



LEAN INNOVATION GUIDE

MIT DEM LEAN PROGRESS MODEL
ZUM STARTUP- UND INNOVATIONSERFOLG

DAVID GRIESBACH

LEAN
INNOVATION
GUIDE

DAVID GRIESBACH

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019
Versus Verlag AG · Zürich
www.versus.ch
Verlag Franz Vahlen GmbH · München
www.vahlen.de

Buchgestaltung & Visualisierungen:
Christian Heusser, Roman Schnyder und Fabienne Vuillienet, Equipo GmbH · Basel
www.equipo.ch

Bildnachweis:
Equipo GmbH, Pexels, Pixabay

Herstellung:
Versus Verlag · Zürich

ISBN Schweiz: 978-3-03909-283-3
ISBN Deutschland: 978-3-8006-6018-6

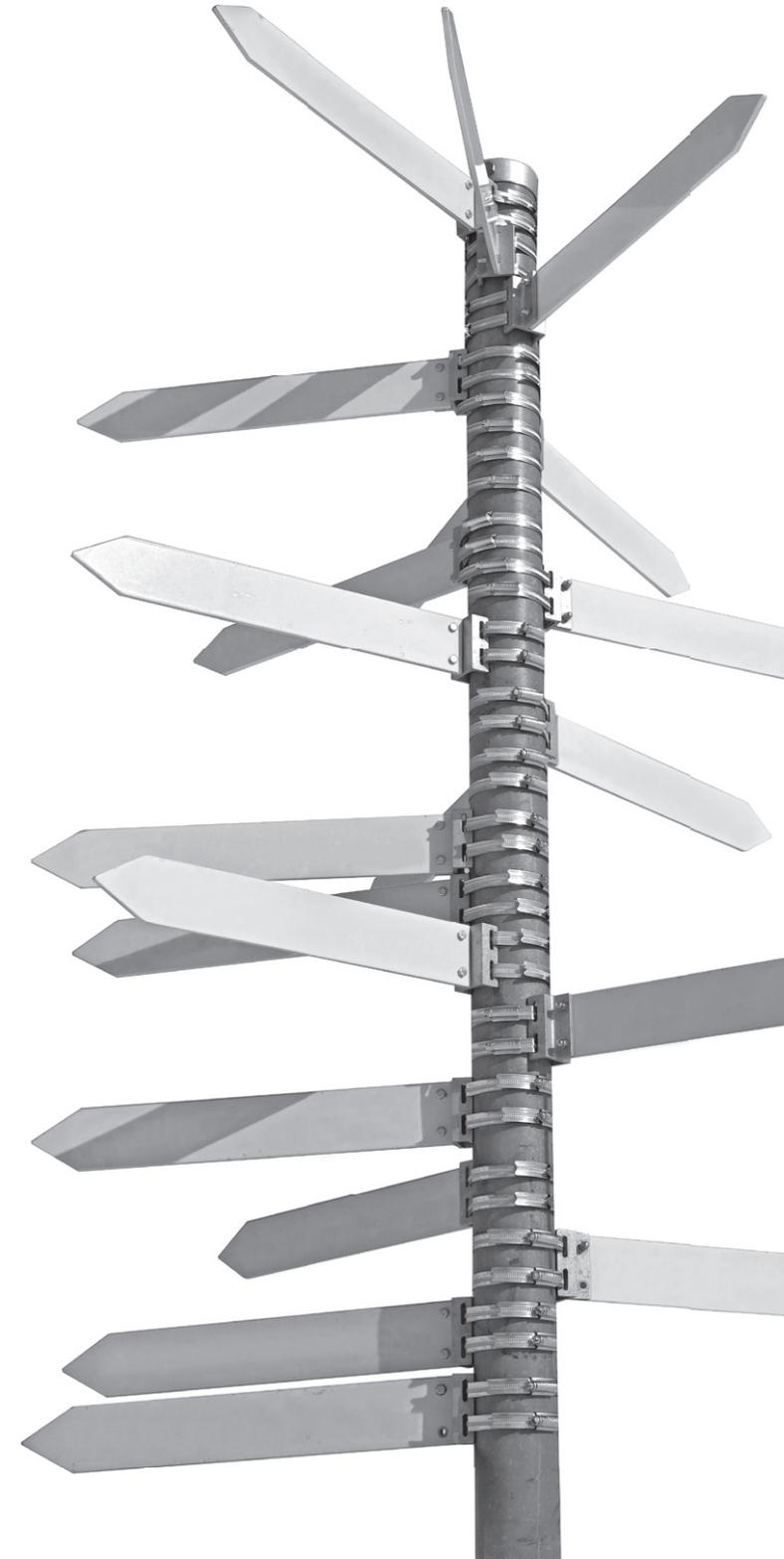
LEAN INNOVATION GUIDE

MIT DEM LEAN PROGRESS MODEL
ZUM STARTUP- UND INNOVATIONSERFOLG

DAVID GRIESBACH

Zwei Jahre nachdem ich meine Stelle als Junior-Berater in einer der damals grössten Schweizer Kommunikationsagenturen antrat, hat man mir die Verantwortung übertragen, eine webbasierte Lösung für die Abwicklung von Kundenprojekten aufzubauen. Die Anfrage kam damals von unserem grössten Kunden, dem Schweizer Ableger eines globalen Anbieters für Telekommunikation. Das Unternehmen wollte zeitlich und örtlich unabhängig kollaborieren und jederzeit auf die Projekthistorie zurückgreifen können. Natürlich sprachen wir als Projektteam zu Beginn intensiv mit den Nutzern intern bei uns in der Agentur und auf Kundenseite, um die Bedürfnisse und Spezifikationen zu definieren. Für ungefähr 50'000 Euro liessen wir durch externe Software-Programmierer eine Lösung entwickeln, die exakt den identifizierten Bedürfnissen entsprach. Es konnten Projekte für Nutzer mit unterschiedlichen Berechtigungen angelegt und die Benachrichtigungsart sowie -regelmässigkeit individuell eingestellt werden. Jedes Projekt und dessen Kommunikationsverlauf wurde, ähnlich wie bei den heutigen Social-Media-Kanälen, auf einer Art «Nachrichten-Wand» chronologisch abgebildet und blieb so stets nachvollziehbar.

Wie haben die Nutzer reagiert? Weder die Mitarbeitenden des Kunden noch unsere Berater haben die Lösung jemals genutzt. Das Ganze war ein regelrechter Reifall. Und eine sehr enttäuschende Erfahrung für mich persönlich. Warum wollte der Kunde die Lösung und hat sie schliesslich doch nicht genutzt? Hatten wir nicht verstanden, was wirklich den gewünschten Mehrwert geliefert hätte? Und wie hätte ich das Projekt besser leiten können? Hätten wir zu Beginn noch mehr mit den potentiellen Nutzern sprechen sollen? Hätten wir sie intensiver und regelmässiger in die Entwicklung einbinden müssen? Diese und weitere offene Fragen liessen mich in den folgenden Jahren nicht mehr los...



... bis ich 2011 den Erfinder des Business Model Canvas, Alex Osterwalder, persönlich kennenlernte. Er lud mich zu einer seiner ersten Masterclasses ein und gleichzeitig wurde ich auf die Lean-Startup-Bewegung aufmerksam. Für mich war sofort klar, dass der Lean-Ansatz die lange gesuchten Antworten auf die offenen Fragen des missglückten Extranet-Projektes liefert. Und dass Lean Startup eine Transformation auslöste, die das Innovationsmanagement von Grund auf erneuern würde.

Extreme Unsicherheit als Herausforderung im Innovationsprozess

Die Herausforderung bei innovativen Produkten und Dienstleistungen besteht darin, dass wir als Entwickler stets glauben, einen Mehrwert zu schaffen, der von potentiellen Kunden auch als solcher erkannt wird. Weil aber Innovationen zwangsläufig umfassende Erneuerungen mit sich bringen – zum Beispiel mit neuen Lösungsansätzen für bestehende oder neue Probleme, mit einem neuen Nutzerverhalten oder mit neuen Vertriebskanälen – können wir im Voraus gar nicht wissen, ob und wie der angestrebte Mehrwert durch die Kunden auch wirklich erkannt wird. Der Lean-Ansatz hat einen besseren Weg gefunden, mit dieser extremen Unsicherheit umzugehen.

Lean Startup und verwandte Ansätze haben damit den Grundstein für den notwendigen Paradigmenwechsel im Startup- und Innovationsmanagement gelegt. Etwa zur gleichen Zeit war ich im Rahmen meiner Doktorarbeit bereits an der Entwicklung eines ähnlichen Ansatzes. Mit diesem Hintergrund habe ich das Potential von Lean Startup sofort erkannt. Von da an habe ich mich dem Thema verschrieben und setze mich seither für Lean als zukunftsweisenden Ansatz des Innovationsmanagements ein.

Lean Innovation statt Lean Startup

Im Folgenden spreche ich im Buch von Lean Innovation statt von Lean Startup. Damit meine ich jegliche Innovationsprozesse und -bemühungen, die wir nach dem hier beschriebenen Lean-Ansatz führen, sei dies in einem Startup, in einem KMU

oder in einem Grossunternehmen. Zwar ist Lean Startup aus der Gründerszene heraus entstanden, doch umschreibt es nicht nur, wie Startups entstehen, sondern einen generellen neuen Ansatz zur Entwicklung innovativer Geschäfte, Produkte und Dienstleistungen. Der Begriff «Lean Innovation» beinhaltet auch alle damit eng verbundenen Methoden wie Customer Development¹, Running Lean², agiles Innovationsmanagement oder verwandte Konzepte.

Extreme Unsicherheit offen anerkannt

Der Lean-Ansatz hat die extreme Unsicherheit bei Innovationsprojekten und innovativen Startups offen anerkannt, während traditionell der Businessplan vorgab, die Unsicherheit durch möglichst genaues Planen in den Griff zu kriegen. Im Innovationsprozess nach Lean Innovation gesteht man sich von Anfang an ein, dass die ursprüngliche Innovationsidee in den meisten Fällen verändert werden muss, damit der Markterfolg eintritt. Nicht wenige Innovationsprojekte sind sogar abzubrechen, damit die beschränkten Ressourcen für neue, vielversprechendere Ideen eingesetzt werden können. Je früher wir eine Wegänderung oder die Notwendigkeit eines Abbruchs erkennen, desto schlanker ist unser Vorgehen.

Unbewusste Annahmen als Basis für Experimente

Lean Innovation hat auch erkannt, dass die Innovationsprojekte auf einer Vielzahl von Annahmen basieren. Wir nehmen zum Beispiel an, dass Kunden mit den bisherigen Lösungsansätzen nicht vollständig zufrieden sind. Oder dass potentielle Kunden sich über einen bestimmten Medienkanal informieren und wir die Innovation darüber bewerben können. Die Annahmen umschreiben kleinere und grössere Risiken, die es zu priorisieren gilt. Dank der Priorisierung können die grössten Risiken und dahinter stehenden Annahmen zuerst getestet werden. Und zwar mit Hilfe von Experimenten wie Interviews mit potentiellen Kunden, einer ersten Webseite zum Sammeln von E-Mail-Adressen oder einem Prototypen. Mit Hilfe der Priorisierung, die auch immer wieder geprüft und angepasst werden muss, wird der Innovationsprozess

äusserst agil und schlank, weil wir nur minimal investieren, um das Nächstwichtigste oder Risikoreichste zu lernen. Mit diesem Prozess tasten wir uns immer näher zum echten Mehrwert für potentielle Kunden und damit zum Erfolg des Innovationsprojektes vor. Beim traditionellen Planungsprozess bleiben die potentiellen Kunden bis zum Schluss eine Blackbox und damit ein grosses Risiko. Mit Lean Innovation erkennen wir dank Experimenten den Weg zu einem Innovationsprojekt, das potentielle Kunden zufrieden macht und deshalb auch finanziell erfolgreich sein wird.

Weltweite Lean-Innovation-Transformation im Gang

In der Startup- und Unternehmerszene hat sich der Lean-Ansatz bereits breit durchgesetzt. Aber auch Grossunternehmen haben begonnen, sich an diesem neuen Paradigma des Innovationsmanagements zu orientieren. In der Schweiz gehören Unternehmen wie zum Beispiel Swisscom, AXA Versicherungen oder Rivella dazu, in Deutschland Firmen wie Lufthansa, Kärcher oder Sennheiser. Aber auch globale Unternehmen wie General Electric, Proctor & Gamble, Google oder Dropbox nutzen Lean Innovation seit mehreren Jahren.³ Da es sich um eine wirklich fundamental neue Form des Innovierens handelt, sind die Unternehmen und Mitarbeitenden in dieser Transformation noch ziemlich stark gefordert. Und ganz viele kleine und mittelgrosse Unternehmen haben noch nicht einmal begonnen, nach dem Lean-Ansatz innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wir stehen also erst am Anfang dieses Wandels.



Vorwort	4
Einführung	12
<hr/>	
TEIL 1 – LEAN INNOVATION: EINFÜHRUNG	21
Was ist Lean Innovation?	23
Lean gehört die Zukunft	43
Die wichtigsten Werkzeuge	57
<hr/>	
TEIL 2 – DAS LEAN PROGRESS MODEL	75
1. Erfolgsfaktor «Problem»: Ist es relevant?	91
2. Erfolgsfaktor «Solution»: Ist die Lösung besser?	114
3. Erfolgsfaktor «Potential»: Lohnt es sich?	139
4. Erfolgsfaktor «Viability»: Können und wollen wir?	166
5. Erfolgsfaktor «Scalability»: Wie schnell können wir wachsen?	189
6. Erfolgsfaktor «Traction»: Wie positiv reagieren Kunden?	217
<hr/>	
TEIL 3 – ANWENDUNG DES MODELLS	245
Das Modell im Startup- und Innovationsprozess	247
Praxisbeispiel «Restraumbörse»	273
Die sieben Innovationsmuster	287
<hr/>	
Schluss	305

EINFÜHRUNG

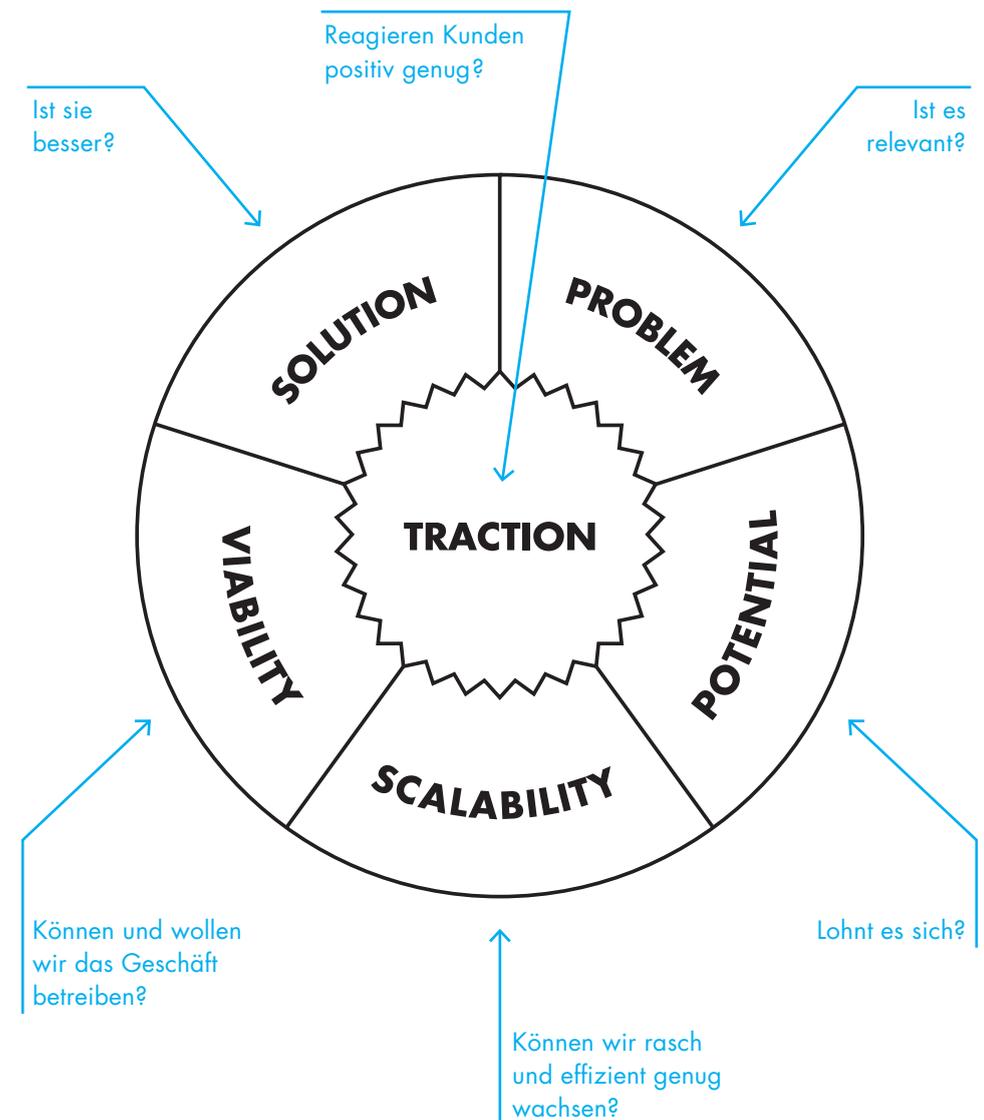
WELCHEN NUTZEN LIEFERT IHNEN DIESES BUCH?

Mit dem vorliegenden Buch verspreche ich Ihnen einen zweifachen Nutzen. Erstens fehlt bis jetzt eine kompakte und klar strukturierte Zusammenfassung der wichtigsten Ideen, Modelle und Werkzeuge des Lean-Innovation-Ansatzes. Dieses Versprechen wird im ersten Teil eingelöst. Falls Lean Innovation für Sie neu ist oder Sie noch nicht alles darüber wissen, bildet der erste Teil eine ideale Basis und Einführung. Falls Sie bereits Experte sind, können Sie einzelne Themen nachschlagen oder in Erinnerung rufen. Entlang der Definition von Lean Innovation im ersten Kapitel werden die wichtigsten Ideen und Modelle erklärt. Danach erfahren Sie in vertiefter Form, warum Lean der richtige Ansatz für innovative Startups und das Innovationsmanagement in Unternehmen ist. Abgerundet wird der erste Teil mit einem Werkzeugkasten, der die gängigsten Werkzeuge so kurz und knapp wie möglich einführt.



Zweitens erhalten Sie das Lean Progress Model an die Hand, ein neues Werkzeug, mit dem Sie den Lean-Innovation-Ansatz effizient einführen und erfolgreich nutzen können. Im traditionellen Prozess haben wir uns an den Businessplan gehalten, der Sicherheit und Klarheit versprach, wenn auch nur vermeintlich. Lean Innovation erfordert im Gegensatz dazu, dass wir einen offenen Erkundungs- und Lernprozess durchschreiten. Dafür benötigen wir eine Orientierungshilfe, die uns den Lernfortschritt (engl. Progress) beziehungsweise den aktuellen Stand eines Startup- oder Innovationsprojektes auf einen Blick zeigt. Diese Orientierung hat bis jetzt gefehlt und genau dies leistet das Lean Progress Model. Es setzt sich aus den sechs zentralen Erfolgsfaktoren eines Startup- oder Innovationsprojektes zusammen. Die dazugehörigen Leitfragen helfen den Prozess zu führen und die Ampelfarben zeigen den aktuellen Stand basierend auf den Experimenten und Interaktionen mit potentiellen Kunden.

Das Modell wird entlang der sechs Erfolgsfaktoren im zweiten Teil eingehend erklärt. Jedem Faktor ist ein separates Kapitel gewidmet, in dem die wichtigsten Gedanken im Detail erläutert und mit hilfreichen Modellen und Methoden ergänzt werden. Die Kapitel schliessen jeweils mit den wichtigsten Leitfragen des Erfolgsfaktors und einer Hilfestellung für die Wahl der richtigen Ampelfarbe. Der dritte Teil zeigt auf, wie Sie das Lean Progress Model optimal anwenden und mit den unternehmensspezifischen Prozessen sinnvoll synchronisieren können. Anhand eines Praxisbeispiels stelle ich vor, wie das Lean Progress Model im konkreten Fall half, unnötige Investitionen zu vermeiden und innert kurzer Zeit einen echten Mehrwert für die Kunden zu entwickeln. Zum Abschluss dient das Modell als Struktur, um einzelne Individuen, Teams und Organisationen hinsichtlich des präferierten Erfolgsfaktors im Modell einzuschätzen. Es können sieben unterschiedliche Innovationsmuster ausgemacht werden.



Ein Innovationsprojekt ist marktfähig, wenn vier Bedingungen gleichzeitig erfüllt sind. Das ist bei vielen Projekten nicht von Anfang an der Fall. Doch versuchen wir mit Lean Innovation, so rasch wie möglich zu beweisen oder zu widerlegen, dass alle vier Bedingungen zutreffen oder eben auch nicht:

1. Die Innovationsidee muss ein lösenswertes Problem zum Inhalt haben. Eine Lösung für ein nicht relevantes Problem wird nie marktfähig sein, weil die Kunden gar nicht nach einer Lösung suchen.
2. Die neue Lösung muss besser sein als alternative Lösungen. Bisherige Lösungsansätze können auch ganz einfach sein wie zum Beispiel «eine Liste auf Papier führen». Nur wenn das Problem auf eine markant bessere Art und Weise gelöst wird, entsteht ein Mehrwert.

MARKTFÄHIGKEIT

3. Die Kunden müssen ein zeitliches und finanzielles Budget für die Lösung zur Verfügung haben und gewillt sein, das Budget für genau diese und keine andere Lösung oder ganz andere Themen auszugeben. Und es müssen potentiell genügend viele Käufer für die Lösung vorhanden sein.
4. Als Unternehmen müssen wir die Lösung als gewinnbringendes (im Non-Profit-Bereich budgetgerechtes), repetierbares und skalierbares Geschäft betreiben können. Das bedingt auch, dass wir einen effizienten Kommunikations- und Distributionsweg zu den Kunden finden. Deshalb entspricht der Innovationsprozess der Suche nach einem repetier- und skalierbaren Geschäftsmodell.⁸



TRADITIONELLE RISIKOMINIMIERUNG: DURCH REVOLUTION

Der traditionelle Ansatz geht davon aus, dass je mehr wir zu Beginn analysieren, nachdenken und vorausplanen, desto erfolgreicher wird die Innovation im Markt sein. Ist die Idee einmal ausgewählt und geplant, müssen wir sie konsequent umsetzen. Wir setzen alles auf eine Karte und hoffen am Ende des Prozesses, dass die Kunden den von uns geplanten Mehrwert ebenfalls erkennen. Das Neue soll als Revolution durch Wille und Macht in die Welt und auf den Markt gebracht werden.

RISIKOMINIMIERUNG NEU GEDACHT

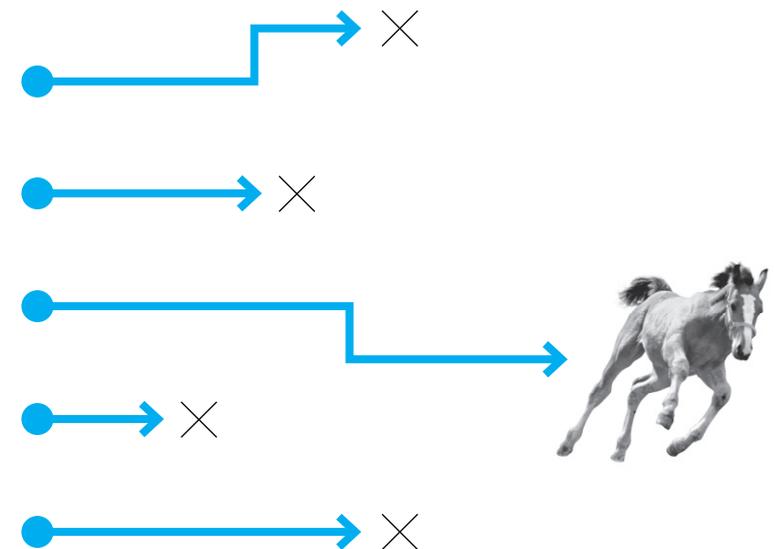
LEAN RISIKOMINIMIERUNG: DURCH EVOLUTION

Ganz anders geht der Lean-Ansatz mit Risiken um. Ihm zufolge müssen wir uns bewusst sein, dass sich viele Bereiche der Idee verändern werden. Wir gehen sehr offen in den Erkundungs- und Lernprozess, um herauszufinden, in welche Richtung die Idee hin zur Marktfähigkeit entwickelt werden muss. In kleinen Lernzyklen prüfen wir immer wieder, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind oder ob eine Richtungsänderung notwendig ist. Als etabliertes Unternehmen schicken wir zudem nicht nur eine Idee ins Rennen, sondern verfolgen mehrere Ideen parallel und lassen sie gegeneinander beziehungsweise gegen den Misserfolg antreten. Das Neue soll als Evolution durch eine iterative Formung und eine natürliche Selektion in die Welt und auf den Markt gebracht werden.

REVOLUTIONÄRE RISIKOMINIMIERUNG



EVOLUTIONÄRE RISIKOMINIMIERUNG



1. **WARUM SOLLTE MARKUS E-MAIL NUTZEN?**

ZU DEN GEFÜHLEN HINTER DEM PROBLEM

2. **WARUM SOLLTE MARKUS DAS TUN?**

UM RASCH INFORMATIONEN AUSTAUSCHEN ZU KÖNNEN.

DAMIT ER NACHRICHTEN SENDEN UND ERHALTEN KANN.

Mit der 5-Why-Technik fragen wir fünfmal nach dem Grund, um zur Wurzel eines Problems vorzudringen. Die Technik wurde von Toyota entwickelt und ursprünglich im Qualitätsmanagement eingesetzt. Sie ermöglicht aber auch, zu den Gefühlen hinter den vermeintlich rationalen Problemen zu gelangen.²⁶ Wenn wir die emotionale Ebene der Probleme kennen, können wir Lösungen entwickeln, die diese Gefühle ansprechen und damit noch relevanter werden.

3. **WARUM IST DAS WICHTIG?**

UM ZU WISSEN, WAS BEI KOLLEGEN, FREUNDEN UND FAMILIE LOS IST.

4. **WARUM MUSS ER DAS WISSEN?**

UM ZU WISSEN, OB IHN JEMAND BRAUCHT.

5. **WARUM IST IHM DAS WICHTIG?**

WEIL ER
ANGST
HAT, NICHT MEHR IM
LOOP ZU SEIN.

ROT

**NEGATIVE EINSCHÄTZUNG DES PROBLEMS
DAS PROBLEM IST GAR KEIN PROBLEM ODER
ES IST ZU WENIG WICHTIG.**

Die potentiellen Kunden sind ziemlich zufrieden mit der aktuellen Situation, wie sie ist. Deshalb sind sie nicht gewillt, bei der Weiterentwicklung mitzuhelfen oder über neue Lösungsansätze informiert zu werden.



ÜBER DEN AUTOR

David Griesbach, Dr. rer. soc. HSG, *1977, ist Experte für Lean Innovation und Lean Startup. In seiner Dissertation an der Universität St. Gallen hat er einen Ansatz entwickelt, der wichtige Elemente von Lean Innovation bereits vorwegnahm. Seit zwanzig Jahren berät und begleitet er Unternehmen und andere Organisationen an der Schnittstelle zwischen Strategie und Innovation. David Griesbach ist zudem Dozent an der Hochschule Luzern, unter anderem im MBA- und EMBA-Lehrgang, und hält Impulsreferate und Key Notes an Veranstaltungen und in Unternehmen.

www.davidgriesbach.com

ÜBER DIE DESIGNER

Equipo ist ein Designstudio für visuelle Kommunikation in Basel. Seit der Gründung 2007 umfasst der Tätigkeitsbereich Print- und Corporate-Design sowie die Gestaltung interaktiver Medien. Die Inhaber, Christian Heusser und Roman Schnyder, haben ihr Handwerk an der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Basel erlernt. Diese hat in den 1920er Jahren die sogenannte «Schweizer Grafik» mitgeprägt, eine Tradition in Typografie und Grafik-Design, die bis in die Gegenwart wirkt. Die Inhaber von Equipo dozieren zudem im Masterstudiengang «Human Computer Interaction Design» an der Hochschule für Technik Rapperswil und der Universität Basel.

www.equipo.ch

LEAN-INNOVATION-WERKZEUGE

Die Webseite des Lean Innovation Guide ist eine Wissensplattform, auf der Ihnen das Plakat des Lean Progress Model als PDF und andere Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

www.leaninnovationguide.com

Abonnieren Sie den Newsletter und bleiben Sie zum Thema Lean Innovation auf dem Laufenden:

bit.ly/2MKxQ9p

LEAN INNOVATION GUIDE

DAVID GRIESBACH

Sie wollen Ihre Startup- oder Innovationsprojekte mit schlanken und agilen Ansätzen zum Erfolg führen? Sie wollen Ihren Kunden einen echten Mehrwert bieten und dabei ein rentables und skalierbares Geschäftsmodell betreiben?

Dann ist dieses Buch genau richtig für Sie.

Mit dem Lean Progress Model hat David Griesbach ein Werkzeug entwickelt, das rasch und fokussiert durch den Lean-Innovation-Prozess führt. Sie wissen immer, wo Sie mit Ihrem Projekt aktuell stehen, welche Fragen noch offen sind und was als Nächstes zu tun ist. Die durchgehende Visualisierung des Textes macht das Buch zu einem Guide, der entlang des Startup- oder Innovationsprozesses den Weg weist.

www.leaninnovationguide.com



Vahlen

ISBN 978-3-03909-283-3



ISBN 978-3-8006-6018-6

