetzung aus Nutzersicht kritisch begleitet haben.

Prof. Dr. Nils Högsdal und Daniel Bartel

Wie Sie dieses Buch lesen sollten

Dieses Buch ist kein Roman, das ist klar. Es ist eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die detailliert beschreibt, wie Sie ein erfolgreiches, profitables, skalierbares Startup aufbauen. Im Prinzip hat es mehr mit einem Selbsthilfebuch für die Autoreparatur gemeinsam als mit Ihrem Lieblingsschmöker. Versuchen Sie gar nicht erst, das Buch am Stück durchzulesen. Es wird Sie für die nächsten 6 bis 30 Monate begleiten, die es in der Regel dauert, um ein erfolgreiches Startup auf die Beine zu bringen – und hoffentlich in dieser Zeit zu einem guten Freund werden.

Aufbau

Dieses Buch ist in vier Teile gegliedert. Der erste beschreibt die Vorgehensweise beim Customer Development und endet mit einem Manifest aus 14 Regeln für Startups, die sich an diesen Kundenentwicklungsprozess wagen.

Lesen Sie nicht zu viel auf einmal.

Der nächste Teil – Schritt 1, Customer Discovery – verwandelt die Vision der Gründer in eine Business Model Canvas und dann in eine Reihe von Hypothesen. Aus diesen Hypothesen werden Experimente gemacht, die Sie an und mit den Kunden durchführen, um festzustellen, ob Ihr Verständnis für das Kundenproblem mit Ihrer vorgeschlagenen Lösung konform geht.

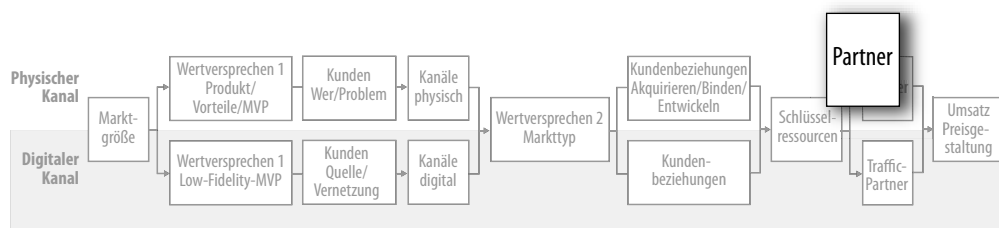
Schritt 2, Die Kundenvalidierung, erweitert den Umfang der Geschäftsmodelltests. Sie ermitteln damit, ob Sie genügend Bestellungen oder Nutzer bekommen können, um zu bestätigen, dass Sie ein nachhaltiges und skalierbares Geschäftsmodell haben.

Der vierte Teil, den Sie in Anhang A finden, enthält Checklisten, mit denen Sie Ihren Fortschritt in jedem Stadium des Customer Development nachvollziehen können. Verwenden Sie die Checklisten am Ende jedes Schritts. Auf diese Weise können Sie sicherstellen, dass Sie alle wesentlichen Aufgaben erfüllt haben, die in diesem Schritt beschrieben sind. Kopieren Sie sie, scannen Sie sie ein und geben Sie sie an Ihre Mitarbeiter weiter. Doch was am wichtigsten ist: Benutzen Sie sie tatsächlich nach Abschluss eines Schritts – bevor Sie zum nächsten Schritt weitergehen.

Digitale vs. physische Vertriebskanäle

Dieses Buch geht davon aus, dass die Kundenentwicklung für Startups im Digitalbereich in einem anderen Tempo abläuft als für Startups, die physische Vertriebskanäle verwenden. Der Prozess des »Akquirierens/Bindens/Entwickeln« von Kunden – die Kernaufgabe jedes Geschäfts – ist ein anderer; Webprodukte werden schneller erstellt und erhalten schneller Feedback. Da uns das klar ist, bieten wir in diesem Buch parallele Wege an: Der eine konzentriert sich auf physische Waren und Kanäle, der andere auf digitale Produkte und Kanäle. Oft behandelt das Buch diese getrennt. Ist das der Fall, beginnen wir immer mit dem physischen Kanal und nehmen uns dann den digitalen Kanal vor.

In jeder Phase der Customer Discovery und der Kundenvalidierung finden Sie solche Diagramme, die Ihnen helfen sollen, sich in dem jeweiligen Prozess zu orientieren:



Die obere Reihe zeigt die empfohlenen Schritte für Startups im physischen Vertriebskanal. Die untere Reihe stellt entsprechend die Schritte für Digital-Startups dar. Wenn die Schritte nahezu identisch sind, gibt es nur einen Kasten.



Digitale Produkte, Vertriebskanäle, Strategien oder Taktiken werden durch dieses Symbol gekennzeichnet. Damit wissen Sie, dass sich der Fokus der Diskussion geändert hat.

Es lohnt sich, immer beide Versionen eines Schritts zu lesen, bevor Sie zu dem übergehen, der für Ihre Art von Startup relevant ist. Wenn die Information in dem einen Kanal auch für Startups im anderen Kanal wichtig ist, sagen wir Ihnen das – und verraten Ihnen auch, was Sie lesen sollten. Gründer von Digital-Startups sollten den physischen Abschnitt überfliegen, bevor sie damit beginnen, die digitalen Prozesse aus ihrem entsprechenden Abschnitt umzusetzen.

Wege durch dieses Buch

- Lesen Sie zuerst das Glossar am Ende des Buchs. Das Customer Development spricht eine ganz eigene Sprache.
- Bevor Sie sich auf die Details stürzen, sollten Sie das »Customer Development-Manifest« in Kapitel 2 lesen (Seite 26).
- Falls Sie bereits mit Customer Development vertraut sind, überfliegen Sie die Kapitel 1 bis 3 und beginnen mit Kapitel 4, »Nennen Sie Ihre Hypothesen zum Geschäftsmodell« (Seite 57).

- Wollen Sie Mitgründer, die ersten Mitarbeiter, Investoren und Berater auf die Philosophie des Customer Development einswören, lassen Sie diese die Kapitel 1 und 2 lesen.
- Ist Ihnen einfach nur ein schneller Überblick wichtig, haben Sie zwei Möglichkeiten:
 - a) Sie überfliegen die Checklisten am Ende des Buchs. Diese vermitteln Ihnen einen Eindruck von den Aufgaben, die Sie erledigen müssen, um Customer Development umzusetzen, oder
 - b) Sie blättern durch das Buch und suchen nach hervorgehobenen Stichworten wie diesem hier:

Dieses Buch ist kein Roman – es ist ein Referenzhandbuch.

Damit werden wichtige Ideen und Gedanken hervorgehoben.

- Wenn Sie eine ausführliche Checkliste der Dinge wünschen, die Gründer richtig machen müssen, beginnen Sie mit »Nennen Sie Ihre Hypothesen zum Geschäftsmodell« (Seite 57 in Kapitel 4), und nutzen dann die Checklisten aus Anhang B.
- Ist Ihr Startup bereits auf einem guten Weg, könnten Sie mit »Kurswechsel oder Weitermachen?« (Seite 210 in Kapitel 7) anfangen, um Ihren Fortschritt abzuschätzen. Dann springen Sie zu »Wichtige Kennzahlen« (Seite 347 in Kapitel 12), um festzustellen, ob Sie bereit für eine Skalierung nach oben sind.
- Um ein digitales, minimal praktikables Produkt (Minimum Viable Product oder MVP) zu entwickeln und zu testen, lesen Sie »Tests und Pass/Fail-Experimente« (Seite 148), »Ein Low-Fidelity-MVP erstellen (digital)« (Seite 155), »Low-Fidelity-MVP-Problemtest (digital)« (Seite 164; alle in Kapitel 5) sowie »Das Gebäude verlassen und das Akquirieren weiterer Kunden optimieren (digital)« (Seite 300, Kapitel 10).
- Um ein physisches MVP zu entwickeln und zu testen, lesen Sie »Auf Kundenkontakte vorbereiten (physisch)« (Seite 151) und »Das Verständnis des Problems testen und seine Bedeutung abschätzen (physisch)« (Seite 158; beide in Kapitel 5) sowie »Verkaufsvorbereitung: Die Vertriebs-Roadmap entwickeln (physisch)« (Seite 270, Kapitel 9).
- Wenn Sie sich auf das Marketing im Digitalbereich konzentrieren wollen (wie Sie Kunden »akquirieren«, »binden« und »entwickeln«), lesen Sie:
 - »Kundensegmente: Quellen/Vernetzung-Hypothese (digital)« (Seite 74), »Hypothesen zum Kanal (digital)« (Seite 83) und »Hypothese zu den Kundenbeziehungen (digital)« (Seite 112; alle in Kapitel 4)
 - »Ein Low-Fidelity-MVP erstellen (digital)« (Seite 155), »Low-Fidelity-MVP-Problemtest (digital)« (Seite 164), »Traffic-/Konkurrenzanalyse (digital)« (Seite 174;

alle in Kapitel 5) sowie »High-Fidelity-MVP-Test (digital)« (Seite 185) und »Das Kundenverhalten messen (digital)« (Seite 191; beide in Kapitel 6)

- »Verkaufsvorbereitung: Die Positionierungsaussage entwickeln« (Seite 230), »Verkaufsvorbereitung: Der Plan zum Akquirieren/Aktivieren von Kunden (digital)« (Seite 239), »Verkaufsvorbereitung: Ein High-Fidelity-MVP erstellen (digital)« (Seite 260), »Verkaufsvorbereitung: Kennzahlen entwickeln (digital)« (Seite 266) und »Verkaufsvorbereitung: Einen Datenanalytiker einstellen (digital)« (Seite 276; alle in Kapitel 9)
- »Das Gebäude verlassen und Optimierungspläne/-werkzeuge vorbereiten (digital)« (Seite 285), »Das Gebäude verlassen und das Akquirieren weiterer Kunden optimieren (digital)« (Seite 300), »Das Gebäude verlassen und das »Binden« und »Entwickeln« optimieren (digital)« (Seite 312), »Das Gebäude verlassen: Testverkäufe über Traffic-Partner (digital)« (Seite 323; alle in Kapitel 10)
- Um sich auf Vertrieb und Marketing im physischen Kanal zu konzentrieren (wie Sie Kunden »akquirieren«, »binden« und »entwickeln«), lesen Sie:
 - »Kundensegmente: Wer/Problem-Hypothese (physisch)« (Seite 68), »Hypothesen zum Kanal (physisch)« (Seite 78), »Hypothese zu Kundenbeziehungen (physisch)« (Seite 100) und »Hypothesen zu Umsatz und Preisgestaltung« (Seite 138; alle in Kapitel 4)
 - »Auf Kundenkontakte vorbereiten (physisch)« (Seite 151), »Das Verständnis des Problems testen und seine Bedeutung abschätzen (physisch)« (Seite 158), »Marktkennntnis erwerben (physisch)« (Seite 172; alle in Kapitel 5) sowie »Die Produktlösungspräsentation erstellen (physisch)« (Seite 183) und »Testen Sie die Produktlösung mit dem Kunden (physisch)« (Seite 186; beide in Kapitel 6)
 - »Verkaufsvorbereitung: Vertriebs- und Marketingmaterialien (physisch)« (Seite 233), »Verkaufsvorbereitung: Einen Sales Closer einstellen (physisch)« (Seite 259), »Verkaufsvorbereitung: Vertriebskanal-Roadmap (physisch)« (Seite 261) und »Verkaufsvorbereitung: Die Vertriebs-Roadmap entwickeln (physisch)« (Seite 270; alle in Kapitel 9)
- Trainer, die einen Kurs in Customer Development oder den experimentellen »Lean LaunchPad-Kurs« halten wollen, sollten Folgendes lesen:
 - Unsere Website www.steveblank.com mit Links zu unseren Unterrichtsprogrammen, die wir in Stanford, Berkeley und an der National Science Foundation benutzen. Deutschsprachige Materialien zu diesem Buch finden Sie auf startup-handbuch.de.
 - Vor dem Kurs sollten die Kursteilnehmer lesen:
 - »Das Customer Development-Manifest« (Seite 26 in Kapitel 2)
 - »Eine Einführung ins Customer Development« (Seite 18 in Kapitel 2)

- Die Lektionen in jeder Woche sind um die einzelnen Hypothesen in Phase 1 herum organisiert.
- Für den Lean LaunchPad-Kurs sollten die Kursteilnehmer lesen:
 - »Das Verständnis des Problems testen und seine Bedeutung abschätzen (physisch)« (Seite 158 in Kapitel 5)
 - »Testen Sie die Produktlösung mit dem Kunden (physisch)« (Seite 186 in Kapitel 6)
- Alle Teilnehmer sollten lesen:
 - »Kurswechsel oder Weitermachen?« (Seite 210 in Kapitel 7)
 - »Wichtige Kennzahlen« (Seite 347 in Kapitel 12)

Einige hilfreiche Tipps

Wir sehen einen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Entrepreneuren und dem Abnutzungsgrad dieses Buchs. *Benutzen* Sie dieses Buch, lesen Sie es nicht einfach nur!

Nutzen Sie die Checklisten. Hinten im Buch finden Sie mehr als 40 davon – eine für jeden Schritt.

Lesen Sie nicht zu viel auf einmal. Dies ist ein Referenzhandbuch. Es ist ermüdend, wenn Sie es wie einen Roman lesen. Nehmen Sie nur »kleine Happen« auf einmal zu sich. Platzieren Sie ein Lesezeichen an die Stelle, an der Sie waren, und führen Sie das Buch mit sich, damit Sie immer wieder einen Blick hineinwerfen können.

Blättern Sie vor. Dadurch wird Ihnen der Kontext für das, was Sie gerade machen, klarer. Falls Sie z. B. an Kapitel 4 arbeiten, schauen Sie vorher einmal kurz in Kapitel 5, damit Sie verstehen, wie das, was Sie gerade machen, dem hilft, was als Nächstes kommt.



Ein hilfreiches Onlinewerkzeug, mit dem Sie den Fortschritt Ihres Teams beim Customer Development verfolgen können, finden Sie unter:

<http://www.zoomstra.com/foundersworkbook/>

Unternehmertum lässt sich nicht in ein Kochbuch oder eine Checkliste fassen. Letztlich sind Gründer so etwas wie Künstler. Erwarteten Sie nicht, dass alles nach Plan läuft. Es ist in diesem Buch nicht möglich, jede unternehmerische Entscheidung und jeden möglichen Typ von Startup zu behandeln. Außerhalb Ihres Firmengebäudes suchen Sie nicht nur nach Fakten, sondern auch nach Einsichten und Inspiration. Nicht jeder Ratschlag passt auf jede Situation, in die Sie geraten. Und nicht jeder Rat funktioniert immer. Das macht das Entrepreneurium aus.

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Dieses Buch ist für alle Entrepreneur*innen und nutzt den Begriff Startup Hunderte Male. Doch was ist eigentlich ein Startup? Ein Startup ist nicht einfach die kleinere Version eines großen Unternehmens. Stattdessen handelt es sich um eine temporär existierende Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen, profitablen Geschäftsmodell. Am Anfang ist ein Startup eine Leinwand, die mit Ideen und Mutmaßungen bedeckt ist, aber keine Kunden und nur geringes Wissen über Kunden besitzt.

Die Wörter Startup, Entrepreneur und Innovation werden ganz unterschiedlich verwendet. Jede Art von Startup ist anders, doch dieses Buch bietet Anleitungen für jeden.

Ein Startup ist eine temporär existierende Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen, profitablen Geschäftsmodell.

Kleine Unternehmer: In den USA ist die Mehrzahl der Entrepreneur*innen und Startups unter den 5,9 Millionen kleinen Geschäften zu finden, die 99,7 Prozent aller US-amerikanischen Unternehmen bilden und 50 Prozent aller Nicht-Regierungsmitarbeiter beschäftigen. Oft handelt es sich dabei um serviceorientierte Unternehmen wie chemische Reinigungen, Tankstellen und Lebensmittelläden, bei denen Entrepreneur*innen von Erfolg reden, wenn sie Gewinne machen. Selten hat man vor, eine ganze Branche zu übernehmen oder 100-Millionen-Dollar-Unternehmen aufzubauen.

Skalierbare Startups sind das Werk der traditionellen Tech-Entrepreneur*innen. Sie gründen ein Unternehmen, weil sie glauben, dass ihre Vision die Welt ändern wird und sie am Ende ein Geschäft haben, das Hunderte von Millionen Dollar abwirft. In den frühen Tagen eines skalierbaren Startups geht es darum, ein nachhaltiges und skalierbares Geschäftsmodell zu suchen. Eine Skalierung erfordert externes Risikokapital in beträchtlicher Höhe, mit dem eine schnelle Vergrößerung finanziert wird. Skalierbare Startups sammeln sich oft in Technologiezentren wie dem Silicon Valley, Schanghai, New York, Bangalore und Israel und stellen nur einen kleinen Prozentsatz der Entrepreneur*innen. Ihr überdurchschnittlich hohes Gewinnpotenzial lockt jedoch fast das gesamte Risikokapital (sowie die Presse) an.

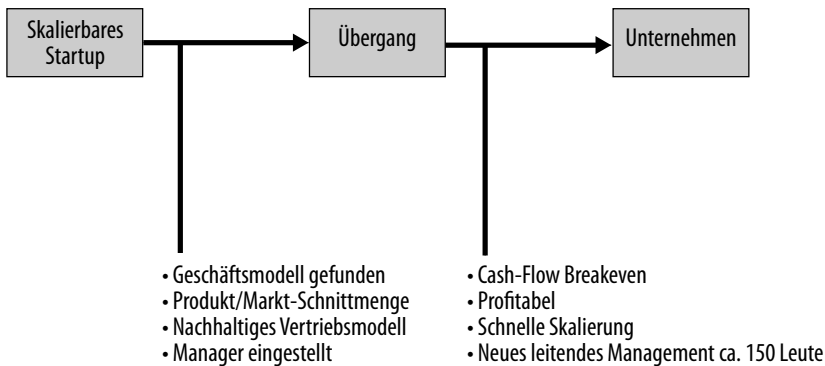


Abbildung 1: Skalierbares Startup

»Verkaufbare« (sellable) Startups sind ein neues Phänomen. Angesichts der extrem niedrigen Kosten für die Entwicklung von digitalen Anwendungen können sich die Startups im wahrsten Sinne des Wortes selbst finanzieren und werben ein verhältnismäßig geringes Risikokapital ein (normalerweise weniger als 1 Million Dollar). Diese Startups und ihre Investoren sind glücklich, wenn sie für 5 bis 50 Millionen Dollar gekauft und übernommen werden, oft von größeren Unternehmen, die vor allem die Talente abschöpfen wollen.

Große Unternehmen: Große Unternehmen haben eine begrenzte Lebenszeit. Die meisten wachsen, indem sie neue Produkte anbieten, die Varianten ihrer Kernprodukte sind (ein Ansatz, der als Sustaining Innovation bekannt ist). Sie könnten sich auch disruptiven Technologien zuwenden, indem sie versuchen, neue Produkte in neue Märkte mit neuen Kunden einzuführen. Ironischerweise sorgen die Größe und die Kultur großer Unternehmen dafür, dass disruptive Technologien (im Prinzip der Versuch, innerhalb eines großen Unternehmens ein skalierbares Startup aufzubauen) extrem schwer umzusetzen sind.

Größe und Kultur großer Unternehmen sorgen dafür, dass disruptive Technologien extrem schwer umzusetzen sind.

Sozialunternehmen (Social Entrepreneurs) bauen innovative gemeinnützige Organisationen auf, um die Welt zu verändern. Customer Development liefert ihnen Erkenntnisse, mit deren Hilfe sie die Skalierbarkeit, den Einsatz ihrer Güter, den Return on Investment und ihre Wachstumskennzahlen abschätzen können. Diese unternehmerischen Abenteuer suchen Lösungen anstelle von Gewinnen. Es gibt sie auf allen Kontinenten in so unterschiedlichen Bereichen wie Wasser, Landwirtschaft, Gesundheit oder Mikrofinanzen.

Der Customer Development-Prozess hilft skalierbaren Startups zwar am meisten, doch sind alle fünf genannten Startup-Typen in ihrem Wesen unternehmerisch und innovativ. Und alle erhöhen durch die Kundenentwicklung die Wahrscheinlichkeit, den richtigen Weg zum Erfolg zu finden.

Für wen ist dieses Buch *nicht* gedacht?

Es gibt Fälle, in denen sich die Verwendung der Customer Development-Methodik nicht anbietet und in denen dieses Buch daher ungeeignet ist.

Unternehmen im Frühstadium lassen sich in zwei Kategorien einteilen: solche mit einem *Kunden-/Marktrisiko* und solche mit einem *Erfindungsrisiko*.

- Auf Märkten mit einem Erfindungsrisiko ist es fraglich, ob die Technologie jemals zum Laufen gebracht werden kann. Schafft man es jedoch, rennen einem die Kunden die Tür ein. (Denken Sie an eine Methode, um Krebs zu heilen.)
- Auf Märkten mit einem Kunden-/Marktrisiko ist nicht bekannt, ob die Kunden das Produkt annehmen werden.

Für Unternehmen, die webbasierte Produkte entwickeln, könnte die *Produktentwicklung* schwierig sein, aber mit genügend Zeit und ausreichend vielen Iterationen werden die Entwickler schließlich auf eine Lösung kommen und ein funktionierendes Produkt ausliefern – es geht um *Entwicklung, nicht Erfindung*. Die wahren Risiken bestehen darin, ob es einen Kunden und einen Markt für das Produkt in der Form gibt, in der es spezifiziert wurde. In diesen Märkten *dreht sich alles um das Kunden-/Marktrisiko*.

Es gibt eine ganze Reihe anderer Märkte, in denen das Risiko wirklich in der *Erfindung* liegt. Es sind Märkte, in denen es fünf oder vielleicht sogar zehn Jahre dauert, um ein Produkt aus dem Labor in die Produktion zu bringen (denken Sie an Biotechnologie). Keiner weiß, ob es am Ende funktioniert, aber der Gewinn kann so riesig sein, dass die Investoren dieses Risiko eingehen. In diesen Märkten *geht es immer um das Erfindungsrisiko*.

Eine dritte Art von Markt unterliegt sowohl dem Erfindungs- als auch dem Marktrisiko. Komplexe neue Halbleiterarchitekturen bedeuten z. B., dass Sie nicht wissen, ob der Chip am Ende wirklich so gut funktioniert, wie Sie sich das gedacht haben. Dennoch müssen Sie in das Customer Development investieren. Schließlich wollen Sie wissen, wie Sie an Aufträge von Unternehmen kommen können, die mit ihren bisherigen Lieferanten eigentlich ganz zufrieden sind.

Startups können das Kunden- und Marktrisiko überwinden, indem sie dieses Buch lesen.

Startups überwinden das Erfindungsrisiko mithilfe von Simulationswerkzeugen (computergestützte Strömungslehre, Finite-Elemente-Methode usw.). Startups überwinden das Kunden- und Marktrisiko, indem sie dieses Buch lesen. Wenn das Problem in der Kundenakzeptanz und der Annahme durch den Markt liegt, zeigt Ihnen dieses Buch den Weg.

Vorwort

1602 gab die niederländische Ostindienkompanie, die im Allgemeinen als das erste »moderne Unternehmen« angesehen wird, die ersten Aktien heraus. In den darauf folgenden 300 Jahren schafften es Unternehmen, sich ohne formell ausgebildete Manager zu gründen, zu wachsen und zu florieren. Im 20. Jahrhundert jedoch verlangte die Komplexität der modernen Kapitalgesellschaften einen Kader an Managern, die darin ausgebildet waren, große Unternehmen zu führen. 1908 vergab Harvard den ersten MBA-Abschluss (Master of Business Administration) und brachte somit professionelle Bildungsstandards ins »Big Business«. Die MBA-Lehrpläne standardisierten und kodifizierten die wesentlichen Elemente, die ein leitender Manager in einem modernen Unternehmen kennen muss: Kostenrechnung, Strategie, Finanzen, Produktmanagement, Entwicklung, Personalwirtschaft und Betriebsführung.

Die formellen Managementwerkzeuge sind etwa 100 Jahre alt.

Springen wir in die Mitte des 20. Jahrhunderts. Es entstand die Paarung aus Risikokapital und Startup-Unternehmertum in ihrer modernen Form, und die Startup-Branche ist seitdem explosionsartig gewachsen. Dennoch müht man sich seit 50 Jahren, eine erfolgreiche Formel für den nachhaltigen Erfolg von Startups zu finden. Gründer haben mit den Werkzeugen für das »große Geschäft« sowie mit den Regeln und Prozessen, die in den Business Schools gelehrt und von den Investoren empfohlen werden, gekämpft und sie an ihre Verhältnisse angepasst. Investoren waren schockiert, wenn Startups es nicht schafften, »den Plan« umzusetzen, gaben aber niemals zu, *dass kein Startup jemals seinen Businessplan umsetzt*. Heute, nach nahezu einem halben Jahrhundert, wissen wir ganz eindeutig, dass der traditionelle MBA-Lehrplan zum Führen großer Unternehmen wie IBM, GM und Boeing in Startups *nicht* funktioniert. Er ist sogar schädlich.

Im Nachhinein verstehen Entrepreneurere nun das Problem, nämlich dass *Startups nicht einfach nur kleinere Versionen großer Unternehmen* sind. Unternehmen setzen Geschäftsmodelle um, bei denen die Kunden, deren Probleme und die notwendigen Produktfunktionen bekannt sind. Im großen Gegensatz dazu arbeiten Startups im »Suchmodus« – sie suchen ein nachhaltiges und profitables Geschäftsmodell. Die Suche nach einem

Geschäftsmodell erfordert völlig andere Regeln, Roadmaps, Fertigkeiten und Werkzeuge, um das Risiko zu minimieren und die Chancen für den Erfolg zu optimieren.

Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts fingen Entrepreneure, angeführt von Startups aus dem Web- und Mobilbereich – oder wie wir hier sagen: aus dem Digitalbereich –, an, ihre eigenen Managementwerkzeuge zu suchen und zu entwickeln. Es gibt inzwischen Startup-Werkzeuge, die sich von denen in großen Unternehmen grundlegend unterscheiden aber genauso umfassend sind wie das traditionelle »MBA Handbook«. Das Ergebnis ist die aufkommende »Wissenschaft des unternehmerischen Managements«. Mein erstes Buch, *The Four Steps to Epiphany*, war einer ihrer ersten Texte. Es ging davon aus, dass die klassischen Bücher über das Management großer Unternehmen für Vorhaben in ihrem frühen Stadium nicht geeignet waren. Das Buch untersuchte den vorhandenen Produkteinführungsprozess und stellte eine radikal neue Methode vor, die die Kunden und deren Bedürfnisse schon lange vor dem Produktstart in den Prozess einbezieht.

Wir entwickeln die ersten Management-Werkzeuge speziell für Startups.

Als ich das Buch schrieb, war es mein Vorschlag für eine Methodologie zum richtigen Aufbau von Startups. Doch bald nach seiner Veröffentlichung wurde das agile Arbeiten zur bevorzugten Methode der Produktentwicklung. Dieser iterative und inkrementelle Ansatz schuf einen Bedarf für einen parallelen Prozess, der schnelles und kontinuierliches Kunden-Feedback einbringt. Der Prozess des Customer Development, den ich in den *Four Steps* postuliert hatte, passte dazu perfekt.

Im Laufe des letzten Jahrzehnts haben Tausende von Wissenschaftlern, Ingenieuren und MBAs in meinen Kursen an der Engineering School in Stanford und der Haas School of Business in Berkeley sowie an den Kursen bei der National Science Foundation den Customer Development-Prozess diskutiert, eingesetzt, abgeschätzt und verbessert. Er wurde seitdem von Zehntausenden Entrepreneuren, Ingenieuren und Investoren auf der ganzen Welt umgesetzt.

Den Kern dieses Buchs bilden zwar immer noch die »vier Schritte zur Erleuchtung«, dennoch ist es mehr als einfach nur eine zweite Auflage. Nahezu jeder Schritt in diesem Prozess, und tatsächlich auch das ganze Vorgehen, wurde auf Grundlage der Erfahrungen der letzten zehn Jahre verbessert und verfeinert.

Customer Development wird mit agiler Produktentwicklung gepaart.

Noch erfreulicher ist, dass mittlerweile viele Bücher die neu entstandenen Abteilungen für Strategie und Wissenschaft des Unternehmertums in den Buchläden und Bibliotheken füllen. Weitere Themen in diesem innovativen Managementbereich sind:

- die Agile Entwicklung, ein inkrementeller und interaktiver Ansatz zur Entwicklung, der es der Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung erlaubt, entsprechend dem Feedback von Kunden und Markt zu iterieren und Kurswechsel einzuschlagen.

- ein Geschäftsmodelldesign, das die starren Businesspläne durch einen aus neun Feldern bestehenden Plan mit den wichtigsten Aspekten eines Unternehmens ersetzt (das Business Model Canvas).
- Kreativitäts- und Innovationswerkzeuge zum Herstellen und Fördern von erfolgreichen Ideen.
- Lean Startup, eine Kreuzung aus Kunden- und agiler Entwicklung.
- Lean User Interface Design zum Verbessern von digitalen Oberflächen und Konversionsraten.
- Risikokapital und Unternehmensfinanzierungen, die Innovationen unterstützen.

Kein Buch, auch dieses nicht, kann eine vollständige Roadmap oder alle Antworten für Unternehmensgründer bereithalten. Zusammen jedoch bieten die Texte aus den genannten Bereichen Hinweise und Richtlinien dort, wo es früher keine gab. Startups, die von potenziellen Märkten getrieben werden, die Milliarden Menschen umfassen, nutzen dieses Wissen, um ihre Ideen schneller und erschwinglicher zu testen, zu verfeinern und zu skalieren.

Kein Buch, auch dieses nicht, hält eine vollständige Roadmap bereit.

Mein Koautor Bob und ich hoffen, dass Bücher wie dieses dazu beitragen, die Startup-Revolution voranzutreiben und ihren – sowie Ihren – Erfolg zu steigern.

Steve Blank

Einleitung

Ein Held ist üblicherweise der Gründer von etwas – der Gründer eines neuen Zeitalters, der Gründer einer neuen Religion, der Gründer einer neuen Stadt, der Gründer einer neuen Art zu leben. Um etwas Neues gründen zu können, muss man das Alte gehen lassen und sich auf die Suche nach dem Keim einer Idee machen, die das Potenzial besitzt, diese neue Sache hervorzubringen.

Joseph Campbell, Der Heros in tausend Gestalten

Joseph Campbell machte die Vorstellung von einer archetypischen Heldenreise populär. Es handelt sich um ein Muster, das in den Mythologien und Religionen von Kulturen auf der ganzen Welt immer wieder auftaucht. Von Moses und dem brennenden Busch bis zu Luke Skywalkers Treffen mit Obi-Wan Kenobi – die Reise beginnt immer mit einem Helden, der zu einer Suche berufen wird. Zu Beginn der Fahrt ist der Weg unklar, und das Ende liegt in weiter Ferne. Jeder Held begegnet seinen ganz eigenen Hindernissen. Campbell gelangte jedoch zu der Einsicht, dass die Form dieser Geschichten immer gleich ist. Es gibt nicht Tausende unterschiedlicher Heroen, sondern *einen Helden mit tausend Gesichtern*.

Die Reise des Helden ist eine passende Art, sich Startups vorzustellen. Alle neuen Unternehmen und Produkte beginnen mit einer Vision – einer Hoffnung auf das, was sein könnte, und einem Ziel, das nur wenige andere sehen können. Diese leuchtende und brennende Vision unterscheidet einen Entrepreneur vom Vorstandschef eines großen Unternehmens und grenzt Startups von existierenden Geschäften ab.

Gründer wollen ihre Vision wahr werden lassen. Damit ihnen das gelingt, müssen sie den Status quo aufgeben, ein Team rekrutieren, das ihre Vision teilt, und einen neuen Weg einschlagen, auf dem sie oft von Unsicherheit, Angst und Zweifeln begleitet werden. Hindernisse, Engpässe und potenzielle Katastrophen liegen vor ihnen, und ihre Reise zum Erfolg strapaziert mehr als nur ihre finanziellen Ressourcen – sie stellt auch ihre Ausdauer, ihre Agilität und ihren Mut auf die Probe.

Schlagen Sie einen neuen Weg ein, begleitet von Unsicherheit, Angst und Zweifeln.

Jeder Entrepreneur ist sich sicher, dass seine Reise einzigartig ist. Jeder begibt sich ohne Karte und Kompass auf den Weg und glaubt, dass es kein Modell und keine Vorlage gibt,

die für ihn gilt. Was manche Startups erfolgreich macht, während andere irgendwann ans Eingemachte gehen müssen, sieht oft wie Glück aus. Frei nach Campbell: *Die Form ist immer gleich*. Der Weg eines Startups zum Erfolg ist wohlvertraut und wohlverstanden. Es gibt einen wahren und nachhaltigen Weg zum Erfolg. Dieses Buch zeigt Ihnen diesen Weg.

Ein nachhaltiger Weg

Im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts glaubten Startups, sie würden den richtigen Weg für ihre Reise kennen. Sie übernahmen eine Methodologie für die Produktentwicklung, den Launch und das Lifecycle-Management, die nahezu identisch mit den Prozessen war, die an den Business Schools für große Unternehmen gelehrt wurden. Diese Prozesse umfassen ausführliche Businesspläne, Checklisten und Ziele für jeden Schritt auf dem Weg zum fertigen Produkt – Schätzung der Marktgröße, Vorhersagen der Verkäufe, Entwicklung von Marketingplänen, Priorisierung von Produktfunktionen. Am Ende des Tages ist jedoch die Tatsache nicht von der Hand zu weisen, dass in großen wie in kleinen Unternehmen, in etablierten Branchengiganten ebenso wie in frischen Startups neun von zehn neuen Produkten scheitern. Das gilt für alle Produktkategorien – Hochtechnologie, Niedrigtechnologie, Online, Offline, B2B oder B2C –, ob mit viel Geld oder wenig.

Selbst nach Jahrzehnten in ähnlicher Form sich wiederholender Fehlschläge sind Investoren immer wieder überrascht, wenn ein neues Unternehmen es nicht schafft, den Business-»Plan« auszuführen. Und dennoch verlassen sie sich immer wieder auf die gleichen Produkteinführungsprozesse.

Wir wissen inzwischen, worin das Problem besteht. Startups haben Methoden verwendet, die sich für die Umsetzung existierender Geschäfte eignen. Bei Startups dreht sich jedoch alles ums *Unbekannte*. Um ein Startup aufzubauen, das auf der Gewinnerseite steht, müssen Entrepreneurere einen neuen Weg einschlagen:

Gewinner verwerfen die traditionellen Produktmanagement- und -einführungsprozesse, die sie in existierenden Unternehmen kennengelernt haben. Stattdessen kombinieren sie agile Entwicklung und Customer Development, um iterativ nach einem Geschäftsmodell zu suchen, es aufzubauen und zu testen und damit unbekannte Größen in bekannte zu verwandeln.

Gewinner erkennen außerdem die »Vision« ihres Startups als eine Folge von ungetesteten Hypothesen, die des »Kundenbeweises« bedürfen. Sie testen unerbittlich, um neue Einsichten zu erlangen, und korrigieren ihren Kurs innerhalb von Tagen oder Wochen, nicht Monaten oder Jahren, um zu verhindern, dass Zeit und Geld auf Funktionen verschwendet werden, die kein Kunde haben möchte.

Gewinner erkennen, dass ihr Startup eine Folge ungetesteter Hypothesen ist.

Verlierer setzen blind eine strikte Produktmanagement- und -einführungsmethodologie um. Sie gehen davon aus, dass die Vision der Gründer die Geschäftsstrategie und die Produktentwicklung treibe und es reiche, Geld für die Umsetzung einzuwerben.