

Was ist Lean Startup? Was nützt mir Lean Startup? Wie wende ich Lean Startup an? Wie nutze ich den Lean Canvas?

Prof. Dr. Patrick Link (Hochschule Luzern) und Hansruedi Lingg (TECHNOPARK Luzern)

Was ist Lean-Startup?

Über die Vorgehensweise wie ein Startup erfolgreich aufgebaut wird, gibt es viele Philosophien. Eine davon ist „Lean Startup“. Die Lean Startup Methode verfolgt den Ansatz der iterativen Erarbeitung und Verbesserung des Leistungsangebots und des Geschäftsmodells. Dabei wird zuerst ein Lean Canvas erstellt, dieses kann ins Businessmodel Canvas überführt und schliesslich die Inhalte auch in schriftlicher Form als eher „klassischen“ Businessplan dargestellt werden.

Der Lean Startup Ansatz gewinnt auch in der Schweiz immer mehr Anhänger. Bei Lean Startup soll das Wertangebot stets nah am Kunden entwickelt werden – rasch und mit optimaler Verwendung der knappen Ressourcen.

Der grosse Vorteil ist, dass die Kunden das Produkt früh kennenlernen und das Startup schon in frühen Phasen Feedback erhält. So ist die Gefahr geringer, dass am Markt vorbei entwickelt wird, da das Produkt/die Dienstleistung in konstanter Rücksprache mit der Zielgruppe entsteht.

Das Mind-Set von Lean Startup und Design Thinking ist sehr ähnlich. Lean Startup umfasst eine ganz bestimmte Geisteshaltung, ein Unternehmen zu gründen. Dabei sollen alle Prozesse möglichst schlank gehalten werden, Verschwendung vermieden und die Ressourcen optimal eingesetzt werden.

Der Lean Startup-Ansatz beschreibt, wie mit wenig Kapital ein Unternehmen gegründet, ein neues Produkt oder ein neuer Service eingeführt werden kann. Der Fokus liegt dabei weniger auf einer guten Planung, sondern auf „Learning-by-Doing“ durch das frühzeitige Testen von einfachen Prototypen des Produktes oder der Dienstleistung und das Einholen von Kunden-Feedbacks. Die gewonnenen Erkenntnisse fliessen in den nächsten iterativen Zyklus ein.

Durch die raschen Iterationen wird das Produkt und das Geschäftsmodell stetig verbessert und validiert.

Den Begriff „Lean Startup“ hat Eric Ries 2008 geprägt. Andere Verfechter sind Steve Blank und Ash Maurya. Alexander Osterwalder hat mit seinem Buch „Business Model Generation“ den Weg dafür geebnet. Ash Maurya hat den Business Model Canvas (BMC) von Alexander Osterwalder in Form des „Lean Canvas“ angepasst.

Der Lean-Canvas setzt den Schwerpunkt auf Neugründungen und Innovation, während sich der BMC auf bestehende Unternehmen konzentriert. Das BMC ist schon fast Stand der Technik in der Geschäftsmodell-Innovation, Der Lean Canvas hat optisch den gleichen Aufbau wie das BMC. Fünf Bausteine sind identisch, was den Übergang vom einem zum anderen Canvas stark vereinfacht.

Bekannterweise ist jedes innovative Startup mit hohen Risiken verbunden. Damit ein Startup 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 9

von 10 Startups scheitern. Zwei Drittel der erfolgreichen Startups hingegen haben ihre Geschäftsidee grundlegend geändert, nachdem sie diese früh genug auf strukturierte Weise mit den potentiellen Kunden verifiziert haben. Dass so viele Startups scheitern und dass so viel Stunden in die Entwicklung von Produkten investiert wird, welche die Kunden nicht wollen, ist eine grosse Verschwendung. Die Verschwendung ist umso schwerwiegender, haben doch gerade Startups sehr beschränkte Mittel, die sie sich häufig „am eigenen Mund absparen“ müssen. In Anlehnung an Lean Manufacturing, wo die Verschwendung von nicht Kundenwert schaffenden Schritten in der Produktion eliminiert wird, soll mit Lean-Startup die Verschwendung von nicht zielführenden Schritten beim Aufbau eines Startups reduziert werden.

Was nützt mir Lean-Startup?

Lean Startup hilft dem Startup, effektiver und effizienter mit seinen Ressourcen umzugehen. Aus der konsequenten Anwendung und der Lean Startup zu Grunde liegenden Haltung (Mind-set) ergeben sich folgende Vorteile:

Finanzierungschancen erhöhen: Investoren investieren nur dann in ein Startup, wenn die Risiken vertretbar sind und wenn mit ihren Mitteln gezielt (haushälterisch, lean) bestehende Risiken abgebaut werden, damit in der Folge der Wert steigt, was Voraussetzung dafür ist, dass neue Investoren gewonnen werden können. Entsprechend sind Investoren so stark in den Risikoabbau generell und speziell an der Lean-Startup Methodik interessiert, dass viele Investoren in den USA die Anwendung von Lean-Startup als Voraussetzung für eine Finanzierung fordern. Auch in der Schweiz ist dies immer mehr der Fall, z.B. bei StartAngels.

Richtige Fragen in der richtigen Reihenfolge stellen: Jedes Startup und jedes Innovationsvorhaben ist geprägt von Ungewissheit, Annahmen und Hypothesen. Lean Startup und das Werkzeug Lean Canvas helfen dabei die richtigen Fragen zu stellen, die Zusammenhänge zu sehen und die kritischen Annahmen zu testen.

Scheitern-Risiko verringern: Als Startupper bin ich natürlich sehr daran interessiert, die 9 von 10-Scheiterquote von Startups zu brechen. Lean-Startup ist ein Weg dazu und hat zudem den Vorteil, gezielt früh das Startup abzubrechen „wenn dies sein muss“, bevor zu viele Ressourcen verbrannt sind, Die verbliebenen eigenen Ressourcen können dann für die nächste Geschäftsidee zu verwenden werden.

Struktur ins Startup-Chaos bringen: In einem Startup 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 Startup ist eine solche Methode, die sich bei unzähligen Startups weltweit bewährt hat, auch im Technopark Luzern als Teil von CORNERSTONE Startup Value Stack ©.

Wie wende ich Lean-Startup an?

Risiken in gezielter Reihenfolge abbauen: Sieben Risiken müssen in folgender Reihenfolge konkret durch Experimente verifiziert werden:

1. Ist das angenommene Kundenproblem real, d.h. ist es bei den Zielkunden bereits oben auf deren Agenda?
2. Ist die geplante Lösung und das Wertangebot für den Kunden wirklich überzeugend, d.h. viel besser als alle bestehenden Alternativen?
3. Ist der Kanal, über welchen das Produkt zum Kunden kommt, bereits vorhanden und ist der Wert des neuen Produktes für diesen Kanal genügend hoch?
4. Ist realistisch, dass die Kunden den geplanten Preis zahlen wollen und können?

5. Ist der Markt resp. Geschäftspotential gross genug?
 6. Kann das Produkt gebaut werden?
 7. Ist der Wachstums-Mechanismus, wie das Startups skalieren wird, überprüft
- Auffallend mag sein, dass der Bau des Produktes erst der sechste Punkt ist, nicht der erste. Dies ist gewollt so, da ohne die Klärung der Punkte 1-5 der Bau eines Produktes eine Verschwendung darstellt. Der Abbau der Risiken kann visuell auch entlang der Felder des Lean-Canvas geschehen (-> Wie nutze ich das Lean-Canvas?). Bei allen Schritten (ausser Schritt 6) gilt der Imperativ „*Get out of the Building!*“, da sich die Experimente nicht im „stillen Kämmerlein“ machen lassen.

Phasen unterscheiden und nicht überspringen: Lean-Startup unterscheidet folgende Phasen resp. Meilensteine:

- a. Problem-Solution-Fit (PSF): Wenn die obigen Punkte 1-3 bestätigt sind, ist der Meilenstein PSF erreicht. In dieser Phase geht es darum, die Wert-Hypothese zu verifizieren, d.h. dass die Innovation für Kunden und Kanal genügend wertvoll ist.
- b. Problem-Market-Fit (PMF): Der Meilenstein PMF wird erreicht, wenn zusätzlich die Punkte 4-7 bestätigt sind. Hier geht es um die Bestätigung der Wachstums-Hypothese.
- c. Scale: Erst jetzt darf das Startup skalieren, d.h. verkaufen mit dem Ziel, Volumen abzusetzen. Vorher skalieren ist zu vermeiden, da ohne vorgängigen Abbau der sieben Risiken die Gefahr besteht, Ressourcen in falsche Produktionsmittel und Produktevarianten zu investieren.

Business-Experimente: Um obigen sieben Risiken abzubauen, müssen die jeweiligen Annahmen durch strukturierte Business-Experimente (build – measure – learn) verifiziert oder falsifiziert werden.

In Phase a. wird mit „Pretotypes“ gearbeitet (PREtending a PROTOTYPE = Vor-Prototyp), um mit viel weniger Aufwand verglichen mit einem Prototyp möglichst viel zu lernen. Eine Vielzahl von einfachen Test-Tools (2) erlauben es, ohne viel Aufwand die Experimente durchzuführen. Dabei wird die Funktion meistens vorgetäuscht.

In Phase b. wird mit einem ersten vollständigen Produkt mit minimaler vollständiger Funktionalität (MVP) gearbeitet, welches gezielt nur an wenige „Early Adopters“ verkauft wird. Auch hier gibt es viele Tools.

Phase c: Wenn vorher das systematische „De-Risking before Scaling“, gemacht worden ist, kann jetzt skaliert werden. Der ominöse Hockeystick ist jetzt effektiv möglich, da die Vorarbeit dazu gemacht worden ist.

Es geht darum, die Risiken systematisch zu reduzieren. Erst wenn der Wert des Startups (um einiges) grösser ist als die Risiken, werden sich Geldgeber finden, die bereit sind zu investieren. Es geht darum, die kostenintensiven Investitionen möglichst spät zu machen und möglichst lange mit den eigenen Mitteln die Experimente und das Lernen zu finanzieren. (siehe Abbildung 1)

Wie nutze ich den Lean Canvas?

Aus praktischen Gründen hat Smart-up gezielt den Value Proposition Canvas von A. Osterwalder und den Lean Canvas von Ash Maurya kombiniert und ergänzt mit Persona, Anwendungsfällen und Business Opportunity sowie Platz für drei Experiment- und Learning-Zyklen.

Die Details des entsprechenden „Smart-up Lean Canvas“ finden Sie in Abbildung 2.

Lean-Startup: De-risking vor dem Skalieren

Testen der Geschäftshypothesen mit Experimenten in iterativen Zyklen

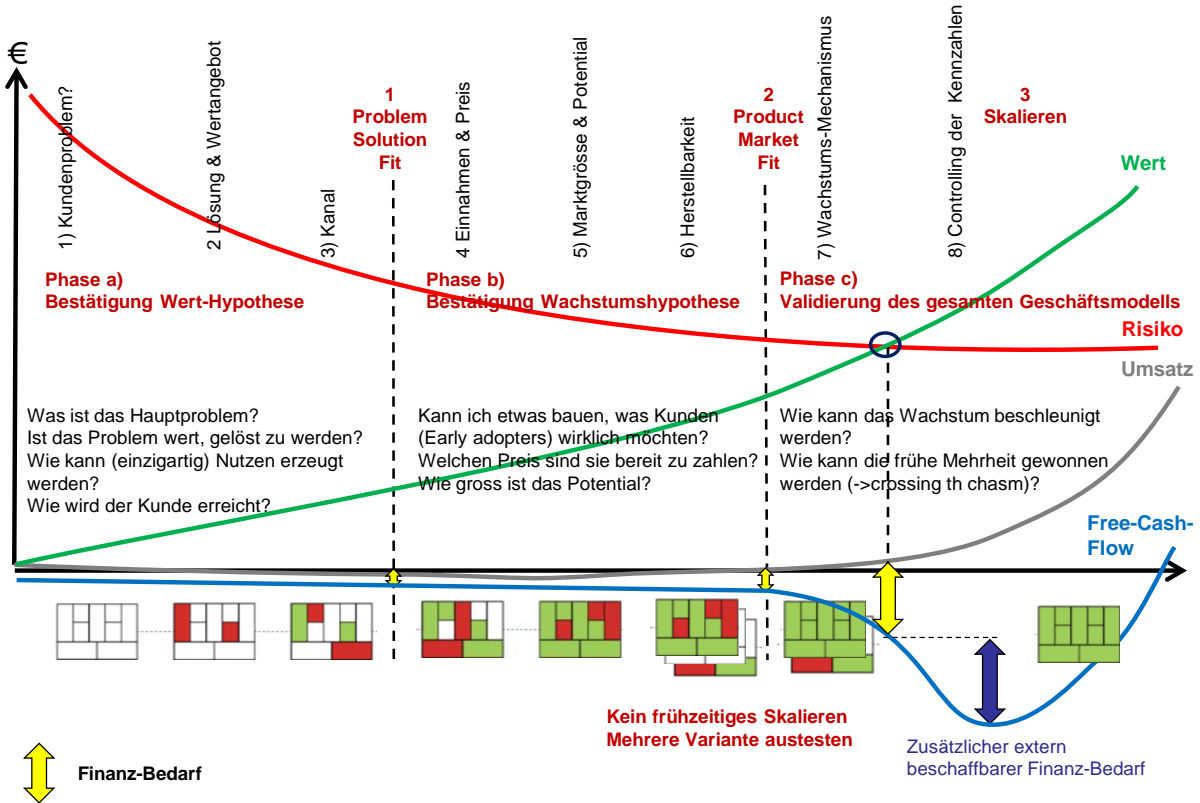


Abbildung 1: De-Risking

LEAN CANVAS: We... *will* **was** *für* **frühe Erfüllung** *weil* **Motivation** *.....*

Das Canvas ist ein Instrument, um die Geschäftslogik zu visualisieren. Es besteht aus 9 Feldern, die in 5 Schritten ausgefüllt werden können.

<p>1. Problemstellung Was sind die Hauptprobleme, welche das Geschäft limitieren? Beschreibe die 1-3 größten Probleme deiner Kunden.</p>	<p>4. Lösung Beschreibe eine Lösung für jedes Problem.</p>	<p>3. Abnehmungskennzahl (Wertangebot) Welches Wert verspricht Du dem Kunden? Eine einfache, messbare Beschaffenheit, warum die Lösung anders und besserwert ist.</p>	<p>2. Einfacher Vorteil Etwas, das es über andere schwer macht, die Lösung zu ergreifen.</p>	<p>Kundensegmente Liste die Ziel- und Nebenzugruppen auf. Für was schickst du sie hier? Für und ohne wichtigsten Kunden? Erkläre parallel zu diesem Feld die Persona-Beschreibung auf der rechten Seite!</p>
<p>5. Bestehende Alternativen Wie konkurrieren deine Probleme mit anderen?</p>	<p>Kennzahlen Welche messbaren Daten zeigen, ob die Lösung funktioniert?</p>	<p>Kanäle Über welche Kanäle willst du deine Kundensegmente erreichen werden?</p>	<p>Early Adopter Beschreibe die Eigenschaften der frühen Kunden. Erkläre parallel zu diesem Feld die Persona-Beschreibung auf der rechten Seite!</p>	<p>Persona Beschreibung Name: Alter, Geschlecht, Wohnort, soziale Umfeld, Status, Bildung, Durchschnitts. wie? Job to be done Welche Aufgabenstellung wird mit dem Produkt unterstützt? Frust (Pain) Was verursacht mit dem aktuellen Produkten ein schlechtes Gefühl bei Kunden?</p>
<p>2. Kurzkonzept Liste 1-3 für 1-3 wichtige (oder mit einer einfachen Analogie? z.B. YouTube = Video für Video)</p>	<p>Frühzeitige Kunden Beschreibe eine Überzeugung zwischen dem Entrepreneur und dem Kunden.</p>	<p>Frühzeitige Kunden Beschreibe eine Überzeugung zwischen dem Entrepreneur und dem Kunden.</p>	<p>Frühzeitige Kunden Beschreibe eine Überzeugung zwischen dem Entrepreneur und dem Kunden.</p>	<p>Frühzeitige Kunden Beschreibe eine Überzeugung zwischen dem Entrepreneur und dem Kunden.</p>

EXPERIMENTE (Prototype - Test - Learn)

<p>Experiment 1</p> <p>Schritt 1: Hypothese Was ist zu testen, was?</p> <p>Schritt 2: Testen Wie soll es zu verifizieren, werden wir...</p> <p>Schritt 3: Messen LSD messen...</p> <p>Schritt 4: Kriterien Was sagen richtig, wenn...</p>	<p>Learnings 1</p> <p>Was haben wir gelernt?</p> <p>Dokumentation des Tests (z.B. Foto)</p>	<p>Experiment 2</p> <p>Schritt 1: Hypothese Was ist zu testen, was?</p> <p>Schritt 2: Testen Wie soll es zu verifizieren, werden wir...</p> <p>Schritt 3: Messen LSD messen...</p> <p>Schritt 4: Kriterien Was sagen richtig, wenn...</p>	<p>Learnings 2</p> <p>Was haben wir gelernt?</p> <p>Dokumentation des Tests (z.B. Foto)</p>	<p>Experiment 3</p> <p>Schritt 1: Hypothese Was ist zu testen, was?</p> <p>Schritt 2: Testen Wie soll es zu verifizieren, werden wir...</p> <p>Schritt 3: Messen LSD messen...</p> <p>Schritt 4: Kriterien Was sagen richtig, wenn...</p>	<p>Learnings 3</p> <p>Was haben wir gelernt?</p> <p>Dokumentation des Tests (z.B. Foto)</p>
--	--	--	--	--	--

Unsere Praxispartner für dieses Booklet:

Abbildung 2: Smart-up Lean Canvas

Durch die Kombination in einem Canvas, wird die Verknüpfung des Problem/Lösungs-Fit, mit dem Wertversprechen, dem Kundenprofil und den Kundenbedürfnissen ersichtlich. Dabei werden die Kunden in zwei Segmente (beispielsweise für ein zweiseitiges Geschäftsmodell oder für eine Unterscheidung der Early Adopters und der Early Majority) aufgeteilt.

Gerade im technologieorientierten Umfeld kann es sein, dass die Early Adopters andere Bedürfnisse kundtun (z.B. mehr und kompliziertere Features) als die Early Majority wirklich braucht. Fokussiert das Startup zu sehr auf die Wünsche der Early Adopters verliert es ggf. die frühe Mehrheit als Kunden. Es geht darum, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu erkennen und die Early Adopers zu begeistern ohne die Bedürfnisse der Early Majority. Geoffrey Moore hat in seinem Buch „Crossing the Chasm“ auf diese Schwierigkeit bei technologieorientieren Startups hingewiesen.

Basierend auf dem Kundenprofil mit der Persona-Beschreibung, den Pains (Frust), Gains (Lust), Kundenjob in versch. Anwendungsfällen, kann das Wertversprechen definiert werden als Problemlöser, Gewinnerzeuger und Produkte und Dienstleistungen, welche die Aufgabenerfüllung des Kunden erleichtern.

Der Canvas wird gemeinsam im Team ausgefüllt. Das fördert das gemeinsame Verständnis. Es besteht zu Beginn aus mehr oder weniger qualifizierten Annahmen. Im Sinne einer Risikominderung für das Startup werden diejenigen Annahmen zuerst getestet, die das Geschäftsmodell am stärksten gefährden. Getestet wird immer mit einem Experiment beim Kunden. Experimente können Interviews mit einfachen Prototypen, Landing-Pages, A/B-Tests, etc. sein.

Idealerweise wird der Canvas als grosses Poster ausgedruckt, aufgehängt und mit Post-it's ausgefüllt. Die Post-it-Farben können je nach Kundensegment, Geschäftsmodellvariante oder Konfidenzniveau gewählt werden. Ein weiterer Vorteil der Posterarbeit ist, dass man es leicht mit eigenen Tools ergänzen kann. So kann beispielsweise eine Stakeholder- oder System-Map sinnvoll sein, um die wichtigsten Kunden/Nutzer zu bestimmen oder die Erträge und Kosten können in mehreren Phasen (z.B. vor- und nach einer Finanzierungsrunde) dargestellt werden.

Der Fortschritt und die Experimente sollten gut dokumentiert werden. Jeder Canvas (und auch jeder Businessplan) ist eine Momentaufnahme. Der Leser oder Zuhörer weiss nicht, wie viele und welche Überlegungen sich das Startup bereits gemacht hat. Durch die Dokumentation des Fortschritts (z.B. mit entsprechenden Programmen oder einfach eines Fotoprotokolls) kann die Entwicklung sehr gut aufgezeigt werden. Zudem sind die einzelnen Annahmen nachvollziehbar und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt zu validieren.

Es ist empfehlenswert, ab einem gewissen Zeitpunkt, mehrere verschiedene Geschäftsmodelle für die gleiche Geschäftsidee zu testen und die vielversprechendste auszuwählen (siehe Abbildung 3)

Aus welchen Bausteinen besteht das Lean Canvas?

Das Lean Canvas besteht aus verschiedenen Bauteilen mit den folgenden Fragen. Bearbeite das Lean Canvas in der Reihenfolge die für dich passt. Die graue Nummerierung dient zur Orientierung. In der Regel wird zuerst die Problemstellung (1) mit der Lösung (4) abgeglichen.

1) Definiere die **Problemstellung** die du mit deiner Geschäftsidee lösen willst. Notiere dazu ein bis maximal drei der grössten Probleme deiner Kunden. Betrachte die Probleme als Aufgaben, die von den Kunden zu erledigen sind (customers job to be done).

2) Definiere die **Kundensegmente** und den **Early Adopter** für deine Lösung. Early Adopter sind Vorreiter. Sie animieren andere zur Nachahmung und können für dein Geschäftsmodell einen möglichen Einstieg oder Zugang zu deinen Kundensegmenten bieten. Wichtig ist, dass deine Lösung auf den Kundenprototypen zugeschnitten ist. Zur Vereinfachung in der Definition deiner Kundensegmente und der Early Adopter dienen dir die Kundenprofile. Definiere deine Kundensegmente und Early Adopter. Versuche ein möglichst detailliertes Bild deiner Kunden zu zeichnen. Die angegebenen Stichworte sollen dies erleichtern. **Persona-Beschreibung:** Definiere die Persona möglichst ausführlich, um ein detailliertes Profil zu schaffen. Demografische Kriterien, Sinus Milieu, Denkweise, Einstellung usw. sind hier relevant. **Job to be done:** Welche Aufgaben müssen die Kunden im Tagesgeschäft bearbeiten, worin kann dein Produkt/Service die Kunden unterstützen. **Frustr (Pains):** Was verursacht bei den Kunden in der Anwendung der aktuell vorhandenen Produkte/Services Bauchschmerzen? Womit muss sich die definierte Person täglich abmühen? **Lust (Gains):** Worin besteht die Freude in der Ausführung mit den vorhandenen Produkten/Services? **Anwendungsfälle:** Wie wird das Produkt eingesetzt? Was passiert vor und nach der Verwendung.

3) **Alleinstellungsmerkmal** (Wertangebot)

Am einfachsten ist es, die *UVP* (Unique Value Proposition) direkt von der Problemstellung abzuleiten. Fokussiere in der Definition auf den Early Adopter. *Gewinnerzeuger* beschreiben wie deine Produkte/Services für deine Kunden Gewinn erzeugen. *Problemlöser* beschreiben wie deine Produkte/Services die Probleme der Kunden lösen. Beschreibe, wie dein Geschäftsmodell die Kunden in ihrer alltäglichen *Aufgabenerfüllung* unterstützt.

Kurz Konzept: Versuche das Alleinstellungsmerkmal möglichst prägnant in einem knappen Satz zu formulieren.

4) **Lösung**

Definiere mögliche Lösungen zu den einzelnen Problemen aus Punkt 1). Es ist sinnvoll die Lösungen so spät wie möglich mit den jeweiligen Problemen zu verknüpfen.

5) **Bestehende Alternativen**

Notiere die bereits etablierten, alternativen Produkte/Services von Mitbewerbern.

6) **Kanäle** (Channels)

Über welche Wege können die Anwender angesprochen werden. Nicht nur auf den Absatz und Verkauf bezogen, sondern auch auf Feedback und Informationen. Über welchen Weg erfährst du, wie es um die Zufriedenheit der User steht.

7) **Einnahmequellen** (Revenue Streams)

Durch die Definition von Einnahmequellen und Kostenstruktur kann ein Überblick über die Rentabilität der Firma geschaffen werden. In einer ersten Phase macht es wenig Sinn einen Fünfjahresplan zu erstellen, kurzfristig und bodenständig planen ist sinnvoll. Viele Startups scheuen die Preisfrage für das minimal funktionsfähige Produkt (MFP). Ein MFP ist kein halbfertiges oder fehlerhaftes Produkt. Integriere die lösenswerten Probleme, biete so viel an, dass gerne dafür bezahlt wird.

8) **Kostenstruktur** (Cost Structure)

Liste die Betriebskosten während der Vermarktung auf. Konzentriere dich auf die Gegenwart. Alles was weit in der Zukunft liegt ist eher schwer abzuschätzen. Erste Fragen können sein: *was kostet die Befragung von Leadusern und möglichen Kunden?* – *wievie!* kostet die Herstellung des ersten MFP? – *was kostet die Lancierung des ersten MFP?* – *wie* sieht der Kapitalverbrauch hinsichtlich fixer und variabler Kosten aus?

9) **Unfairer Vorteil**

Hier sind Merkmale wichtig, die wirklich unkopierbar sind. Unfaire Vorteile können Insiderwissen, das richtige Netzwerk oder Expertenempfehlungen, bestehende Kunden, eine Community oder Vergleichbares sein.

10) **Kennzahlen**

Definiere relevante Kennzahlen, um dein Geschäftsmodell zu prüfen.

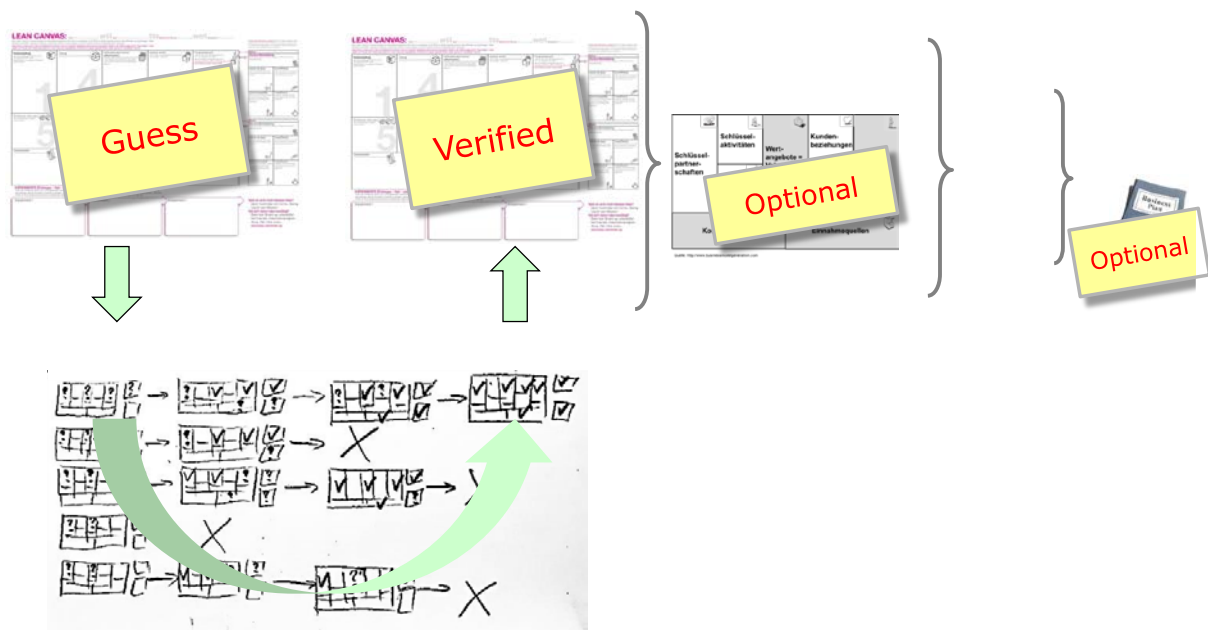


Abbildung 3: Vom Lean Canvas zum Business Plan (falls erforderlich)

Brauche ich noch einen Businessplan?

Idealerweise beginnt das Startup mit einem Lean Canvas. In den frühen Phasen stehen die Kundenbedürfnisse (Kundenprofil) und das Problemverständnis im Vordergrund (Fragen nach dem WARUM). Mit der Zeit werden verschiedene Lösungsvarianten, Wertangebote und Geschäftsmodelle ausgetestet, bis das Startup sicher genug ist, das richtige Leistungsbündel und Geschäftsmodell (also das WAS) zu haben. In der nachfolgenden Detaillierung kann der Lean Canvas in den Businessmodell Canvas überführt werden. Es stehen dann auch immer mehr Fragen nach der exakten Umsetzung (also das WIE) im Zentrum.

Es versteht sich von selbst, dass die Erstellung eines Businessplans, bevor die Risiken abgebaut sind, nicht „lean“ ist, sondern eine Verschwendung sein kann. Denn die Risiken sind ja nicht nur ein einzelnes Kapitel eines Businessplans, sondern das Hauptthema. Sind diese Risiken jedoch abgebaut, ist Zeit, den Businessplan zu erstellen.

Wenn das WAS und das WIE klar ist, sind auch alle Grundlagen soweit geklärt, dass ein Businessplan recht einfach erstellt werden kann. Ein Businessplan kann in verschiedenen Fällen sehr hilfreich sein. Jeder Businessplan sollte gezielt für den entsprechenden Zweck erstellt werden. Möchte ein Startup Geld von einer Bank oder Stiftung Y, sollte, wenn vorhanden, die entsprechenden spezifischen Templates resp. Vorgaben verwendet resp. befolgt werden.

Die Erstellung eines Businessplans kann auch ohne Geldbeschaffungszweck sinnvoll sein. Es hilft dem Startup zu prüfen, ob es sich alle relevanten Fragen wirklich gestellt und diese auch beantwortet hat. Der Canvas, kombiniert mit einem Finanzplan, kann jedoch alternativ den Businessplan fast vollständig ersetzen.

Bei Gründungen ohne Innovation und entsprechenden geringen Risiken kann weiterhin direkt ein Businessplan erstellt werden, da das De-Risking weniger bedeutend ist.

Von der Lean Startup Methode profitieren immer mehr auch etablierte und grössere Firmen für ihre Innovationsprojekte. Ziele des Lean-Startup Ansatzes ist Risikominimierung,

rasches, kontinuierliches Lernen, Fehler in einer frühen Phase machen, d.h. eine effektive und effiziente Entwicklung von Leistungsangeboten und Geschäftsmodell. So erhöht der Lean Startup die Erfolgchancen von Startups oder neuen Produkten und Dienstleistungen markant.

Quellen:

- E. Ries. Lean Startup. 2014. Redline Wirtschaft
- S. Blank et al. Das Handbuch für Startups. 2014. O'Reilly Vlg. GmbH & Co.
- A. Maurya. Running Lean - Das How-to für erfolgreiche Innovationen. 2014. O'Reilly Vlg. GmbH & Co.
- A. Maurya. Scaling Lean – Mastering the key metrics for startup growth. 2016 Penguin
- A. Osterwalder et al. Value Proposition Design. 2015. Campus Verlag GmbH
- A. Osterwalder und Y. Pigneur: Business Modell Generation. 2011. Campus Verlag GmbH
- E. Garbugli. Lean B2B . Build products businesses want, 2014, Etienne Garbugli
- N. Furr et al, The innovators method – bringing the lean startup into your organisation, 2014 Harvard Business Review Press
- N. Furr et al. Nail it then scale it, 2011, Nathan Furr
- J Mullins et al. Getting to plan B – Breaking through to a better business model, 2019 Harvard Business Review Press
- G. Moore. Crossing the chasm. 3rd Edition. 2014. Harper Business Essentials
- O. Gassmann et al. Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Generator. 2013. Hanser Fachbuch
- A. Savoia. Pretotype it. 2nd Edition. October 2011. <http://www.pretotyping.org>

Bemerkung:

Der Smart-up Lean Canvas ist als pdf-Version auf Deutsch und Englisch oder weiterführende Kurse und Workshops sind verfügbar unter: www.leancanvas.ch. Ein A0 – Ausdruck kann dort ebenfalls bestellt werden. Der Erlös ermöglicht es weiterhin Studierenden und Hochschul-Startups die A0-Version kostenlos abzugeben und Startups zu unterstützen.

Prof. Dr. Patrick Link
Co-Leiter Smart-up – Unterstützung für Startups, Dozent für Produktinnovation Hochschule Luzern
www.hslu.ch/smart-up und www.leanstartup.ch

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