

Lean Startup gilt als Methode, um die Innovationstätigkeit in jungen Wachstumsunternehmen zu beschleunigen. Obwohl bei den Vertretern von Lean Startup die operative Geschäftsmodellinnovation im Mittelpunkt zu stehen scheint, handelt es sich in unserer Sicht um eine multidimensionale Innovation für den Chancenteilswettbewerb, die Produkt- und operative Geschäftsmodellinnovation gleichwertig miteinander verbindet (vgl. Eckert 2016).

Obwohl Lean Startup häufig als eine neue und eigenständige Innovationsmethode dargestellt wird, muss auch für diese Methode gelten, dass sie übergeordneten Unternehmens- bzw. Innovationszielen dienen muss. Nur durch die Kenntnis dieser übergeordneten Innovationsziele ist es dann aber möglich, Lean Startup entsprechend einzuordnen, von anderen lean-basierten Innovationskonzepten (z. B. Lean Innovation, Fast Innovation) abzugrenzen und zu beurteilen (vgl. Eckert 2016). Deshalb sollen zunächst die Innovationsziele im Mittelpunkt stehen, bevor anschließend auf das grundsätzliche Vorgehen und die Elemente von Lean Startup eingegangen wird.

2.1 Innovationsziele: Differenzierung, Geschwindigkeit und Disruption

Im Allgemeinen werden wesentliche Innovationsziele bzw. Innovationsparadigmen zur Beurteilung der Innovationstätigkeit in Unternehmen genannt, die sowohl für den Marktanteils- als auch den Chancenteilswettbewerb gelten (vgl. George et al. 2005, S. 15 ff.):

- *Differenzierung*: Im Mittelpunkt der „Differenzierung“ bei Produkt- und Prozessinnovationen steht die Schaffung von neuen Nutzenkriterien für die

Kunden. Diese neuen Nutzenkriterien sollen einen bezahlten Mehrwert für den Kunden schaffen und gleichzeitig einen höheren positiven Cashflow für das innovative Unternehmen realisieren. Entscheidend für den Erfolg einer Produkt- und Prozessinnovation ist es, dem Kunden Nutzenkriterien anzubieten, denen der Kunde einen Mehrwert beimisst. Nur dann entsteht ein differenziertes Produkt/eine differenzierende Dienstleistung aus der Sicht des Kunden. Dieser Gedanke kann auch auf andere Innovationsarten/-typen übertragen werden.

- *Geschwindigkeit*: Ein weiteres Innovationsparadigma ist die Innovationsgeschwindigkeit im Sinne von „speed-to-market“ bzw. „time-to-market“. Je schneller z. B. ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung den Markt erreicht, desto eher besteht die Möglichkeit für das Unternehmen, eine positive Produktmarge und einen positiven Cashflow zu generieren. Auch dieses Ziel ist nicht nur auf Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen beschränkt.
- *Disruption*: Unter dem Paradigma der „Disruption“ versteht man eine Innovation (z. B. Produkt- oder Prozessinnovation), die einen Bruch mit den vorhandenen Angeboten, Prozessen, Technologien, etc. darstellt. Das Produkt bzw. die Dienstleistung liefert beispielsweise vollkommen neue Nutzenkriterien oder kombiniert vorhandene Nutzenkriterien in einer vollkommen neuen Art und Weise. Damit schaffen disruptive Innovationen häufig ganz neue Märkte für Unternehmen.

► Folgt man diesen drei Innovationszielen, so lassen sich einige Schlussfolgerungen für das erfolgreiche Management von Innovationen feststellen:

1. Innovationen sind sowohl im Marktanteils- als auch im Chancenanteils Wettbewerb die entscheidenden Treiber. Während im Marktanteils Wettbewerb jedoch der Fokus auf den klassischen (eindimensionalen) Produkt-, Prozess- und operativen Geschäftsmodellinnovationen liegt, geht es im Chancenanteils Wettbewerb um sogenannte integrierte, d. h. multidimensionale, Innovationen.
2. Im klassischen Marktanteils Wettbewerb dienen die eindimensionalen Innovationen insbesondere dem Ausbau des eigenen Marktanteils. Im Chancenanteils Wettbewerb sollen durch multidimensionale Innovationen neue Opportunitäten identifiziert und zur Marktreife (Marktanteils Wettbewerb) entwickelt werden (siehe später auch Abschn. 4.2).

3. Etablierte Unternehmen sind im Allgemeinen – aufgrund der finanziellen Bedeutung für das etablierte Unternehmen – auf einen Erfolg im klassischen Marktanteils Wettbewerb ausgerichtet, junge Wachstumsunternehmen fokussieren auf den Chancenanteils Wettbewerb.
4. Im Chancenanteils Wettbewerb muss ein Unternehmen auch auf die drei bekannten Innovationsziele – Differenzierung, Geschwindigkeit und Disruption – fokussieren, um die notwendige Grundlage für den Erfolg im (anschließenden) Marktanteils Wettbewerb zu schaffen. Aufgrund der Unsicherheiten, ob die Differenzierung und/oder die Disruption gelingen wird, steht häufig die Geschwindigkeit bestimmend im Fokus.
5. Die Geschwindigkeit kann durch das schnelle Lernen von den (potenziellen) Kunden erhöht werden. Nur dann kann auch schnell sichergestellt werden, dass nicht an den zukünftigen Kunden vorbei entwickelt wird.
6. Gleichzeitig müssen auch die internen Lernzyklen weiter beschleunigt werden, d. h. es muss die Zeitdauer reduziert werden, die ein Unternehmen benötigt, um aus den Kundenrückmeldungen zu lernen. Durch die Reduzierung der internen Lernzyklen kann zudem eine deutliche höhere Geschwindigkeit bis zur Markteinführung des Produkts (Marktanteils Wettbewerb) erzielt werden, was im Allgemeinen wiederum die Realisierung höherer Margen unterstützt.

2.2 Lean Startup als multidimensionale Produkt- und operative Geschäftsmodellinnovation

Es wird deutlich, dass das Lean-Startup-Konzept Produkt- und (operative) Geschäftsmodellinnovation – wenn auch häufig nicht explizit genannt – miteinander integriert und verknüpft. Im Zusammenhang mit der Produktentwicklung wird dabei regelmäßig geprüft, wie das operative Geschäftsmodell (z. B. Kundenkanäle, Partner) gestaltet oder verändert werden muss. Dies scheint die wesentliche Besonderheit von Lean Startup zu sein, da es bereits vorher lean-basierte Innovationsmethoden (z. B. Lean Innovation, Fast Innovation) gab.

Das Lean Startup verbindet somit zwei bisher getrennte Innovationsschwerpunkte im Rahmen einer multidimensionalen Innovation miteinander. Die multidimensionalen Innovationen, das zeigt Eckert (2016), werden zukünftig zu einem wesentlichen Treiber des Unternehmenserfolgs (im Chancenanteils Wettbewerb) werden (vgl. Abb. 2.1).

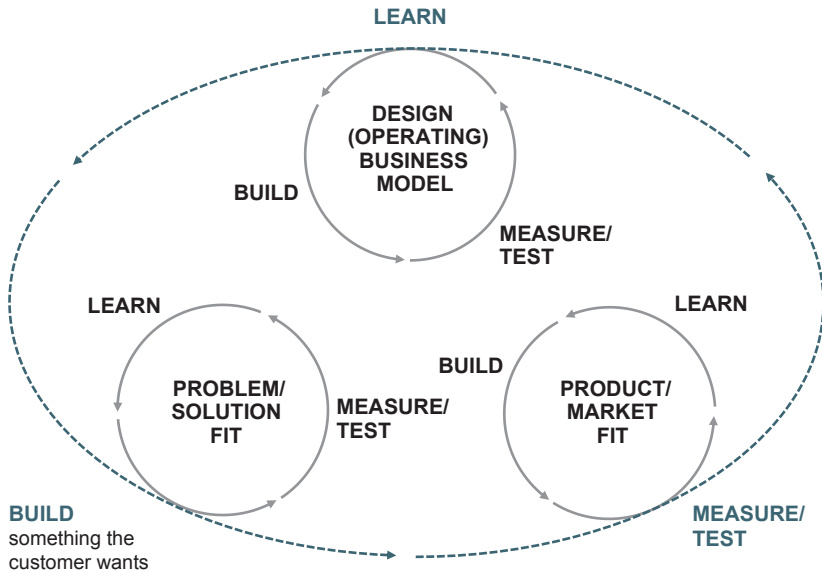


Abb. 2.1 Lean Startup als iterativer Prozess. (Eigene Abbildung)

Lean Startup ist ein lernorientierter Innovationsansatz, dessen Vorgehen die Geschwindigkeit erhöhen und das Risiko des Scheiterns minimieren soll. Die Aufgabe von Lean Startup ist es, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen voranzutreiben und gleichzeitig das notwendige operative Geschäftsmodell (z. B. Kundenzugänge, Partnernetzwerke) zu entwickeln, welches zum erfolgreichen Marktangang benötigt wird.

Am Anfang des Prozesses stehen – noch vor der ersten Produktentwicklung – erste Hypothesen zu den vermuteten Kundenproblemen bzw. den vermuteten Kundenbedürfnissen („job-to-be-done“), die das zu entwickelnde Produkt¹ befriedigen soll. Das Verstehen des Problems erfolgt auf der Grundlage von Kundenbeobachtungen, von Kundeninterviews, etc.

Darauf aufbauend werden erste Lösungsansätze für das identifizierte Kundenproblem erarbeitet (Problem-Solution Fit), welche wiederum in enger

¹Im Folgenden wird aus Lesbarkeitsgründen häufig nur noch vom „Produkt“ gesprochen. Dennoch gelten die Aussagen auch für „Dienstleistungen“.

Abstimmung mit dem Kunden plausibilisiert werden. Erst nach einem gemeinsamen Verständnis zum Problem und zum Lösungsansatz startet die eigentliche Produktentwicklung mit einer abgeleiteten Produktvision.

Diese Produktvision dient der Herstellung von reduzierten Produkt-Prototypen, den „Minimum Viable Products“ (MVP). Ein MVP beinhaltet nur die aktuell zu prüfenden wesentlichen Merkmale des späteren Produkts. Verschiedene Prototypen stehen somit am Anfang einer zyklischen Entwicklung, innerhalb derer die MVPs kontinuierlich (weiter-)entwickelt, evaluiert und verbessert werden.

Bei den Tests und Evaluierungen des MVPs muss es nicht nur um die direkten Produktmerkmale gehen. Auch Preisgestaltung, Vertriebs- und Absatzkanäle sowie Marketingansätze und damit die Elemente des operativen Geschäftsmodells können diskutiert werden. Aufgrund der Bewertungen und gemessenen Bedürfniserfüllungen werden Veränderungen und Verbesserungen vorgenommen. Diese werden wiederum getestet, bis am Schluss einer mehrmaligen Feedbackschleife das marktfähige Produkt und das operative Geschäftsmodell für den Marktangang stehen.

Dieses Vorgehen stellt einen radikalen Bruch zur herkömmlichen Produktentwicklung (im Marktanteils Wettbewerb) dar, die häufig in linearen Phasen verläuft. Das Kundenfeedback erfolgt hier dann erst in einer relativ späten Phase. Ein notwendiges operatives Geschäftsmodell wird häufig erst im Anschluss entwickelt und umgesetzt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in der Mehrzahl der Vorgangsbeschreibungen von Lean Startup das operative Geschäftsmodell (z. B. Business Model Canvas oder auch in unserem Verständnis „erweiterter Business Model Prototype“) im Mittelpunkt steht. Die Produkt- oder Dienstleistungsinnovation wird häufig als integraler Bestandteil dieser operativen Geschäftsmodellinnovationen – als Ausdruck des zu erzeugenden Kundennutzens – angesehen.

2.3 Bausteine des Lean-Startup-Konzepts

Das Lean-Startup-Konzept lässt sich als Innovationsmethode anhand der genannten drei Innovationsparadigmen beschreiben. So hält Blank (2013, S. 22), einer der Wegbereiter von Lean Startup fest, dass junge Wachstumsunternehmen (zukünftig) auf die Entwicklung von Businessplänen verzichten und stattdessen direkt und regelmäßig mit potenziellen Kunden in Kontakt („Differenzierung“) treten sollen. Aus den Kundenfeedbacks („Lernen vom Kunden“) werden minimalistische Prototypen erstellt, die in einem iterativen Prozess Schritt für Schritt zu einem marktfähigen Endprodukt („beschleunigte interne Lernzyklen“)

weiterentwickelt werden. Mit dieser Aussage verdeutlicht Blank, dass Lean Startup alle drei Innovationsparadigmen im Fokus hat.

Die konkrete Umsetzung der genannten Innovationsparadigmen erfolgt im Lean Startup mit Hilfe von drei Elementen (vgl. z. B. Blank 2006, 2013, 2013a): Customer Development, Agile Methoden und Lean Thinking. Dabei fokussieren Customer Development, Agile Methoden und Lean Thinking auf die Produkt- bzw. Dienstleistungsebene. Durch diese Methodenteile soll die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen unterstützt werden.

Als weiteres Kernelement im Lean Startup wird die „operative Geschäftsmodellinnovation“ angesehen. Im Mittelpunkt dieser operativen Geschäftsmodellinnovation steht dann häufig das operative Geschäftsmodellkonzept von Osterwalder und Pigneur („Business Model Canvas“²; vgl. Osterwalder und Pigneur 2010, 2011).

Die ganzheitliche Umsetzung der genannten Innovationsparadigmen erfolgt im Lean Startup somit auf der Grundlage von letztendlich vier Elementen, die nachfolgend genauer beschrieben werden sollen. Dabei zeigt sich, dass die genannten Begriffe häufig bereits in der Unternehmenspraxis bekannt und grundsätzlich oft nicht neu sind. Diese Aussage stimmt jedoch häufig nicht für die inhaltliche Ausgestaltung der Begriffe.

Fokus Differenzierung & Disruption: Customer Development

Unter „Customer Development“ versteht man die frühe Integration des potenziellen Kunden in den Produkt- und operativen Geschäftsmodellentwicklungsprozessen. Der Fokus auf den Kunden ist im Rahmen der Produktentwicklung grundsätzlich nicht neu (vgl. Eckert 1996, S. 185 ff.). Auch die Notwendigkeit einer zunehmenden Produktdifferenzierung durch Innovationen ist unbestritten. Nur differenzierte Produktangebote führen zu entsprechenden Margen und Renditen, die die operativen Kosten decken. Dabei bezieht sich die Kundenorientierung/Differenzierung jedoch nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Prozesse. Wenn die Produkte keine Differenzierungsmöglichkeiten bieten, bleiben nur die Möglichkeiten einer Differenzierung in den Prozessen und/oder im operativen Geschäftsmodell.

Zusätzlich zeigt sich aber auch, dass die Mehrzahl der Unternehmen auch in der Vergangenheit bereits davon ausging, dass sie die Entwicklungsaktivitäten auf die sogenannte „Stimme des Kunden“ („Voice of the Customer“) ausrichten

²Das klassische „Business Model Canvas“-Modell stellt eine bildhafte und umfassende Beschreibung der Elemente eines operativen Geschäftsmodells dar.

müssen. Betrachtet man diese Aussage genauer, dann ergibt sich häufig das Bild, dass in der Mehrzahl Kundenumfragen/-befragungen, Ideas-Meetings, Produkttests und formale Beobachtungen der Kunden im Mittelpunkt stehen (vgl. George et al. 2005, S. 36 f.).

Im Detail zeigen sich jedoch die Unterschiede zwischen dieser bekannten und allgemeinen Kundenorientierung und dem Customer Development: So werden klassische Kundenbefragungen häufig nur ein- oder zweimal im Jahr durchgeführt werden. Klassische Produkttests setzen ein weitgehend funktionsfähiges Produkt voraus. Die Einbindung des Kunden erfolgt deshalb häufig erst in einem späteren Beta-Stadium. Damit besteht aber eine vergleichsweise hohe Gefahr, dass die Produkterwartungen und -bedürfnisse des Kunden nicht oder nicht mehr vollständig erfüllt werden können. Insgesamt lässt sich im Zusammenhang mit den genannten Methoden zudem festhalten, dass „customers can’t articulate everything they’d like in a product or service“ (vgl. George et al. 2005, S. 37). Zusätzlich hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass die klassischen Vorgehensweisen nur selten zu disruptiven Produkt- oder Prozessinnovationen führen werden.

Im Lean Startup wird „Customer Development“ und damit Kundenorientierung anders interpretiert. Hier beschreibt das „Customer Development“ ein iteratives Vorgehen, bei dem der Kunde von Beginn an und regelmäßig in den Produkt- und operativen Geschäftsmodellentwicklungsprozess integriert ist.

So wird bereits im Customer Discovery, dem ersten Abschnitt des Customer Development mit Hilfe von Kundeninterviews versucht, zunächst die tatsächlichen Kundenprobleme („jobs-to-be done“) zu identifizieren, die sich zu lösen lohnen. Der Fokus verlagert sich von den (schwer artikulierbaren) Bedürfnissen auf die Kundenprobleme. Die Kernfragen können hier dann u. a. sein: Welche Probleme hat der Kunde wirklich? Welche Probleme möchte der Kunde tatsächlich gelöst haben? Es geht somit nicht darum, welche Problemlösungen der Kunde haben möchte, sondern für welche Probleme er zu zahlen bereit ist. Aus diesen Problemen werden erste Lösungshypothesen abgeleitet und validiert.

In der darauffolgenden Phase der Customer Validation werden die ersten Produkthypothesen in Verbindung mit frühen Prototypen mit dem Kunden zusammen entwickelt und getestet. Die Prototypen decken nur ab, was als Problemhypothese gerade plausibilisiert werden soll und ist somit nur sehr eingeschränkt oder gar nicht funktionstüchtig („Minimum Viable Product“). Durch die direkten Prototypen-/Produkterfahrungen der Kunden entstehen kontinuierliche Rückmeldungen der Kunden. Findet sich (noch) keine tragfähige Lösung, erfolgt erneut die Phase des Customer Discovery, allerdings mit einem Kurswechsel („Pivot“) und damit mit überarbeiteten Produkthypothesen. Hat sich hingegen ein tragfähiges Produktkonzept im Rahmen von Customer Discovery und Customer Validation

ergeben, geht dieser iterativer Teilprozess in die Phase „Customer Creation“ über, und es wird ein skalierbares und tragfähiges Produktkonzept ausgearbeitet.

Diese Vorgehensweise stellt den sogenannten „Build-Measure-Learn Feedback Loop“ (auch BML Feedback Loop) im Lean-Startup-Konzept dar. Aus einer ersten Idee werden erste Hypothesen abgeleitet, die anhand eines frühen Prototyps getestet werden. Hierbei werden die entsprechenden Kundenfeedbacks quantitativ und qualitativ ermittelt. In der Learn-Phase werden die Ergebnisse ausgewertet und die Hypothesen sukzessive angepasst.

Fokus Geschwindigkeit: Agile Methoden

Lean Startup zeichnet sich durch eine umfassende Nutzung von sogenannten „agilen Methoden“ aus, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben. Durch die Nutzung von agilen Methoden sollen insbesondere die (zeitlichen) Nachteile eines linearen Entwicklungsprozesses beseitigt werden.

Die ursprünglichen Erfahrungen aus der Anwendung von agilen Methoden stammen aus der klassischen Softwareentwicklung. In der klassischen Softwareentwicklung wurde der Kunde im Allgemeinen zu Beginn des Entwicklungsprozesses nach den Anforderungen befragt. Nach dieser ersten Aufnahme der Anforderungen wurde der Kunde dann erst wieder sehr spät in den Entwicklungsprozess aktiv eingebunden.

Dies führte zum einen dazu, dass während der Softwareentwicklung das Vorgehen penibel dokumentiert werden musste. Es ging somit auch teilweise um eine Absicherung im Entwicklungsprozess. Diese Nachweispflicht führte jedoch zu einem hohen bürokratischen Dokumentationsaufwand. Nach der (Wieder-) Einbindung des Kunden verursachten dessen (nachträgliche) Änderungswünsche dann eine Vielzahl von Anpassungen, die dann wiederum sowohl zu Zeit- als auch zu Kostenproblemen führten. Durch die Anwendung der agilen Methoden sollen somit zum einen die Geschwindigkeit des allgemeinen Entwicklungsprozesses erhöht, zum anderen die Kostenbelastung durch nachträgliche Änderungen vermindert werden.

Fokus Geschwindigkeit (durch Vermeidung von Verschwendung): Lean Thinking

Der Begriff des „Lean Thinking“ wird häufig als Oberbegriff für die bekannten Lean-Ansätze (z. B. Lean Production, Lean Management), die sich wiederum durch die Anwendung der bekannten Lean-Methoden (z. B. Lean Six Sigma)

auszeichnen. Bekannt wurden die Grundsätze des Lean Thinking insbesondere im Produktionsbereich durch das Toyota Production System (TPS).

Im Mittelpunkt der Lean-Methoden steht die Vermeidung von Ressourcenverschwendung in den einzelnen Prozessen und Aktivitäten eines Unternehmens. Alle Aktivitäten, die nicht wertschöpfend sind, werden reduziert oder eliminiert. Durch die Optimierung der Prozessabläufe sollen unnötige Arbeitsschritte und auch unnötige Wartezeiten zwischen den Arbeitsschritten vermieden werden. Bei der Beurteilung der Aktivitäten steht auch hier zusätzlich immer die Kundenorientierung im Mittelpunkt. Übertragen auf Lean Startup bedeutet dies, dass der Zeit- und Ressourcenaufwand insbesondere bei der Prototypenentwicklung reduziert werden muss.

So stehen im Rahmen des iterativen Lean-Startup-Prozesses nur die zu prüfenden Funktionalitäten im Mittelpunkt. Der jeweilige Prototyp soll dazu beitragen, bei den befragten Kunden einen authentischen Eindruck über die Funktionalität zu erhalten.

Um zeitliche Hindernisse im Lean Prototyping gleichzeitig zu vermindern, muss der Entscheidungsprozess beschleunigt werden. Dies bedeutet, dass die Entscheidungen über beispielsweise das weitere Vorgehen, die Schlussfolgerungen aus den Minimum Viable Products oder die Erkenntnis über andere Kundenpräferenzen im Projektteam erfolgen muss. Die Genehmigungsinstanz muss somit weitgehend in das Projekt selbst verlagert werden.

Zusammenfassend kann man somit festhalten, dass sich die Vermeidung von Leerzeiten und Ressourcen im Lean Startup insbesondere daran zeigt, dass nicht der technisch beste Prototyp in der aktuellen Projektphase erstellt wird, sondern lediglich der (notwendige) Prototyp, der für eine nächste Interaktion mit den potenziellen Kunden und für ein notwendiges Kundenfeedback notwendig ist. Zudem ist es – dies gilt dann insbesondere später im Zusammenhang mit etablierten Unternehmen – entscheidend, dass die Entscheidungs routinen im Unternehmen an das Konzept angepasst werden.

Fokus Differenzierung: Operatives Geschäftsmodell („Business Model Canvas“)

Mit den „Business Model Canvas“ werden die genannten produktorientierten Überlegungen im Lean-Startup-Konzept mit der notwendigen Gestaltung eines operativen Geschäftsmodells verbunden. Das Business-Model-Canvas-Modell (z. B. Osterwalder und Pigneur 2010, 2011) stellt somit die Methode dar, um parallel zur Produktinnovation auch die notwendige Innovation des operativen

Geschäftsmodells („Company Building“) voranzutreiben (vgl. Abb. 2.1). Dabei beschreibt ein operatives Geschäftsmodell „das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 18).

Durch die Verbindung zum operativen Geschäftsmodell wird sichergestellt, dass ein schneller Marktangang des neuen Produkts nicht daran scheitert, dass kein entsprechendes Geschäftsmodell bzw. eine entsprechende Geschäftslogik vorhanden ist. Dies ist jedoch für junge Wachstumsunternehmen entscheidend, da hier im Allgemeinen noch kein finales Organisationsmodell ausgebildet ist, welches den Marktangang unterstützt. Auch für etablierte Unternehmen wird diese Vorgehensweise aber entscheidend werden, um die Grenzen des bestehenden Organisationsmodells – sofern notwendig – zu verändern.

Im Zusammenhang mit dem Lean Startup wird für das „Company Building“ häufig der operative Geschäftsmodellansatz von Osterwalder und Pigneur (2010, 2011) verwendet. Grundsätzlich kann jedoch jeder systematische Geschäftsmodellansatz verwendet werden.

Der operative Geschäftsmodellansatz von Osterwalder und Pigneur (2011, S. 20 ff.) basiert auf neun Bausteine, die ein operatives Geschäftsmodell nach diesen Autoren beschreiben. Diese neun Bausteine dienen somit als Grundlage zur Ausgestaltung des operativen Geschäftsmodells eines Unternehmens (vgl. Abb. 2.2).

<i>Schlüsselpartner</i>	<i>Schlüsselaktivitäten</i>	<i>Wertangebote</i>	<i>Kundenbeziehungen</i>	<i>Kundensegmente</i>
... beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen	... beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert	... stellt das Paket an Produkten und Dienstleistungen dar, die für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft	... beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht	... sind Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen oder bedienen will
	<i>Schlüsselressourcen</i> ... beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind		<i>Kanäle</i> ... sind die Beschreibung, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht	
<i>Kostenstruktur</i> ... beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen			<i>Einnahmequellen</i> ... steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn)	

Abb. 2.2 Business Model Canvas. (Abbildung in Anlehnung an Eckert 2014, S. 72)

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass auch andere operative Geschäftsmodellansätze in das Lean-Startup-Konzept eingebunden werden können³. Hier bietet sich insbesondere auch der „erweiterte Business Model Prototype-Ansatz“ von Eckert (2016, S. 180 ff.) an, der einige Nachteile der bestehenden operativen Geschäftsmodellansätze (u. a. keine Verbindung zum strategischen Geschäftsmodell, welches im Hyperwettbewerb an Bedeutung gewinnt) beseitigt.

³Zu den weiteren Details des operativen Geschäftsmodellansatzes von Osterwalder und Pigneur sei auf Eckert (2014) verwiesen, bei dem der Geschäftsmodellansatz von Osterwalder und Pigneur mit anderen strategischen und operativen Geschäftsmodellansätzen verglichen wird.

Lean Startup in Konzernen und
Mittelstandsunternehmen
Ergebnisse einer Expertenbefragung und
Handlungsempfehlungen
Eckert, R.
2017, IX, 50 S. 7 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15774-6