

Für Startups, Existenzgründer
und Produktentwickler

RUNNING LEAN

Das How-to für
erfolgreiche Innovationen

O'REILLY®

Ash Maurya

Übersetzung: Ralf Schmitz, Herausgeber: Eric Ries

Inhalt

Vorwort	XI
Einleitung	XV
Einführung	XVII
Teil I Roadmap	1
1 Metaprinzipien	3
Schritt 1: Dokumentieren Sie Ihren Plan A	3
Schritt 2: Erkennen Sie die Schwachstellen Ihres Plans	7
Schritt 3: Unterziehen Sie Ihren Plan einem systematischen Stresstest	11
2 Running Lean illustriert	15
Fallstudie: Wie ich dieses Buch geschrieben und variiert habe	15
Teil II Dokumentieren Sie Ihren Plan A	21
3 Entwerfen Sie Ihr Lean Canvas	23
Überlegen, welche Kunden infrage kommen	23
Ein Lean Canvas zeichnen	26
Und jetzt Sie	45
Teil III Erkennen Sie die Schwachstellen Ihres Plans	47
4 Setzen Sie Prioritäten	49
Was bedeutet Risiko?	49
Bewerten Sie Ihr Geschäftsmodell	51
Suchen Sie Rat von außen	54

5	Bereit für Experimente	57
	Ein Problem/Solution-Team zusammenstellen	57
	Wie Sie erfolgreiche Experimente durchführen	59
	Wenden Sie das Metamuster der Iteration auf die Risiken an	66
Teil IV Unterziehen Sie Ihren Plan einem systematischen Stresstest ...		69
6	Bereiten Sie sich auf Kundeninterviews vor	71
	Bitte keine Umfragen oder Fokusgruppen	71
	Mit Menschen reden ist schwierig	72
	Interessenten finden	76
	Präventivschläge und andere Einwände (oder: Warum ich keine Kundeninterviews brauche)	78
7	Das Probleminterview	81
	Was Sie in Erfahrung bringen müssen	81
	Prüfung des Problems	81
	Formulieren Sie falsifizierbare Hypothesen	83
	So führen Sie Probleminterviews	84
	Verstehen Sie das Problem?	90
8	Das Lösungsinterview	95
	Was Sie lernen müssen	95
	Testen Sie Ihre Lösung	95
	Testen Sie Ihren Preis	98
	Formulieren Sie überprüfbare Hypothesen	101
	So führen Sie Lösungsinterviews	103
	Haben Sie ein lösenswertes Problem?	108
9	Veröffentlichen Sie Ihre Version 1.0	111
	Produktentwicklung gegen Erkenntnisgewinnung	111
	Reduzieren Sie Ihr MFP	112
	Beginnen Sie Continuous Deployment	113
	Definieren Sie Ihren Aktivierungsflow	115
	Erstellen Sie eine Marketing-Website	117
10	Nun geht's ans Messen	121
	Die Notwendigkeit belastbarer Kennzahlen	121
	Kennzahlen sind Menschen	122
	Trichterberichte genügen nicht	123

Begrüßen Sie die Kohorte	124
Wie Sie Ihr Conversion Dashboard bauen	126
11 Das MFP-Interview	127
Was Sie in Erfahrung bringen müssen	127
Formulieren Sie überprüfbare Hypothesen	128
So führen Sie ein MFP-Interview durch	129
12 Kundenlebenszyklus validieren	135
Feedback, leicht gemacht	135
Fehlerbehebung während der Probezeit	136
Sind Sie startklar?	139
13 Seien Sie kein Feature-Pusher	147
Features sollten entwickelt werden, nicht gepusht	147
Wenden Sie die 80/20-Regel an	148
Verengen Sie Ihre Feature-Pipeline	149
Feature-Wünsche bearbeiten	151
Der Feature-Lebenszyklus	153
14 Messen Sie den Produkt/Markt-Fit	157
Was bedeutet Produkt/Markt-Fit?	157
Der Sean-Ellis-Test	158
Konzentrieren Sie sich auf das »richtige« Makro	159
Und die Einnahmen?	160
Haben Sie etwas hergestellt, das die Leute wollen?	160
Wie steht's im Produkt/Markt-Fit um den Markt?	161
Zusammenfassung	167
15 Schluss	173
Und was nun?	173
Quellen	175
Anhang: Bonusmaterial	177
Index	203

Setzen Sie Prioritäten

Wenn Sie jetzt eine Liste möglicher Modelle vorliegen haben, müssen Sie, um loslegen zu können, Prioritäten setzen. Sonst können Sie sich leicht verstricken, kommen nur schleppend voran und landen alsbald in einer Sackgasse.

Falsche Prioritäten bei den Risiken führen allzu häufig zu Verschwendung.

Was bedeutet Risiko?

Bevor wir fortfahren, sollten wir klären, was ein Risiko ist. Wir wissen, dass Startups auf tönernen Füßen stehen, aber Unsicherheit und Risiken sind nicht dasselbe. Man kann sich über vieles unsicher sein, das nicht das geringste Risiko birgt.

Douglas Hubbard unterscheidet beides in seinem Buch *How to Measure Anything* (Wiley) sehr deutlich voneinander:

Unsicherheit: das Nichtvorhandensein völliger Gewissheit, also das Vorhandensein mehr als einer Alternative.

Risiko: Unsicherheit, bei der manche Möglichkeiten einen Verlust, eine Katastrophe oder andere unerwünschte Folgen bedeuten.

Die gute Nachricht lautet, dass Ihr Lean Canvas automatisch auch Unsicherheiten verzeichnet, die Risiken bergen – wobei der Verlust sowohl in Opportunitätskosten als auch in Realkosten beziffert werden kann. Doch nicht alle diese Risiken sind gleich.

Sie beziffern die Risiken Ihres Geschäftsmodells, indem Sie die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ergebnisses gegen den entsprechenden Verlust im Falle einer Fehleinschätzung aufrechnen. Auf diese Weise erkennen Sie die Schwachstellen Ihres Geschäftsmodells und finden heraus, an welcher Stelle Sie korrigierend ansetzen sollten.

So habe ich den Preis für mein Buch in der Fallstudie »Wie ich dieses Buch geschrieben und variiert habe« in Kapitel 2 nicht für ein großes Risiko gehalten. Der Grund dafür war, dass der Verlust, falls niemand das Buch kauft, zwar immens

wäre, dies aber wahrscheinlich nicht passieren würde, wenn mir ein »gutes« Buch gelänge. Daher habe ich mich zunächst statt auf den Preis auf die Erprobung des »Inhaltsverzeichnisses« konzentriert.

Die Risiken für ein Startup können in drei Hauptkategorien unterteilt werden (Abbildung 4-1):

Produktisrisiko

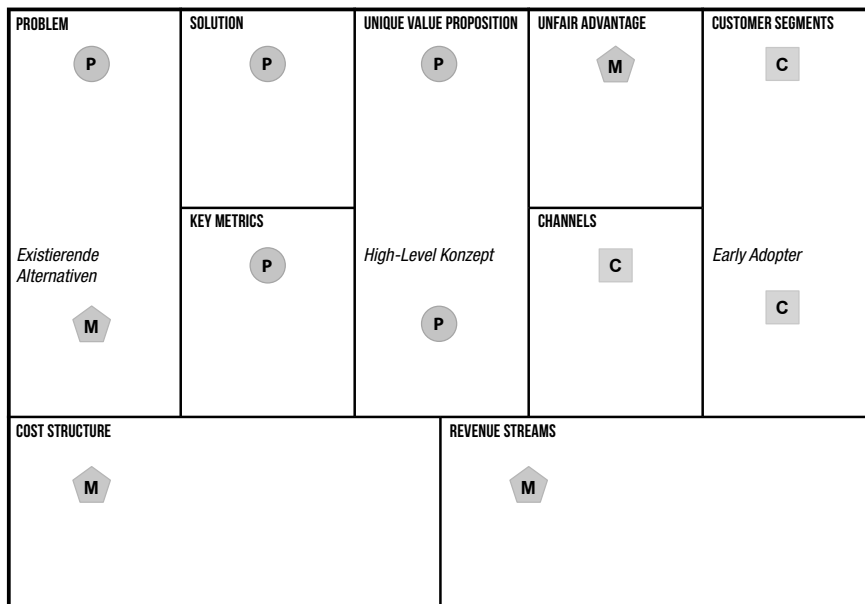
Das Produkt muss stimmen.

Kundenrisiko

Man muss Kunden finden.

Marktrisiko

Das Geschäft muss sich lohnen.



Die Lean Canvas basiert auf der Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) und ist lizenziert unter der Creative Commons-Lizenz BY-SA 3.0.

Abbildung 4-1: Risiken

Sämtliche Risiken auf einmal anzugehen, kann einen überfordern, deshalb sollten Sie auf der Grundlage der Phase, die Ihr Produkt gerade durchläuft, Prioritäten setzen und sich ein Risiko nach dem anderen vornehmen.

Die Quantifizierung und Bewertung von Risiken mithilfe von Wahrscheinlichkeits- und statistischen Modellrechnungen ist eine Wissenschaft für sich. Wenn Ihnen danach ist, werfen Sie einen Blick in Douglas Hubbards Buch, in dem Sie sogar einiges über qualitative Messungen wie die Ergebnisse von Kundenbefragungen erfahren.

Ich rate Ihnen zwar davon ab, in Ihrem Lean Canvas auf statistische Modelle zurückzugreifen, doch schon Grundkenntnisse in der Einschätzung relativer Risiken können eine sehr große Hilfe sein, wenn Sie herausfinden wollen, womit Sie am besten anfangen. Und obwohl die Schwachstellen Ihres Modells je nach Produkt variieren, habe ich festgestellt, dass es ein paar Universalrisiken gibt, die sich gut zur Bewertung eines Geschäftsmodells eignen – und um die geht es als Nächstes.

Bewerten Sie Ihr Geschäftsmodell

Es ist nun an der Zeit, Ihre Lean Canvas-Diagramme zu vergleichen und sich zu entscheiden, mit welchen Geschäftsmodellen Sie anfangen wollen.

Dabei geht es darum, ein Modell mit einem *genügend großen Markt* zu finden, der *zugänglich* ist, Kunden bietet, die *Ihr Produkt brauchen*, und Ihnen erlaubt, mit Ihrem *Geschäft Fuß zu fassen*.

Hier meine Gewichtung (von hoch nach niedrig):

1. *Kundenbedürfnisse (Problem)*

Bevorzugen Sie Kundensegmente, von denen Sie glauben, dass sie Ihr Produkt am nötigsten brauchen. Ziel sollte sein, dass diese Kunden mindestens eins Ihrer drei wesentlichen Probleme unmöglich ignorieren können.

2. *Erreichbarkeit (Channels)*

Kunden zu erreichen, gehört zu den höchsten Hürden bei der Herstellung eines erfolgreichen Produkts. Wenn ein Kundensegment für Sie leichter zugänglich ist als andere, sollten Sie ernsthaft darüber nachdenken, sich an genau diese Kunden zu wenden. Das heißt noch lange nicht, dass Sie ein lösenswertes Problem oder ein rentables Geschäftsmodell finden, aber immerhin kommen Sie so schneller raus auf die Straße und beschleunigen Ihren Lernprozess.

3. *Einnahmen/Kostenstruktur (Revenue Streams/Cost Structure)*

Was Sie für Ihr Produkt in Rechnung stellen, hängt stark vom jeweiligen Kundensegment ab. Entscheiden Sie sich für ein Kundensegment, das es Ihnen erlaubt, Ihre Gewinnspanne zu maximieren. Je mehr Geld Sie einnehmen, desto weniger Kunden benötigen Sie, um schwarze Zahlen zu schreiben.

4. *Marktumfang (Customer Segments)*

Suchen Sie sich ein Kundensegment aus, das in Anbetracht Ihrer Geschäftsziele einen genügend großen Markt darstellt.

5. *Technische Durchführbarkeit (Solution)*

Überprüfen Sie Ihr Lösungsfeld darauf, ob Ihre geplante Lösung nicht nur machbar ist, sondern auch die Mindestmenge an zur Veröffentlichung taugenden Features aufweist.

CloudFire: Womit Sie am besten anfangen

Abbildung 4-2 bis Abbildung 4-5 zeigen sämtliche Lean-Canvas-Diagramme für Cloud-Fire nach ihrem Stellenwert, gefolgt von einer Erläuterung des Rankings.

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
Viele Fotos/Videos weiterzugeben ist zeitraubend Eltern haben keine Freizeit Es gibt zahlreichen Anfragen von außen	Sofortige Weitergabe ohne Upload iPhoto/Ordner integriert Bessere Benachrichtigungsmöglichkeiten (Notification Tools)	Der schnellste Weg, Fotos und Videos weiterzugeben	Community	Eltern (Macher) Familie und Freunde (Betrachter)
<i>Existierende Alternativen:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	KEY METRICS A – Registrierung A – Erste Galerie angelegt A – Ein Album und/oder Video weitergegeben R – Familie und Freunde eingeladen R – Nach der Erprobung bezahlt	<i>High-Level Konzept:</i> Fotos und Videos ohne Upload weitergeben	CHANNELS Freunde Eltern von Vorschulkindern Geburtsstagsfeiern AdWords Facebook Mundpropaganda	<i>Early Adopter:</i> Eltern kleiner Kinder
COST STRUCTURE Hosting-Kosten – Heroku (gegenwärtig 0 Dollar) Lohnkosten – 40 Stunden * 65 Dollar/Std. = 10 Dollar k/mo		REVENUE STREAMS 30 Tage freie Nutzung zur Probe 49 Dollar/Jahr		
		Rentabilitätsschwelle 2000 Kunden		

Die Lean Canvas basiert auf der Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) und ist lizenziert unter der Creative Commons-Lizenz BY-SA 3.0.

Abbildung 4-2: CloudFire: Eltern-Lean-Canvas

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
Viele Fotos/Videos weiterzugeben ist zeitraubend Die meisten Sites unterstützen nur Thumbnails niedriger Auflösung	Sofortige Weitergabe ohne Upload Blende/Lightroom/ Ordner integriert Cloud-Speicherung der Originale	Der schnellste Weg, Fotos und Videos weiterzugeben	Community	Fotografen (Macher) Klienten (Betrachter)
<i>Existierende Alternativen:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	KEY METRICS Erste Galerie erstellen Ein Album oder Video weitergegeben Klienten einladen	<i>High-Level Konzept:</i> Fotos und Videos ohne Upload weitergeben	CHANNELS Erstklassiges Netzwerk Telefonwerbung Fotografenszene	<i>Early Adopter:</i> Hochzeits-, Sport-, Porträtfotografen
COST STRUCTURE Hosting-Kosten – Heroku (gegenwärtig 0 Dollar) Lohnkosten – 40 Stunden * 65 Dollar/Std. = 10 Dollar k/mo		REVENUE STREAMS 30 Tage freie Nutzung zur Probe 199 Dollar/Jahr		
		Rentabilitätsschwelle 500 Kunden		

Die Lean Canvas basiert auf der Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) und ist lizenziert unter der Creative Commons-Lizenz BY-SA 3.0.

Abbildung 4-3: CloudFire: Fotografen-Lean-Canvas

FALLSTUDIE

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
Große Videodateien weiterzugeben ist zeitraubend und fehleranfällig Die meisten Sites unterstützen nur Thumbnails niedriger Auflösung Existierende Alternativen: FTP, CDN	Sofortige Weitergabe ohne Upload Progressives Streaming	Der schnellste Weg, Ihre Videodateien weiterzugeben High-Level Konzept: Videos nach Upload weitergeben	??? CHANNELS Erstklassiges Netzwerk Telefonwerbung	Videografen (Macher) Klienten (Betrachter) Early Adopter: Musik, Sport, Videospiele
	KEY METRICS Erstes Projekt gestalten Videos weitergeben Klienten einladen			
COST STRUCTURE Hosting-Kosten – Heroku (gegenwärtig 0 Dollar) Lohnkosten – 40 Stunden * 65 Dollar/Std. = 10 Dollar k/mo		REVENUE STREAMS 30 Tage freie Nutzung zur Probe 99 Dollar/Jahr Rentabilitätsschwelle 100 Kunden		

Die Lean Canvas basiert auf der Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) und ist lizenziert unter der Creative Commons-Lizenz BY-SA 3.0.

Abbildung 4-4: CloudFire: Videografen-Lean-Canvas

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
Private Mediendateien sind auf viele Geräte verteilt Viele Foto- und Videodateien weiterzugeben ist problematisch Existierende Alternativen: Kopien mittels manueller Synchronisation unterhalten	Automatisch synchronisierte Dateien auf allen Geräten Sofortige Weitergabe ohne Upload Zugang zu permanentem Netzwerk	Überall Zugriff auf Ihre Medien High-Level Konzept: Digitales Schließfach für Ihre Mediendateien	??? CHANNELS Erstklassiges Netzwerk Kabel/DSL-Anbieter (White-Label-Solution)	Konsumenten Early Adopter: Digitalmedien-Begeisterte, ???
	KEY METRICS Erstes Gerät hinzufügen Fotos/Videos weitergeben Freunde einladen			
COST STRUCTURE Hosting-Kosten – Heroku (gegenwärtig 0 Dollar) Lohnkosten – 40 Stunden * 65 Dollar/Std. = 10 Dollar k/mo		REVENUE STREAMS Freemium-Modell mit 9 Dollar/Monat für Spitzenspeicher-Option Rentabilitätsschwelle 1000 Kunden		

Die Lean Canvas basiert auf der Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) und ist lizenziert unter der Creative Commons-Lizenz BY-SA 3.0.

Abbildung 4-5: CloudFire: Konsumenten-Lean-Canvas

Während das Videografensegment die höchste Gewinnspanne versprach, handelte es sich dabei andererseits um das technisch anspruchsvollste Segment, da noch nicht gesichert war, dass die bestehende Technik auch bei sehr großen Dateien funktionierte (Videodateien sind besonders groß). Das Konsumentensegment hingegen repräsentierte das schwächste Alleinstellungsmerkmal und war zudem nur schwer finanzierbar. Aufgrund dieser Bewertung wies ich den Kundensegmenten der Eltern und Fotografen die höchste Priorität zu.

Suchen Sie Rat von außen

Eine andere Methode, sich Klarheit über die Risiken zu verschaffen, ist der Gang auf die Straße, um sie mithilfe anderer Menschen zu validieren.¹

Es ist ein Muss, dass Sie Ihr Geschäftsmodell mindestens einer weiteren Person zeigen.

Früher stürzte ich mich sofort nach der Dokumentation der ersten Modelle in die Kundeninterviews, inzwischen ziehe ich es jedoch vor, zunächst mehr Zeit darauf zu verwenden, gemeinsam mit anderen (Ratgebern) Prioritäten bei den Risiken zu setzen und mir Gedanken über Alternativmodelle zu machen.

Ich mache das vor allem, um schneller voranzukommen und mehr zu erfahren. Kunden können nicht alle Fragen beantworten, da man anfangs durch Iteration lernt und dank der qualitativen Natur des Lernprozesses verschlingt die Überprüfung von Hypothesen viel Zeit. Außerdem zielen Sie womöglich auf ein zu großes, zu kleines oder einfach ungeeignetes Kundensegment.

Die »richtigen« Ratgeber hingegen können Ihnen dabei helfen, die Schwachstellen Ihres »Masterplans« zu erkennen und darüber hinaus das eine oder andere Modell zu verbessern oder zu verwerfen.

Allerdings verwende ich den Begriff *Ratgeber* ziemlich weitläufig. Guten Rat erhalten Sie vielleicht von einem Kundenprototyp, einem möglichen Geldgeber oder einem Unternehmer mit sachdienlichen Kenntnissen oder Erfahrungen.

So habe ich meine Erfahrungen mit CloudFire seit dem Verkauf meiner letzten Firma mit mehreren Unternehmern geteilt, die sich mit ihren Produkten ebenfalls an das Elternsegment wenden wollten. Vermutlich haben mein Rat und meine taktischen Hinweise dafür gesorgt, dass sie etwa drei oder vier Monate an Zeit einsparen konnten, was vor allem in der Anfangsphase wirklich viel bringen kann.

Hier einige Richtlinien für Interviews zu Geschäftsmodellen:

Meiden Sie die 10 Präsentationsfolien.

Da es bei Interviews auf den Unterschied zwischen Lernen und Pitching ankommt, verzichte ich auf die üblichen »10 Präsentationsfolien«. Das andere Extrem, der vollständige Verzicht auf Folien, erfordert – obwohl eigentlich am natürlichsten – viel Übung und bringt oft nicht viele verwertbare Einsichten, da Ihr Gegenüber womöglich Probleme damit hat, alles Gehörte zu behalten.

Ich arbeite gern mit Lean Canvas auf dem iPad (oder Papier). Dabei beginne ich bei null und entwickle mein Geschäftsmodell schrittweise im weiteren Verlauf.

¹ Douglas Hubbard beschreibt diese Vorgehensweise in seinem Buch als »instinktive Bayesianische Methode«.

Verwenden Sie 20% Ihrer Zeit auf die Vorbereitung und 80% auf das Gespräch.

Der gestaffelte Verlauf hilft mir dabei, das Tempo anzuziehen und alles Unwichtige wegzulassen. Meistens brauche ich pro Modell nur drei bis fünf Minuten, anschließend halte ich den Mund und höre aufmerksam zu.

Da der Betrachter sich das Modell vorstellen kann, habe ich festgestellt, dass die vollständige Offenlegung des Canvas immer eine meinungsfreudige Reaktion provoziert.

Fragen Sie gezielt.

Ich will vor allem wissen:

- Wo sehen die anderen die Schwachstelle des Plans?
- Mussten sie ähnliche Risiken bewältigen? Und wie haben sie das getan?
- Wie würden sie diese Risiken überprüfen?
- Sollte ich noch mit weiteren Personen reden?

Hüten Sie sich vor dem »Ratgeber-Paradoxon«.

Genauso wenig, wie es bei Kundeninterviews darum geht, die Wünsche der Kunden zu erfahren, geht es bei Gesprächen mit Ratgebern darum, Rat zum weiteren Vorgehen einzuholen – wie Sie in Kürze sehen werden.

Das Ratgeber-Paradoxon: Holen Sie sich guten Rat, aber folgen Sie ihm nicht, sondern wenden Sie ihn an.

Venture Hacks

Achten Sie immer darauf, dass Sie diese Art Feedback weder als »Entscheid« noch als »Validierung« ansehen, sondern lediglich als Mittel, *Risiken zu erkennen und zu priorisieren*.

Es ist nach wie vor Ihre Aufgabe, sich Ihr Geschäftsmodell *zu eigen zu machen*. Aber da längst nicht alle Fragen geklärt sind, kommen Sie, wenn Sie ein Startup gründen wollen, nicht an einer Reihe von Gesprächen vorbei – mit Ratgebern, Kunden, Investoren und sogar Konkurrenten.

Der Erfolg liegt im Schnittpunkt all dieser Gespräche. Sie als Unternehmer müssen sie nur noch zu einem schlüssigen Ganzen verbinden.

Finden Sie visionäre Ratgeber.

So wie Early Adopter gerne helfen, wenn Sie ihre Probleme auf den Punkt bringen, unterstützen visionäre Ratgeber Sie, wenn Sie ihnen interessante Probleme vorlegen, die an ihre Kompetenz und ihren Enthusiasmus appellieren.

Ihre Antworten und ihre Körpersprache werden Ihnen verraten, wenn Sie ins Schwarze getroffen haben. In dem Fall sollten Sie diese Leute zu offiziellen Beratern machen.