

Lean Startup

Was etablierte Unternehmen von Startups lernen können

Katrin Glatzel und Tania Lieckweg

Junge, technologieorientierte Unternehmen funktionieren grundlegend anders als etablierte Großunternehmen. Man kann von ihnen einiges über Organisation und gesellschaftliche Entwicklung in Zeiten wie diesen lernen.

«It took Hilton 93 years to build up to 610.000 rooms. It took Airbnb only four to build up to 650.000»

Robin Chase, Gründerin von ZipCar, im Rahmen ihres Vortrages auf der Lean Startup Conference in San Francisco am 9.12.2013

Google, Facebook, Yahoo oder Ebay: Sie alle haben als kleine Startups im Silicon Valley angefangen. An ihnen und an anderen Startups wurde die so genannte Lean Startup Methode entwickelt, mit der diese erste, sensible Lebensphase technologieorientierter Unternehmen versteh- und gestaltbar wird. Was kennzeichnet sie?

Stetiger Wandel, permanente Reorganisation

Junge technologieorientierte Unternehmen, bei denen die Produktentwicklung auf IT-Basis im Mittelpunkt steht, funktionieren anders als etablierte Großunternehmen. Kennzeichnend für diese aufstrebenden Unternehmen sind ihr rasches Wachstum und die rasante Entwicklung. Stetiger Wandel und permanente Reorganisation gehören deshalb bereits von Anfang an zum Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Unternehmen agieren in einem äußerst dynamischen Umfeld des Marktes und der Kunden, das sie für den eigenen unternehmerischen Erfolg zu nutzen wissen. Und fast alle denken ihr Business von Beginn an international, da es im globalen Netz stattfindet.

Agile Produktentwicklung, Kundenengagement und das «Minimum Viable Product»

Im Zentrum steht bei allen Internet-Startups eine agile Produktentwicklung, die sämtliche Bereiche der Organisation beeinflusst. Unter Bedingungen einer agilen Produktentwicklung ist z. B. schwer vorhersagbar, wann welches Feature einer Technologie tatsächlich für den Markt zur Verfügung steht. Startups haben aus dieser Situation heraus einen Umgang mit

dieser Unsicherheit entwickelt, der auch für etablierte Großunternehmen interessant ist: Die gemeinsame Entwicklung der Produkte mit und für den Kunden. So hat es das Softwareunternehmen Pivotal Labs in San Francisco zum Prinzip ge-

Abbildung 1
Build-Measure-Learn Feedback Loop (Quelle: Ries 2011: S. 75)

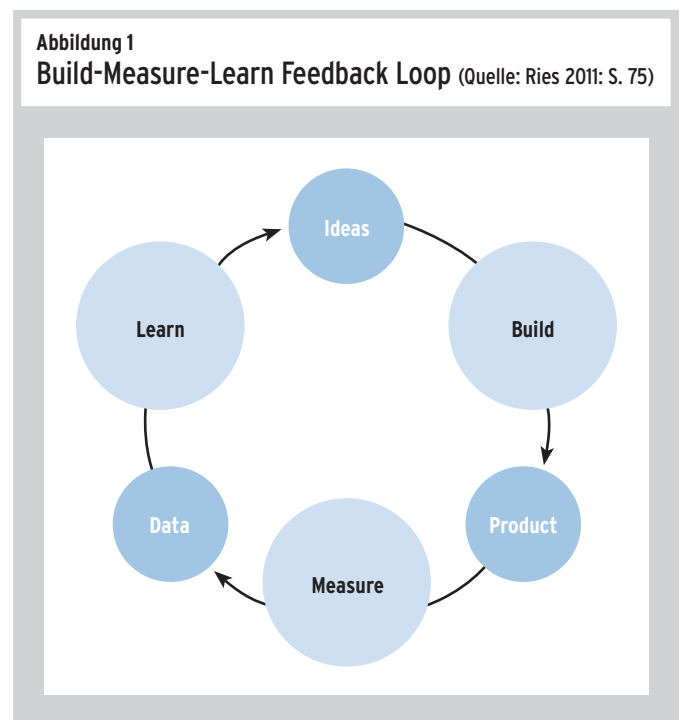
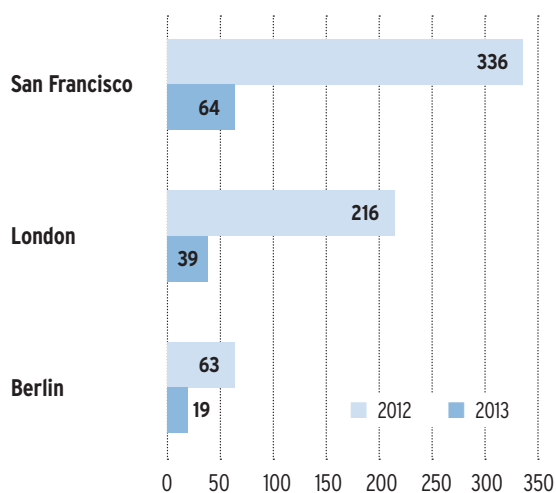


Abbildung 2
Die Top 3 Städte weltweit, in denen Tech-Startups gegründet werden: nicht nur der Ort spielt eine Rolle, auch der Zeitpunkt ist entscheidend



Auswertung von SeedTable, der Analyseseite für Tech-Startups (Gründungen im Bereich eCommerce, Mobile oder Consumer Electronics). Quelle: www.statistika.de

macht, dass Kunden drei Wochen vor Ort bei Pivotal Labs die Entwicklung ihres Produktes mit begleiten. Die Projekte bestehen in der Regel aus einem Kunden-Entwickler-Duo, das die Produktentwicklung gemeinsam vorantreibt.

Die Produktentwicklung selbst verläuft entlang des Prinzips «build – measure – learn» und ermöglicht einen konstanten Feedback-Loop (vgl. Abbildung 1). Ein Startup kann damit auch als ein Katalysator verstanden werden, der Ideen in Produkte transformiert. Dieser Transformationsprozess ist geprägt durch die ständige Interaktion mit dem potenziellen Kunden und zielt darauf ab, ein so genanntes MVP (Minimum Viable Product) am Markt zu platzieren.

Die Idee solch eines MVPs ist für deutsche Unternehmenskulturen durchaus gewöhnungsbedürftig: Es geht im Kern darum, ein Produkt so schnell wie möglich zu erstellen, auch wenn es nur die nötigsten Funktionen beinhaltet. Es wird dann sofort veröffentlicht, das Feedback der Kunden wird eingeholt und im Folgenden dazu genutzt, das MVP zu erweitern und zu verbessern. Jede unnötige Funktion wird außen vor gelassen – das spart Geld, Zeit und Arbeit und reduziert das Risiko des Scheiterns maßgeblich.

Wachstum durch kontinuierliche Innovation

Nachhaltige Entwicklung bedeutet für diese Unternehmen, ein ständiges Wachstum zu ermöglichen und zu befördern. Während viele etablierte Großunternehmen händeringend nach Wachstumspotenzialen suchen, ist Wachstum durch Innovation als Bestandteil der DNA von Startups quasi «eingebaut». Ermöglicht wird dieses Wachstum durch die agile Produktentwicklung und durch eine Fehlerkultur, die Testen, Ausprobieren und Verwerfen erfordert. Dahinter steht allerdings ein Innovationsbegriff, der davon ausgeht...

- ... dass Probleme nicht mehr vollständig durchschaubar sind,
- ... Märkte sich in einer ständigen Umwälzung befinden und deshalb nicht prognostizierbar sind, dass
- ... es auch die Kunden am Ende nicht besser wissen und
- ... dass die traditionellen Managementmethoden nicht mehr erfolgreich sind (vgl. Cooper & Vlaskovitz 2013: S. XX).

Kurz: Wir befinden uns in disruptiven Zeiten. Diese erfordern eine Abkehr von der Suche nach langfristigen Wettbewerbsvorteilen. Vielmehr geht es, so Rita McGrath (2013), darum, Unternehmen fit zu machen für die Suche nach wechselnden, immer wieder neuen, vorteilhaften Marktpositionen. Die Strategien des 21. Jahrhunderts unterscheiden sich damit fundamental von der auf Kostenreduktion und kontinuierliche Verbesserung bestehender Geschäftsmodelle getrimmten Herangehensweise vergangener Management-Dekaden. Im Zuge der Sicherung des eigenen Überlebens, so die grundsätzliche Vermutung (vgl. z. B. Blank 2013), werden auch etablierte Unter-

Intuit – ein etabliertes Unternehmen als Startup

Ein Beispiel: Intuit (www.intuit.com), ein 30 Jahre altes US-amerikanisches Softwareunternehmen mit mehr als 8.000 Beschäftigten, hat die Lean Startup-Prinzipien etabliert. Es hat seinen Platz auf der Forbes Liste der 100 innovativsten Unternehmen der Welt in den letzten Jahren erfolgreich behauptet. Kontinuierliches Lernen, die Bereitschaft, Entwicklungen aufzugeben, ein wertschätzender Umgang und die Offenheit für Veränderungen in der Gesellschaft machen Intuit erfolgreich. «Success is a powerful thing,» sagt der CEO, «It tends to make companies stupid, and they become less and less innovative.»

Intuit hat ein Projekt ins Leben gerufen, das weltweit im Unternehmen durchgeführt wird. Im Rahmen von «Lean StartIN» finden intensive zweitägige Brainstorming-Sessions mit kleinen Entwicklerteams von drei bis fünf Personen statt, deren Ziel es ist, neue Produktideen zu finden und einen Vorschlag zu entwickeln, wie dieses neue Produkt in die Welt gebracht werden kann.

10 Links rund um das Thema Lean Startup

1. Die Lean Startup-Bewegung, initiiert durch Eric Ries: <http://theleanstartup.com>
2. Autor Eric Ries auf Bloomberg TV: <http://www.bloomberg.com/video/75463404-author-ries-on-entrepreneurs-the-lean-startup.html>
3. Steve Blank, einer der renommiertesten Startup Unternehmer des Silicon Valley, Autor, Dozent und Redner: <http://steveblank.com>
4. Das Medium rund um die Startup Szene in Deutschland: <http://www.gruenderszene.de>
5. Rita McGrath über das Ende nachhaltiger Wettbewerbsvorteile: <http://www.youtube.com/watch?v=evxnXhPABmY> oder hier: <http://ritamcgrath.com>
6. Cooper und Vlaskovits über den Lean Entrepreneur: <http://leanentrepreneur.co>
7. Die Zukunft des Silicon Valley: <http://www.blackgirlscodes.com>
8. German Silicon Valley Accelerator: <http://germanaccelerator.com>
9. Back to the roots. Lean Production, das Toyota System: <http://www.thetoyotasystem.com>
10. Über die Implementierung der Lean Startup Prinzipien bei GE: <http://www.youtube.com/watch?v=UTXdV1DU0mU>

nehmen nicht umhin kommen, sich selbst (und damit ihre Geschäftsmodelle) kontinuierlich neu zu erfinden. So mehren sich die Anzeichen dafür, dass in den letzten Jahren große traditionelle Player damit begonnen haben, die Lean Startup-Methode zu implementieren.

Entrepreneurial Management – das Erfolgsrezept

Unternehmertum im Unternehmen zu etablieren wird zum zentralen Erfolgsrezept für alle Unternehmen, unabhängig von Alter, Größe oder Branche. Doch wie funktioniert das? Eric Ries, dem Begründer der Lean Startup Bewegung, zufolge wird deutlich, dass es am Ende um eine Frage der Haltung geht. Denn während es im 20. Jahrhundert vornehmste Managementaufgabe war, möglichst präzise zu planen und Geschäftsprozesse zu optimieren, braucht das 21. Jahrhundert ein Management, das Komplexität und Unsicherheit als wesentliche Rahmenbedingungen seiner Arbeit anerkennt – und schätzt. Es braucht ein Management, das dazu in der Lage und bereit ist, diese Unsicherheit auszuhalten, sie zu gestalten und sie dazu zu nutzen, Neues entstehen zu lassen. Es braucht ein Management, das Freude am Risiko hat und die Umarmung dieses Risikos zu seinem Wettbewerbsvorteil macht. Und neben dieser Haltung braucht es eben auch neue Management-Tools – zugeschnitten auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen und den Umgang mit disruptiven Märkten. Die Entwicklung hat begonnen.



Dr. Katrin Glatzel

Organisationsberaterin und Partnerin der osb international

Kontakt:
katrin.glatzel@osb-i.com



Dr. Tania Lieckweg

Organisationsberaterin und Partnerin der osb international

Kontakt:
tania.lieckweg@osb-i.com

Literatur

- **Blank, S. (2013).** Why the Leanstartup changes everything, in: HBR May.
- **Cooper, B. & Vlaskovits, P. (2013).** The Lean Entrepreneur, John Wiley.
- **McGrath, R. (2013).** The end of competitive advantage, Harvard Business Press.
- **Ries, E. (2011).** The Lean Startup, Crown Business.

Internet

- <http://theleanstartup.com/principles> (abgerufen am 6.2.2014)