

Problemen & Kunden. □

**Verstehe deine Kunden
und ihre Probleme**

Problem & Kunden. ▢

- 10** — Schritt 1: Erkunde den Markt für deine Idee
- 12** — Schritt 2: Entdecke verschiedene Zielgruppen
- 14** — Schritt 3: Erwecke deine Zielgruppen zum Leben
- 21** — Schritt 4: Tritt in Kontakt mit deinen Zielgruppen
- 28** — Schritt 5: Prüfe deine Annahmen
- 29** — Schritt 6: Bestimme deine Early Adopters
- 32** — Schritt 7: Löse ein wahres Problem

Wie funktioniert dieses Booklet?

— Dieses Booklet ist Teil der Bluelion Incubation Reihe. Jedes Booklet der Reihe behandelt ein spezifisches Thema, mit welchem Startups im Laufe der Ideenentwicklung konfrontiert werden. Die Booklets folgen einem erprobten Innovationsprozess. Entsprechend wird empfohlen, diese in der vorgeschlagenen Reihenfolge zu bearbeiten. Du kannst die einzelnen Booklets jedoch auch unabhängig von den anderen Teilen individuell bearbeiten.

Jedes Booklet führt durch die elementaren Bestandteile des jeweiligen Themas und zeigt anhand verschiedener Meilensteine die Ziele der entsprechenden Phase auf. Der Prozess und die Meilensteine sind dabei als Orientierung zu verstehen. Jede Idee ist anders und verlangt nach einer unterschiedlichen Herangehensweise und Priorisierung.

Die Booklets sind ein Versuch, Ordnung in den verschwommenen Innovationsprozess zu bringen. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und dienen vorwiegend als Übersicht und roter Faden. Die Betrachtung der relevanten Themenschwerpunkte und die Skizzierung der einzelnen Methoden und Tools können mit Hilfe der ergänzenden Inkubationsleistungen von Bluelion vertieft werden.

Ein Hinweis vorab: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

Auf der folgenden Seite findest du einen kurzen Beschrieb der unterschiedlichen Elemente, denen du im Verlauf des Booklets begegnen wirst.

Wie ist das Booklet aufgebaut?

Task

Empfohlene „to do's“
bevor es weitergeht.

Hinweis

Kurze Empfehlungen und Tipps
zu bestimmten Inhalten.

Beispiel

Exemplarische Darstellungen
der jeweiligen Themen.

Warum willst du deine Idee umsetzen?

Wahrscheinlich brennt es dir bereits unter den Fingern, so schnell wie möglich mit der Umsetzung deiner Idee zu beginnen. Bevor du dich aber ins Abenteuer stürzt, mach noch einmal einen Schritt zurück und überlege dir, warum du deine Idee überhaupt verwirklichen willst. Geht es um die Erfüllung eines ganz persönlichen Traums? Willst du einen Mehrwert für deine Community oder gar die Gesellschaft schaffen? Deinen ganz persönlichen Antrieb zu finden ist ausschlaggebend, um deine Motivation auch in Zeiten des Zweifels (ja, die wird es auch geben) aufrechtzuerhalten.

Task

Nimm dir 15 Minuten Zeit für ein Brainstorming und versuche danach eine Antwort auf die persönliche Heureka-Frage zu formulieren, warum du diese Idee umsetzen willst.

Hinweis

Oft wird die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Motivation unterschätzt. Zu wissen, was dich antreibt ist jedoch essentiell um dich selber in schwierigen Situationen vorwärts zu treiben aber auch um deine Kunden von deinem Produkt und deine Investoren von dir selbst zu überzeugen.

Beispiel

Du willst eine innovative Gelateria in Zürich eröffnen. Deine Eis-Sorten sollen ausschließlich Zutaten aus dem Grossraum Zürich enthalten - damit selbst du beweisen, dass nachhaltig und lokal lockere Gelati produziert werden kann.

Link

Unter diesen QR Codes findest du nützliche weiterführende Informationen zu den jeweiligen Themen.

Digitale Werkzeugkiste: Alle Modelle und Tools, die im Booklet beschrieben sind, stehen dir auch online unter www.bluelion.ch/services/toolkit zur Verfügung. Ausserdem findest du in der digitalen Werkzeugkiste weitere hilfreiche Tools sowie Zugang zu ausgewählten Plattformen, die dich bei der Visualisierung und beim Prototyping deiner Idee unterstützen. **Das Symbol**  im Booklet weist jeweils darauf hin, dass zusätzliche Materialien zum besagten Thema online zu finden sind.

Verstehe Deine Kunden – und ihre Probleme

Ein fundiertes Verständnis für deine Zielgruppen und deren Probleme ist eine notwendige und absolut kritische Zutat für die Entwicklung einer erfolgreichen Lösung.

Egal, ob deine Idee einen Endkunden adressiert (B2C – Business to Consumer), eine andere Organisation als Kunden anspricht (B2B – Business to Business) oder deine eigene Organisation: Am Ende stehen immer Menschen im Zentrum, die deine Idee entweder spannend finden oder eben nicht. In jüngster Zeit hat sich basierend auf dieser Erkenntnis die Methode des „human-centered design“ (kurz: HCD) in vielen innovativen Organisationen etabliert. Diese stellt – wie der Name vorwegnimmt - den Menschen ins Zentrum jeglicher Aktivität. Auch dieses Booklet baut auf diesem Ansatz auf. Entsprechend gilt es, in diesem Kapitel herauszufinden, wer deine potentiellen Kunden sind, was diese im Allgemeinen (Werte & Interessen) und im Spezifischen (Bedürfnisse im Kontext deiner Idee) umtreibt und mit welchen Problemen diese tagtäglich konfrontiert werden.

Deine Zielgruppen und deren Probleme sind untrennbar aneinander gekoppelt, entsprechend macht es wenig Sinn, diese beiden Dimensionen getrennt zu behandeln. Ziel dieses Booklets ist es, sowohl dein Verständnis für deine potentiellen Kunden zu schärfen als auch herauszufinden, welches Problem deine Idee effektiv lösen soll. Das auf Seite 8 vorgestellte Vorgehen hilft dir, den roten Faden nicht zu verlieren und die Ziele des Booklets möglichst effizient zu erreichen.

Lean Canvas

Problem		Lösung		Alleinstellungsmerkmal		Unfairer Vorteil		Kundensegmente	
Beschreibe die 1-3 größten Probleme deiner Kunden		Beschreibe eine Lösung für jedes Problem		Eine einfache, klare Botschaft, die erklärt, warum deine Lösung anders und beachtenswert ist		Etwas das es anderen schwer macht, die Lösung zu kopieren		Liste deine Ziel- und Nutzergruppen auf	
Bestehende Alternativen Wie werden diese Probleme bisher gelöst?		Kennzahlen Welche messbaren Zahlen zeigen, ob die Lösung funktioniert		Kurzkonzept Die X für Y Analogie Youtube = Flickr für Videos		Channels Wie erreichst du deine Kunden		Early Adopter Beschreibe die Eigenschaften deines idealen Kunden	
Kosten				Einnahmen					
Liste deine festen und variablen Kosten auf				Liste deine Einnahmequellen auf					

„Zoom in“: Problem und Kundensegmente

Schritt 1: Erkunde den Markt für deine Idee

Schritt 2: Entdecke verschiedene Zielgruppen

Schritt 3: Erwecke deine Zielgruppen zum Leben

Schritt 4: Tritt in Kontakt mit deinen Zielgruppen

Schritt 5: Prüfe deine Annahmen

Schritt 6: Bestimme deine Early Adopters

Schritt 7: Löse ein wahres Problem

- Überlege dir, aus welchen Zielgruppen sich dein Gesamtmarkt zusammensetzt (Schritt 1).
- Unterteile diesen in verschiedene charakteristische Zielgruppen. Du wirst kaum alle potentiellen Kunden den definierten Zielgruppen zuordnen können, es wird kleinere Zielgruppen geben, die der Einfachheit halber unter unbekanntem Rest zusammengefasst werden. Wenn du das Gefühl hast, dass du 80% deiner potentiellen Kunden in den definierten Zielgruppen erfasst hast, reicht das fürs Erste aus (Schritt 2).
- Erstelle danach möglichst lebendige Vertreter jeder Zielgruppe und überprüfe deren Realitätsnähe mittels entsprechenden Interviews (Schritt 3 & 4).
- Dabei kann es sein, dass eine angenommene Zielgruppe falsifiziert wird, das heisst, dass die entsprechende Zielgruppe kein Interesse an deinem Produkt hat. Gleichzeitig kann aber auch eine neue Zielgruppe entstehen, wenn du im Verlauf deiner Interviews ein Muster entdeckst, das du vorher noch nicht auf dem Radar gehabt hast (Schritt 5).
- Die Zielgruppenvertreter mit dem grössten Bedarf nach einer Lösung werden als Early Adopters identifiziert (Schritt 6 & 7).

Mehr zu den einzelnen Schritten erfährst du auf den folgenden Seiten.

Schritt 1

Gesamtmarkt: Alle potentiellen Kunden deines Produktes / Services

Restsetzt sich zusammen aus:

Schritt 2

angenehmere
Zielgruppe 1

angenehmere
Zielgruppe 2

angenehmere
Zielgruppe 3

unbekannter Rest

wird vertreten durch:

wird vertreten durch:

wird vertreten durch:

Schritt 3

hypothetische
Persona 1

hypothetische
Persona 2

hypothetische
Persona 3

unbekannter Rest

Schritt 4

wird durch Probleminterview validiert
und weiterentwickelt zu:

wird durch Probleminterview validiert
und weiterentwickelt zu:

wird durch Probleminterview validiert
und weiterentwickelt zu:

Schritt 5

Reale Persona 1

~~Reale Persona 2~~

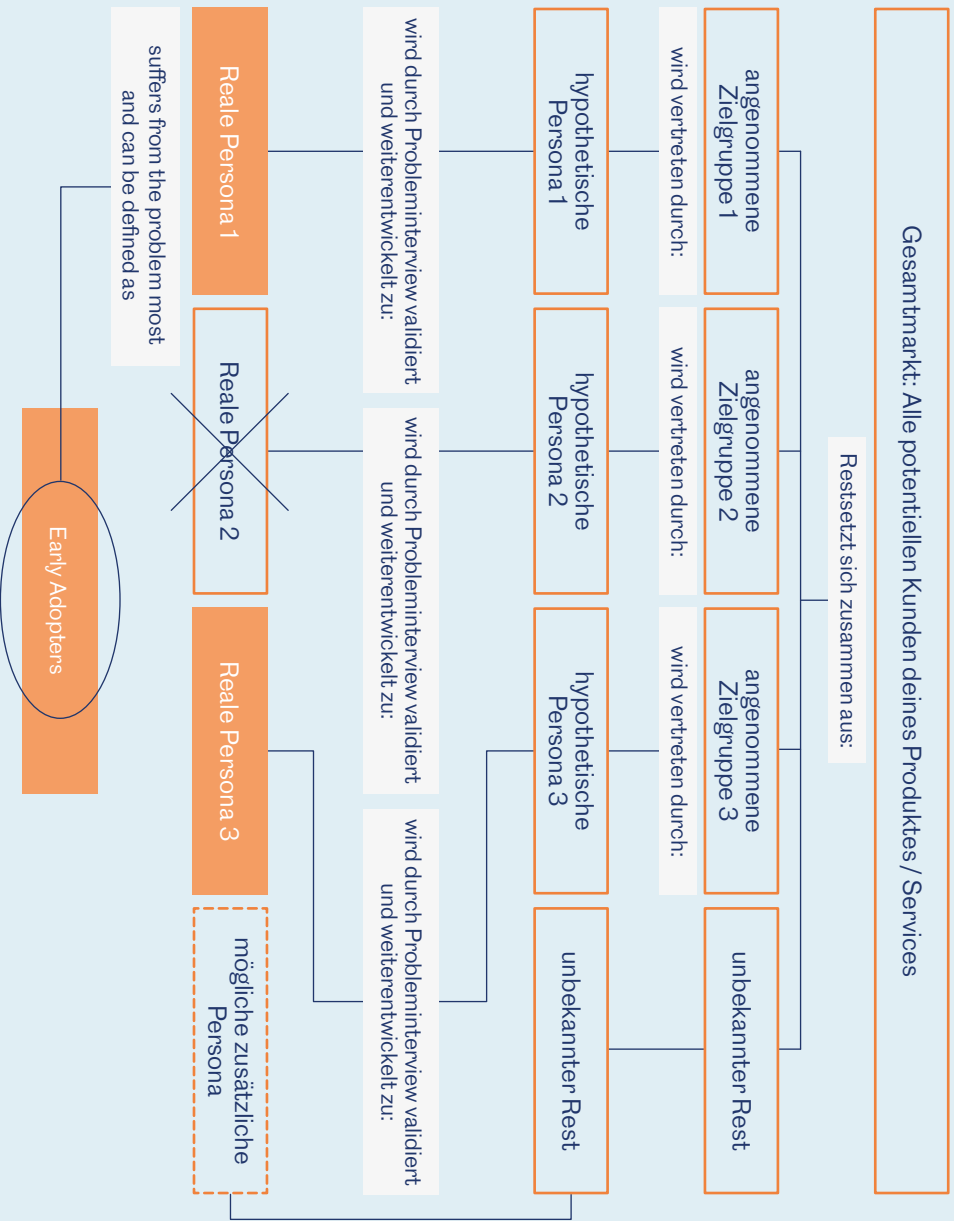
Reale Persona 3

mögliche zusätzliche
Persona

suffers from the problem most
and can be defined as

Schritt 6 & 7

Early Adopters



Schritt 1: Erkunde den Markt für deine Idee

Überlege dir in diesem ersten Schritt, wie sich die Grundgesamtheit deiner potentiellen Kunden bzw. dein Gesamtmarkt zusammensetzt. Für wen stiftest du mit deiner Idee Nutzen? Welche Attribute muss eine Person oder eine Organisation mitbringen, damit du sie zu deinem adressierten Gesamtmarkt zählen kannst?

In diesem Booklet geht es um die qualitative Identifizierung deiner Zielgruppen und nicht um das quantitative Marktpotential. Wie du dein Marktpotential berechnest, erfährst du im Booklet: „Geschäftsmodell“.

Beispiel

Du willst eine innovative Gelateria in Zürich eröffnen. Deine Eissorten sollen ausschliesslich Zutaten aus dem Grossraum Zürich enthalten. Damit willst du beweisen, dass nachhaltig und lokal leckere Gelati produziert werden können.

Dein Gesamtmarkt: Alle Menschen, die Gelati mögen und in Zürich verkehren.



Schritt 2: Entdecke verschiedene Zielgruppen

— Nun geht es darum, deinen Gesamtmarkt sinnvoll in sogenannte Zielgruppen, also relativ homogene Untergruppen zu segmentieren. Inwiefern unterscheiden sich deine potentiellen Nutzer? Gibt es Muster, die du hinsichtlich demografischer Merkmale, Verhalten, Bedürfnissen oder Werten deiner Grundgesamtheit vermutest?

Mach dir auch Überlegungen zum sogenannten Sinus-Milieu, einer gängigen Zielgruppen-Segmentierung, die dir hilft, deine Zielgruppe einem gesellschaftlichen Milieu zuzuordnen. Eine Übersicht der unterschiedlichen Milieu's findest du unter:



<https://bit.ly/2QqqLQp>



Beispiel

Du überlegst dir, wie sich dein Gesamtmarkt an Gelati-Fans in Zürich sinnvoll unterteilen lässt und kommst zu folgendem Schluss:

Zielgruppe 1 – Städtische Mütter:

Städtische, gut situierte Mütter mit jungen Kindern (Sinus Milieu: Bürgerliche Mitte). Eis-Essen als Beschäftigung und Belohnung für die Kinder. Schätzen den lokalen und nachhaltigen Gedanken.

Zielgruppe 2 – Junge Erwachsene:

Junge, urbane Zugehörige der Generation X. Oft Studierende (Sinus Milieu: Adaptiv Pragmatische). Eisdielen als sozialer Treffpunkt und Freizeitbeschäftigung. Sind häufig in Gruppen unterwegs. Preis-sensitiv. Nachhaltigkeit als Teil der persönlichen Ideologie.

Zielgruppe 3 – Individual-Touristen:

Aufgeschlossene Individual-Touristen. Städtetrip nach Zürich. Wollen „secret spots“ entdecken (Sinus Milieu: Digitale Kosmopoliten). Relativ hohe Kaufkraft, sind meist zu zweit oder in Gruppen unterwegs.

In einzelnen Fällen kann es auch sein, dass deine Zielgruppe und dein Gesamtmarkt identisch sind. Je kleiner dein Gesamtmarkt ist, desto geringer ist die vermeintliche Anzahl unterschiedlicher Zielgruppen, aus welchen sich dieser zusammensetzt.

Schritt 3: Erwecke deine Zielgruppen zum Leben

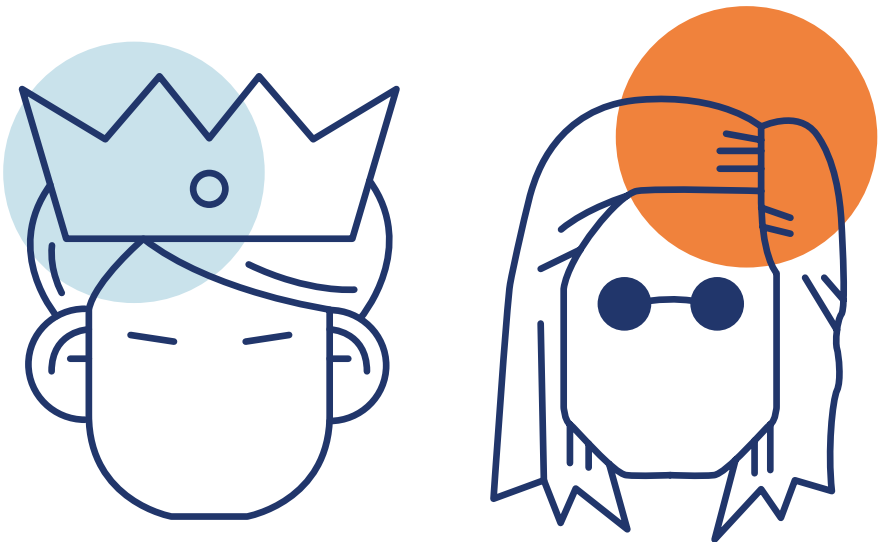
Es ist Zeit, deinen Zielgruppen ein Gesicht zu geben. In Form einer sogenannten „Persona“ entwickelst du eine möglichst reale, vorerst hypothetische Person, die als typischer Vertreter deiner Zielgruppe fungiert. Deine Personas dienen dazu, ein möglichst detailliertes Bild deiner Kundengruppe zu entwickeln. Eine gut ausgearbeitete Persona ist Gold wert: Eine Persona steht stellvertretend für eine Vielzahl an Kunden und entsprechend kannst du alle deine Lösungsentwürfe und Entwicklungen ständig anhand dieser Persona „challengen“, also prüfen, ob der imaginäre Vertreter deiner Zielgruppe deine Ideen gutheissen würde.

Damit deine Personas möglichst realistische Vertreter deiner Zielgruppe abgeben, ist es wichtig, sie möglichst ganzheitlich zu gestalten. Das heisst, dass du neben demografischen Merkmalen wie dem Alter, Geschlecht, Wohnort und der Ausbildung vor allem auch das Verhalten und die Interessen der vermeintlichen Zielgruppe identifizieren solltest. Auch dieses Modell ist dynamisch und wird sich fortlaufend weiterentwickeln. Zögere deshalb nicht, vorerst Annahmen zu deinen Personas zu treffen – du wirst diese sowieso aktualisieren müssen.

Beispiel

Warum ist es wichtig, nicht nur die demografischen Merkmale einer Persona zu dokumentieren? Mit einem kurzen Gedankenexperiment soll dir das verdeutlicht werden:

Es gibt zwei Männer, beide gleich alt, beide in England geboren, beide verheiratet, geschiedene Väter von gleichaltrigen Kindern, beide reich und erfolgreich und beide machen gerne Urlaub in den Alpen. Es handelt sich bei diesen sogenannten „soziodemografischen Zwillingen“ um Prinz Charles und Ozzy Osborne. Es wäre fatal, diese beiden Persönlichkeiten trotz ihrer verblüffenden Gemeinsamkeiten mittels derselben Persona abbilden zu wollen, unterscheiden sich ihr Lebensstil, ihr Verhalten und entsprechend auch ihre Vorlieben doch fundamental voneinander.



Auf der folgenden Seite findest du eine Vorlage für die Erfassung einer Persona.



Task

Entwickle erste Entwürfe unterschiedlicher hypothetischer Personas (meistens reichen drei aus). Fülle die Felder aus, für die du bereits eine Vermutung hast, den Rest kannst du getrost noch leer lassen und im Laufe deiner Validierung kontinuierlich ergänzen.

Im Idealfall nutzt du wiederum Post-its mit dem entsprechenden Farbcode, um deine Erkenntnisse visuell möglichst klar festzuhalten.

Persona Canvas

Persona Steckbrief	Skizziere deine Persona	Personaverhalten	Pains
<p>Name: Alter: Geschlecht: Wohnort: Ausbildung: Familienstand:</p>		<p>Interessen: Soziales Umfeld (Sinus-Milieu): Denkweise:</p>	<p>Welche "Pains" hat die Persona im Kontext deiner Idee?</p>
<p>Jobs to be done</p> <p>Welche Ansprüche stellt die Persona an deine Lösung? (funktionale, soziale und emotionale Jobs)</p>		<p>Gains</p> <p>Welche positiven Erlebnisse hat die Persona im Kontext deiner Idee?</p>	
		<p>Berührungspunkte mit deiner Idee</p> <p>Wo und wie informiert sich deine Persona? Was passiert vor und nach der Interaktion mit deinem Produkt/Service? Wer beeinflusst die Kaufentscheidung/Nutzungsentscheidung?</p>	

BEISPIEL

Persona Steckbrief

Name: Paula

Alter: 32

Geschlecht: weiblich

Wohnort: Zürich, Kreis 4

Ausbildung: Journalistin

Familienstand: verheiratet

Pains

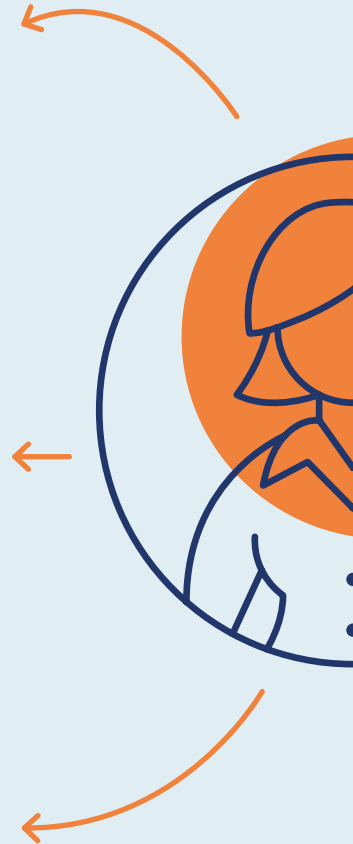
- Eis nur im Sommer attraktiv
- Oft viel Zucker in Eis
- Keine Angaben zur Herkunft
- Langer Weg

Jobs to be done

Funktional: Belohnungssystem für Kinder
(erlaubt vorherige Erledigungen)

Sozial: Treffen mit anderen Eltern / Kindern

Emotional: Kindern eine Freude machen





Personaverhalten

Interessen: Yoga, Psychologie, Natur

Soziales Umfeld (Sinus-Milieu): Bürgerliche Mitte

Denkweise: liberal, mitte-links, engagiert sich für Umweltschutz

Berührungspunkte mit Deiner Idee

Wo und wie informiert sich deine Persona?

Ronorp, verschiedene Newsletter, Facebook, watson, Freunde

Was passiert vor und nach der Interaktion mit deinem Produkt / Service?

Vorher: Unterwegs in der Stadt, oft Einkaufen – Eis als Belohnung für die Kinder. / Nachher: Meist nach Hause.

Wer beeinflusst die Kaufentscheidung / Nutzungsentscheidung?

Die Kinder

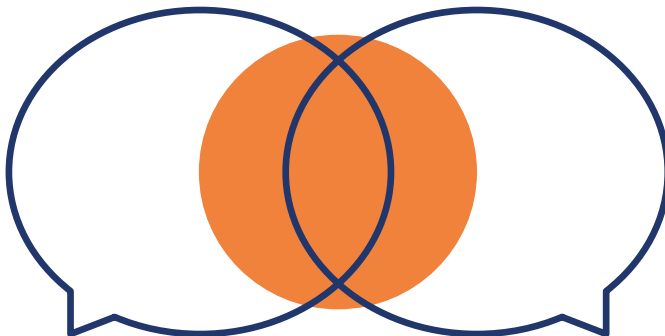
Gains

- Grosse Auswahl
- Sozialer Treffpunkt
- Kindern Freude machen
- Günstiges „Freizeit-Programm“

Die Identifizierung der Jobs to be done sind hierbei von zentraler Bedeutung und werden oft missverstanden. Überlege dir, welchen wünschenswerten Zustand deine Kunden durch die Interaktion mit deinem Produkt / Service erreichen wollen. Der Job to be done von Paula ist nicht das Geniessen eines Glaces, sondern die Erreichung eines bestimmten Gefühlszustandes, den sie durch die Tätigkeit erhofft. Mehr dazu unter:



<https://bit.ly/2zMoww9>



Schritt 4: Tritt in Kontakt mit deinen Zielgruppen

Jetzt gilt es, deine angenommenen Personas zu validieren und herauszufinden, welche Probleme deine unterschiedlichen Zielgruppen effektiv beschäftigen.

Die einfachste und effektivste Methode dafür ist ein sogenanntes Problem-Interview. Im Rahmen eines Problem-Interviews willst du herausfinden, wo der Schuh bei deinen potentiellen Kunden (hypothetischen Personas) tatsächlich drückt. Erinnerst du dich an den Doppel-Diamanten? Du befindest dich in der ersten Hälfte des Problem-Diamanten und hast entsprechend den Hut eines Forschers auf – Zeit also, die Welt aus der Sicht deiner potentiellen Kunden zu entdecken! Entsprechend solltest offene Fragen stellen, um möglichst viel über den Umgang deiner Befragten mit dem adressierten Problem zu erfahren. Bedenke: Suche nicht um jeden Preis nach einem Problem, das deiner angedachten Lösung entspricht, sondern lass deine zukünftigen Kunden entscheiden, welches Problem sie gelöst haben wollen.

“When you have already decided to build a hammer, everything starts looking like a nail [and you fake the problems on the canvas to justify your solution].”

Ash Maurya

Ziel des Problem-Interviews ist es, folgende Fragen beantworten zu können:

- Was ist das grösste Problem deiner Zielgruppe?
- Welche Produkte / Services lösen diese Problem heute bereits?
- Welche Wünsche / Erwartungen hat der Kunde an eine Lösung?
- Empfindet der Kunde das Problem als störend und zeigt er ehrliches Interesse an einer Lösung?

Im folgenden findest du einen rudimentären Beispiel-Leitfaden für ein Problem-Interview. Ergänze und erweitere deinen Leitfaden um Fragen, die dich im Rahmen deiner Idee interessieren. Es ist übrigens nicht notwendig, eine genaue Reihenfolge der Fragen einzuhalten und du kannst natürlich auch Fragen stellen, die du nicht im Vornher ein im Leitfaden festgehalten hast.



1

Hey, ich versuche mehr über [Kontext deiner Idee] zu erfahren, da ich gerade an einem Projekt dazu arbeite. Hast du fünf Minuten, um mir ein paar Fragen zu beantworten?

2

Erzähl mir vom letzten Mal, als du [Ideen-Aktivität].

3

Was war das Ärgerlichste an [Ideen-Aktivität]?

4

Wie löst du dieses Problem heute?

5

Was nervt dich an dieser Lösung?

6

Wenn es eine bessere Lösung gäbe, wo würdest du diese finden?

7

Wenn du einen Zauberstab hättest: Wie würdest du das Problem lösen?

8

Ich bin daran, [deine Idee] zu entwickeln – wie fändest du diese Idee?

9

Wärst du bereit, für diese Lösung einen angemessenen Preis zu bezahlen?

10

Danke, das war sehr hilfreich! Möchtest du auf dem Laufenden bleiben? Dann würde ich gerne deine Email-Adresse aufnehmen.

1

Beschreibe ganz oberflächlich den Kontext deiner Idee, ohne aber bereits auf die Lösung einzugehen. Gib deinem Gegenüber dadurch etwas Orientierung, zu welchem Thema und im Rahmen welches Projektes du die Fragen stellst.

2

Frage nach vergangenem Verhalten – dieses bildet die Realität ab und verhindert eine mitunter verzerrte Wahrnehmung der Befragten.

3

Hier willst du dem Problem auf die Schliche kommen. Wo sehen die Befragten unbefriedigende Situationen im Kontext deiner Idee?

4

Welche Konkurrenzprodukte / -services werden von den Befragten genutzt? Haben die Befragten bereits eine gute eigene Lösung für das Problem gefunden?

5

Warum ist die bestehende Lösung mitunter doch nicht so genial?

6

Mit dieser Frage identifizierst du spannende Kanäle, über die du zukünftig deinen Service / dein Produkt vermarkten und anbieten könntest.

7

Nutze die Kreativität deiner Befragten. Wenn sie alle Möglichkeiten hätten, wie würden Sie das Problem heute lösen? Diese Antwort gibt dir spannende Erkenntnisse darüber, in welche Stossrichtung du dein Idee weiterentwickeln oder neu denken solltest.

8

Obwohl du ein Problem-Interview führst, kannst du bereits erste Feedbacks zu deiner momentan angedachten Lösung einholen. Stösst deine Lösung grundsätzlich auf Interesse oder sehen die Befragten keinen effektiven Mehrwert darin?

9

Es geht nicht darum, einen konkreten Preis zu erfahren, sondern zu sehen, wie die Leute auf die Frage reagieren um erste Erkenntnisse über die Zahlungsbereitschaft zu erlangen. Falls die Befragten wissen wollen, was ein angemessener Preis sei, spiel die Frage zurück.

10

Die Bereitschaft der Befragten, dir ihre Email-Adresse zu geben, symbolisiert einerseits ein ehrliches Interesse an deiner Idee und gibt dir ausserdem bereits erste wertvolle „Leads“, also potentielle Kunden, auf die du zu einem späteren Zeitpunkt erneut zugehen kannst.

Als Alternative findest du eine ausführlichere Version eines Problem-Interviews in der digitalen Werkzeugkiste.

Bevor du nun losziehst, um deine ersten Kundeninterviews zu führen, einige Tipps dazu:

- **Sei geduldig, lass dein Gegenüber ausreden und gib ihm Zeit, nachzudenken. Zeige durch Mimik und Gestik, dass du aufmerksam bist (Augenkontakt, Nicken, Lächeln).**
- **Stelle einfache Fragen und vermeide Fremdwörter: So versteht dein Gegenüber dich besser und bekommt nicht das Gefühl, den Anforderungen nicht zu genügen.**
- **Stelle offene Fragen: Lass dein Gegenüber erzählen (Faustregel: Du redest 20% der Zeit, dein Gegenüber 80%).**
- **Nimm die Rolle eines neugierigen Kindes (Wieso?) oder eines Forschers (Wurzel des Problems ergründen) ein.**
- **Starte mit offenen Fragen zum allgemeinen Kontext deiner Idee („Wann hast du das letzte mal...“), gehe mit der Zeit tiefer und frage konkrete Probleme („Was stört dich am meisten an...“) ab.**
- **Präsentiere deinen Lösungsvorschlag erst am Schluss – du willst dein Gegenüber nicht frühzeitig beeinflussen.**
- **Benutze Zeichnungen, einfache Prototypen oder sonstige Hilfsmittel, um deine Lösung zu präsentieren (mehr Informationen zu Prototypen findest du im Booklet: „Lösung & Prototyping“). Interpretiere non-verbale Zeichen: Wie reagiert dein Gegenüber auf deine Fragen? (Erstaunen, Freude, Unbehagen).**
- **Versuche nicht, deine Annahmen um jeden Preis zu validieren: Auch nicht bestätigte Annahmen sind wertvolle Daten und erlauben dir, präziser zu fokussieren.**
- **Lass dir weitere mögliche Interviewpartner von deinem Gegenüber empfehlen.**

- **Dokumentiere dein Ergebnisse (Notizen, Persona-Canvas, Lean Canvas). Achte besonders auf aussagekräftige Zitate deines Gegenübers.**

Du musst nicht 20 Interviews durchführen. Mach so lange Interviews mit Vertretern deiner unterschiedlichen Zielgruppen, bis du Muster entdeckst und das Gehörte sich wiederholt. Dann bist du auf dem richtigen Weg. Orientiere dich an den Zielfragen des Problem-Interviews, welche du weiter vorne findest. Wenn du diese alle mit gutem Gewissen beantworten kannst, hast du vorerst genügend Problem-Interviews durchgeführt.

WEITERE MÖGLICHKEITEN ZUR PROBLEM-VALIDIERUNG

Neben den Problem-Interviews mit Kunden gibt es noch weitere Möglichkeiten, die Welt deiner Kunden zu entdecken:

Experten-Interviews: Sprich mit Experten auf dem Gebiet, das du mit deiner Idee adressierst. Diese können dir oft wertvolle Inputs und mitunter sogar validierte Daten zu deinen getroffenen Annahmen geben.

Teilnehmende Beobachtung: Manchmal ist es sinnvoller, Menschen dabei zu beobachten, wie sie in einer gewissen Situation handeln, als sie direkt nach ihrem Verhalten zu fragen.

Analogien: Überlege, in welchen anderen Branchen, Bereichen und Situationen eine ähnliche Idee bereits umgesetzt worden ist und lass dich von dieser Anwendung inspirieren. Wenn du bspw. eine Hundesitter-Plattform aufbauen willst, schau dir die unzähligen Baby-Sitter-Plattformen an und lerne von diesen.

Für mehr Informationen zu diesen ergänzenden Möglichkeiten wirf einen Blick auf das Material in der digitalen Werkzeugkiste.



Schritt 5: Prüfe deine Annahmen

- Es ist Zeit, die erste Version deiner Personas zu überarbeiten, validierte Annahmen in Fakten zu überführen und nicht validierte Annahmen oder Personas zu verwerfen und durch neue – zu prüfende – zu ersetzen. Deine Personas sind das Tor zur Realität und sollten ständig im Fokus deiner Überlegungen sein.

Die Überführung von hypothetischen Personas in reale, validierte Personas ist ein längerfristiges Unterfangen. Es wird dir kaum gelingen, in diesem frühen Stadium bereits perfekte, reale Personas zu erstellen. Sei dir bewusst, dass deine Personas nach wie vor auf Annahmen basieren und entwickle diese im weiteren Verlauf deines Projektes kontinuierlich weiter.

Bist du unsicher, ob deine Persona ausgereift genug ist? Ein kurzes Gedankenexperiment hilft: Stell dir vor, du müsstest deiner kreierten Persona ein persönliches Geschenk machen: Wenn es dir auf Grund der zusammengetragenen Informationen gelingt, ein passendes Geschenk zu finden, ist deine Persona sehr wahrscheinlich detailliert genug.

Schritt 6: Bestimme deine Early Adopters

— An diesem Punkt solltest du den Hut des Forschers durch denjenigen des CEOs austauschen und einen klaren Fokus setzen. Zwischenzeitlich solltest du ein gutes Gefühl dafür entwickelt haben, welche deiner angenommenen Zielgruppen am ehesten an deiner Idee interessiert sein dürfte bzw. welche deiner aktualisierten Personas am stärksten unter dem adressierten Problem leidet.

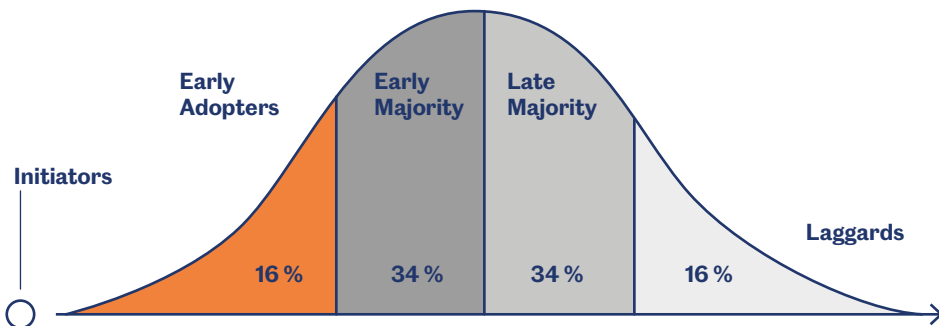
Deshalb macht es an dieser Stelle Sinn, dich auf die entsprechende Zielgruppe zu fokussieren. Du willst also vorerst die ersten ca. 16 % deines Gesamtmarktes adressieren, bevor du dich um die träge Masse kümmerst. Dieser Teilmarkt wird auch als Early Adopters bezeichnet, also Nutzer, die ein gesteigertes Interesse an deiner Idee haben, bevor diese überhaupt marktreif ist.

In der folgenden Abbildung siehst du eine klassische Verteilung deines Gesamtmarktes, dargestellt nach der Bereitschaft, dein Produkt / deinen Service früh auszuprobieren.

Weitere Informationen über die unterschiedlichen Adoptionsgruppen findest du hier:



<https://bit.ly/2girf79>



Die Identifizierung und Fokussierung auf deine Early Adopters macht aus verschiedenen Gründen Sinn:

- Early Adopters sind dir und deiner Idee gegenüber meist sehr wohlwollend gesinnt. Im Zuge dessen sind sie oft auch bereit, die Lösung gemeinsam mit dir weiterzuentwickeln und dir ehrliches und konstruktives Feedback zu geben.

- Early Adopters sind sich dem adressierten Problem bewusst, empfinden es als besonders nervig und sind entsprechend bereit, auch für nicht perfekt ausgereifte Lösungen zu bezahlen.
- Early Adopters stellen eine perfekte Lern- und Validierungsumgebung für dich dar: Wenn es dir nicht gelingt, deine Early Adopters von deiner Lösung zu überzeugen, wird es schwierig, in Zukunft die anderen adressierten Teilmärkte zu erobern.
- Du hast nur begrenzte Ressourcen und solltest dich entsprechend bezüglich Kommunikation, Design, Value Proposition und Marketing auf eine Zielgruppe fokussieren, um nicht in der Belanglosigkeit der zunehmenden Informationsflut unterzugehen.

Beispiel

Du hast die enorme Lärm- und Staubbelastung bei Bohrmaschinen als ein besonders störendes Problem identifiziert. Die Early Adopters für die Behebung dieses Problems sind aller Voraussicht nach Berufshandwerker, die täglich mit dem besagten Problem konfrontiert werden. Als Profis sind diese nicht nur eher bereit, dir Tipps für die Entwicklung einer Lösung zu geben, sondern sind wahrscheinlich auch gewillt, einen höheren Preis für die Behebung des Problems zu bezahlen als der Hobbyhandwerker.

Task

Bestimme deine Early Adopters. Orientiere dich dazu an deinen identifizierten Personas.

Falls du Mühe hast, deine Early Adopters zu bestimmen, überlege dir, für welche deiner Zielgruppen die negativen Konsequenzen am grössten wären, falls du deine Idee nicht realisieren würdest. Wen erwarten soziale Exklusion oder gesundheitliche Folgen? Wer wird gefeuert? Wer geht bankrott? Das Denken in extremen Negativ-Szenarien hilft dir, mögliche Early Adopters zu identifizieren.

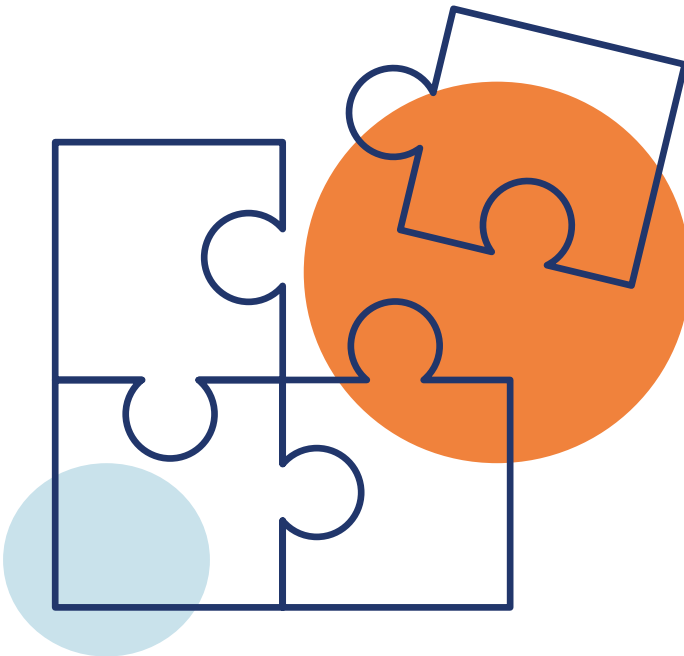
Schritt 7: Löse ein wahres Problem

Mit der vorläufigen Fokussierung auf deine Early Adopters geht auch ein Problemfokus einher. Wahrscheinlich hast du verschiedene Probleme identifiziert, die im Kontext deiner Idee aufgetaucht sind. Jetzt geht es darum, dich für eines dieser Probleme zu entscheiden und dieses in Zukunft als Ausgangspunkt deiner Lösungsentwicklung zu verwenden. Wie weisst du aber, welches deiner identifizierten Probleme am dringendsten gelöst werden soll? Kannst du die folgenden drei Fragen positiv beantworten, hast du mit hoher Wahrscheinlichkeit ein sogenanntes „Problem worth solving“ entdeckt:

- **Wollen die Befragten eine Lösung für das Problem?**
- **Ist jemand bereit, für die Lösung des Problems zu bezahlen?**
- **Gibt es genug Kunden, welche dasselbe Problem haben?**

Fahre erst weiter, wenn du ein relevantes Problem (Problem worth solving) identifiziert hast und weisst, wer dieses Problem unbedingt gelöst haben will (Early Adopters). Falls du diesen Match nicht gefunden hast, führe weitere Interviews durch.

Wie du vielleicht bemerkt hast, gerätst du bei der Identifizierung deiner Early Adopters und des Problem worth solving in eine Huhn-Ei Zwickmühle. Entscheidest du dich zuerst für die Early Adopters oder das zu lösende Problem? Auf diese Frage gibt es keine abschliessende Antwort, orientiere dich hierbei an den Erkenntnisse aus deinen Interviews. Wichtig ist, das du einen Match zwischen deiner Zielgruppe und dem Problem findest.



PROBLEM-STATEMENT

“If I had only one hour to save the world, I would spend fifty-five minutes defining the problem, and only five minutes finding the solution.”

Albert Einstein

Dieses Zitat fasst die Wichtigkeit dieses Kapitels zusammen. Mittels eines sogenannten Problem-Statements kannst du dein Problem einfach definieren und auf einen Satz reduzieren. Analog zum One Sentence Pitch geht es darum, ein kurzes und knackiges Statement zu entwickeln, das als Fundament für die Weiterentwicklung deiner Idee dienen soll.

Wie ist ein Problem-Statement aufgebaut? Grundsätzlich solltest du in der Lage sein, in einem Satz folgende drei Fragen zu beantworten:

Was ist das Problem?

Wer hat das Problem?

Wieso ist das ein Problem?

Das Problem-Statement sollte möglichst klar und nüchtern formuliert sein, gleichzeitig aber das Ausmass des Problems und das Marktpotential klar unterstreichen. Dabei sollten weder deine Lösung noch du oder deine Marke erwähnt werden. Im Gegensatz zum One Sentence Pitch willst du mit deinem Problem-Statement niemanden überzeugen, sondern nur möglichst neutral das Problem aufzeigen.

Beispiel

Kunden, die ihr Smartphone für Online-Banking benutzen, finden den Zahlungsprozess langwierig, da das manuelle Eintippen der Zahlungsdetails für jede Rechnung umständlich, fehleranfällig und zeitaufwendig ist.

Das Problem-Statement stellt die Zusammenfassung dieses Booklet dar und dient dir als Arbeitsgrundlage für das Booklet: „Lösung & Prototyping“.

Im nächsten Booklet wird es darum gehen, verschiedene Lösungen für dein identifiziertes Problem zu verorten, diese zu visualisieren und mit deinen potentiellen Kunden zu testen.



Wir empfehlen dir weiterzufahren, wenn du:

- Die Zielgruppen deiner Idee identifiziert und validiert hast.
- Personas zu den jeweiligen Zielgruppen skizziert hast.
- Mehrere Problem-Interviews mit Vertretern deiner Zielgruppen durchgeführt hast.
- Die zentralen Probleme deiner Zielgruppen identifiziert hast.
- Ein Problem worth solving gefunden hast.
- Weisst, welche Zielgruppe am stärksten unter dem Problem leidet (Early Adopters).
- Ein passendes Problem-Statement ausformuliert hast.



Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Booklet:

Sei neugierig und erkunde die Welt deiner potentiellen Kunden unvoreingenommen.

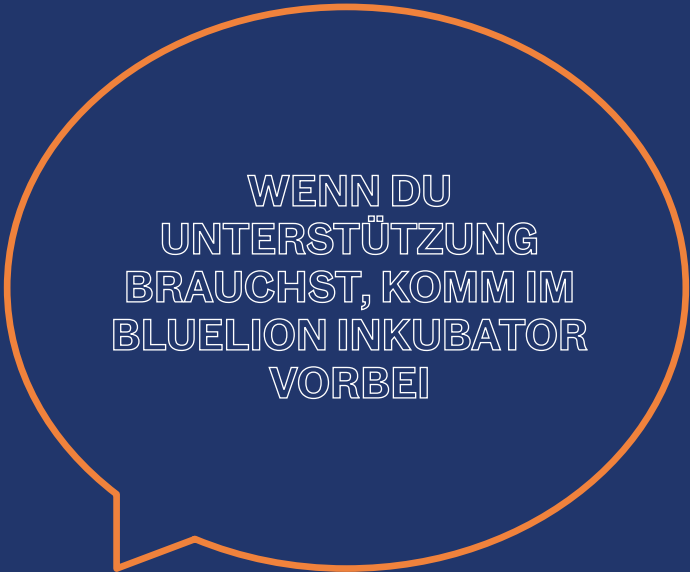
Das direkte Gespräch mit deinen Zielgruppen ist meistens die einfachste und effektivste Methode um in kurzer Zeit wertvolle Erkenntnisse zu generieren.

Identifiziere das deiner Idee zugrunde liegende Problem, bevor du eine Lösung entwickelst.

Je schmerzhafter das Problem, desto grösser das Bedürfnis nach einer Lösung. Finde deine Early Adopters und fokussiere dich vorerst konsequent auf diese.

▶▶ Was erwartet dich im nächsten Booklet (Lösung & Prototyping)?

- ▶ Du denkst verschiedene Lösungen an und baust Prototypen deiner Favoriten.
- ▶ Du holst dir Feedback zu den Prototypen bei deinen potentiellen Kunden ein.
- ▶ Du versuchst, die Schwachstellen (kritische Annahmen) deiner Idee zu identifizieren und zu prüfen.
- ▶ Du entscheidest dich aufgrund der Tests für die geeignetste Lösung.



WENN DU
UNTERSTÜTZUNG
BRAUCHST, KOMM IM
BLUELION INKUBATOR
VORBEI

Literatur

Ladder Blog (2018): <https://blog.ladder.io/business-idea>

Medium (2018): <https://productcoalition.com/how-to-write-a-good-customer-problem-statement-a815f80189ba>

Management 3.0 (2018): <https://management30.com/product/how-tochange-the-world/>



Bluelion

© 2019 **Bluelion Incubator**

Autoren: Mayer Miro, Wiedemer Caroline, Zumoberhaus Daniel

Design & Illustration: Bernotti Federico

Weitere Mitwirkende: Imfeld Claudia, Polini Giada, Senn Anina,
Renfer Christian, Stender Urs, Zeiler Christian, Zimmermann Anja.

Das Werk, einschliesslich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

