Anwendung von Lean Startup im Unternehmen

Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten

Management Summary

- Globaler Wettbewerb, schnelle Marktveränderungen und der Zwang zu mehr und schnelleren Innovationen lassen die Zuverlässigkeit von Erfolgsprognosen sinken. Wer seine Produkte sequentiell erst konzipiert und dann mit langer Umsetzungszeit entwickelt, hat heute eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sein Produkt nicht vom Markt angenommen wird.
- Daher ist es wichtig, auch während der Umsetzung stetig zu überprüfen, ob die Produkte der Nachfrage des Markts entsprechen und die Produktenwicklung darüber hinaus so variabel zu gestalten, dass Änderungen sofort aufgenommen und Lerneffekte umgesetzt werden können. Darauf basiert die Methode Lean Startup.
- Die Methode nutzt verschiedene Innovationsmethoden bzw. bezieht diese ein, z.B. Lean Manufacturing, Design Thinking oder Customer Development. Zudem basiert sie auf einem ganzheitlichen Produktverständnis, d.h. immer das gesamte Geschäftsmodell ist das Produkt.
- Die in Lean Startup enthaltenen Grundprinzipien eignen sich auch für größere Unternehmen, die ihre Produktentwicklung agiler und flexibler durchführen möchten.
- mm1 Consulting & Management hat aus seiner jahrelangen Beschäftigung mit Lean Startup im Kontext großer Unternehmen als Best Practice das Vorgehen "Corporate Lean Startup" entwickelt. Dieses schafft einen Rahmen 1. zum Steigern der Innovationskraft, 2. zum Verringern der Risiken bei Investitionen und 3. zur Förderung eines kulturellen Wandels hin zu einer agilen und kundenorientierten Organisation.
- Der Handlungsrahmen von Corporate Lean Startup ist ein iterativer Prozess, bestehend aus vier Aktivitätsgruppen mit schlanken und agilen Praktiken. Das stufenweise Vorgehen begrenzt das unternehmerische Risiko und hat Kontrollpunkte zur Begleitung der Mitarbeiter und Nachvollziehbarkeit des Fortschritts. Gleichzeitig schafft es die nötigen Freiräume, damit Mitarbeiter sich entfalten und ihre Ideen entwickeln können.

Dr. Jens Lehnen
Senior Consultant und Autor

Julian M. Hoch
Senior Consultant

Volker Scholz
geschäftsführender Partner

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Viele der am Markt eingeführten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen scheitern. Eine am Markt gescheiterte Innovation kann insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) ein existenzbedrohendes Risiko sein, denn gerade diese können ihre Ressourcen – finanziell, personell und materiell – meist nur für die Entwicklung weniger und deshalb umso erfolgskritischerer Innovationen aufbringen.

Hohe Misserfolgsraten bei Produktneueinführungen sind jedoch auch für Großunternehmen ein erhebliches Problem, da durch das Fokussieren auf falsch eingeschätzte Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen das Risiko steigt, vom Markt überholt zu werden. So verpasste Kodak Ende der 1990er Jahre, das Produktportfolio rechtzeitig auf den Markt der Digitalkameras zu fokussieren. Konkurrenten wie Canon oder Nikon hängten den einstigen Marktführer bei Fotofilmen (90% Marktanteil) ab, sodass Kodak aktuell weniger als 10% Marktanteil bei Digitalkameras vorweisen kann.

Wegen wachsender Dynamik steigt das Risiko auf einen Flop

Woran liegt es, dass selbst marktführende Unternehmen derartige Rückschläge hinnehmen müssen? Früher kauften die Kunden lokal vorhandene Produkte und Services aus einem begrenzten Angebot, zudem änderten sich Technologien und Trends deutlich langsamer. Insofern konnten Unternehmen in einem stabileren und weniger wettbewerbsintensiven Umfeld ihre Produkte und Services weiterentwickeln. Heute haben Kunden über das Internet weltweiten und transparenten Zugriff auf Produkte und Innovationen, Trends und Marktverschiebungen sind dynamisch und häufig global.

Parallel dazu haben sich Produktlebenszyklen drastisch verkürzt: Beispielsweise wurde die erste Generation des VW Golfs 1974 im Markt eingeführt und bis 1983 neun Jahre lang vertrieben. Der Lebenszyklus des Golf VI betrug hingegen nur noch vier Jahre (2008 bis 2012). Zu hoch sind der Wettbewerbsdruck und das Bedürfnis der Kunden nach immer schnelleren Innovationen.

Erfolgsprognosen werden immer unzuverlässiger

Globaler Wettbewerb, schnelle Marktveränderungen und der Zwang zu mehr und schnelleren Innovationen führen zu einer neuen Risikosituation für Unternehmen. Denn mit zunehmender Dynamik sinkt die Zuverlässigkeit von Erfolgsprognosen. Unternehmen, die Produkte bis ins Detail konzipieren und diese dann über einen langen Zeitraum und mit hohen Investitionen entwickeln, treffen auf eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ihr Produkt am Markt nicht angenommen wird.

Um dieses Risiko zu senken, empfiehlt sich eine iterative Produktentwicklung. Dieses Vorgehen ist besonders effektiv, weil es auf mehrfachen, iterativen Tests mit Kunden basiert sowie der Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse kurzfristig im Rahmen des Entwicklungsprozesses umzusetzen.

Schlanke, agile & kundenzentrierte Produktentwicklung

Klassische Methoden des Innovationsmanagements (Trendanalysen, Fokusgruppen, TRIZ etc.) orientieren sich meist an vergleichsweise starren Prozessen und Vorgehensweisen: Die von der Methode vorgegebenen Strukturen werden geschaffen und die einzelnen Schritte konsequent durchlebt – am Ende soll ein innovati-

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ves, marktgerechtes und den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produkt stehen. Diese Art der Produktentwicklung hat lange Zeit funktioniert und war durch seine gute Planbarkeit für Unternehmen attraktiv.

Durch die oben genannten Einflussfaktoren (Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen etc.) ist dieses starre Vorgehen jedoch gefährlich, da sich die Resultate zu wenig an sich ändernden Kundenbedürfnissen und Marktbedingungen orientieren.

Lean Startup ermöglicht schnelle Reaktionen auf Veränderungen

Daher ist es wichtig, stetig zu überprüfen, ob die Produkte der Nachfrage des Markts entsprechen (der sogenannte Product-Market-Fit) und die Produktenwicklung darüber hinaus so variabel zu gestalten, dass Änderungen sofort aufgenommen und Lerneffekte umgesetzt werden können. So kann ein Unternehmen beispielsweise schnell auf neuartige Technologien reagieren und diese im Wertschöpfungsprozess oder Produkt einsetzen.

Auf diesen Prinzipen basiert die Methode **Lean Startup**. Sie hat sich als Denkweise für Startups und junge Unternehmen etabliert, die ihren initialen Marktangang durch iteratives Testen von Prototypen, Verifizieren von Hypothesen und stetiges Verbessern durch Lernen optimieren möchten.

Nicht nur für Startups geeignet!

Lean Startup eignet sich allerdings auch für größere Unternehmen, die ihre Produktentwicklung agiler und flexibler durchführen möchten. Dadurch kann auf externe Einflüsse – Markt / Konkurrenz, Technologien, Politik etc. – flexibler reagiert werden. Vor allem aber werden Kundenbedürfnisse effektiver in die Produktentwicklung integriert und durch die stetige Prüfung des Product-Market-Fits das Risiko verringert, am Markt vorbei zu entwickeln.

Dabei ist Lean Startup nicht als autarke, alleinstehende Methode zu sehen. Vielmehr nutzt sie verschiedene Innovationsmethoden bzw. bezieht diese ein: Vorgehensweisen wie Lean Manufacturing, Design Thinking oder Customer Development stehen in engen Zusammenhang zu Lean Startup. So setzen wir in Beratungsprojekten häufig eine Kombination der genannten Methoden ein, um effizient und kundenorientiert Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Lean Startup bezeichnet eine Methodik und Denkweise, bei der Unternehmensgründungen sowie Geschäftsmodell- und Produktentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise durchgeführt werden. Dadurch kann schneller reagiert werden, sollten Neuentwicklungen nicht den Kundenbedürfnissen entsprechen, Veränderungen am Markt Anpassungen notwendig machen oder neue Technologien die Produktentwicklung beeinflussen.

Herkunft der Methode Lean Startup

Inspiriert ist Lean Startup von der Vorgehensweise **Lean Manufacturing**, die erstmals Anfang der 1990er Jahre bei Toyota eingesetzt wurde. Die Grundidee dahinter bestand darin, beim Produzieren jegliche Ver-

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

schwendung zu vermeiden – also sämtliche Resultate, die dem Kunden keinen zusätzlichen Nutzen stiften (und daher unnötig sind). Auf Basis dieser starken Fokussierung auf den Kundennutzen wurden die Prozesse so lange getestet und überarbeitet, bis nur noch wertstiftende Aktivitäten durchgeführt wurden.

Von dieser Herangehensweise inspiriert setzten junge Unternehmen ihre Produktentwicklung möglichst kundenorientiert um und entwickelten Lean Startup als Vorgehen. Als Begründer der Lean Startup Methode gilt der erfolgreiche Seriengründer Eric Ries, der Lean Startup seit 2011 verbreitet und dadurch das Scheitern bei Produktentwicklungen sowohl junger als auch großer, etablierter Unternehmen verringern möchte.

Auch deutsche Großunternehmen nutzen Lean Startup bereits

Dank frühzeitiger Auseinandersetzung mit der Methode konnten wir dabei mithelfen, die Methode auch in Deutschland bekannt und populär zu machen – beispielsweise durch das 2014 entstandene **mm1 Lean Startup Poster** (als PDF im Zip-Ordner enthalten). In den vergangenen Jahren hatten wir so die Möglichkeit, in technologieorientierten Projekten und Kontexten einzelne Werkzeuge oder auch umfangreiche Bestandteile von Lean Startup in Großunternehmen einzubinden und umzusetzen.

Build, Measure, Learn: Erfahrungen in verbesserte Produkte umsetzen

Maßgeblich bei Lean Startup sind iterative Schleifen, in denen neu erworbenes Wissen umgesetzt und angewandt wird – dies wird als **Build-Measure-Learn Feedback Loop** oder zu Deutsch als **BML-Zyklus (Bauen, Messen, Lernen)** bezeichnet, der immer wieder durchlaufen wird (s. Bild 1).

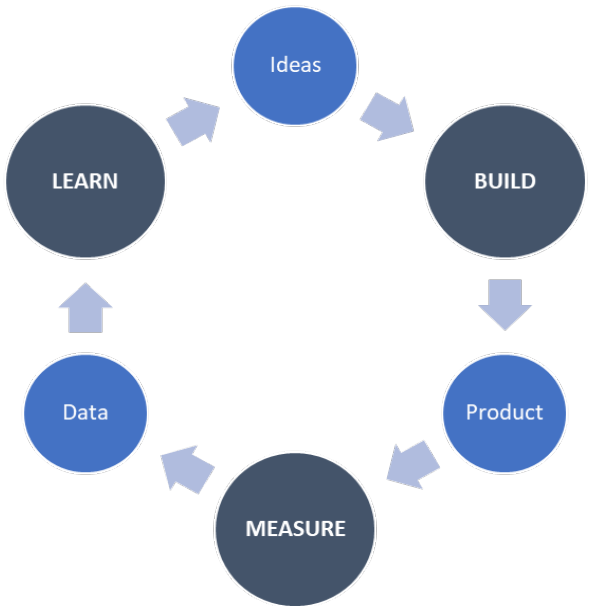

Bild 1: Entwicklungen von Produkten, die Kunden begeistern, durchlaufen in der Regel mehrmals den dreischrittigen BML-Zyklus (Bauen, Messen, Lernen)

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ausgehend von einer Idee wird früh ein Produkt mit einem zu Beginn minimalen Set an Eigenschaften erstellt (**Build**). Aufgrund der starken Kundenfokussierung werden Kunden direkt eingebunden, indem sie das Produkt testen und bewerten. Ihr Feedback nimmt das Unternehmen in Form von erhobenen Daten auf (**Measure**). Diese Daten können qualitativ sein, wie beispielsweise der "Fit" des Produkts zu den Kundenbedürfnissen oder quantitativ, wie die Anzahl der Kunden, die das Produkt wertvoll finden.

Aus diesen Daten zieht das Unternehmen wichtige Lehren (**Learn**): Die ursprüngliche Idee wird entweder weiterentwickelt oder aus dem Kundenfeedback ergeben sich neue Ideen. Entscheidend beim Durchlaufen des Prozesses ist das Bestreben, die gesamte Schleife möglichst kurz, jedoch in ausreichender Qualität durchzuführen und die einzelnen Schritte effizient zu verbinden. Ziel ist es nicht, Aktivitäten und Prozessschritte in verminderter Qualität durchzuführen, um Zeit zu sparen. Vielmehr soll gelernt werden, Energie gezielt an den richtigen Stellen einzusetzen – und dadurch Zeit und Geld zu sparen.

Der **Build-Measure-Learn-Zyklus** gilt als einer der Kernbestandteile der Lean Startup-Methode. Aus einem identifizierten Problem wird ein Produkt mit anfangs minimalen Eigenschaften erstellt (Build), die Reaktion der Kunden gemessen (Measure) und aus dem Feedback Lehren gezogen und umgesetzt (Learn).

Frühzeitiger Test des Produkts: Das Minimum Viable Product (MVP)

Ein bereits angedeutetes Kernelement von Lean Startup ist das sogenannte **Minimum Viable Product (MVP)**. Im Rahmen des zuvor genannten Build-Measure-Learn-Prozesses werden typischerweise zahlreiche MVPs angefertigt – entweder als Resultat eines Prozessdurchlaufs oder bereits innerhalb des BML-Zyklus.

Ein MVP besitzt vor allem in der frühen Entwicklungsphase noch nicht alle Eigenschaften des angestrebten Endprodukts. Vielmehr dient es dazu, ausgewählte funktionale und nichtfunktionale Eigenschaften des angestrebten Produkts in möglichst einfacher, effizienter und oft vereinfachter Form umzusetzen.

So kann ein MVP beispielswiese nur aus einer auf einem Blatt visualisierten Idee bestehen (Papier-Prototyp). Gemäß dem **Mantra** "**Das Geschäftsmodell ist das Produkt**" kann ein MVP aber auch bestimmte Aspekte eines Geschäftsmodells (z.B. Vertriebswege oder eingesetzte Lieferanten) abbilden und testbar machen.

Das MVP zeigt, ob eine Eigenschaft für Kunden interessant ist

Obwohl das MVP noch eine sehr einfache und auf ausgewählte Aspekte reduzierte Form des endgültigen Geschäftsmodells oder Produkts darstellt, erfüllt es eine elementare Funktion: Durch Feedback der Kunden gibt es Aufschluss darüber, ob die mit dem MVP getesteten Eigenschaften grundsätzlich für den Markt interessant sind.

Ist dies nicht der Fall, sollte die Produktentwicklung eingestellt oder das Produkt überdacht werden. Aufgrund des frühen Einholens der Kundenmeinungen durch das MVP sind an dieser Stelle vergleichs-

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

weise geringe Kosten entstanden. Nimmt der Kunde das MVP hingegen positiv wahr, wird es auf dieser Basis weiterentwickelt. Das Unternehmen verringert dadurch das Risiko, ein Produkt "am Markt vorbei" zu entwickeln.

Als **Minimum Viable Product (MVP)** wird ein Entwicklungsstand des Geschäftsmodells oder Produkts bezeichnet, der ausgewählte funktionale und nichtfunktionale Eigenschaften in möglichst einfacher, effizienter und oft vereinfachter Form umsetzt – und dem Kunden dadurch schneller zum Test angeboten werden kann.

Lean Startup im Unternehmenskontext: Anregungen aus der Praxis

Um den Einsatz von Lean Startup in einem Unternehmen darzustellen, dient uns ein Projektbeispiel aus dem Bereich der Fahrzeugvernetzung. Die zugrundeliegende Produktidee war eine technische Nachrüstlösung für Privat-Pkw. Diese bestand aus einer Diagnosebox für das Fahrzeug und einer damit gekoppelten App für das Smartphone des Kunden. Nach Installation sollte die Nachrüstlösung den Fahrzeugstatus (z.B. Wartungszustand) automatisiert an die Werkstatt senden. Diese sollte dann die Möglichkeit erhalten, die Eigentümer der vernetzten Fahrzeuge proaktiv und anlassbezogen anzusprechen. Dadurch kann der Fahrer beispielsweise auf eine fällige Inspektion oder mögliche Unregelmäßigkeiten aufmerksam gemacht werden; die Werkstatt bindet dadurch den Kunden.

In Summe handelte es sich somit um eine technisch anspruchsvolle Lösung mit zahlreichen Komponenten (Diagnosebox, Smartphone App, Cloud Backend, Händlersystem) und einem mehrstufigen Geschäftsmodell (B2B2C-Modell zwischen Lösungsanbieter, Werkstatt und Fahrzeugbesitzer). Um das Geschäftsmodell bzw. Produkt in der richtigen Ausprägung und Justierung an den Markt zu bringen, wurde iterativ nach Lean Startup vorgegangen. Dies wird im Folgenden an zwei beispielhaften und stark vereinfacht dargestellten Iterationsschleifen der Produktentwicklung aufgezeigt.

1. Iterationsschleife: Papier-Prototyp der Smartphone-App

Build

Als eine der ersten Iterationen im Rahmen der Entwicklung des Geschäftsmodells bzw. Produkts wurde die Smartphone-App für den Autofahrer in Form eines Papier-Prototypen erstellt. Dabei wurde die Oberfläche der App mit verschiedenen, verschiebbaren Papier-Elementen dargestellt. Dies ermöglichte eine einfach verständliche Darstellung der Funktionalität und Bedienung für die Autofahrer. Für die Gesamtlösung (App inkl. Diagnosebox) wurde zudem ein geringer Preis kommuniziert.

Measure

Das MVP wurde potenziellen Endkunden vorgestellt, d.h. Autofahrern der relevanten Zielgruppe. Getestet wurde hier primär die Verständlichkeit der dargestellten Fahrzeug-Information, die Attraktivität der Information für den Autofahrer sowie die Darstellung von Feedbacks durch die Werkstatt (Beispiel:

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Aktives Anbieten eines Service-Termins aufgrund eines vorliegenden Fehlers im Motor-Steuergerät). Des Weiteren wurde geprüft, ob der kommunizierte Preis für die Autofahrer attraktiv war.

Learn

Die Autofahrer verstanden zwar die dargestellten Informationen und empfanden die Interaktion mit der Werkstatt grundsätzlich als werthaltig. Allerdings wurde auch klar, dass der dargestellte Funktionsumfang keine Begeisterungsmerkmale (siehe zur Erklärung den Glossar-Begriff Kano-Modell) aufwies. Entsprechend bestand weder Zahlungsbereitschaft noch Motivation, eine solche App regelmäßig zu nutzen.

2. Iterationsschleife: Modifizierter Papier-Prototyp

In der zweiten Iterationsschleife wurden die Erkenntnisse aus dem ersten Durchlauf des Build-Measure-Learn-Prozesses verarbeitet.

Build

Auf Basis der Erkenntnisse aus der ersten Iterationsschleife wurde der Papier-Prototyp modifiziert. Erstens wurden die Fahrzeuginformationen spielerischer und grafischer dargestellt, zweitens wurde der Prototyp um Funktionen erweitert. Diese Erweiterungen hatten keinen direkten Bezug zum Kern-Geschäftsmodell (Fahrzeugdiagnose und -wartung), sondern beinhalteten Funktionen, die den Autofahrer im Kontext seiner Fahrt unterstützen, wie z.B. aktuelle Kraftstoffpreise oder ein einfaches automatisiertes Fahrtenbuch.

Measure

Sowohl von der Abbildung als auch vom Umfang der Funktionen schnitt der erweiterte Prototyp deutlich besser ab als die erste Iteration. Obwohl die potenziellen Endkunden das Produkt nun als attraktiv bewerteten, war die Zahlungsbereitschaft nach wie vor sehr gering.

Learn

Um die Gesamtlösung erfolgreich im Markt zu platzieren, musste die Annahme einer Zahlungsbereitschaft bei den Endkunden aufgegeben werden. Es wurde deutlich, dass die Werkstätten die Lösung annähernd kostenfrei zur Verfügung stellen müssten und die Kosten der Lösung im Sinne einer Investition in die Kundenbeziehung zu tragen hätten. Dies hatte unter anderem massive Auswirkungen auf das technische Design der Diagnosebox und die geplanten Zahlungsströme im Geschäftsmodell (auch als Geschäftsmodell-Pivot bezeichnet).

Erkenntnisse für die Praxis

Der dargestellte Ausschnitt aus dem Entwicklungszyklus zeigt eine wesentliche Stärke des Vorgehens: Mehrfaches Durchlaufen des Build-Measure-Learn-Prozesses verbessert die Prototypen iterativ und Kundentests bestätigen die Marktakzeptanz. Für die Praxis lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Build-Measure-Learn:** Iterationsschleifen führen zur Entwicklung sowie stetigen Verbesserung des MVPs
- **Agiles Projektmanagement:** Die Lean Startup-Vorgehensweise entspricht den Grundsätzen agilen Projektmanagements (Flexibilität, Einfachheit, Kunden- und Marktorientierung, Selbstorganisation und -reflexion)
- **Marktsicht:** Durch die Feedbackrunden mit geeigneten (potenziellen) Kunden wird die Marktakzeptanz abgefragt und dadurch das Risiko verringert, am Markt vorbei zu entwickeln
- **Mehrere Iterationsschleifen:** Ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Prototyps und dadurch die Möglichkeit, stetig zu lernen
- **Papier-Prototyp:** Als erste Grundlage geeignet, um im Unternehmen nach geeigneten Technologien suchen zu können bzw. einen funktionstüchtigen Prototypen zu entwickeln

! Grundsätzlich verdeutlicht dieses Beispiel, dass ein flexibler, iterativer Entwicklungsprozess einen deutlichen Mehrwert gegenüber starren, strikt durchgeplanten Prozessen bietet. Andernfalls wären Lerneffekte und Feedback der Kunden gar nicht oder zu spät in die Entwicklung eingeflossen.

Transfer von Lean Startup als Innovationsmethode für KMUs und Großunternehmen

Lean Startup hat sich als agiler Entwicklungsprozess bei Gründungen etabliert. Aufgrund des hohen Risikos und Ressourcenbedarfs einer Produktneuentwicklung ist es für Startups elementar wichtig, frühzeitig Kundenstimmen einzuholen und damit Innovationen entlang des Markts zu entwickeln. Wird ein Produkt nach umfangreicher und teurer Entwicklung nicht vom Markt angenommen oder ist bereits überholt, scheitert oftmals das gesamte Startup.

Unser Beispiel zeigt, dass Lean Startup jedoch nicht nur für junge Unternehmen nützlich ist. Zwar sind hohe Entwicklungskosten und Produktflops für Großunternehmen meist weniger existenzbedrohend, jedoch gehen mit Produktentwicklungen oftmals Unternehmensausrichtungen einher, die fatale Auswirkungen haben können, sofern ein Unternehmen auf die falschen Trends setzt.

Beispiel: Neben Kodak gilt auch Nokia als Beispiel für den Fokus auf ein nicht mehr konkurrenzfähiges Geschäftsmodell. Der Handyhersteller wurde in den 2010er Jahren als damaliger Weltmarktführer von Konkurrenten wie Apple und Google überrannt. Eine mehr auf die Kundenbedürfnisse fokussierte Produktstrategie – Stichwort Smartphone – wäre hier ratsam gewesen. Der Einsatz von Lean Startup stellt daher auch für KMUs und Großunternehmen als kundenorientierte und schlanke Innovationsmethode einen großen Mehrwert dar.

Seit Entstehung und Verbreitung von Lean Startup beschäftigen wir uns intensiv mit der Methode und den damit verbundenen konkreten Werkzeugen. So ist Lean Startup über die Jahre ein wichtiger methodischer Bestandteil, sowohl für die Schulung unserer eigenen Mitarbeiter als auch für den Transfer und die gezielte Anwendung in Projektkontexten bei unseren Klienten geworden. Gerade für unseren

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fokus im Bereich Connected Business erweist sich die Methode seit Jahren als ungemein hilfreich bei der agilen Entwicklung zukunftsweisender Produkte und Geschäftsmodelle.

Aufgrund des wachsenden Interesses und auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen mit dem Einsatz von Lean Startup-Ansätzen und Werkzeugen in Großunternehmen und KMUs haben wir mit dem so genannten Corporate Lean Startup-Modell eine Best Practice zum Transfer von Lean Startup in den Unternehmenskontext entwickelt. Dieses Modell fasst die Ergebnisse und Rückschlüsse unserer Transfer- und Anwendungsarbeit von Lean Startup strukturiert zusammen und gibt einen flexiblen Rahmen zur eigenen Umsetzung vor.

Als **Corporate Lean Startup** bezeichnen wir die Übertragung der Lean Startup-Methode in den Unternehmenskontext insbesondere von KMUs und Großunternehmen.

Das Corporate Lean Startup Modell als Best Practice für Unternehmen

Mit Hilfe des Vorgehensmodells Corporate Lean Startup erreichen Unternehmen drei wesentliche Ziele:

1. Steigern der Innovationskraft
2. Verringern der Risken bei Investitionen
3. Fördern eines kulturellen Wandels hin zu einer agilen und kundenorientierten Organisation

Basierend auf dem Kern von Lean Startup vereint das Vorgehensmodell organisatorische, prozessuale und methodische Elemente:

Agilität, Kundenorientierung, Lernbereitschaft, ein hohes Maß an Mitarbeiterautonomie bei gleichzeitig klarer Strategie – dies sind die Bausteine einer Innovationskultur, in die sich der Handlungsrahmen des Corporate Lean Startup einfügt. Voraussetzung ist eine Geschäftsleitung, die diese Grundwerte und die damit verbundenen Methoden (Lean Startup, Design Thinking etc.) versteht und annimmt. Ist dies der Fall, lohnt sich die unternehmensspezifische Konzeption und Einführung des nachfolgend dargestellten Rahmenwerks.

Die Einführung im Unternehmen sollte schrittweise erfolgen, um eigene Erfahrungen zu sammeln und sukzessive Verbesserung und Skalierung zu ermöglichen. Das Selbsterleben und Gestalten durch die Mitarbeiter unterstützt die gewünschte Veränderung der Innovationskultur. Der Corporate Lean Startup-Handlungsrahmen ist ein iterativer Prozess, bestehend aus vier Aktivitätsphasen mit schlanken und agilen Praktiken (s. Bild 2).

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

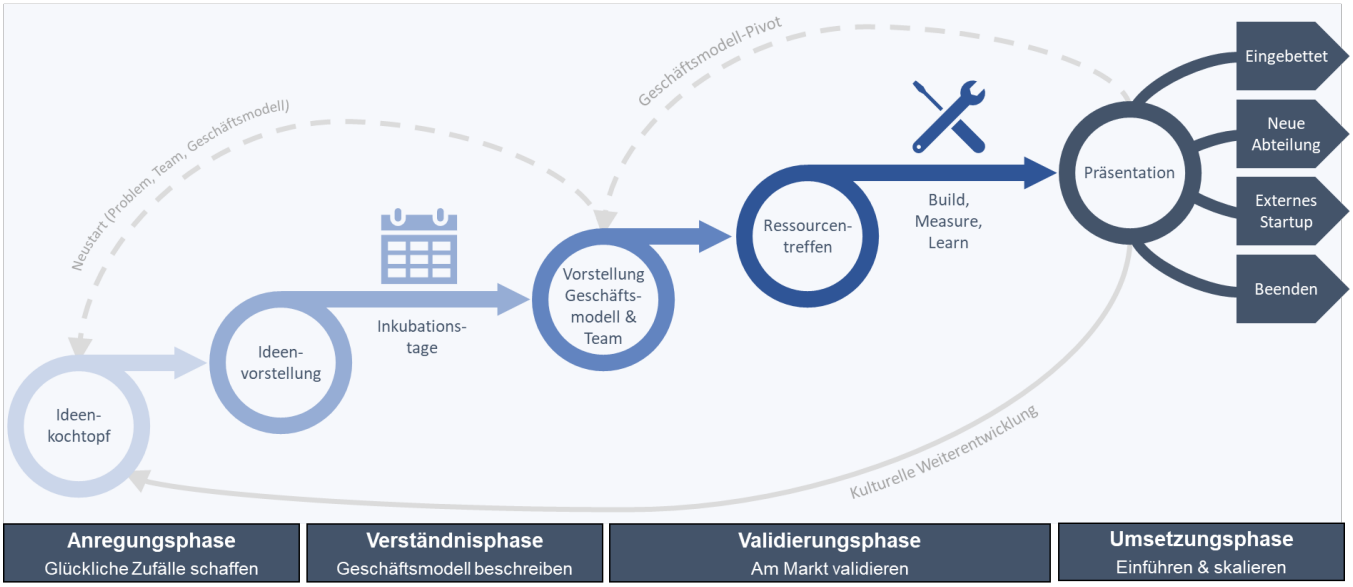

Bild 2: Der iterative Prozess des Corporate Lean Startup-Vorgehensmodells umfasst vier grundlegende Phasen von der Ideensammlung bis zur Umsetzung.

Anregungsphase: Glückliche Zufälle ermöglichen und Ideen erzeugen

Ziel ist es, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und möglichst viele Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu schaffen. Dies geschieht über den interdisziplinären Austausch der Mitarbeiter, aber auch im Dialog mit externen Personen. Notwendig dafür sind reale Begegnungsräume und dazu passende Interaktionsformate, zusammenfassend als **Ideenkochtopf** bezeichnet.

Ideenkochtopf

Beim Ideenkochtopf gelten die Gesetze der großen Zahlen (siehe Wikipedia) und des glücklichen Zufalls: Je mehr Interaktion und Diskussion, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Teilnehmer neuartige Anregungen in ihren Unternehmensalltag mitnehmen, Ideen entwickeln und Mitstreiter finden, die motiviert sind, gemeinsam an diesen Ideen zu arbeiten. So ist es beispielweise nicht ungewöhnlich, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen und separierten Bereichen zeitgleich an ähnlichen Problemstellungen / Ideen arbeiten und dank dem übergreifenden Austausch Synergien nutzen, von der jeweiligen Expertise profitieren und im Idealfall ein gemeinsames Kompetenzteam bilden können. Der Ideenkochtopf und damit die Anregungsphase ist keine einmalige Sache, sondern besteht dauerhaft und parallel zu allen anderen Aktivitäten. Unterstützt wird der Ideenkochtopf im Idealfall durch einen parallel vorhandenen, IT-basierten strukturierten Prozess für das Ideen- und Innovationsmanagement.

Erfolgreiche Beispiele in der Praxis sind dabei vielfältig: Von Gemeinschaftsräumen, Impulsvorträgen, Themen-Workshops über Learning Journeys zu Startups oder Branchen-Vorreitern, hin zu digitalen Formaten wie Online Communities oder "Team Tinder". Leitende Führungsrollen, ob im Management oder einzelner Abteilungen, nehmen dabei eine Vorbildfunktion und die Rolle des Impulsgebers ein.

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ANREGUNGSPHASE	
Ziel/Ergebnis	Die Kreativität der Mitarbeiter wecken, die möglichst viele Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle schaffen sollen; gleichzeitig wird diesen Ideen Raum zur Entfaltung gegeben
Voraussetzungen	**Managementsupport:** Grundsätzliche Unterstützung des Managements für das Lean Startup-Vorgehen
Aufgaben	**Ideenkochtopf schaffen:** Sammlung möglichst vieler Ideen und Inspirationen **Regelmäßiges Update:** Der Ideenkochtopf sollte nicht einmalig, sondern fortlaufend befüllt werden und "vor sich hin köcheln"

Verständnisphase: Problemverständnis schärfen und Geschäftsmodell entwickeln ("Problem/Solution Fit")

Inkubationstage

Auf regelmäßig stattfindenden **Inkubationstagen** stellen einzelne Ideenfinder oder Kleinteams ihre Ideen vor. Adressaten sind die Teilnehmer und eine Jury, bestehend aus Vertretern des Managements und externen Experten. Letztgenannte helfen mit einer unbefangenen Sicht, eine objektive Einschätzung und fehlendes Fachwissen zu kompensieren.

Bei erfolgreicher Vorstellung ermöglichen die Inkubationstage 1. das Vertiefen des Problemverständnisses und Verfeinern des Lösungsvorschlags und 2. das weitere Formen des Teams aus den anwesenden Teilnehmern. Dazu wird eine Idee zunächst in einem kurzen Pitch vorgestellt (bei uns erhalten die Präsentierenden dafür in der Regel 1-5 Minuten Zeit); das Vertiefen des Problemverständnisses beginnt meist mit der anschließenden Diskussion im Plenum.

Interessierte bieten anschließend Ihre Mitarbeit an. In den folgenden Tagen arbeitet das gewachsene Team gemeinsam seine Lösung aus, um am Ende der Veranstaltung ihr Geschäftsmodell und das Team vorzustellen. Letzteres ist wichtig, da die Zusammensetzung des Teams ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Dann entscheidet die Jury, welche Ideen umgesetzt werden sollen. Teams und Ideen, die nicht die Umsetzungsphase erreichen, können bei künftigen Inkubationstagen mit einer weiter entwickelten Idee einen neuen Versuch starten. Die Inkubationstage haben eine festgelegte Dauer (typischerweise drei Tage), die Teilnahme steht allen motivierten Mitarbeitern offen.

Der maßgebliche Faktor ist dabei **Eigeninitiative**: Außer umfangreicher Kommunikations- und gezielten Marketingmaßnahmen empfehlen wir keine aktive Förderung beispielsweise über Bonusregelungen. Dies verhindert eine opportunistische Herangehensweise der Mitarbeiter und schützt gleichzeitig den Innovationsdrang der intrinsisch motivierten Teilnehmer. Ein gewisses Risiko bildet hier die Not-

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

wendigkeit einer kritischen Masse von sich einbringenden Mitarbeitern und ein möglichst breites Fachwissen und divergente Fähigkeiten der Teilnehmer.

VERSTÄNDNISPHASE	
Ziel/Ergebnis	Set an durch die Jury (Management und externe Experten) ausgewählten Mitarbeiterideen wird für die Umsetzungsphase selektiert
Voraussetzungen	**Ideensammlung:** Ausreichend viele innovative Ideen wurden gesammelt
Aufgaben	**Inkubationstage:** Organisation eines gemeinsamen Workshops (idealerweise 3 Tage) **Ideenpräsentation- und -auswahl:** Die Mitarbeiter stellen ihre Lösungsansätze der Jury vor, die sich für die besten entscheidet **Fokussierung:** Problemverständnis und Lösungsvorschläge werden verfeinert

Validierungsphase: Geschäftsmodell umsetzen und validieren ("Product/Market Fit")

Beim Ressourcentreffen erläutern die Gewinnerteams aus den Inkubationstagen der Jury, welche finanziellen, zeitlichen und sonstigen Ressourcen sie für eine Überprüfung ihres Geschäftsmodells und die Erstellung eines dazu passenden Prototyps benötigen. Hilfreich ist dafür eine erste Kalkulation beispielweise in Form eines Business Cases. Organisatorisch empfehlen wir nicht allzu viel Zeit (in der Regel nicht mehr als vier Wochen) zwischen der Vorstellung von Geschäftsmodell und Team bis zum Ressourcentreffen verstreichen zu lassen. Zudem sollten auch hier alle Teams gesammelt vorstellen, um das Treffen auf einen Tag zu beschränken. Die Jury entscheidet über die Ressourcen-Ausstattung.

Die folgende Phase zur Validierung des Produkts am Markt erfolgt nach klassischer Lean Startup-Manier (BML) und unter methodischer Begleitung eines Lean Startup-Experten. Für den bewilligten Zeitraum (üblicherweise 3-6 Wochen) wird sichergestellt, dass die Teammitglieder über ein definiertes Zeitkontingent (20-100%) abseits ihrer Linientätigkeit verfügen.

Als Abschluss der Validierungsphase erfolgt eine Ergebnispräsentation vor der Jury. Diese bewertet das Geschäftsmodell und nutzt dafür definierte Bewertungskriterien und Tools. In diesem Kontext eignet sich die von uns entwickelte "New Business Formular", um neue Geschäftskonzepte zu überprüfen bzw. zu optimieren und die Erfolgsquoten deutlich zu steigern.

VALIDIERUNGSPHASE	
Ziel/Ergebnis	Per BML-Vorgehen werden die Produktideen entsprechend dem Lean Startup-Gedanken überprüft

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Voraussetzungen	**Erfolgversprechende Ideen:** In den vorherigen Inkubationstagen wurden erfolgsversprechende Ideen durch die Mitarbeiter entwickelt, die von der Jury bestätigt wurden
Aufgaben	**Ressourcentreffen:** Organisation eines gemeinsamen Treffens zwischen Jury und Gewinnerteams **Erläuterung Ressourcen:** Vorstellung der benötigten Ressourcen durch die Gewinnerteams **Build-Measure-Learn:** Die Produktideen werden über einen Zeitraum von 3-6 Wochen getestet und verbessert

Oftmals stellen Jury und Team bei der Validierung gemeinsam fest, dass die Produktidee noch nicht ausgereift genug ist – was meist eine Beendigung der Produktentwicklung bzw. –Vermarktung zur Folge hat. Dies ist jedoch nicht als Misserfolg zu bewerten und führt durch die Rückkopplungsschleifen (s. folgende Abschnitte) zu einem Mehrwert für das Unternehmen.

! Als Credo im Sinne von Lean Startup ist es hierbei wichtig, dass den Mitarbeitern bewusst ist, dass das stetige Validieren bzw. Verbessern von Hypothesen im Fokus steht und Scheitern zwangsläufig ein Teil davon ist. So ist gewährleistet, dass die Motivation nicht unter Rückschlägen leidet.

Umsetzungsphase: Geschäftsmodell an den Markt bringen und skalieren

Im Fall einer positiven Bewertung des präsentierten Geschäftsmodells gibt die Jury die Umsetzung mit dem Ziel einer Markteinführung frei. Die Umsetzung kann entweder eingebettet innerhalb bestehender Unternehmensstrukturen, durch eine neue gegründete Abteilung oder ein neu gegründetes, eigenständiges Startup erfolgen.

Neue Chancen für Entwicklung und Karriere

Hier zeigt sich, dass die Einführung von Corporate Lean Startup für Mitarbeiter zusätzliche Entwicklungs- bzw. Karrierepfade ermöglicht, die sowohl dem persönlichen als auch dem Unternehmenswachstum zugutekommen. Die Aussicht, die eigene, innovative Idee nicht nur umzusetzen, sondern dies auch eigenverantwortlich zu tun, kann insbesondere in großen Unternehmen ein wertvoller Anreiz für bestehende und künftige Mitarbeiter sein.

Die Entwicklung für den einzelnen Mitarbeiter ist dabei vielfältig. In erster Linie kann er sich flexibel und agil entfalten und verwirklichen, ohne durch schwerfällige Prozesse der Großunternehmen eingeengt zu werden. Darüber hinaus zeigten sich auch Beispiele, bei denen besonders motivierte und fortschrittliche Mitarbeiter als Folge ihrer kreativen Ideen und unternehmerischen Fähigkeiten leitende Kräfte (beispielsweise CTO) von neuen Einheiten wurden, die entweder im Mutterkonzern eingebunden oder zu einem eigenständigen Unternehmen wurden.

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Generation Y dankt

Diese Anreize gehen mit dem Aufstreben der Generation Y einher: Mitarbeiter wollen nicht nur starr ihren vorgegebenen, teilweise monotonen Aufgaben nachkommen. Vielmehr wollen solche Mitarbeiter die Chance erhalten, sich zu verwirklichen sowie ihre Ideen auszuprobieren und umzusetzen. Dadurch liefern sie dem Unternehmen ein hohes Maß an Kreativität, Inspiration und Expertise.

UMSETZUNGSPHASE	
Ziel/Ergebnis	Markteinführung des im Rahmen des Corporate Lean Startup-Vorgehens entwickelten und bewerteten Produkts
Voraussetzungen	**Produktauswahl:** Die ausgewählte Produktidee bzw. -entwicklung hat alle Stufen (Inkubationstage, Ressourcentreffen, Build-Measure-Learn, Jurybewertung) erfolgreich durchlaufen **Innovation:** Jury und Team sind sich sicher, dass das Produkt eine wirkliche Innovation darstellt und vom Markt angenommen wird
Aufgaben	**Juryfreigabe:** Markteinführung wird durch Jury freigegeben – mit allen einhergehenden Konsequenzen (Kosten, Risiko etc.) **Umsetzungsprozess:** Entscheidung, wie die Umsetzung durchgeführt wird (bestehende Strukturen, neue Abteilungen, externes Startup)

Rückkopplungsschleifen: Nachbesserung und Neugestaltung der Ideen

Das Corporate Lean Startup-Vorgehen erlaubt und führt zu Rückkoppelungen (s. Grafik), die immer einen Nutzen bringen:

- **Neustart:** Ermöglicht das nochmalige Durchdenken der ursprünglichen Idee und/oder der Erweiterung oder Neuformung des Teams. Dies findet statt, wenn die Jury am Ende der Inkubationstage gegen eine Umsetzungsphase entscheidet, die Idee aber für erfolgversprechend hält. Mögliche Gründe für den Neustart sind Zweifel an den Fähigkeiten des Teams oder an grundlegenden Annahmen zum Geschäftsmodell.
- **Geschäftsmodell-Pivot:** Ermöglicht eine erneute Präsentation des modifizierten oder komplett überarbeiteten Geschäftsmodells mit dem Ziel, die Finanzierung für eine nochmalige Umsetzungsphase zu erhalten. Diesen Pivot schlägt die Jury vor, wenn die Erkenntnisse aus der vorigen Umsetzungsphase zwar vielversprechend, aber noch nicht so weit sind, dass ein Marktangang sinnvoll erscheint.
- **Kulturelle Weiterentwicklung:** Diese findet immer und automatisch statt. Unabhängig vom konkreten Erfolg eines Teams lernen die Mitglieder bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Ideen. Dies können fachliche Erkenntnisse, aber auch methodische Erfahrungen, neue persönliche Kontakte, neuartige Denkens- und Verhaltensweisen usw. sein. Das Gelernte beeinflusst das Denken

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

und Verhalten der Mitarbeiter in der täglichen Arbeit und entwickelt somit die Innovationskultur in die gewünschte Richtung (siehe *angestrebte Innovationskultur*).

Corporate Lean Startup stellt ein Best Practice dar, das – je nach Unternehmen, Produkt, Markt und Rahmenbedingungen – iterativ angepasst werden sollte. Die Rückkopplungsschleifen ermöglichen dies und zeigen dem Unternehmen, dass stetige Überarbeitung und Erneuerung der ursprünglichen Ideen nicht als Scheitern, sondern als positiv und inspirierend zu bewerten sind.

Mit Corporate Lean Startup zum individuellen und unternehmerischen Erfolg

Natürlich stellt das Corporate Lean Startup-Vorgehensmodell nicht die einzige Möglichkeit für KMUs und Großunternehmen dar, um die unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Jedes Unternehmen, jede Branche und jeder Bereich sind getrennt und individuell zu betrachten. So ist auch das vorliegende Modell nicht als starre Blaupause für jeglichen Kontext zu sehen, sondern bedarf der eigenen Adaption. Ganz im Sinne von Lean Startup gibt das Modell Leitlinien und Denkansätze vor, die Orientierung schaffen und dennoch die nötige Flexibilität bieten.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Botschaften von Corporate Lean Startup festhalten:

- Bestehende, starre und langsame Strukturen lassen sich nicht von heute auf morgen auflösen. Das vorliegende Modell hilft Ihnen jedoch dabei, Schritt für Schritt und innerhalb eines geordneten Rahmens die Innovationskraft zu steigern. Elementar ist dabei: Lassen Sie sich auf neuartige, innovative Methoden und Vorgehensweisen ein!
- Das stufenweise Vorgehen bietet Ihnen dabei eine Staffelung des unternehmerischen Risikos und ausreichend Kontrollpunkte zur Begleitung der Mitarbeiter und besseren Nachvollziehbarkeit des Fortschritts. Gleichzeitig schafft es die nötigen Freiräume, damit Mitarbeiter sich entfalten und ihre Ideen entwickeln können.
- Neben dem offensichtlichen Ziel des unternehmerischen Erfolgs und der Steigerung der Innovationskraft bietet das Modell Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter und steigert so auch Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Literatur

- Brunner, Franz J.; Brenner, Jörg: Lean Production: Praktische Umsetzung zur Erhöhung der Wertschöpfung, 2. Auflage. Carl Hanser Verlag, 2016
- Dorf, Bob; Blank, Steve: Das Handbuch für Startups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG, 2014
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören: Innovationsmanagement. 5., überarb., erg. u. aktualis. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), 2011

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit: Management der frühen Innovationsphasen - Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2007
- Hüfner, Daniel: Woran hat's gelegen? Diese Gründer scheiterten kolossal – und erklären, wieso, 03.12.2017, abrufbar unter: https://t3n.de/news/failory-gruender-startups-scheitern-882170/
- Kreutzer, Ralf T.; Merkle, Wolfgang: Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing. In: Die neue Macht des Marketing. Gabler, 2008, S. 13-17
- Pfeiffer, Werner; Weiß, Enno: Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen. 2. Auflage. Eric Schmidt Verlag, 1994
- Reichwald, Ralf; Engelmann, Marc; Meyer, Anton; Walcher, Dominik: Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2007
- Ries, Eric: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency Books, 2011
- Shah, Rachna; Ward, Peter T.: Defining and developing measures of lean production. Journal of Operations Management, Volume 25, Issue 4, 2007, S. 785-805.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. HarperPaperbacks, 1991

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

zum Artikel

© 2018 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion