

SCHRITTWEISE UMSETZUNG (LEAN STARTUP)

Dauer	Schwierigkeitsgrad	Gruppengröße	Moderation	Materialien
Mehrere Monate			hilfreich	Geschäftsidee

Ziel:

Die Methode der schlanken Umsetzung (Original: Lean Startup) hilft bei der Umsetzung einer Geschäftsidee und verringert vor allem das Risiko eines Misserfolgs.

Kurzbeschreibung:

Die Methode der schrittweisen Umsetzung hat Eric Ries 2011 in seinem Buch beschrieben. Kern der Methode ist ein schrittweiser Lernprozess aus Bauen, Lernen, Messen zur Umsetzung einer Geschäftsidee. Bevor viel Zeit und Geld in die Entwicklung eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung investiert wird, soll getestet werden, ob die Grundidee eine Chance am Markt hat.

Dafür setzt man die Idee als Minimalversion um, lässt diese von Kunden testen und lernt aus den Reaktionen. Beispielsweise hatte die Gutscheinplattform Groupon zu Beginn nur eine einfache WordPress-Website mit selbsterstellten PDF Coupons. Der Dropbox Gründer erstellte zu Anfang nur ein Video, das zeigte, was sein Service bietet, ohne die IT-Infrastruktur bisher entwickelt zu haben.

Die Reaktionen der Kunden auf diese Minimalversion helfen zu lernen und anschließend zu verbessern. Mögliche Arten einer Minimalversion können folgende sein:

(1) Vorbestell-Version: Die Idee wird auf einer einfachen eigenen Website oder einer bestehenden Plattform (z.B. ein in einem Zielgruppenspezifischen Forum oder einer Crowdfunding-Plattform (verschiedene gelistet unter www.crowdfunding.de)) erklärt und präsentiert, ohne dass die Minimalversion bereits existiert. Das ist in Text, Bild oder auch als Erklärvideo, wie bei Dropbox, möglich. Kunden können Ihr Interesse z.B. durch Klick eines Button oder Abonnieren eines Newsletters signalisieren.

BEISPIEL:

Ein Bäcker möchte ein Brotabo anbieten. Um herauszufinden, ob seine Kunden diesen Service nutzen möchten, stellt er das Angebot auf seine Website und durch Klicken auf eine Schaltfläche kann der Website-Besucher Interesse am Brotabo signalisieren.

(2) Zielgruppenformung-Version: Die Idee wird potentiellen Kunden direkt im Gespräch (persönlich z.B. auf Messen oder über digitale Kommunikationskanäle z.B. per Telefon oder Email) vorgestellt, ohne dass die Minimalversion bereits real existiert.

BEISPIEL:

Ein Bäcker hat die Idee Brotverkostungen als Event zu veranstalten. Er spricht verschiedene Kunden in seiner Filiale an und findet so heraus, ob die Idee angenommen würde. Da die Idee eher ungewöhnlich ist, weckt er durch die bloße Vorstellung der Idee, bei einigen Kunden erst das Interesse an einem solchen Event.

SCHRITTWEISE UMSETZUNG

(5) Scheingeschäftsmodell-Version: Die Idee wird als Minimalversion prototypisch umgesetzt, wobei das Geschäftsmodell nur nach außen zum Kunden hin fertig aussieht. Im Hintergrund laufen Prozesse noch manuell. Beispielsweise testete Zappos, der erste Onlinehändler für Schuhe, zunächst mit einer Website, die wie ein Online-Shop gestaltet war, ob Kunden Schuhe online kaufen würden. Die Logistik im Hintergrund lief zuerst händisch, die Schuhe wurden im Einzelhandel gekauft und anschließend verschickt. Eine Lager etc. kamen erst wesentlich später, als sich das Modell etablierte.

BEISPIEL:

Ein Bäcker bietet Kuchen in ausgefallenen Formen (z.B. Gitarren, Schuhe, Smartphone, Fußball) an. Um die Reichweite seiner Bäckerei zu erweitern, überlegt er Backformen für ausgewählte Formen auf seiner Website anzubieten. Um die Idee zu testen, legt er die Bestellmöglichkeit auf seiner Website an und stellt Bilder seiner eigenen Formen ein. Er legt sich jedoch kein Lager an oder schließt bereits großvolumige Verträge mit seinem Lieferanten, sondern kauft die Formen jeweils nach Bestelleingang einzeln. Die Formen sind so zwar teurer für den Kunden, aber der Bäcker findet heraus, ob seine Kunden Interesse an diesem Angebot haben und was sie bereit sind für die Formen zu zahlen.

(6) Fremdplattform-Version: Für die Vermarktung von (neuen) Produkten/Dienstleistungen werden zunächst bestehende Plattformen, wie Amazon, Etsy oder Ebay genutzt. Wenn das Angebot bei Kunden erfolgreich ist, kann eine eigenen Vertriebsplattform aufgesetzt werden.

BEISPIEL:

Ein Bäcker möchte zusätzliche Kunden werben und ein zweites Standbein mit höherer Reichweite als seine Bäckereifiliale aufbauen. Er schreibt ein Heft mit Backtipps und bewährten Rezepten und bietet diesen bei Etsy und Ebay zum Verkauf an.

(7) Eine-Funktion-Version: Zu Beginn wird eine Minimalversion der Idee erstellt, die nur eine Teilfunktion ermöglicht. Diese wird den Kunden zur Verfügung gestellt und je nach Reaktion wird der Funktionsumfang erweitert. Beispielsweise begann Spotify begann mit reinem Musikstreaming und erweiterte Schritt für Schritt den Umfang.

BEISPIEL:

Ein Bäcker plant Brot mit individuell zusammengestellten Zutaten anzubieten. Um herauszufinden, ob diese Idee bei Kunden Interesse weckt, bietet er zunächst auf seiner Website Brot zur Vorbestellung mit 2 verschiedenen Wahlzutaten an. Als er immer mehr Anfragen bekommt, baut er sein Angebot auf einen professionellen Online Shop mit vielen verschiedenen Zutaten zum Auswählen aus.

Entscheidet ist, dass der Erfolg des Produkts/Dienstleistung von Beginn an, auch in der Minimalversion, mit Kennzahlen und definierten Zielwerten messbar gemacht werden. Nach jeder Veränderung kehrt man zurück und gibt die neue Version an die Kunden, um erneut Feedback einzuholen. Dieser schrittweise Lernprozess aus Bauen, Lernen, Messen geht so lange, bis man ein tragfähiges Geschäftsmodell erreicht hat.

Wenn die Geschäftsidee nach zahlreichen Durchläufen des Prozesses keinen Erfolg hat, ist es, nach Reis, Zeit für einen Richtungswechsel und eine neue Idee auszuprobieren.

SCHRITTWEISE UMSETZUNG

Hier einige mögliche Arten von Richtungswechseln:

- (1) Vergrößerung: Bisherige Idee wird Teil einer neuen, umfassenderen.
- (2) Verkleinerung: Ein Teil der bisherigen Idee wird zur neuen Minimalversion.
- (3) Kanalwechsel: Der Kanal zum Kunden wird verändert.
- (4) Kundenbedürfniswechsel: Während der Lernphase wurde ein anderes Kundenbedürfnis erkannt und diese wird mit einer neuen Idee bedient.
- (5) Kundensegmentwechsel: Selbe Idee an ein anderes Kundensegment vermarkten.

Ablauf:

1. Minimalversion der Produkt- oder Dienstleistungsidee erstellen.
HINWEIS: Bei der Reduzierung können ggf. Kreativitätstechniken unterstützen.
2. Minimalversion potentiellen Kunden zur Verfügung stellen und Feedback einholen.
HINWEIS: Feedback muss nicht immer direkt eingeholt werden. Digitale Produkte oder Dienstleistungen können häufig selbst Feedback (z.B. in Form von Klick- oder Downloadraten) erfassen.
3. Minimalversion anhand des Feedbacks verbessern oder anpassen.
4. Richtungswechsel, wenn die Idee nicht funktioniert.

Zu beachten:

Die Methode ist ein Rahmen für die Umsetzung einer Geschäftsidee. Jeder Schritt kann mit weiteren Methoden unterstützt werden. Die Methode Lean Canvas kann bei der Dokumentation der Schritte und der Kennzahlenauswahl helfe.