

Für Startups, Existenzgründer  
und Produktentwickler

**RUNNING**

**LEAN**

**Das How-to für  
erfolgreiche Innovationen**

**O'REILLY®**

Ash Maurya

Übersetzung: Ralf Schmitz, Herausgeber: Eric Ries



---

# Running Lean

*Ash Maurya*

*Deutsche Übersetzung von Ralf Schmitz*

**O'REILLY®**

Beijing · Cambridge · Farnham · Köln · Sebastopol · Tokyo

Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Autoren und Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen. Alle Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt und sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen. Der Verlag richtet sich im Wesentlichen nach den Schreibweisen der Hersteller. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten einschließlich der Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kommentare und Fragen können Sie gerne an uns richten:

O'Reilly Verlag  
Balthasarstr. 81  
50670 Köln  
E-Mail: [kommentar@oreilly.de](mailto:kommentar@oreilly.de)

Copyright der deutschen Ausgabe:  
© 2013 O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG

Die Originalausgabe erschien 2012 unter dem Titel *Running Lean – Iterate from Plan A to a Plan that Works, 2nd Edition* bei O'Reilly Media, Inc.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Lektorat: Susanne Gerbert, Köln  
Übersetzung: Ralf Schmitz, Köln  
Korrektur: Eike Nitz, Köln  
Produktion: Karin Driesen, Köln  
Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld, [www.reemers.de](http://www.reemers.de)  
Belichtung, Druck und buchbinderische Verarbeitung:  
Druckerei Kösel, Krugzell; [www.koeselbuch.de](http://www.koeselbuch.de)

ISBN: 978-3-95561-127-9

Dieses Buch ist auf 100 % chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

*For Natalia and Ian, who gave me a new appreciation  
for our scarcest resource – time*



---

# Inhalt

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

<b>5</b>	<b>Bereit für Experimente</b> .....	<b>57</b>
	Ein Problem/Solution-Team zusammenstellen .....	57
	Wie Sie erfolgreiche Experimente durchführen .....	59
	Wenden Sie das Metamuster der Iteration auf die Risiken an .....	66
<b>Teil IV Unterziehen Sie Ihren Plan einem systematischen Stresstest</b> ...		<b>69</b>
<b>6</b>	<b>Bereiten Sie sich auf Kundeninterviews vor</b> .....	<b>71</b>
	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
<b>7</b>	<b>Das Probleminterview</b> .....	<b>81</b>
	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
<b>8</b>	<b>Das Lösungsinterview</b> .....	<b>95</b>
	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
<b>9</b>	<b>Veröffentlichen Sie Ihre Version 1.0</b> .....	<b>111</b>
	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
<b>10</b>	<b>Nun geht's ans Messen</b> .....	<b>121</b>
	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
<b>11 Das MFP-Interview . . . . .</b>	<b>127</b>
Was Sie in Erfahrung bringen müssen . . . . .	127
Formulieren Sie überprüfbare Hypothesen . . . . .	128
So führen Sie ein MFP-Interview durch . . . . .	129
<b>12 Kundenlebenszyklus validieren . . . . .</b>	<b>135</b>
Feedback, leicht gemacht . . . . .	135
Fehlerbehebung während der Probezeit . . . . .	136
Sind Sie startklar? . . . . .	139
<b>13 Seien Sie kein Feature-Pusher . . . . .</b>	<b>147</b>
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
<b>14 Messen Sie den Produkt/Markt-Fit . . . . .</b>	<b>157</b>
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
<b>15 Schluss . . . . .</b>	<b>173</b>
Und was nun? . . . . .	173
Quellen . . . . .	175
<b>Anhang: Bonusmaterial . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>203</b>



---

# Vorwort

Nach der Veröffentlichung von *The Lean Startup* im vergangenen Jahr bot sich mir die Möglichkeit, mit Tausenden von Unternehmern und Managern zu sprechen, mir ihre Geschichten anzuhören und mich an ihren Fragen abzuarbeiten. Meistens wurde ich dabei mit dem dringenden Wunsch nach einer Anleitung dafür konfrontiert, wie sich die Prinzipien des Lean Startup in die Praxis umsetzen lassen. Und niemand wird dieser Aufgabe besser gerecht als Ash Maurya.

Als ich Ash Mauryas Worte in seinem Blog zum ersten Mal las, war mir klar, dass er einen wertvollen Beitrag zu einer neuen, immer größer werdenden Bewegung würde leisten können. Seitdem hat er sich unermüdlich für die Lean-Startup-Bewegung eingesetzt, mit Nachdruck neue Methoden ausprobiert, um diese Ideen für seine eigenen Startups zu nutzen, und anderen darüber berichtet, an welche Grenzen er dabei gestoßen ist. Er hat Dutzende von Workshops geleitet, die sich mit den Problemen befassen, mit denen Unternehmer zu kämpfen haben, und Wege zu deren Lösung aufzeigten. Schließlich hat er die Bewegung in seiner Heimatstadt Austin etabliert, einem der wichtigsten Startup-Zentren der USA.

Dieses Buch ist das Ergebnis seiner Bemühungen. *Runnig Lean* ist ein Handbuch für angehende Unternehmer, die ihre Erfolgchancen optimieren wollen, kein Buch über Philosophie und keine Sammlung amüsanter Anekdoten, sondern ein Einblick in eine erprobte Methode, eine erfolgreiche Unternehmung aus der Taufe zu heben.

Wir leben in einer Zeit freien Unternehmertums. Die meisten neu geschaffenen Arbeitsplätze in den USA während der letzten zwei Jahrzehnte entstanden in wachsenden Startups. Alle – Investoren, Manager, politische Entscheidungsträger, Durchschnittsbürger – haben ein Interesse an einem günstigen Geschäftsklima. Unser zukünftiger Wohlstand hängt davon ab.

Vermutlich gibt es heute dank einer grundlegend veränderten Gründungskultur mehr Unternehmer als zu irgendeiner anderen Zeit. Neue Technologien wie Cloud Computing erleichtern die Firmengründung und senken die Kosten. Neue Formen des Managements wie Lean Startup helfen Firmengründern, ihre Möglichkeiten auszuschöpfen. Noch nie waren die Zeiten Unternehmern so gewogen.

Müsste ich diesen Wandel mit einem Schlagwort beschreiben, dann mit diesem: »Zugänglichkeit der Produktionsmittel« – um einen berühmten Begriff von Karl Marx auf den Kopf zu stellen. Früher war man, um ein einigermaßen großes Unternehmen in Gang zu bringen und zu halten, auf das Einverständnis Dutzender Interessenvertreter angewiesen. Man benötigte Kapital, Maschinen, Fabriken, Lager, Vertriebspartner, weitreichende Werbekampagnen und vieles mehr.

Heute hat jeder mit einer Kreditkarte *Zugang* zu all diesen Voraussetzungen und noch zu vielen weiteren. Das bedeutet, dass heute weit mehr Experimente möglich sind als früher. Und damit wir uns recht verstehen, ein Startup ist ein Experiment. Heute kann ein Unternehmen alles nur Erdenkliche herstellen. Die Frage lautet also nicht mehr in erster Linie »Ist es *machbar*?«, sondern »Ist es *sinnvoll*?«

Wir brauchen solche Experimente mehr denn je. Das von Pionieren des 20. Jahrhunderts wie General Motors entwickelte Handwerkszeug beruhte auf Planung und Weitsicht, die es ermöglichten, Fortschritte zu erkennen, Wege zu eröffnen und Manager in die Pflicht zu nehmen. Aber wer würde heute noch glauben, dass unsere Welt täglich berechenbarer wird?

Erfolgreiche neue Produkte erfordern, um nachhaltiges profitables Wachstum zu erschließen, ständiges kontrolliertes Umdenken und Experimente, die denen in der Wissenschaft ähneln. Das gilt für kleinste Startups ebenso wie für alteingesessene Großunternehmen.

*Running Lean* hilft Ihnen dabei, diese neuen Ideen Schritt für Schritt in die Tat umzusetzen. Jeder Businessplan basiert auf dem Vertrauen auf zukünftige Erfolge. Werden die Kunden das von uns hergestellte Produkt annehmen? Werden sie dafür zahlen? Wird sich unsere Dienstleistung auszahlen? Und können wir weiter wachsen, nachdem wir Kunden geworben haben? *Running Lean* beschreibt, wie Ash diesen Vertrauensvorschuss aufschlüsselt und zum Gegenstand strikt regulierter Experimente macht.

Einfache, an der Praxis ausgerichtete Methoden liefern das Handwerkszeug, das Startups in sämtlichen Entwicklungsstadien dabei hilft, bahnbrechende, durchschlagende neue Produkte und Organisationen ins Werk zu setzen.

Es ist jetzt ziemlich genau drei Jahre her, dass ich in einem Blog, der höchstens ein paar Dutzend Leser hatte, die Formulierung »Lean Startup« benutzte. Seither sind die damit verbundenen Ideen zu einer Bewegung angewachsen, der sich Tausende von Unternehmern in der ganzen Welt angeschlossen haben, die sich dem Erfolg neuer Produkte und Startups verschreiben. Ich hoffe, Sie setzen diese Ideen nach der Lektüre von *Running Lean* in die Tat um und werden Teil unserer Gemeinschaft. Womöglich findet in Ihrer Stadt ein Lean-Startup-Meetup statt – die gibt es nämlich auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine vollständige Liste aller Meetups sowie Links zu weiteren Quellen finden Sie auf der offiziellen Lean-Startup-Homepage <http://theleanstartup.com>.

Willkommen also auf dem neuesten Stand der Unternehmenspraxis. Ich hoffe, Sie nutzen, was Sie hier erfahren, und erkennen, welche Möglichkeiten sich Ihnen dadurch eröffnen. Ihnen gebürt Dank, weil Sie an diesem Experiment teilhaben.

*Eric Ries*

San Francisco, Kalifornien



---

# Einleitung

Die erste (als E-Book erschienene) Auflage von *Running Lean* richtete sich vor allem an Leute wie mich: Erfinder, die webbasierte Produkte herstellen. Ich leitete damals meine erste Firma und arbeitete an meinem fünften Produkt. Ich hatte mich von Steve Blanks Buch *The Four Steps to the Epiphany* (<http://www.cafepress.com/kands-ranch>) und den frühen Arbeiten über Lean-Startup-Methoden von Eric Ries inspirieren lassen.

Ich wollte mit dem E-Book ein verlässliches Handbuch für andere Hersteller webbasierter Produkte schreiben. Beim Verfassen und der Veröffentlichung im Selbstverlag habe ich konsequent die im E-Book skizzierten Methoden angewendet.

Als das Buch im Januar 2011 vorlag, erreichte es eine weit größere Leserschaft als zunächst vermutet, und ich sah mich mit zwei Reaktionsweisen konfrontiert:

- »Ich kann ja nachvollziehen, dass diese Methoden in Ihrem Geschäftszweig greifen, mir bringt das aber nichts, weil ich dieses oder jenes Produkt herstelle.«
- »Obwohl ich dieses oder jenes Produkt herstelle, haben mir die Methoden mit geringen Abweichungen sehr viel gebracht.«

(Wobei dieses oder jenes Produkt Soft- oder Hardware, B2C oder B2B, High-Tech oder Low-Tech sein konnte.)

Ich wurde neugierig und wollte mehr erfahren. Im darauffolgenden Jahr suchte ich nach Möglichkeiten, diese Methoden im Zuge von Workshops, als Berater unterschiedlicher Accelerators sowie in enger Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auf eine Vielzahl von Geschäftszweigen anzuwenden und zu erproben. Ich weiß noch, wie nervös ich war, als ich während eines Workshops vor einem Saal voller Unternehmer aus der Biotechnologiebranche stand. Doch am Ende fühlte ich mich jedes Mal ermutigt.

Die zweite Auflage von *Running Lean* soll meine Erfahrungen der beiden letzten Jahre einer noch größeren Leserschaft zugänglich machen. Auch wenn viele dieser Ideen der Welt der Hochtechnologie-Startups entstammen, glaube ich, dass sie im Prinzip auf jedes Startup oder Produkt anwendbar sind.

Das zeigt sich im völlig neuen Erscheinungsbild des Buches, das zwischen den Grundlagen und ihrer Anwendung unterscheidet.

Außerdem habe ich die Lean-Canvas-Fallstudie (die manche Leser verwirrt hat) durch ein anspruchsvolleres, von der Idee bis zur Ausführung verfolgtes Beispiel ersetzt. Darüber hinaus habe ich den Text zur Verdeutlichung der praktischen Anwendung durch einige kleinere Fallbeispiele aus einer breiten Produktpalette ergänzt.

Schließlich hatte Eric Ries inzwischen *Lean Startup* veröffentlicht. Sein Buch ist nicht nur das ultimative Handbuch für Lean Startups, sondern stellt einige neue und schlagkräftige Konzepte wie die Innovationsbilanz und Engines of Growth (Wachstumsmotoren) vor, die ich in dieser Auflage berücksichtige.

## Quellenangaben und Genehmigungen

Dieses Buch soll Ihnen Ihren Job erleichtern. Sollten Sie Teile daraus für Ihre Arbeit oder eigene Texte verwenden wollen, bitten wir um entsprechende Quellenangaben, die Titel, Autor und Verlag sowie die ISBN enthalten sollten, zum Beispiel so: »Running Lean, 2. Auflage (O'Reilly), 2013, Ash Maurya, 978-3-95561-127-9.«

Wenn Sie Ihrerseits finden, dass Ihre Verwendung von Beispielen oder Zitaten aus diesem Buch nicht den oben aufgeführten Genehmigungen entspricht, setzen Sie sich jederzeit unter [permissions@oreilly.com](mailto:permissions@oreilly.com) mit mir in Verbindung.

## Was ist Running Lean?

Wir leben in einer Zeit unvergleichlicher Möglichkeiten für Neuerungen. Seit es das Internet, Cloud Computing und Open Source-Software gibt, sind die Kosten für die Herstellung neuer Produkte so niedrig wie noch nie, die Chancen für erfolgreiche Startups haben damit beträchtlich zugenommen.

*Trotzdem scheitern die meisten Startups noch immer.*

Interessant ist jedoch, dass zwei Drittel der erfolgreichen Startup-Unternehmer berichten, dass sie ihre Pläne im Laufe der Zeit drastisch umstellen mussten.<sup>1</sup>

Was erfolgreiche von gescheiterten Startups unterscheidet, ist also nicht unbedingt, dass erfolgreiche Unternehmer am Anfang über die bessere Übersicht (oder einen besseren Plan A) verfügen, sondern dass sie *einen funktionierenden Plan* entwickeln, bevor ihnen *die Mittel zu seiner Verwirklichung ausgehen*.

Ob jemand auf einen besseren Plan B oder C oder Z zurückgreifen konnte, hängt bislang eher von Mut, Intuition oder Glück ab. Es gibt keine systematische Vorgehensweise, um einen Plan B einem rigorosen Stresstest zu unterziehen.

Und genau darum geht es bei Running Lean.

*Running Lean bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihren Plan A so lange systematisch zu testen, bis Sie einen Plan haben, der Erfolg bringt, ehe Ihnen die Luft ausgeht.*

## Warum haben es Startups so schwer?

Erstens herrscht, wenn es darum geht, ein erfolgreiches Produkt herzustellen, ein weit verbreiteter Irrglaube: Die Medien lieben Geschichten über Visionäre, die über genug Weitblick verfügen, um von Anfang an den richtigen Weg einzuschlagen. In Wirklichkeit ist es nur sehr selten so einfach. Selbst die Erfindung des visionären

---

<sup>1</sup> John Mullins und Randy Komisar, Getting to Plan B (Harvard Business Review Press, Boston 2009).

iPad hat laut Steve Jobs Jahre gedauert und stützte sich auf eine Reihe sukzessiver Neuerungen (und Irrtümer) in den Bereichen Software und Hardware.

Zweitens bezieht die klassische, vom Produkt ausgehende Methode die Kunden während der Orientierungsphase zwar mit ein, lässt sie die jeweilige Software jedoch erst nach ihrer Veröffentlichung erproben. Während eines langen »Mittelteils« koppeln sich Startups dann für Wochen oder sogar Monate vollständig von ihren Kunden ab. In dieser Zeit stellen sie ihre Lösung her und unterziehen sie internen Tests. In dieser Phase kann es leicht passieren, dass das Unternehmen über das Ziel hinausschießt oder die Erwartungen der Kunden aus den Augen verliert. Dieses grundsätzliche Dilemma beschreibt Steve Blank in seinem Buch *The Four Steps to the Epiphany*, in dem er einen Prozess zur kontinuierlichen Einbindung der Kunden schon während der Produktentwicklung vorschlägt, den er »Customer Development« (Kundenentwicklung) nennt.

Und schließlich kann man Kunden, die natürlich immer das letzte Wort haben, nicht direkt befragen.

*Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.*

*Henry Ford*

Viele zitieren Henry Ford und erklären, es sei sinnlos, mit den Kunden zu sprechen. Doch das Zitat enthält eine richtige Beobachtung über die Wünsche der Kunden: Hinter dem Wunsch nach »schnelleren Pferden« steht die Sehnsucht nach etwas *Schnellerem* als dem existierenden Fortbewegungsmittel, nämlich dem Pferd.

Im richtigen Kontext können Kunden ihre Probleme sehr genau formulieren, Ihre Aufgabe ist es dann, ihnen die passende Lösung anzubieten.

*Die Kunden müssen nicht wissen, was sie wollen.*

*Steve Jobs*

## **Geht es auch besser?**

Running Lean bietet einen besseren, schnelleren Weg, um neue Ideen zu erproben und erfolgreiche Produkte herzustellen:

- Bei Running Lean geht es um Schnelligkeit, Lernen und Fokussierung.
- Bei Running Lean geht es darum, eine Vision auf die Probe zu stellen, indem man das Verhalten der Kunden misst.
- Bei Running Lean kommt es darauf an, die Kunden schon während der Entwicklungsphase einzubeziehen.
- Running Lean beschäftigt sich in immer neuen Variationen (Iteration) mit der Entwicklung eines Produkts und seiner Markttauglichkeit.
- Running Lean ist ein streng kontrollierbarer Prozess.

Dabei greift Running Lean auf eine Reihe etablierter Methoden und Ideengeber zurück. Im Folgenden werden die drei wichtigsten davon beschrieben.

## **Customer Development**

*Customer Development* ist ein von Steve Blank eingeführter Begriff, der das regelmäßige Einholen und Einbeziehen von Kunden-Feedback bereits während der Produktentwicklung beschreibt. Genauereres darüber erfahren Sie in seinem Buch *The Four Steps to the Epyphany*.

Customer Development lässt sich im Wesentlichen so zusammenfassen:

*Raus auf die Straße.*

*Steve Blank*

Die meisten Antworten finden Sie auf der Straße, nicht am Computer oder im Labor. Sie müssen raus und sich Ihre Kunden direkt vorknöpfen.

## **Lean Startup**

Der Begriff *Lean Startup* geht auf Eric Ries zurück und meint die Verbindung von Customer Development, Methoden flexibler Software-Entwicklung und deren »schlanker« Umsetzung (wie beim Toyota-Produktionssystem).

Der Begriff *Lean* (»schlank«) wird häufig mit »billig« verwechselt. Da Sie »lean« Verschwendung vermeiden und Ihre Mittel sinnvoll einsetzen, ist diese Interpretation nicht ganz falsch, schließlich ist Geld ein wesentlicher Teil Ihrer Ressourcen.

Bei Lean Startup geht es um die optimale Nutzung knapper Ressourcen, vor allem um den *größtmöglichen Erkenntnisgewinn hinsichtlich Ihrer Kunden in möglichst kurzer Zeit*.

Lean Startup lässt sich im Wesentlichen als Einsatz kleinerer, schnellerer Variationen mit dem Ziel zusammenfassen, eine Vision auf die Probe zu stellen.

*Erfolgreiche Startups zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen gelingt, oft genug neu anzusetzen, ehe ihnen die Mittel ausgehen.*

*Eric Ries*

## **Bootstrapping**

*Bootstrapping* bezeichnet im Allgemeinen Methoden, die dazu dienen, den Einsatz externer Zuschüsse durch Banken oder Investoren zu beschränken, ohne dabei, wie häufig irrtümlich angenommen, ausschließlich auf die eigene Tasche zu setzen. Genauer gesagt, geht es darum, das Geld der Kunden sinnvoll auszugeben.

Ich bevorzuge allerdings die philosophischere Definition, die von Bijoy Goswami vorgeschlagen wurde:

*Das Richtige zur richtigen Zeit.*

Startups beginnen naturgemäß chaotisch, dabei kommt es zu jedem gegebenen Zeitpunkt lediglich darauf an, ein paar entscheidende Maßnahmen zu ergreifen. Konzentrieren Sie sich einfach darauf und vergessen Sie den Rest.

## **Was bietet Ihnen dieses Buch Neues?**

Sie werden erfahren,

- wie Sie ein lösenswertes Problem zunächst finden, bevor Sie sich an seine Lösung machen,
- wie Sie früh Kunden finden,
- wann der richtige Moment zur Geldbeschaffung gekommen ist,
- wie Sie den Preis festsetzen,
- wie Sie herausfinden, was als Version 1.0 veröffentlicht werden sollte,
- wie Sie die Wünsche der Kunden messen,
- wie Sie Schnelligkeit, Lernprozesse und Fokussierung maximieren,
- was Produkt/Markt-Fit bedeutet und
- wie Sie Produkt/Markt-Fit durch Iteration erreichen.

## **Ist dieses Buch für Sie geeignet?**

Wenn Sie Unternehmer sind und ein neues Produkt auf den Markt bringen oder bereits ein Produkt haben und ihre Erfolgchancen erhöhen wollen, sind Sie hier genau richtig.

*Running Lean* eignet sich für

- Geschäftsführer,
- CEOs,
- Entwickler und Programmierer, die erfolgreiche Unternehmer werden wollen,
- Blogger, Mitgründer, Kleingewerbetreibende, Autoren und Musiker, also alle Kreativen mit einer neuen Geschäftsidee,
- Erfinder und
- Startup-Gründer.

## **Wie dieses Buch gegliedert ist**

Das Buch ist in vier Teile unterteilt, die nacheinander gelesen werden sollten, da in ihnen die Schritte – von der Idee bis zur Vermarktung –, die erforderlich sind, um

Running Lean auf Ihr Produkt anzuwenden, in chronologischer Reihenfolge vorgestellt werden. Ich empfehle Ihnen, das Buch auch dann von Anfang an zu lesen, wenn Sie bereits ein Produkt lanciert haben. Das ist eine nicht besonders zeit-intensive Übung, durch die Ihnen klar wird, wo Sie stehen, und die Ihnen bei der Vorbereitung der nächsten Schritte hilft.

Anhand der Zwischenergebnisse am Ende der einzelnen Kapitel können Sie überprüfen, ob Sie den nächsten Teil in Angriff nehmen können.

## **Teil I: Roadmap**

Teil I bietet einen Überblick über das Running-Lean-Verfahren. Dieser Teil schildert vor allem die vier Metaprinzipien, die anhand einer kurzen Fallstudie praktisch veranschaulicht werden.

Die übrigen Teile behandeln diese vier Metaprinzipien im Einzelnen.

## **Teil II: Dokumentieren Sie Ihren Plan A**

Teil II demonstriert unter Verwendung eines handlichen einseitigen Formats namens Lean Canvas die Dokumentation Ihrer ursprünglichen Vision (Plan A), die Ihnen als taktische Übersicht und Blaupause Ihres Produkts dient.

## **Teil III: Erkennen Sie die Schwachstellen Ihres Plans**

Teil III hilft Ihnen zu erkennen, welche Aspekte Ihres Plans Sie zuerst in Angriff nehmen sollten. Er skizziert die Hürden für Startups, die Sie vor allen anderen nehmen sollten, und bereitet Sie auf die weiteren Tests und Experimente vor.

## **Teil IV: Unterziehen Sie Ihren Plan einem systematischen Stresstest**

In Teil IV erfahren Sie, wie Sie Ihren Plan A systematisch erproben und Schritt für Schritt von Plan A zu einem tragfähigen Plan gelangen.

# **Über mich**

Im Jahr 2002 gründete ich meine jüngste Firma WiredReach, die ich 2010 wieder verkauft habe. Während dieser Zeit habe ich Produkte im Stealth-Modus entwickelt, eine Plattform aufzubauen versucht, in Open Source-Software dilettiert, mich darin geübt, »früh und oft« (»release early, release often«) auf den Markt zu kommen, nach dem Prinzip »Weniger ist mehr«<sup>2</sup> gehandelt und es sogar mit »Mehr ist mehr« versucht.

Dabei bin ich rasch dahintergekommen, dass es keine gute Idee ist, etwas im Stealth-Modus herzustellen. Vor allem unter frischgebackenen Unternehmern gras-

---

2 Eine von 37signals verbreitete Philosophie für Produktentwickler.

siert die Furcht, jemand könnte ihnen ihre tolle Idee stehlen. Dazu ist zweierlei zu sagen: Erstens sind nur wenige Menschen in der Lage, sich zu einem frühen Zeitpunkt vorzustellen, was aus einer Idee werden könnte, und zweitens, und darauf kommt es an, *ist es ihnen egal*.

Dann ging mir auf, dass ein Startup viele Lebensjahre verschlingen kann. Wired-Reach wurde fast aus dem Nichts, aus dem Hauch einer Idee geboren, trotzdem waren, ehe ich mich versah, Jahre vergangen. Während meinen Produkten unterschiedlicher Erfolg beschieden war, wurde mir klar, dass ich einen besseren, schnelleren Weg würde einschlagen müssen, um neue Geschäftsideen zu verwirklichen.

*Das Leben ist zu kurz, um etwas herzustellen, das keinen interessiert.*

Schließlich musste ich erfahren, dass es, so wichtig die Kommunikation mit Kunden auch sein mag, darauf ankommt, *dass man weiß, was man tut*. BoxCloud, eines meiner Produkte, brachte ich nach der Methode »Release early, release often« auf den Markt und lancierte ein ziemlich übersichtliches Datenaustausch-Produkt, das nach einem neuen, 2006 entwickelten »Peer-to-Web«-Modell hergestellt war. Nachdem wir die Aufmerksamkeit einiger wichtiger Blogs hatten, gaben wir einen Haufen Geld für Werbung im DECK-Netzwerk aus, das vor allem von Designern und Entwicklern frequentiert wurde.

Dann schossen die Rückmeldungen der User ins Kraut, ohne dass wir eine genaue Vorstellung von unserer Zielgruppe hatten oder wussten, wie wir mit den Reaktionen umgehen sollten. Also hörten wir uns die häufigsten (mündlichen) Rückfragen an und standen schließlich mit einer aufgeblähten Anwendung und jeder Menge Features zur einmaligen Verwendung da.

Etwa um diese Zeit stieß ich auf Steve Blanks Vorträge über Customer Development, die mich wiederum auf Eric Ries' frühe Vorstellung hinsichtlich Lean Startup aufmerksam machten. Ich hatte stets tolle Ideen, die ich zuerst im Kopf realisierte, anschließend in die Tat umsetzte und dann auf die harte Tour weiterentwickelte. Mir war schon klar, dass die Lösung bei den Kunden lag, ich hatte aber keine Ahnung, wann oder wie ich die Kunden einbinden sollte. Und genau darum ging es bei Customer Development und Lean Startup.

Ich war überzeugt.

## **Warum dieses Buch?**

Wild entschlossen, wollte ich diese Methoden auf mein Folgeprodukt (CloudFire) anwenden, stieß aber bei der Umsetzung auf zahlreiche Hindernisse.

Zum einen war Steve Blanks Buch für einen ganz bestimmten Geschäftszweig, nämlich Unternehmenssoftware, geschrieben, wodurch mir die Übertragung mancher Vorgehensweisen auf meine Produkte erschwert wurde. Und als Eric Ries mit dem an die Öffentlichkeit ging, was er bei IMVU gelernt hatte, war IMVU schon längst kein Startup mehr. Mit 40 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als

40 Millionen Dollar handelte es sich inzwischen um eine voll ausgebaute Lean-Startup-Maschine, was einen manchmal ganz schön entmutigen konnte.

Mehr Fragen als Antworten also, die am Anfang meiner zweijährigen Suche nach einer besseren Methode zur Herstellung erfolgreicher Produkte standen. Am Ende der Reise stand *Running Lean*, basierend auf meinen Erfahrungen aus erster Hand sowie den bahnbrechenden Arbeiten von Eric Ries, Steve Blank, Dave McClure, Sean Ellis, Sean Murphy, Jason Cohen, Alex Osterwalder und vielen anderen, auf die ich mich in diesem Buch beziehe.

Dankbar bin ich den Tausenden von Lesern meines Blogs, die mich wöchentlich mit neuen Anregungen versorgen, mich zum Weiterschreiben ermutigen und ihre eigenen Produkte meinem Test unterziehen. Sie sind es, die mir dieses Buch »abgerungen« haben.

## Im Einsatz erprobt

Um den Inhalt des Buchs auf den Prüfstand zu stellen, habe ich aktiv und passiv an Workshops teilgenommen und mit Tausenden von Startups zusammengearbeitet, um die Running-Lean-Methode zu erproben und weiter auszubauen.

Während mein Blog meine Lernerfolge nahezu in Echtzeit abbildet, profitiert dieses Buch von abgeschlossenen Lernerfolgen sowie der Neubewertung und Weiterentwicklung der zur Optimierung des Workflows erforderlichen Schritte.

Derzeit wende ich diesen neuen Workflow auf mein neues Projekt an, das ein Nebenprodukt meines Blogs und meiner Erfahrungen des letzten Jahres ist. Wired-Reach habe ich verkauft und beschäftige mich zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Buches mit der Entwicklung und Vermarktung meines neuen Startups Sparks59.

## Disclaimer

### Praxis schlägt Theorie

Erfolg wird einem nicht durch die Anwendung von Verfahrensweisen, sondern durch konkrete Ergebnisse beschieden. Überzeugt hat mich vor allem, dass sich die Grundlagen von Lean Startup auf besondere Prozesse und Umstände anwenden lassen. Dasselbe Verfahren, mit dem Sie Ihr Produkt einem Stresstest unterziehen, kann und sollte, sobald es um die praktische Umsetzung geht, bei der Erprobung Ihrer Vorgehensweise eingesetzt werden.<sup>3</sup>

Dieses Buch beruht auf Erfahrungen aus erster Hand und Experimenten mit meinen eigenen Produkten. Testen und nutzen Sie diese Prinzipien. Die juristischen, finanziellen und wirtschaftlichen Aspekte während einer Firmengründung gehören indes

---

<sup>3</sup> Treu und Glauben haben bei Lean Startup nichts zu suchen: <http://www.ashmaurya.com/2011/02/you-have-faith-in-lean-startups/>.

nicht in die Zuständigkeit dieses Buches. Daher sollten Sie, wenn es um die Finanzierung und Strukturierung Ihres Unternehmens geht, beizeiten kompetenten professionellen Rat in Anspruch nehmen.

## **Einen Königsweg gibt es nicht**

Keine Methode garantiert den Erfolg. Doch eine gute Methode ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen und neue Erkenntnisse.

So viel kann ich Ihnen versprechen.