

Risiko ja, Kopfflosigkeit nein

Wer innovativ ist, wagt etwas. Umso wichtiger ist es, die möglichen Risiken schon in der Frühphase des Unternehmens gezielt abzubauen. Die Lean Start-up-Methode weist den Weg.

Die Gründung eines innovativen Start-ups ist mit hohen Risiken verbunden. Damit ein Jungunternehmen trotzdem finanzierbar wird, müssen die Risiken in der richtigen Reihenfolge abgebaut werden. Untersuchungen zeigen, dass das grösste Risiko darin besteht, ein Produkt zu entwickeln, welches die Kunden gar nicht oder anders haben wollen. Dies ist einer der Gründe, warum neun von zehn innovativen Start-ups scheitern. Dass so viele Start-ups so viele Stunden in die Entwicklung von Produkten investieren, welche am Markt keine Kunden finden, ist eine grosse Verschwendung. Die Verschwendung ist umso schwerwiegender, als gerade Start-ups sehr beschränkte Mittel zur Verfügung haben, die sie sich häufig vom Mund absparen müssen. Die Lean Start-up-Methode hat zum Ziel, diese Verschwendung beim Aufbau von innovativen Start-ups zu eliminieren – analog zum seit langem bekannten Lean Manufacturing im Fabrikationsbereich.

Im Kern geht es darum, die eigene Geschäftsidee früh genug auf strukturierte Weise mit potenziellen Kunden zu verifizieren. Aus dem Feedback lassen sich anschliessend die nötigen Änderungen und Anpassungen ableiten. Lean Start-up unterscheidet folgende Phasen beziehungsweise Meilensteine:

- **Problem-Solution-Fit (PSF):** In dieser Phase geht es darum, die Werthypothese zu verifizieren. Man will herausfinden, ob die Innovation für den Kunden und der Vertriebskanal genügend attraktiv ist, und eine entsprechende Zahlungsbereitschaft besteht.
- **Product-Market-Fit (PMF):** Hier geht es um die Bestätigung der Wachstumshypothese. Der Unternehmer muss die Frage beantworten, wie es effektiv skalieren kann.
- **Wachstum:** Erst jetzt darf das Start-up auf Volumen setzen. Eine vorherige Skalierung ist zu vermeiden, da ohne vorgängigen Abbau der Risiken die Gefahr besteht, Ressourcen in falsche Produktionsmittel und Produktevarianten zu investieren.

Um die oben skizzierten Risiken abzubauen, müssen die jeweiligen Annahmen durch strukturierte Business-Experimente verifiziert oder falsifiziert werden. In der Phase PSF wird zum Beispiel mit Vor-Prototypen, sogenannten Pretotypen, gearbeitet. An ihnen kann mit einem vergleichsweise bescheidenen Aufwand viel gelernt werden. Denn bei Pretotypen wird die eigentliche Funktion der Innovation meistens nur vorgetäuscht. In der Phase PMF wird mit einem ersten vollständigen Produkt mit minimaler vollständiger Funktionalität (MVP) gearbeitet. Es wird gezielt nur an wenige

«Early Adopters» verkauft. Wenn das systematische «De-Risking before Scaling» erledigt ist, kann skaliert werden. Der viel zitierte «Hockeystick» beim Umsatz ist jetzt effektiv möglich.

Untersuchungen zeigen, dass zwei Drittel der letztlich erfolgreichen Start-ups ihre ursprüngliche Geschäftsidee aufgegeben haben und mit einem grundlegend anderen Konzept auf den Markt gegangen sind. Aus Expertensicht erstaunt dies nicht, denn der Lean-Ansatz hat drei zentrale Ziele:

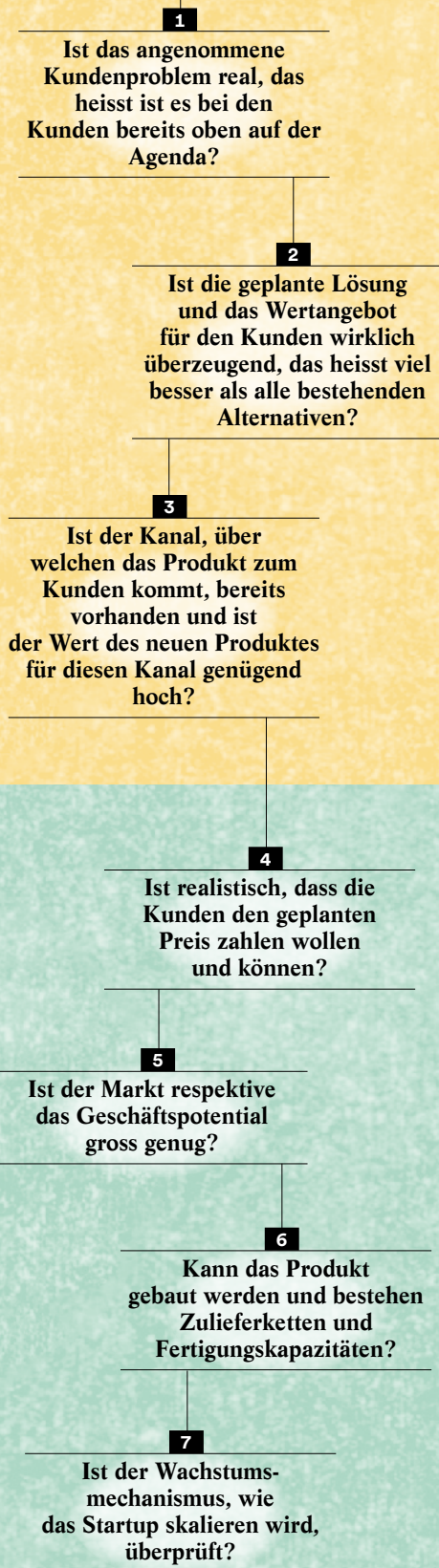
- **Struktur ins Start-up-Chaos bringen:** In einem Start-up ist zu Beginn per definitionem so vieles variabel, dass Chaos entstehen kann. Eine bewährte Vorgehensweise, die Struktur ins Chaos bringt, ist deshalb sehr willkommen. Lean Start-up ist eine solche Methode, die sich bei unzähligen Start-ups weltweit bewährt hat.
- **Ausfallrisiko verringern:** Gründer sind selbstredend daran interessiert, dass ihr Projekt nicht zu den 90 Prozent der innovativen Start-ups gehört, die scheitern. Lean Start-up ist ein Weg dazu. Der Ansatz hat aber noch einen zweiten Vorteil: Der Lean-Prozess macht früh sichtbar, ob eine Idee tatsächlich funktionieren kann. Ist das nicht der Fall, kann die Übung abgebrochen werden und die eingesparten Ressourcen stehen für ein anderes, mehr versprechendes Projekt zur Verfügung.
- **Finanzierungschancen erhöhen:** Geldgeber investieren nur dann in ein Start-up, wenn die Risiken vertretbar sind und wenn mit ihren Mitteln wirklich Werte geschaffen werden können, was wiederum Voraussetzung dafür ist, dass neue Investoren einsteigen. Entsprechend stark sind Investoren generell am Risikoabbau und speziell an der Lean Start-up-Methodik interessiert. In den USA ist die Anwendung von Lean Start-up oft Voraussetzung für ein finanzielles Engagement. Auch in der Schweiz ist dies immer mehr der Fall; zum Beispiel beim Business Angels Netzwerk StartAngels.

Es versteht sich von selbst, dass auch die Erstellung eines Businessplans vor dem gezielten Abbau der Geschäftsrisiken eine Verschwendung sein kann. Denn die Risikohaftigkeit eines Projekts kann ja nicht in einem einzelnen Kapitel abgehandelt werden; sie ist vielmehr das zentrale Thema dieses Schriftstücks.

Hansruedi Lingg
Geschäftsleiter TECHNOPARK® Luzern
www.technopark-luzern.ch

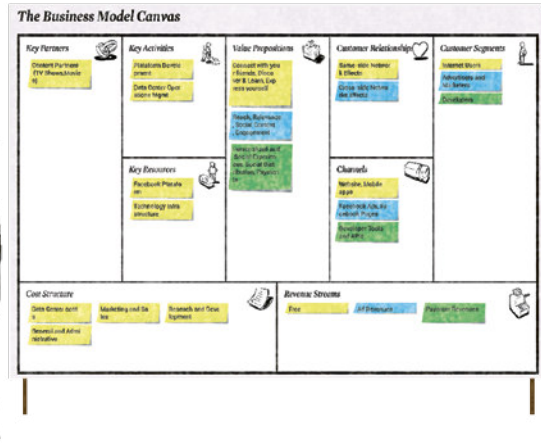
Risiken reduzieren in 7 Schritten

PSF



Wachstum!

PMF



LEAN CANVAS: MINDMAP FÜR GRÜNDER

Wie kommuniziere ich meine Idee? Was ist mein Alleinstellungsmerkmal? Wie finde ich ein konsistentes Geschäftsmodell und die richtigen Kunden? Wie stelle ich sicher, dass ich an dem arbeite, was wirklich relevant ist? Mit einem Lean Canvas lassen sich all diese Fragen und die entsprechenden Antworten übersichtlich visualisieren.

Das Modell ermöglicht die praktische Umsetzung der Lean Start-up-Philosophie und schafft die Grundlagen eines erfolgsversprechenden Geschäftsmodells.

Ausgefüllt wird das Lean Canvas im Team. Das fördert das gemeinsame Verständnis. Im Sinne einer Risikominderung für das Start-up werden diejenigen Annahmen zuerst getestet, die das Geschäftsmodell am stärksten gefährden. Getestet wird immer mit einem Experiment beim Kunden.

In den frühen Phasen stehen die Kundenbedürfnisse und das Problemverständnis im Vordergrund. Mit der Zeit werden verschiedene Lösungsvarianten, Wertangebote und Geschäftsmodelle ausgetestet, bis das Start-up sicher ist, das richtige Leistungsbündel und Geschäftsmodell zu haben. Später stehen zunehmend Fragen nach der exakten Umsetzung im Zentrum. Es ist empfehlenswert, ab einem gewissen Zeitpunkt, mehrere verschiedene Geschäftsmodelle für die gleiche Geschäftsidee zu testen und das vielversprechendste auszuwählen.

Patrick Link
Dozent Wirtschaftsingenieur/Innovation
Hochschule Luzern, www.hslu.ch/smart-up

Lean Canvas als Download oder zum Bestellen in Grossformat: www.leancanvas.ch