

Schritt für Schritt und mit Gefühl

Das MVP (Minimum Viable Product) als Change-Instrument

Keine grundlegende Produktinnovation geht glatt und ohne das volle Programm möglicher Emotionen über die Bühne – von euphorischer Befürwortung über unentschlossene Neutralität bis hin zu offener Anfeindung. Das Knifflige an diesen Emotionen ist, dass sie sowohl innerhalb des entwickelnden Unternehmens gären als auch aufseiten des Kunden wirksam sind. Das Minimum Viable Product (MVP) ist ein mutiger Weg, mit diesen Emotionen umzugehen und das Projekt ins Ziel zu führen.

Die Vorstandsdiskussion war auf dem Siedepunkt: „Wir können doch nicht Menschen und Maschinen auf der gleichen Fläche arbeiten lassen. Das ist viel zu gefährlich. Es hat doch seinen Grund, dass Industrieroboter überall hinter Schutzgittern arbeiten müssen!“ Es ging um einen gewagten Vorschlag aus dem F&E-Bereich. „Aber stellen Sie sich vor, es funktioniert – dann wären wir der Konkurrenz um Längen und auf Jahre voraus.“ Der CEO war sicher: Er will das Projekt und ist bereit, einen großen Batzen der letzten Jahresgewinne in diese Chance zu investieren.

Das Neue ist der Feind des Bewährten

In der Tat lagen die Steigerungen von Produktivität und Ergonomie auf der Hand, wenn Mitarbeiter und Roboter naht- und gefahrlos interagieren würden, statt auf getrennten Inseln zu arbeiten. Dass dieser mutige Innovationsvorschlag keinen umjubelten Siegeszug durchs Führungsgremium antrat, war zunächst einmal schwer zu verstehen. Dabei waren die Gründe für diese Skepsis in Teilen nachvollziehbar – etwa, weil die Investitionen objektiv immens und der Markterfolg nicht garantiert waren.

Auf der anderen Seite trat Menschliches, allzu Menschliches zutage: Ängste und vor allem Besitzstandswahrung – egal, ob zur Genehmigung auf einem hieb- und stichfesten Businessplan bestanden wurde, ob man keine Personalkapazitäten dafür freigeben wollte oder die Margen der etablierten Produkte gefährdet sah. Weil auf diese Weise das Neue der Feind des Vertrauten und Bewährten war, wurde die Entscheidung für die Innovation immer wieder

auf die lange Bank geschoben – so lange, bis der CEO ein Machtwort sprach und den Launch des Projektes zur Chefsache machte. Genau diese Chefsache war es dann auch, die den ersten von drei Erfolgsfaktoren der Innovation bildete, die die Zweifler verstummen und zu Mitmachern werden ließ. Diese Erfolgsfaktoren sind:

- 1. Klares Bekenntnis des Top-Managements:** Der CEO vertrat öffentlich und offensiv seine Entscheidung. Er machte nicht nur verbal, sondern auch körpersprachlich klar, dass die neue Produktgeneration beschlossene Sache sei und dass das unternehmerische Risiko zügige Umsetzung erforderte. Es gab kein Zurück.
- 2. Auslagern des Innovationsteams:** Das Innovationsteam wurde in ein speziell gegründetes Tochter-Startup mit Gründeratmosphäre ausgelagert, in dem hohe Flexibilität, interdisziplinäre Zusammenarbeit und sicherer Ressourcenschutz gegeben waren. Auf diese Weise gelang es, leichtgängige Prozesse zu etablieren.
- 3. Nutzen moderner Methodik, insbesondere des MVP:** Am agilen Werkzeugkasten sollte neben den klassischen Instrumenten zur Produktabsicherung kein Weg vorbeiführen. Und ganz entscheidend: Mit der Methode des Minimum Viable Products wurde ein Verfahren aus der Welt der Startups gefunden, das den Trade-off zwischen hoher Geschwindigkeit und Risikobegrenzung verklei-

nete. Mit dem MVP gelang es nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch bei den Kunden, Bedenken zu zerstreuen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die den Innovationsprozess bremsen.

Leichter zu verstehen als anzuwenden

Das Minimum Viable Product (MVP) ist ein Element der Lean-Startup-Methodik, das auf einem einfachen Prinzip basiert. Ein schneller und intelligenter Prototyp, der sich auf wenige Kernfunktionen beschränkt, dient dazu, bereits in einem sehr frühen Entwicklungsstadium Feedback von den Kunden zu erhalten, ob das Zielprodukt den Wunschnutzen erfüllen wird. Wird dieses Feedback im Projektfortschritt berücksichtigt, erübrigen sich viele der üblichen Rekursionen, was erhebliche Ressourcen einspart.

Präsentation des Unfertigen

Im industriellen Bereich mit seinen komplexen Anforderungen ist die MVP-Methode nicht trivial, weil dort das Fertige dominiert: Man stellt den Kunden ausgereifte Produkte in den Schaukasten, von deren Qualität sich dieser vollumfänglich überzeugen kann. Das Unfertige eines Prototyps ruft deshalb oft verständliche Bedenken hervor, eher Schaden anzurichten als Nutzen zu stiften. Im eigenen Unternehmen sind insbesondere Marketing, Produktmanagement und Vertrieb die größten Zweifler, da sie es gewohnt sind, mit etwas Finalem zu arbeiten.

Um die MVP-Methodik in die industrielle Praxis umzusetzen, haben sich folgende Schritte bewährt:

Alignment nach innen: Das Innovationsteam wird auf den zentralen Wert des Kundennutzens und die MVP-Methode als Kernelement der Realisierung eingeschworen.

Alignment nach außen: Bereits sehr früh in der Entwicklung wird eng mit den Leitkunden des Unternehmens zusammengearbeitet.

Planung: Die wesentlichen MVP-Iterationen werden definiert und in der Projektplanung berücksichtigt. Auf diese Weise kann nach der Logik "Bauen – Evaluieren – Lernen" das MVP immer weiterentwickelt und optimiert werden.

Disziplin: Die geplanten MVP-Stände zeitlich einzuhalten, muss absolute Vorfahrt genießen. Wenn die Frage auftritt, den Termin zu kippen oder auf Funktionen zu verzichten, müssen die Funktionen zurückstehen.

Realisierung: Auf einer eigenen Fläche, die permanent für Produktdemonstrationen zur Verfügung steht, kann den Leitkunden, den Kollegen und dem eigenen Management gegenüber jederzeit gezeigt werden, wie weit das Projekt gediehen ist.

Mit diesen fünf Maßnahmen wird erfahrungsgemäß ein klares Commitment nach innen und außen erzielt und das Innovationsteam auf Umsetzungskurs gebracht. Simpel gestaltet sich das keineswegs. In fixen Zeitfenstern unfertige Zwischenstände der Kritik von Kunden und des eigenen Managements auszusetzen, kann manchem schlaflose Nächte bereiten, der lieber mit mehr Zeit ausgereifere Versionen präsentieren würde.

Das besondere MVP-Erlebnis

Beim eingangs erwähnten Roboterhersteller war zu beobachten, wie der Widerstand der Zweifler bröckelte. Die MVP-

Stände machten den Innovationsprozess erheblich schneller und sorgten für handfeste technische Erkenntnisse. So wurde die klassische Projektfalle, sich in Sackgassen zu verrennen, vermieden. Viel wichtiger war, dass mit jeder neuen Version für alle Beteiligten das Vertrauen stieg, auf dem richtigen Kurs zu sein:

Die **Leitkunden** erlebten, dass das Funktionsprinzip Nutzen bringt, dass ihr Partner die Entwicklung hinbekommen würde und dass sie früh und jederzeit Einfluss auf die Funktion und die Gestaltung des Roboters nehmen konnten. Nicht zu vergessen: die aufgeregte Spannung auf die nächste Ausbaustufe.

Das **Management** gewann durch einen schnellen "proof of concept" die Gewissheit, eine kluge Investitionsentscheidung getroffen zu haben. Das Vertrauen in das Innovationsteam wuchs, die Entwicklung flexibel gestalten und stemmen zu können. Und auch hier: Spannung und Neugier auf das, was als nächstes kommt.

Das **Innovationsteam** sah sich auf dem richtigen Weg, konnte aus dem Feedback von Kunden und Management wichtige Erkenntnisse zur Optimierung der Entwicklung ziehen. Es gewann an Sicherheit

und genoss das Gefühl, einen engen Draht zu den Kunden zu haben.

Warum das MVP so überzeugend ist

Damit sah sich der CEO auf seinem Weg bestätigt und war glücklich, das Projekt vehement durchgedrückt zu haben. Dass sich der MVP-Ansatz so bewährte, hatte nicht nur technische Gründe. Es war seiner mindestens ebenso starken emotionalen Komponente zu verdanken, dass er Hürden und Zweifel beseitigen und den Wandel beschleunigen konnte.

Klarer wird dies mit einem Blick auf die Effekte rationaler und emotionaler Zustimmung zu Veränderungen. Selbst das logischste Produktkonzept bleibt naturgemäß abstrakt und wenig greifbar. Ein Prototyp hingegen, so wenige Funktionen er auch aufweisen mag, ist eine sinnliche Erfahrung, die im Gehirn viel tiefere Mechanismen der Überzeugung und Begeisterung auslöst. Mit ihnen sind Menschen viel eher bereit, sich nicht nur rational, sondern auch emotional auf eine Innovation einzulassen. Und das erzeugt den nötigen Schub, der über eine positive Einstellung zur Umsetzung führt (s. Grafik unten).

Die Psychologie bestätigt, dass Vertrauen erst durch wiederholte positive Erfahrung



wächst – hier über funktionierende Prototypen – und nicht durch ein inneres Bild dieser Erfahrung, auf die sich ein gedankliches Produktkonzept beschränkt. Das Vertrauen schließlich sorgt für die Zustimmung zu einer Innovation. Entscheidend ist natürlich, dass der Prototyp erwartungsgemäß funktioniert.

Aus der Salutogenese ist bekannt, dass Veränderungen viel leichter fallen, wenn ihre Sinnhaftigkeit klar ist, wenn sie vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen verstehbar und außerdem handhabbar sind – wenn also die Fähigkeiten und Möglichkeiten zum eigenen Umgang damit gegeben sind. Das MVP trägt direkt zur Handhabbarkeit bei, da es die sehr frühe Einflussnahme auf das Produkt ermöglicht, und zwar bis hin zur Entscheidung des radikalen Umsteuerns oder gar des Abbruchs der Innovation. Außerdem trägt es zur Sinnhaftigkeit und Verstehbarkeit bei. Aus unternehmerischer Sicht kommt hinzu, dass mit der Arbeit am immer weiter gedeihenden MVP und seiner Evaluierung mit Leitkunden die Risiken technologischer Fehlschläge und fehlender Marktakzeptanz minimiert werden.

Die Summe dieser Effekte auf größtenteils unbewusster Ebene bewirken einen Sog der Überzeugung, der Sceptikern den Wind aus den Segeln nimmt und zu einer viel reibungsfreieren Innovation einer neuen Produktgeneration führt.

Was es unbedingt braucht

- **Mut:** Mit einem MVP zum Kunden zu gehen, erfordert Mut – besonders beim ersten Mal. Doch der meist unnötigen Angst, einen Vertrauensschaden anzurichten, stehen überzeugende Vorteile gegenüber.
- **Kritik- und Lernfähigkeit:** Die Kunden und das eigene Management zum ungeschönten Feedback anzuhalten, erfordert Kritik- und Lernfähigkeit.

Gelingt es, sich vom Hang zur Perfektion zu lösen, bietet das MVP die riesige Chance, Risiken zu senken und den Markterfolg zu maximieren.

- **Lieferdisziplin:** MVP-Termine sind heilig, um das Vertrauen der Kunden und des eigenen Managements zu erhalten und, noch wichtiger, um das Innovationsteam aufs Liefern von Resultaten einzustellen.
- **Unterstützen, beobachten, zuhören:** Das MVP muss dem Kunden ausführlich erklärt und dieser bei seiner Evaluierung unterstützt werden. Er muss aufmerksam beobachtet und gehört werden, um jegliches Feedback einzusammeln. Dass ein Kunde von der einfachen Natur eines Prototyps zunächst enttäuscht sein kann, muss abgefangen werden. Die Unvollkommenheit liegt in der Natur des MVP.
- **Schrittweises Vorgehen:** Vom ersten MVP zu den nächsten Reifestufen führen kleine Schritte, bei denen beständig Kunden- und Management-Feedback eingeholt wird. Weicht man davon ab, läuft man trotz erfolgreich evaluierter MVPs Gefahr, sich von den Kundenanforderungen und damit von der Marktakzeptanz wegzubewegen.
- **Feiern – jedes Mal:** Die erfolgreich gelieferten MVP-Stände sollen gefeiert werden. Das gibt Auftrieb und festigt den Zusammenhalt.

Was dringend zu unterlassen ist

- **Zögern:** Die Entscheidung für die MVP-Methodik muss zu Beginn eines Innovationsprozesses stehen, um nicht wichtige Zeit zu verlieren und wesentliche Erkenntnisse zur Produktauslegung zu spät zu gewinnen.
- **Lieferungen verschieben:** Wer die Liefertermine von MVP-Ständen aufweicht, signalisiert, dass Lieferrangigkeit ist und torpediert die Kundenorientierung. Das läuft dem Grundgedanken des MVP zuwider.

- **Innovation verwässern:** Nicht jedes Feedback zum MVP ist nützlich, da es auch bei Leitkunden Innovations-treiber und -hemmer gibt. Um die Innovationsidee nicht zu verwässern, ist ein striktes Bewerten und Filtern der Rückmeldungen erforderlich.

Fazit

Dass das MVP ein Innovations- und Veränderungsbeschleuniger sein kann, vermittelt die Lean-Startup-Welt schon seit Längerem. Seine physische Existenz vermittelt Vertrauen und Sicherheit, reduziert Zweifel und Widerstände und erzeugt emotionale Zustimmung. Es mindert erheblich das Risiko von Fehlinvestitionen, weil der Kundennutzen und die Markttauglichkeit des neuen Produkts frühzeitig evaluiert werden. Entscheidend ist dabei nicht nur, es technisch korrekt einzusetzen, sondern auch, seine emotionale Wirkung zu nutzen, um die Kunden zu begeistern und aktiv an Bord des Projekts zu halten. ■

Der Autor

Dr. Dieter Lederer

Kontakt: info@dieterlederer.com



Dr. Dieter Lederer ist Unternehmensberater, Organisationsentwickler und Veränderungs-experte mit einer Erfahrung aus mehr als 250 Veränderungsprojekten. In seinem Buch "Veränderungsexzellenz" beschreibt er unter anderem, wie ein Roboterhersteller die MVP-Methode erfolgreich einsetzt, um neue Produkte zu entwickeln.