

# Scaling Lean

Wie Start-ups wachsen

Bearbeitet von  
Von Ash Maurya

1. Auflage 2019. Buch. VIII, 235 S. Kartoniert

ISBN 978 3 8006 5755 1

Format (B x L): 21,0 x 26,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

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

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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.

# Engpässe sind ein Geschenk

---

Sogar die gut organisierte phasenweise Rollout-Strategie von Facebook, die ich im 3. Kapitel vorgestellt habe, war zunächst keine wohldurchdachte Strategie, sondern erfolgte in Reaktion auf einen Engpass – einen monetären Engpass. Als Mark Zuckerberg noch in Harvard war, hatte er weder das Geld noch die Investoren für eine umfassende Markteinführung. Deshalb startete er Facebook zunächst an nur drei Universitäten: Stanford, Yale und Columbia. Was meinen Sie: Wie viel wurde monatlich für die Server ausgegeben? Lediglich 85 Dollar pro Monat.

Da Zuckerberg dieses Geld nicht aus eigener Tasche bezahlen wollte, platzierte Facebook Werbebanner von Google AdSense auf seinen Seiten. So konnten die Kosten für das Server-Hosting beglichen werden (gleichzeitig sorgten die Anzeigen für eine Validierung der Monetarisierungsgeschichte des Geschäftsmodells). Vergleichen Sie das einmal mit der Situation heute: Facebook gibt mittlerweile mehrere Milliarden Dollar pro Monat für das Server-Hosting aus.

Bevor Kunden Ihr Produkt nutzen können, müssen sie sich erst von bestehenden Alternativen verabschieden.

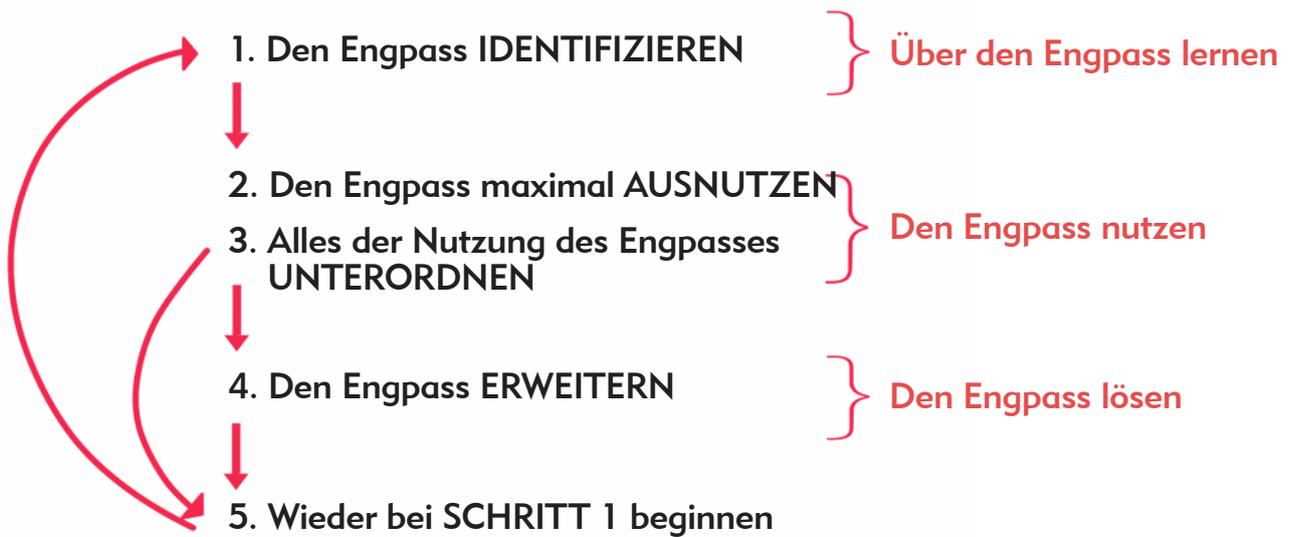
Anstatt also die fehlenden Geldmittel als Engpass zu betrachten, verwandelte Facebook sie in eine Chance. Stanford, Yale und Columbia waren dabei keine zufällig ausgewählten Hochschulen. Ganz im Gegenteil: Sie alle verfügten bereits über lebendige universitäre soziale Netzwerke und eigneten sich daher gut als Early Adopter. Dass es Facebook gelang, die bestehenden Netzwerke erfolgreich zu verdrängen, unterstrich einmal mehr das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens. Zudem handelte es sich bei den drei Einrichtungen um hochangesehene Ivy-League-Universitäten. Ein begrenzter, schrittweiser Rollout dort unterstrich die Exklusivität des Produktes und weckte Bedürfnisse. So konnte Facebook sein minimal funktionsfähiges Produkt als eine Art Trophäe positionieren, die sich andere Universitäten erst verdienen mussten.

Doch wie können Sie diese Denkweise auf Ihre Engpässe übertragen? Dies sehen wir uns im nächsten Abschnitt an.

## Die drei Fokussierungsschritte

---

Wenn man es mit Engpässen zu tun hat, erscheint die naheliegende Lösung zur Beseitigung des Engpasses meist der Einsatz zusätzlicher Ressourcen. Das käme jedoch eher einem Vorgehen mit der Brechstange gleich, und es wäre auch der teuerste Weg. In seinem Buch *Das Ziel* stellt Eliyahu Goldratt einen Fokussierungsprozess zur Engpassbeseitigung vor, der fünf Schritte umfasst. Ich habe ihn etwas vereinfacht und auf drei Schritte reduziert: Lernen, Nutzen und Auflösen:



## 1. MEHR ÜBER DEN ENGPASS LERNEN

Wenn Sie den „echten“ Engpass identifiziert haben, ergibt sich der nächste notwendige Schritt häufig von selbst.

Bevor Sie einen Engpass beseitigen können, müssen Sie diesen erst einmal korrekt identifizieren. Mit den Schritten, die wir im vorherigen Kapitel betrachtet haben, lokalisieren Sie den Engpass. Hinter den offensichtlichen Engpässen verbergen sich jedoch tiefer liegende Engpässe, die sich erst nach genauerer

Betrachtung erschließen. So entdeckte Southwest Airlines hinter einem scheinbaren Betriebsmittelengpass (Zahl der Flugzeuge) einen zeitlichen Engpass (Abfertigungszeit). Indem das Unternehmen diesen zweiten Engpass beseitigte, löste es auch den ersten auf.

Im Folgenden stelle ich Ihnen einige Schritte vor, wie Sie den echten Engpass identifizieren.

### a) Wenden Sie die 5-Why-Methode an.

Mithilfe der 5-Why-Methode ermitteln Sie den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang eines Problems oder unerwünschten Effekts. Dabei nehmen Sie sich ähnlich wie ein dreijähriges Kind eine Problemstellung vor und fragen immer wieder: „Warum ist das ein Problem?“ So bringen Sie tiefer liegende Probleme an die Oberfläche. Anders als das dreijährige Kind müssen Sie allerdings nicht mehr als fünfmal fragen.

### b) Werten Sie Ihre sekundären Kennzahlen aus.

Das Kundenfabrik-Dashboard ist zwar hervorragend dazu geeignet, den Engpass zu lokalisieren. Um zu den eigentlichen Ursachen vorzudringen, müssen Sie jedoch tiefer graben. Wir erinnern uns: Jeder der fünf Makroschritte im Kundenfabrikbauplan besteht aus mehreren Teilschritten. Nachdem Sie einen

Mit Makrokennzahlen lokalisieren Sie den Engpass. Mit Mikrokennzahlen beheben Sie dessen Ursachen.

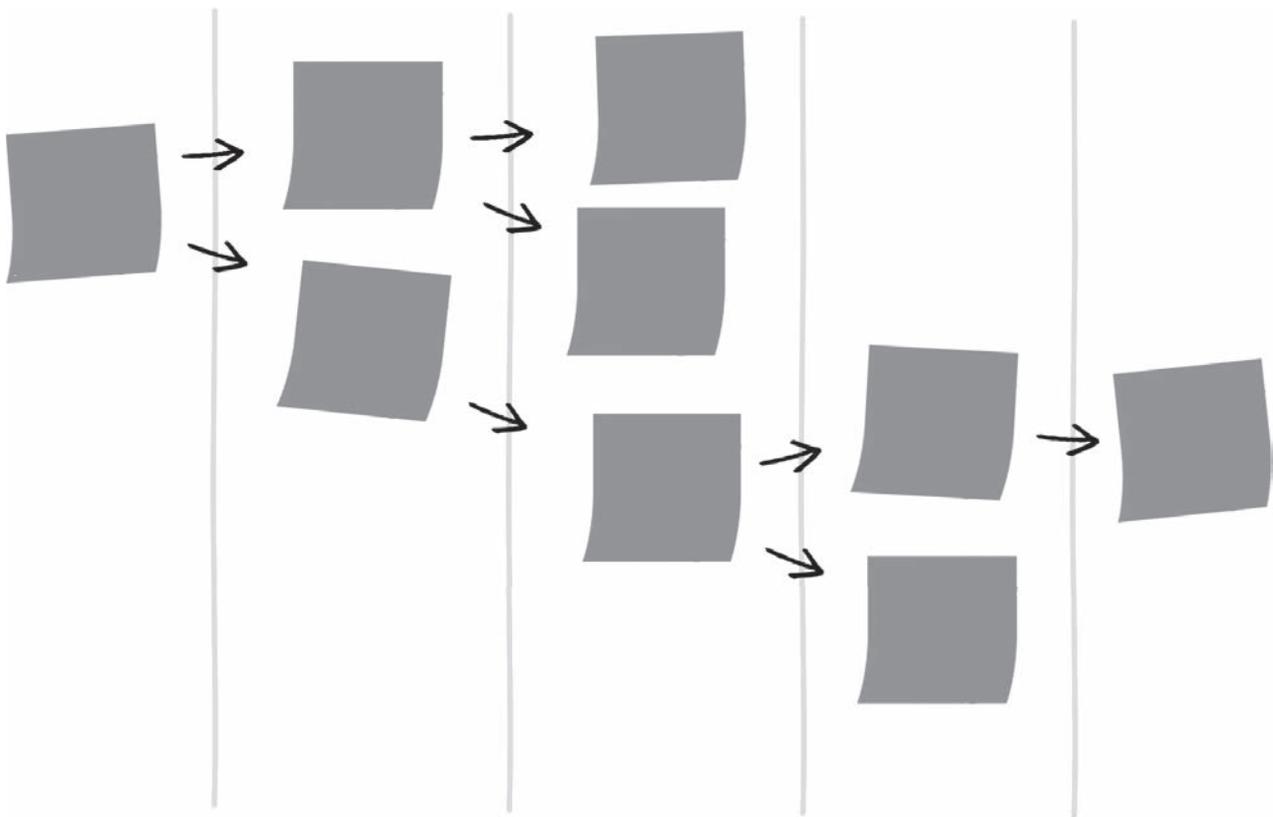
1. Warum?

2. Warum?

3. Warum?

4. Warum?

5. Warum?



## DIE FACHBLICHHÄNDLUNG

potenziellen Problempunkt oder Engpass identifiziert haben, sollten Sie diese Teilschritte untersuchen, um genauere Antworten auf die Frage zu erhalten, wo und warum Ihnen Nutzer abspringen.

Bei vielen Produkten gelingt es, Nutzeranmeldungen zu generieren. Aber dann springen die Nutzer häufig ab und kommen nicht wieder. Wir wissen zwar, dass wir es hier mit einem *Bindungs*problem zu tun haben. Die wirkliche Schwierigkeit besteht jedoch darin, die Ursache zu finden. Hier hat es sich als wirksam erwiesen zu untersuchen, wie sich das Verhalten der Nutzer, die bleiben, vom Verhalten der Nutzer, die gehen, unterscheidet. Genau, dies ist eine Art Kohortenanalyse. Facebook stellte zum Beispiel fest, dass die Nutzer, die in den ersten zehn Tagen mindestens sieben Freunde hinzufügten, mit wesentlich größerer Wahrscheinlichkeit dabei blieben. Diese Erkenntnis nutze das Unternehmen äußerst wirksam, indem es strategische Features ergänzte, die das frühzeitige Freunde-Hinzufügen förderten und die Nutzerinteraktion deutlich erhöhten.

**c)** Führen Sie ein Erkenntnisexperiment durch.

Fehlen Ihnen immer noch Informationen, um die eigentlichen Ursachen des Engpasses evidenzbasiert zu bestimmen, bietet sich die Durchführung eines Erkenntnisexperiments an.

## WAS IST EIN ERKENNTNISEXPERIMENT?

---

Ich unterteile Experimente grob in zwei Kategorien: Erkenntnisexperimente und Durchsatzexperimente. Das endgültige Ziel eines Durchsatzexperiments ist die Steigerung der Markttraktion, es sei denn, Ihnen gehen die zu testenden Ideen aus. Dann greifen Sie auf Erkenntnisexperimente zurück, um neue Ideen zu generieren (die Sie dann wiederum mit einem oder mehreren Durchsatzexperimenten testen).

### Erkenntnisexperimente

Erkenntnisexperimente fördern mögliche neue Erkenntnisse zutage, die die Grundlage für neue Vermutungen oder Hypothesen bilden. Diese Erkenntnisse gewinnen Sie durch Ihre Kunden – entweder im direkten Gespräch oder indirekt durch Beobachtung. Beispiele für Erkenntnisexperimente sind:

- Probleminterviews
- Usability-Prüfungen
- Umfragen

### Durchsatzexperimente

Das Ziel von Durchsatzexperimenten ist, diese neuen Erkenntnisse zu validieren (oder zu widerlegen), indem man sie in messbare Ergebnisse umwandelt oder – anders ausgedrückt – einen oder mehrere Markttraktionshebel intensiviert – Akquisition, Aktivierung, Bindung, Empfehlungen und/oder Einnahmen –, was letztlich zu einer Steigerung des Durchsatzes führt. Beispiele für Durchsatzexperimente sind:

- Lösungsinterviews
- Teaser-Seiten
- Einführung eines neuen Features

Mithilfe von Erkenntnisexperimenten formulieren Sie Hypothesen, die Sie anschließend in Durchsatzexperimenten überprüfen.

Nachdem Sie den Engpass identifiziert haben, sollten Sie als Nächstes Möglichkeiten finden, diesen Engpass zu nutzen.

## 2. DEN ENGPASS NUTZEN

Meist ist es möglich, mehr aus Engpassressourcen herauszuholen oder ungenutzte Kapazitäten an anderer Stelle anzuzapfen. Dafür benötigen Sie in der Regel keine zusätzlichen Ressourcen, lösen den Engpass meist aber bereits. Deshalb sollte das Ausnutzen eines Engpasses immer vor der Beseitigung des Engpasses stehen.

Damit Sie den Engpass nicht vorschnell beseitigen, sollten Sie sich folgende treibende Frage stellen<sup>17</sup>:

Wie kann ich <das Ziel erreichen>, ohne  
<zusätzliche Ressourcen beschaffen> zu müssen?

Für Southwest Airlines lautete die treibende Frage: Wie können wir unser bestehendes Streckennetz aufrechterhalten, ohne zusätzliche Flugzeuge anschaffen zu müssen?

Sollte das Ausnutzen des Engpasses diesen letztlich nicht auflösen, können Sie im nächsten Schritt versuchen, den Engpass zu beseitigen.

### 3. DEN ENGPASS AUFLÖSEN

Um einen Engpass aufzulösen, müssen Sie in der Regel die Kapazität der Engpassressource steigern, was meist zusätzliche Investitionen erfordert. So müssen Sie etwa zusätzliche Ressourcen beschaffen (z.B. Betriebsmittel, Mitarbeiter, Leads) oder intensiver daran arbeiten, Fehler in der Kundenfabrik (etwa Konversionsraten) zu beseitigen.

## Praxisbeispiel: USERcycle

Im Lösungsinterview-Szenario im 6. Kapitel haben wir den Problempunkt identifiziert: Bei der Konversion der Leads in Interviews gingen uns Leads verloren, da wir nicht alle eingehenden Leads bearbeiten konnten. Wir hatten also einen Ressourcenengpass. Die Lösung mit der Brechstange wäre gewesen, mehr Mitarbeiter mit der Durchführung der Interviews zu beauftragen. Löst man das Problem aber wirklich mit mehr Personal? Nicht unbedingt. Sehen wir uns einmal an, wie wir mithilfe der drei Fokussierungsschritte alternative Lösungen finden können.

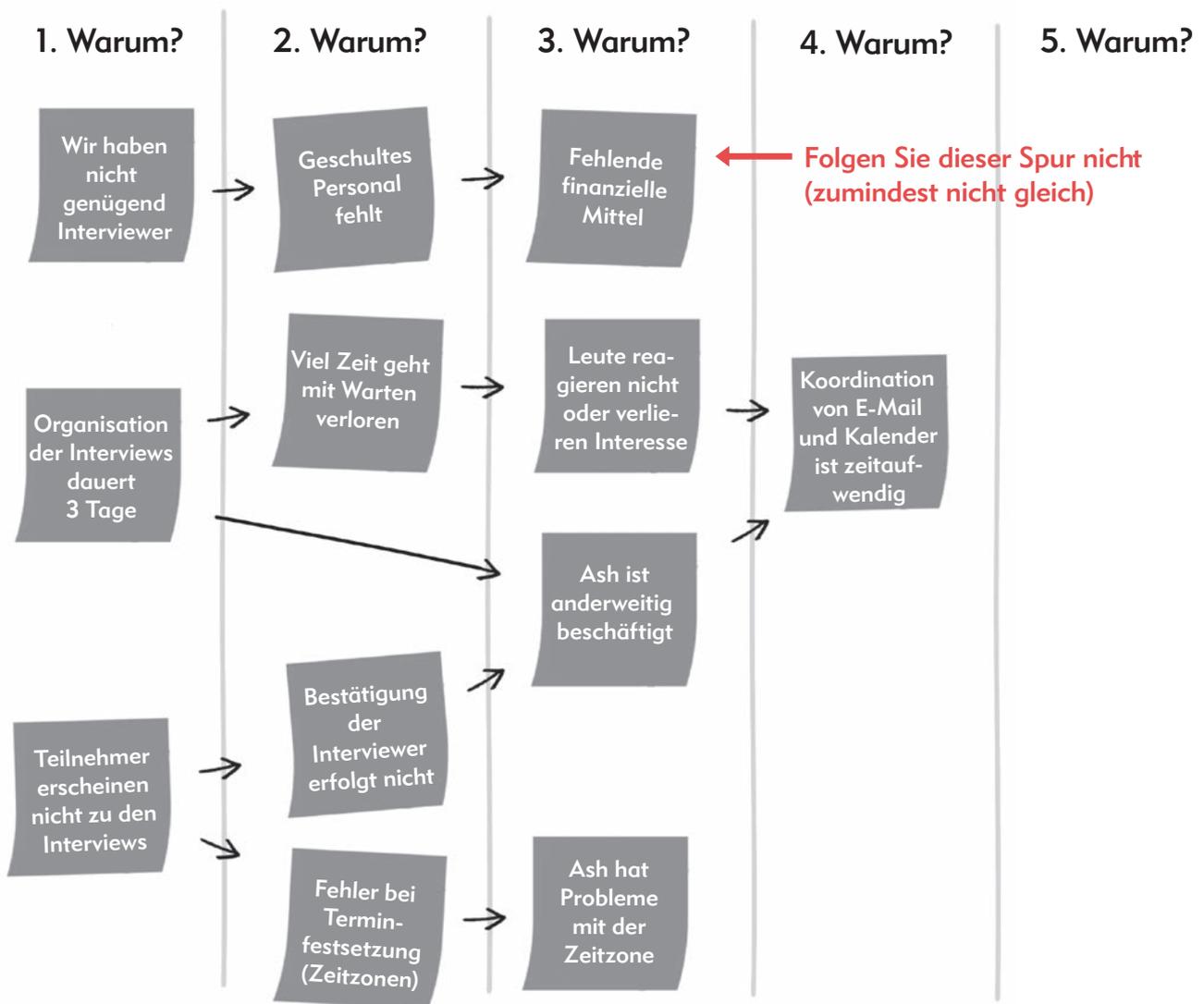
### 1. MEHR ÜBER DEN ENGPASS LERNEN

Im ersten Schritt geht es darum, die eigentlichen Ursachen des Problems jenseits des offensichtlichen Engpasses zu finden. Hierzu haben wir die 5-Why-Methode angewandt.

Wir stellten fest, dass viele Interviews einfach nicht zeitnah durchgeführt wurden. Das lag daran, dass die Terminkoordination schwierig war, ich andere Dinge zu tun hatte und mir das Organisieren einfach nicht lag.

<sup>17</sup> Eine treibende Frage ist ein Ansatz von Adam Morgan und Mark Barden, den diese in ihrem Buch *A Beautiful Constraint* beschreiben.

## PROBLEM: Warum schaffen wir es nicht, alle eingehenden Leads zu interviewen?



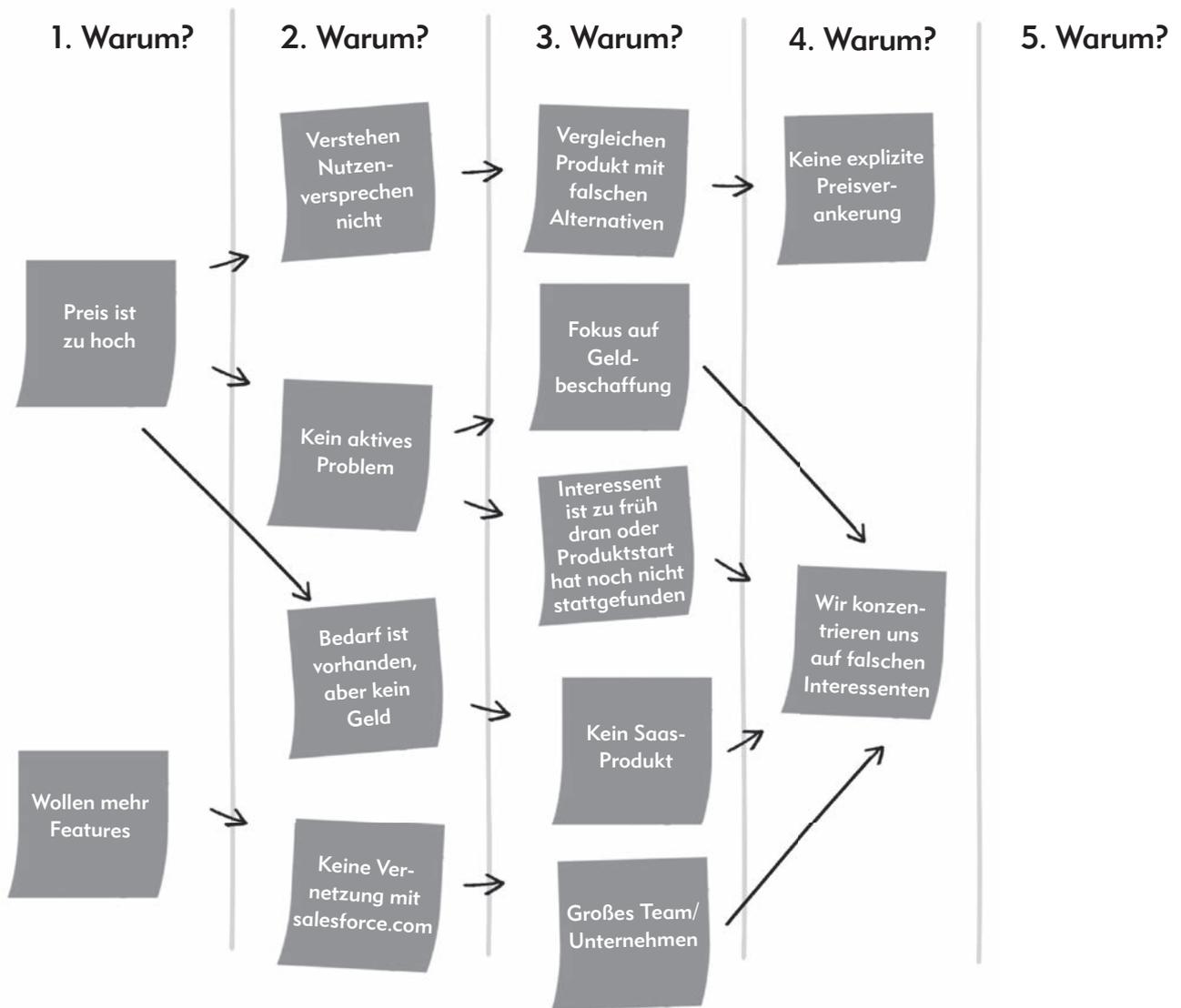
## 2. DEN ENGPASS NUTZEN

Die treibende Frage war: Wie schaffen wir es, alle Interview-Leads zu bearbeiten, ohne mehr Mitarbeiter einzustellen? Als erstes beschlossen wir, so viel wie möglich aus der Engpassressource herauszuholen und alles andere dieser Entscheidung unterzuordnen. Also reservierten wir feste Zeitblöcke in meinem Kalender und beauftragten jemand anderen aus dem Team mit der Terminkoordination. So gab es bei der Engpassressource (meine Zeit) keinen Leerlauf mehr und sie wurde nur für Dinge eingesetzt, die nicht delegierbar waren. Durch diese beiden Änderungen erreichten wir eine Steigerung um 50 Prozent: Wir stemmten mittlerweile 15 Interviews pro Woche statt den anfänglichen 10.

Mit Blick auf das übergeordnete Ziel ist die wirklich treibende Frage hier nicht „Wie führe ich mehr Interviews, ohne dafür zusätzliche Mitarbeiter einzustellen?“, sondern „Wie kann ich mehr Testnutzer aktivieren, ohne zusätzliche Mitarbeiter zur Durchführung von Interviews einzustellen?“.

Als wir allmählich mehr Interviews durchführten, wandten wir die 5-Why-Methode erneut an – dieses Mal um herauszufinden, warum die Konversionsrate von Interviews zu Testnutzern so niedrig war. Erinnern wir uns: Dies war ein möglicher Fehler, den wir zuvor identifiziert hatten und der nun genauer untersucht werden musste:

**PROBLEM: Warum ist die Konversionsrate der Lösungsinterviews so gering?**



Durch diese Analyse konnten wir mehrere Gründe für die schlechte Konversionsrate ermitteln. Hier die wichtigsten drei:

### **1. Die Interessenten hatten kein echtes Problem**

Der Großteil der Interessenten, die wir interviewten, war für unsere Lösung noch nicht bereit (bei einigen war der Produktstart noch gar nicht erfolgt). Ihnen gefiel zwar unsere Demo, sie rechneten allerdings mit einem Produkt, das preislich zwischen 0 und 25 Dollar/Monat liegen würde – nicht bei 200 Dollar/Monat. Andere potenzielle Kunden waren schon weiter und brauchten deshalb zusätzliche Features, um unsere Lösung übernehmen zu können. Wir schlossen also beide Gruppen aus, da sie nicht zu unserem idealen Early Adopter-Segment gehörten.

### **2. Bedarf war vorhanden, aber kein Geld**

Ein Teil der Interessenten lag außerhalb unseres geplanten Software-as-a-Service-Ziels. Und obwohl bei ihnen Bedarf vorhanden war, konnten sie den Preis nicht rechtfertigen, denn unser Nutzenversprechen stellte für sie kein zwingend zu lösendes Problem dar.

### **3. Geld war vorhanden, aber unser Preismodell passte nicht**

Wieder andere erfüllten zwar unsere Zielgruppenkriterien, gaben normalerweise aber nicht mehr als 100 Dollar für Fremdleistungen aus und konnten unseren Preis deshalb sich selbst gegenüber nicht verantworten.

All dies erfuhr ich während der Interviews. Nachdem man mehrere Interviews geführt hat, wiederholen sich die Antworten irgendwann. Sie können dann das Ergebnis des Interviews mithilfe einiger qualitativer Fragen vorhersagen. Also entwickelte ich drei Fragen, die ich gleich zu Beginn der Interviews stellte. Sie sollten mir dabei helfen, schnell zu erkennen, ob der Interessent sich anmelden würde oder nicht. Diese Fragen waren zwar produktspezifisch, aber ich möchte sie Ihnen nicht vorenthalten:

- 1.** Wie viele Anmeldungen generieren Sie pro Tag?  
(Hiermit wollte ich feststellen, ab ein tatsächlicher Bedarf besteht.)
- 2.** Wie sieht Ihr Geschäftsmodell aus?  
(Hiermit wollte ich feststellen, ob der Interessent in unser Early Adopter-Segment passte.)
- 3.** Was bereitet Ihnen schlaflose Nächte?  
(Hiermit wollte ich feststellen, ob die Ziele aufeinander abgestimmt waren.)

Unser nächster Schritt bestand darin, diese Fragen bereits vor den Interviews zu stellen. Wir erinnern uns: Die Zeit, die Sie bei einer Engpassressource (die Zeit, in der ich Nichtkunden interviewte) verlieren, ist kostbar, und Sie bekommen sie nicht zurück. Wir stellten die Fragen zunächst per E-Mail und dann direkt auf der Website, die die Interviewanfrage enthielt. Wir installierten also einen neuen Verfahrenseingang, um keine Zeit mit Nichtkunden zu verlieren. Die Umsetzung dieser Änderungen ergab folgendes Bild: