

The Startup Way

Das Toolkit für das 21. Jahrhundert, mit dem jedes Unternehmen erfolgreich sein kann

Bearbeitet von
Von Eric Ries

1. Auflage 2018. Buch. VII, 326 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5663 9
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Die Reaktion war überwältigend – fast 700 Bewerbungen gingen ein.⁶ Park wählte schließlich 18 Fellows für jene erste Gruppe aus, „packte sie einfach in ein paar Projekte und schon waren wir mittendrin und gespannt auf die Ergebnisse, die uns das einbringen würde“, erzählt Van Dyck. Bis 2017 hatten bereits 112 Fellows das Programm durchlaufen, und mehr als die Hälfte von ihnen setzten anschließend ihre Arbeit für die US-Regierung fort.⁷

Das PIF-Programm war die Regierungsversion unserer FastWorks-Pilotprojekte bei GE. Es war nicht nur eingerichtet worden, um wichtige Arbeiten zu verrichten, sondern um auch weiterhin Nachweise dafür zu sammeln, dass diese neue Arbeitsweise sich in einer Vielzahl von Behörden und in einem breiten Spektrum von Projekten etablieren konnte.

2. Engagierte, funktionsübergreifende Teams bilden

Mit der Aufstellung funktionsübergreifender Teams will man sich die gemeinschaftliche Schlagkraft aus verschiedenen Disziplinen innerhalb der Organisation zunutze machen und dafür sorgen, dass die funktionale Vielfalt sich mit der Zeit erweitern kann. Wahrscheinlich werden die ersten Teams anfangs nicht die ideale Mischung aus Funktionen aufweisen, doch es ist wichtig, so viele notwendige Funktionen wie möglich mit einzubeziehen. Manchmal sind darunter auch Leute, die offiziell nicht zum Team gehören, aber von sich aus ihre Zeit und Kompetenz einbringen wollen.

Einmal habe ich mit einem Team innerhalb eines Großunternehmens gearbeitet, in das der Leiter einen Industriedesigner in Vollzeit aufnehmen wollte. Doch das Team hatte weder genug finanzielles noch politisches Kapital, um jemanden mit den passenden Fähigkeiten zugewiesen zu bekommen. Denn in diesem Unternehmen waren die Funktionen Design und Produkt voneinander getrennt, sodass es einigen Widerstand dagegen gab, jemanden von einer konkurrierenden Funktion hinzuzuziehen. Die Führungskräfte davon zu überzeugen, dass sie nicht nur wahrhaft funktionsübergreifende Teams zusammensetzen, sondern ihnen auch völlige Zuständigkeit gewähren müssen, zählt zu den bedeutendsten Herausforderungen, denen ich mich in meiner Zusammenarbeit mit Unternehmen jedweder Größe üblicherweise gegenübersehe. Und dies war ein perfektes Beispiel dafür.

Allerdings kannte besagter Teamleiter eine Designerin, die an seine Vision glaubte. Also ging er auf sie zu und fragte sie, ob sie ihren Ar-

⁶ obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/08/23/white-house-launches-presidential-innovation-fellows-program.

⁷ presidentialinnovationfellows.gov/faq/.

beitsplatz in den Raum verlegen würde, in dem sich das Team eingerichtet hatte. Diese Designerin arbeitete weder für das Team noch war sie ihm offiziell zugeteilt. Sie wurde auch nicht aus dem Budget des Teams bezahlt. Sie war lediglich eine engagierte Freiwillige, die in der Nähe war, sodass die Teammitglieder sie bei eventuell aufkommenden Fragen zu Rate ziehen konnten. Da das Team auch an physischen Prototypen arbeitete, konnte sie durch die Nähe zum Prozess auch eingreifen, wenn sie etwas mitbekam, von dem sie wusste, dass es nicht funktionieren würde.

Natürlich braucht nicht jedes Team einen Industriedesigner, ebenso wie manche auch weder IT noch rechtliche Unterstützung brauchen, dafür aber möglicherweise Engineering, Marketing oder Vertrieb. Am wichtigsten ist die genaue Bestimmung der Funktionen, die die Teams benötigen, um Fortschritte zu machen.

Laut Susana Jurado Apruzzese, Chefin des Innovationsportfolios bei Telefónica, besteht eine der größten Herausforderungen bei Innovationsprojekten in ihrem Unternehmen in der Wissensweitergabe aus dem Innovationsbereich zum Geschäftsbereich zwecks Kommerzialisierung. Denn um den Erfolg eines Projektes auf die nächste Stufe zu bringen – also zum Markt – muss das Projekt an den Bereich Vertrieb und Marketing weitergeleitet werden. Laut Jurado Apruzzese macht es eine frühzeitige Miteinbeziehung der geschäftlichen Seite in das Team es einfacher, deren Zustimmung zu erlangen. Es ist außerdem eine ideale Gelegenheit, dafür zu sorgen, dass Vertrieb und Marketing sich mit dem Produkt gut auskennen, sodass sie voll und ganz verstehen, was sie verkaufen, wenn es soweit ist.

„Uns ist klar geworden, dass es weniger gut funktioniert, wenn man den Bereich Verkauf nicht von Anfang an als Projektbeteiligte oder Unterstützer involviert, weil sie das Produkt dann nicht wirklich als ihres empfinden“, so Jurado Apruzzese.

WAS TUN, WENN EINE FUNKTION FEHLT?

Den meisten Organisationen widerstrebt es, funktionsübergreifend zu arbeiten, denn schon Politik- oder Finanzierungsfragen können die Initiative zu Fall bringen. Allerdings lassen sich derartige Versäumnisse in der Anfangszeit noch in wertvolle Lernmöglichkeiten für die Organisation umwandeln.

Während meiner ersten Monate bei GE arbeitete ich mit einem Team aus dem Bereich Gesundheitsversorgung im unternehmenseigenen Geschäftsbereich Life Sciences. Es entwickelte gerade ein hochmodernes Produkt, das es im Zeitraum mehrerer Jahre mit einem Kostenvolumen von 35 Millionen Dollar auf den Markt zu bringen plante. An diesem komplexen, technologisch anspruchsvollen und von der Food

and Drug Administration zugelassenen Gerät war viele Jahre lang intensiv geforscht worden, und nun hielt das Unternehmen die Technologie für ausgereift genug, um sie zu kommerzialisieren.

Nachdem es den FastWorks-Prozess durchlaufen hatte, beschloss das Team, ein MVP zu bauen, das es einem bestimmten Kunden binnen weniger Wochen präsentieren konnte – statt jahrelang zu warten. Es baute den Prototyp – der zwar nicht funktionierte, aber doch zeigte, wie das Gerät aussehen und arbeiten würde – und setzte ein Meeting mit seinem Kunden an.

Doch dann erhielt ich am Abend vor der großen Enthüllung einen dringenden Anruf von dem Team. „Die Rechtsabteilung lehnt unser Experiment ab“, ärgerten sie sich. Dieses Team hatte natürlich keinen Juristen an Bord und verließ sich bezüglich der Genehmigungen auf die Rechtsabteilung des Unternehmens.

Sie wussten, dass ihre Arbeit naturgemäß irgendwann die Einschaltung der Rechtsabteilung erforderte, um Zulassungsfragen zu klären, doch sie hatten nicht vorausgeplant. Hätten sie doch nur gleich von Anfang an die juristische Kompetenz von jemandem herangezogen, der die ganze Zeit gewusst hätte, dass bei diesem MVP kein wirkliches Risiko für Patienten oder andere bestand, dass keine Haftung mit im Spiel war, bis der Kunde wirklich Ja zum Produkt sagte und eineinhalb Jahre später Geld dafür zahlte. Eineinhalb Jahre sind eine lange Zeit, um Haftungsfragen zu klären. Sie bekamen ihr Projekt bewilligt, aber nur mit einer Last-Minute-Ausnahmeregelung, die zu zusätzlichen Spannungen in dem Prozess führte.

FUNKTIONALE BOTSCHAFTER

Einen zusätzlichen, wesentlichen Aspekt der funktionsübergreifenden Teams möchte ich hier noch hervorheben. Denn deren Mitglieder dienen nicht nur als Gewissen des Teams in ihren jeweiligen Fachgebieten, sondern auch als begeisterte *Botschafter*. Während sich der Startup Way langsam verbreitet, ist es wichtig, Menschen an Bord zu haben, die zu ihren Kollegen in allen Funktionsbereichen zurückkehren und ihnen von der neuen Methode berichten können.

Die Botschafter agieren zudem als *Übersetzer*, die ihre Rolle so erklären können, dass andere im Team sie verstehen. Ich habe das selbst mit einem Team bei einem großen Herstellerbetrieb erlebt. Dort wurde ein Ingenieur hinzugezogen, der sicherstellen sollte, dass die Rigorosität des Prozesses nicht verloren ging, während das Team dazu überging, zu experimentieren und MVPs zu bauen. Er hatte die Prinzipien derart verinnerlicht, dass er in der Lage war, sie in sehr technischer, Maschinenbau-Sprache zu erklären, die mir zwar fremd war, aber die das Team mühelos verstand. Wir brachten ihn noch oft mit Teams

zusammen, die sagten: „Wir würden das ja gern machen, aber wir können unseren Neuproduktentwicklungsprozess nicht gefährden“. Seine Antwort? „Ich habe diesen Prozess für unsere Abteilung mitgeschrieben. Man muss ihn folgendermaßen überdenken, um dafür zu sorgen, dass Sicherheits- und Konformitäts-Standards eingehalten werden, selbst wenn wir die Mechanismen unserer Arbeitsweise ändern.“

3. Das goldene Schwert schwingen

Zum Abschluss der dreitägigen Schulungen der Teams in Phase Eins organisierten wir bei GE „Report-out“-Sitzungen. Und der zweite Teil der Präsentation fühlte sich immer an wie eine Unternehmensversion der TV-Sendung *Deal or No Deal*. Wir erklärten, was gefordert war, um den neuen Plan zum Erfolg zu führen. Ich hielt alle Teams an, ehrlich zu sein und nur um das zu bitten, was *tatsächlich* gebraucht wurde, ohne die sonst im Unternehmenskontext üblichen, überzogenen Schätzungen.

Zur Überraschung der obersten Führungskräfte fragten die Teams nur selten nach zusätzlichen Mitteln. Die meisten baten um eine Absicherung von oben und die Entfernung bürokratischer Hindernisse. Ein Team musste sich selbst verkleinern – von 25 Teilzeitkräften auf fünf Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit dieser Arbeit befassten. Andere Teams brauchten Experten aus anderen Funktionen auf Vollzeitbasis. Und viele von ihnen brauchten einfach nur die Zusicherung der obersten Führung, dass sie, wenn sie auf diese neue Art arbeiteten, von den mittleren Managern nicht vernichtet würden. Auf diese Weise bekamen sie für gewöhnlich das, wonach sie fragten, und das äußerst effizient.

Über die Jahre erstaunt es mich immer wieder aufs Neue, wie viele „unlösbare“ Probleme beigelegt werden konnten, nur durch den einfachen Prozess, den ich das „Goldene Schwert“ nenne – das mit einem geschickten Hieb die Bürokratie entzweischlägt. Es kommt bei Besprechungen von Teams und Führungskräften zum Einsatz und geht wie folgt vor sich. Das Team präsentiert der obersten Führung ein Angebot und beschreibt, was sie erwarten kann: eine schnellere Zykluszeit, mehr Einblick in die Abläufe vor Ort sowie ein Versprechen, das Problem vollständig zu lösen und dabei die Ausgaben unter Kontrolle zu halten. Und dafür fordert es eine Absicherung von „oben“, eine sichere Finanzierung und funktionsübergreifende Mitarbeiter. Aus der Sicht der meisten Führungskräfte ist das ein gutes Geschäft. Gesteigerte Verantwortungsbereitschaft, mehr Zuversicht, dass das Team echte Ergebnisse liefern wird – und das alles zu dem verschwindend geringen Preis von ein wenig politischem Manövrieren, das sie ohnehin perfekt beherrschen.

Natürlich stellt sich der Erfolg nicht automatisch ein, wenn die Teams bekommen, was sie wollen. Als wir in einem Unternehmen die erste

Reihe von Projekten ins Leben riefen, erklärte ich den Führungskräften mit dem gebotenen Respekt in einem Gespräch, dass es schon ein Triumph wäre, wenn nur ein Team es schaffen würde. Getreu den Unternehmensgepflogenheiten gab es eine Menge Druck, um eine 100-prozentige Erfolgsrate sicherzustellen. Doch diese Denkweise passt natürlich gar nicht zum Startup-Denken, das Misserfolge und Experimente als Teil der Methodologie begreift. Das goldene Schwert zu schwingen, hilft der Führung, Teil dieses Prozesses zu werden.

TRANSPARENZ UND EIN NOTSTROMSYSTEM

Ein Team, mit dem ich bei GE zu tun hatte, arbeitete an einer unterbrechungsfreien Stromversorgung (USV) der nächsten Generation – einem System, das an Big Data Center verkauft wird und im Falle eines Versorgungsausfalls sicherstellt, dass es mit Strom versorgt wird, bis ein zweiter Generator verfügbar ist. Das Team ging davon aus, mittels einer höheren Spannungsarchitektur ein effizienteres System bauen zu können. Als sie in den Workshop kamen, sah ihr Plan drei Jahre und rund zehn Millionen Dollar vor, gefolgt von einer groß angelegten öffentlichen Markteinführung.

Dies war eines der ersten GE-Teams, die ein internes Board organisierten. Sie führten regelmäßig Meetings zur Kurswechsel- oder Weitermachen- Entscheidung, durch, in denen sie sich mit ihrem jeweils neuesten MVP befassten. Das Board fragte sie, was und wie sie gelernt hatten und traf daraufhin Entscheidungen zur weiteren Finanzierung. Nach unserem ersten Workshop war das Team damit einverstanden, binnen drei Monaten statt drei Jahren ein MVP zu bauen. Ein paar Wochen brachte es mit elektrischen Schaltplänen zu, um sicherzugehen, dass es das Produkt bauen konnte. Dann kam die Stunde der Wahrheit: ein Kunde forderte ein Angebot an, sah die Schaltpläne und lehnte sogleich ab. Darauf versuchte das Team es bei einem anderen Kunden und dann noch einem. Als sich aber die Ablehnungen häuften, wusste es, dass sein Plan im Wesentlichen gescheitert war.

Es war alles andere als leicht, das vor dem Executive Sponsor zuzugeben. Doch zum Glück machte es die Sache mit dem goldenen Schwert einfacher, sich bei dem Gespräch darauf zu konzentrieren, was das Team nach jedem Kundenbesuch gelernt hatte. Sobald es den Mut zusammenbrachte, das einzugestehen, war es in der Lage, den Kurs mehrmals zu korrigieren und schließlich mit einem neuen System aufzuwarten, das sich als Volltreffer erwies – und mit seinen ursprünglichen Produktspezifikationen kaum noch etwas gemein hatte.⁸

⁸ Eine der wichtigsten Erkenntnisse spiegelt sich tatsächlich in der Art wider, wie ich die Geschichte hier erzählt habe. Das Team erkannte, dass es sinnvoller war, kein einzelnes Gerät zu bauen, sondern ihr neues Produkt als System zu konzipieren und so an den Kunden zu verkaufen.

4. Ein gutes Experiment entwerfen

Damit ein Experiment uns offenbaren kann, was wir wissen müssen – ob es sich also weiterzuführen lohnt –, muss es bestimmte Merkmale aufweisen. Die Teams experimentieren ja nicht, nur um zu sehen, was passieren könnte (denn wenn sie das täten, hätten sie ja immer Erfolg, weil irgendetwas immer passiert!). Sie tun es, um Erkenntnisse zu gewinnen, indem sie messen, was die Kunden tun, nicht nur was sie sagen. Jedes Experiment sollte über folgende Dinge verfügen:

- *Eine eindeutige, falsifizierbare Hypothese.* Ohne eine klare Vision dazu, was passieren soll, können wir nicht über Erfolg oder Misserfolg urteilen. Und wer nicht scheitern kann, kann auch nicht lernen.
- *Eine klar ersichtliche Folgeaktion.* Bauen-Messen-Lernen ist ein Zyklus, in dessen Verlauf jedes Experiment direkt zu einer Folgemaßnahme führen sollte. Ein einziges Experiment reicht nie aus, um die nötigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Nur eine Reihe von Experimenten kann die Wahrheit ans Licht bringen.
- *Strikte Risikoeindämmung.* Was kann im schlimmsten Fall passieren? – Diese Frage stellen wir oft leichtfertig in den Raum. Aber hier müssen wir die Antwort wirklich kennen – und uns vergewissern, dass wir damit leben können. Das Ziel besteht nicht darin, irgendetwas Schlimmes zu verhindern, sondern durch Modifizierungen am Experiment sicherzustellen, dass dieses Schlimme keine Katastrophe ist. Hier einige Strategien zur Risikosteuerung: die Anzahl der beteiligten Kunden begrenzen; das MVP nicht mit der Unternehmensmarke versehen; keine Kompromisse in Sachen Sicherheit und Konformität eingehen (noch besser ist es, einen Compliance-Experten im Team zu haben); dem Kunden eine Garantie zusichern, die mehr umfasst als eine Kostenrückerstattung; die Zahlung von zusätzlichen Geldstrafen für Nichterfüllung anbieten. Verpflichten Sie sich, immer das Richtige für den Kunden zu tun, egal was es kostet (denken Sie daran, dass Sie vorerst ohnehin nicht sehr viele Kunden haben).
- *Eine Verbindung zwischen dem, was gemessen wird, und mindestens einer Annahme mit Vertrauensvorschuss.* Wenn wir ein Experiment nicht dafür nutzen, eine Annahme zu überprüfen, so wird es uns keine brauchbaren Informationen liefern.

DAS VERNETZTE AUTO

Nach dem Meeting mit den Toyota-Führungskräften, das ich im ersten Kapitel beschrieben habe, stimmten Matt Kresse, ein Forscher aus der unternehmenseigenen Innovationsschmiede namens InfoTechnology

Center (ITC) und ebendiese Führungskräfte dem Vorschlag für ein Lean-Startup-Projekt zu. Im März 2013 begannen Kresse und Vinuth Rai, der Direktor des Toyota InfoTechnology Center, an einer Reihe von Experimenten zur Entdeckung und Entwicklung einer hochmodernen Technologie für ein mit dem Internet verbundenes Auto zu arbeiten.

Ihr erster Schritt bestand in der Überprüfung einer Annahme: sie schalteten eine Anzeige auf der Website Craigslist unter der Überschrift „Hassen Sie Ihren Arbeitsweg?“ und luden die Menschen in ihr Forschungszentrum ein, um sich über ihre derzeitigen Pendelerfahrungen zu beschweren. Binnen einer Stunde hatten bereits 300 Leute geantwortet. „Es war eine sofortige und überwältigende Reaktion“, erinnert sich Kresse. „Wir bauten zunächst gar nichts, sondern hörten uns erst einmal an, welche Schmerzpunkte die Kunden am meisten hervorhoben. Ich glaube, das war das erste Mal, dass wir solche unverarbeiteten Daten von Nutzern erhielten. Das fühlte sich so gut an, weil wir zuvor meist in laborähnlichen Umgebungen mit einem recht sterilen Ambiente gearbeitet hatten, wo man kaum ehrliche Antworten erwarten konnte. Also war das hier ziemlich erfrischend.“

30 Leute hatte das Team zu Interviews eingeladen, fünf von ihnen bot es ein Prototypgerät an, das sie einen Monat lang in ihrem Auto mitführen sollten und behalten konnten, wenn es ihnen gefiel; wenn nicht, würden sie 100 Dollar für ihre Teilnahme erhalten. Dieses MVP war nichts weiter als ein Android-Tablet mit einem sehr einfachen Navigationssystem, verbunden mit einem billigen Mikrocontroller, der wiederum mit der Zündungssteuerung und der Lenkung verkabelt war und in eine Toyota-Blende integriert war. „Man muss den Leuten die Sachen gleich vorsetzen und früh das Feedback von ihnen einholen“, so erinnert sich Kresse an seine damaligen Gedanken.

Es war das erste Mal, dass Kresses Gruppe ihre Ideen mit realen Verbrauchern testen konnte. Sie verfolgte in Echtzeit, welche Anwendungen die Fahrer nutzten. Dann traf sie sich regelmäßig mit den Testern, um herauszufinden, was jeder von ihnen gut fand und was nicht. „Wir befanden uns mitten in diesem Prozess der schnellen Re-Iteration der Anwendungen“, so Kresse. Als der Monat um war, wollten 60 Prozent der Leute, die den Navigationssystem-Prototyp getestet hatten, ihn behalten und 40 Prozent davon wollten ihn weiterempfehlen.

Diese Art der Daten erregte die Aufmerksamkeit der Toyota-Führungsspitze. Zur Erinnerung, es gab kaum ein Risiko – der Schlüssel zu einem gescheiterten MVP. Kresse und Rai launchten gar nichts außerhalb ihres Inkubator-artigen ITC. Doch sobald ihre Arbeit anerkannt wurde, bekamen sie grünes Licht und konnten ihre Arbeit mit den Produktgruppen des Unternehmens beginnen.

Im November 2016 brachte Toyota dann seine neue vernetzte „Mobility Service Plattform“ (MSPF) auf den Markt – innerhalb des Geschäftsbereiches Toyota Connected, dem Präsident Shigeki Tomoyama vorsteht. Sie haben es weit gebracht seit jenem demütigen Post auf Craigslist, mit dem sie frustrierte Pendler gesucht hatten.

EXPERIMENTE MIT GESCHÄFTSMODELLEN

Eines der ersten Teams, mit denen ich bei GE arbeitete, entwickelte eine neue Gasturbine für ein Gas-und-Dampf-Kombikraftwerk. Sie wollten etwas bauen, das fünf Prozent effizienter war als alles andere auf dem Markt. Sie rechneten mit etwa vier Jahren Produktionszeit und würden eine neue Lieferkette einrichten müssen. Als sie mit der Planung begannen, sagte ein Teammitglied: „Moment mal. In vier Jahren wird sich auch die Effizienz der Mitbewerber verbessert haben, also müssen wir das neue Effizienzziel extrapolieren und es dann noch um fünf Prozent übertreffen“. Schön und gut. Aber dann brauchten sie neue Schätzungen und benötigten sechs Jahre bis zum Launch – und an dem Punkt sagte jemand anderes: „Wartet mal kurz – wird die Effizienz in sechs Jahren nicht noch höher sein?“ Bevor überhaupt etwas passiert war, versuchte das Team schon herauszufinden, wie sie feststellen würden, ob sie eine marktführende Effizienz erreichen würden, wenn die Maschine fertig sein würde. Es war eine Abwärtsspirale in eine nahezu unbegrenzte schleichende Inhalts- und Umfangsausweitung. Ihre Lösung sollte ein neues Geschäftsmodell sein. Im alten Modell lag die Hauptaufgabe von GE im Verkauf von Equipment, und wenn Kunden mit Wartungsanliegen zurückkamen, versuchte man ihnen neue Wirkungsgrade und Upgrades zu verkaufen. Doch nun schwebte dem Team ein neues Modell vor: die Upgrades von vornherein mitanzubieten und sich zu künftigen Aufbesserungen zu verpflichten. Darüber hinaus sollte eine Klausel festlegen, dass GE für Verluste infolge versäumter Fristen aufkommen würde.

Ein Teammitglied fasste das Wertversprechen wie folgt zusammen: „Was wäre, wenn wir auf den Kunden zuzugingen und sagten: „Statt dass Sie zehn Jahre auf eine Turbine warten, die fünf Prozent effizienter arbeitet, könnten wir Ihnen jetzt sofort eine recht gute verkaufen, und der Mehrwert bestünde darin, dass wir Ihnen von jetzt an jedes Jahr eine Aufbesserung anböten, die Turbinenschaufeln und -fans ersetzen und die Turbine abstimmen, um die Effizienz zu erhöhen.“ So die Idee des Teams. „Sie werden die Möglichkeit haben, uns diese Teile einmal jährlich installieren zu lassen, und wir werden einen vorformulierten Vertrag abschließen, der uns Ihre Zahlung für jeden Wirkungsgrad zusichert, den wir mit neuen Upgrades erreichen.“

Diesen Plan präsentierten wir den Führungskräften, die ihn ganz begeistert aufnahmen. Er sah eine deutlich kürzere Cycle-to-Market-Zeit