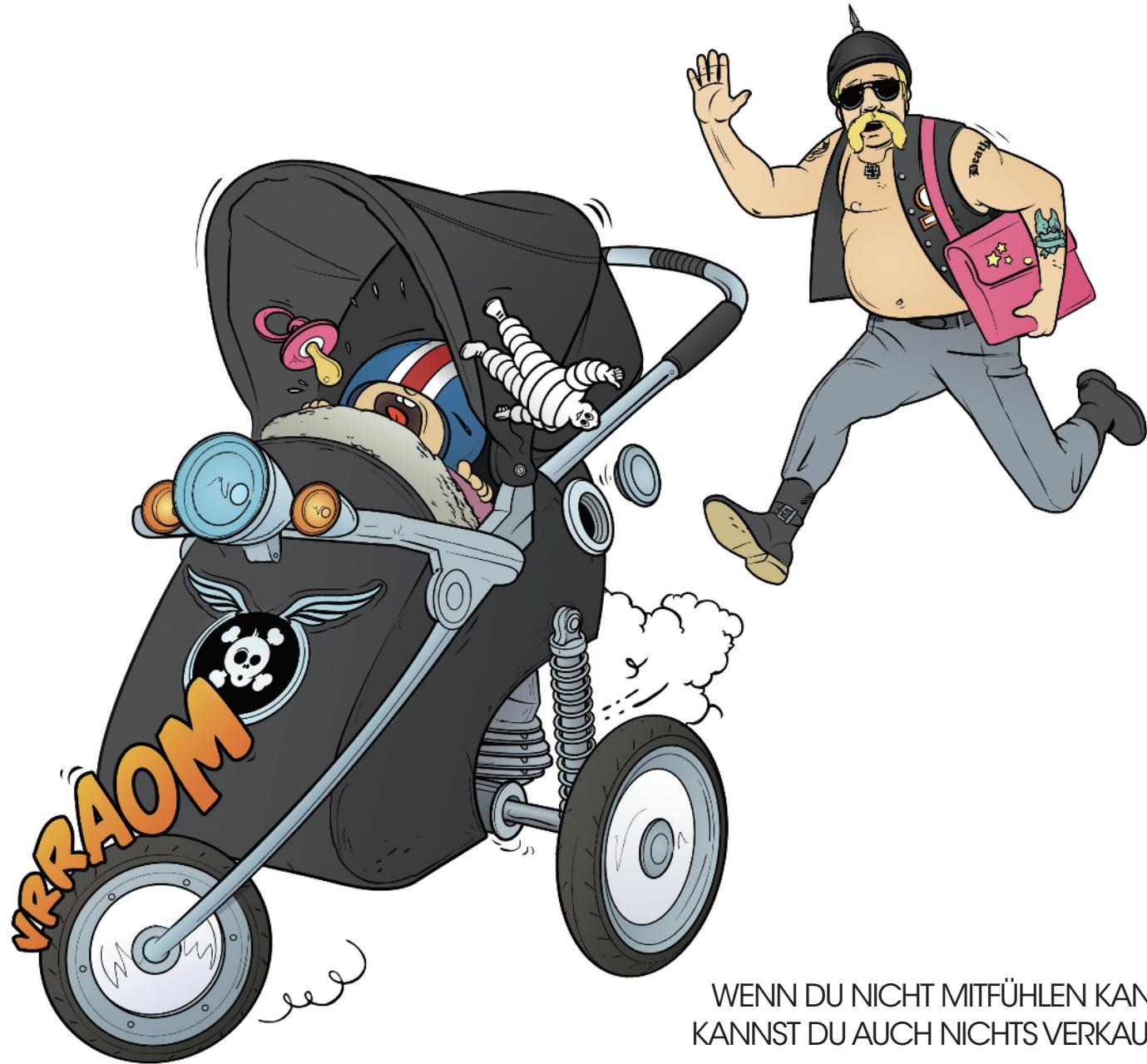


KUNDEN

UM EINEN NEUEN MARKT ZU SCHAFFEN ODER EINEN
VORHANDENEN MARKT AUS DEM GLEICHGEWICHT
ZU BRINGEN, BRAUCHEN SIE KUNDEN.



WENN DU NICHT MITFÜHLEN KANNST,
KANNST DU AUCH NICHTS VERKAUFEN.

UM ES GANZ KLAR ZU SAGEN: JEDE FIRMA BRAUCHT KUNDEN – OHNE SIE GIBT ES KEINEN ERFOLG. ABER WENN SIE SIE FÜR SICH GEWINNEN WOLLEN, MÜSSEN SIE VERSTANDEN HABEN, WAS SIE BRAUCHEN. WELCHEN GRUNDLEGENDEN „SCHMERZ“ HABEN SIE? WELCHES PROBLEM ODER BEDÜRFNIS KÖNNTE IHRE FIRMA LÖSEN ODER BEFRIEDIGEN? IHRE LEIDENSCHAFT MUSS ES SEIN, DAS „HEILMITTEL“ ZU FINDEN, DAS DIE „SCHMERZEN“ DER KUNDEN LINDERT, UND SIE MÜSSEN BEREIT SEIN, JENSEITS ALLER BESTEHENDEN OPTIONEN DIE BESTMÖGLICHE LÖSUNG ZU FINDEN.

LÖSEN SIE EIN PROBLEM?

Was ist der „Existenzgrund“ Ihres Unternehmens? Wenn Sie ein Unternehmen aufbauen wollen, müssen Sie ein Problem beseitigen. Es muss ja nicht gleich riesengroß sein, aber Ihr Unternehmen muss aus dem klaren und einfachen Grund existieren, dass eine Gruppe von Menschen da draußen ein Problem gelöst haben will – und Sie es lösen können. Ideen hören sich oft sehr gut an, wenn sie im Konferenzraum diskutiert oder in einem Geschäftsplan präsentiert werden, aber letztendlich führen sie zu nichts, weil das Produkt niemandes Schmerz lindert.

Der Schmerz ist eine Schwierigkeit oder eine lästige Tatsache, die den Kunden stört. Schmerz wird oft auf folgende Weise ausgedrückt: „Ich brauche zu viel Zeit für ...“, oder: „Das ist zu kompliziert“, oder sogar einfach nur: „Das macht überhaupt keinen Spaß!“ Das Heilmittel ist daher Ihr Angebot, um diesen Schmerz zu lindern: die Art und Weise, wie Sie die Zeit verkürzen oder die Kosten, die Schwierigkeiten und die Langeweile verringern.

Manchmal empfinden der Kunde und der Endnutzer unterschiedliche Aspekte des Schmerzes. (Beachten Sie, dass die beiden nicht immer identisch sind. Der Kunde bezahlt für Ihr Produkt, der Endnutzer ist dagegen die Person, die das Produkt tatsächlich einsetzt.) Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Sie beide korrekt identifiziert haben.

WOHER WISSEN SIE, WAS FÜR SIE UND IHR UNTERNEHMEN FUNKTIONIERT?

Um herauszufinden, unter welchen Schmerzen Ihre potenziellen Kunden leiden und ob Ihre neue Produktidee gut ist, müssen Sie Ihre Wohlfühlzone – das Büro – verlassen. Ja, genau: Sie werden aus dem Haus gehen und mit Ihren künftigen Kunden in Kontakt treten. Aber woher wissen Sie, mit welchen Leuten Sie Kontakt aufnehmen sollen? Über irgendwelche ungünstigen Kontaktstellen, die Sie aus Daten im Internet ermitteln, werden Sie sie jedenfalls nicht finden. Und mit unbefristeten Massenumfrageaktionen per E-Mail verschwenden Sie nur wertvolle



Zeit. Sie könnten es natürlich einfach direkt probieren, indem Sie jemanden fragen, was er braucht. Mit viel Glück wird er Ihnen sogar eine gute Antwort geben, aber meistens haben die potenziellen Kunden selbst nur das vage Gefühl, dass etwas nicht stimmt. Sie können häufig nicht genau beschreiben, was sie glücklich machen würde. Henry Ford sagte einmal, wenn er die Leute gefragt hätte, was sie brauchen, hätten sie wohl schnellere Pferde verlangt.

NEHMEN SIE MIT IHREN KUNDEN KONTAKT AUF!

Am besten erkennen Sie Ihre potenziellen Kunden und deren Schmerzen, wenn Sie sie beobachten, an ihrem Leben teilhaben und sich mit ihnen austauschen. Lernen Sie, sich Notizen zu machen und Schlüsse zu ziehen. So erkennen Sie zum Beispiel, dass die Menschen etwas cleverer, schneller, einfacher, billiger oder auf interessantere Weise erledigen könnten. Versuchen Sie es! Setzen Sie sich auf eine Parkbank und beobachten Sie einfach die vorübergehenden potenziellen Kunden: Was tun sie, worauf achten sie? Welche Geräte, Werkzeuge und Gegenstände tragen sie mit sich herum? Sind sie allein oder in Gruppen unterwegs? Derartige Erkundungen liefern Ihnen wichtige Informationen über Ihre potenziellen Kunden und ihre Schmerzen. Wie ein Verkäufer von Harley-Davidson einmal bemerkte: „Wenn du nicht mitfühlen kannst, kannst du auch nichts verkaufen.“



KUNDEN

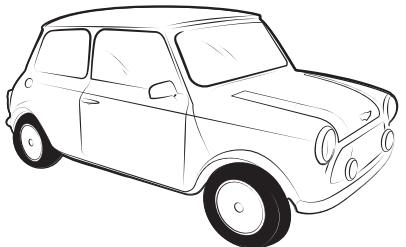
Lernen Sie also mitzuhalten! Bauen Sie einen Prototypen, gehen Sie unter die Leute und verkaufen Sie ihn! Anschließend bauen Sie überarbeitete Versionen. Je mehr Rückmeldungen Sie über die aufeinanderfolgenden Modelle erhalten, desto schneller finden Sie heraus, ob Ihr Produkt bestimmte Schmerzen beheben kann. Wenn Sie mit Ihren potenziellen Kunden sprechen und ihnen einen Prototypen verkaufen, ist das wesentlich effizienter, als wenn Sie endlose Zeit in Meetings verbringen, Diagramme zeichnen und darüber sprechen, wie unglaublich gut Ihr Produkt sein wird. Darüber hinaus erfahren Sie sehr viel über die Gründe, aus denen die Kunden Ihr Produkt überhaupt in Betracht ziehen. Vielleicht sind dies ganz andere Gründe als die, aus denen Sie das Produkt verkaufen wollen! Die Kunden liefern Ihnen Verbesserungsvorschläge, und Sie finden schnell heraus, was ihnen an dem Produkt gefällt und was nicht. Bringen Sie die erste Version daher möglichst schnell heraus!

Apples Entwicklerteam tut es noch, ebenso wie die Designer von Volvo – und der Gründer von IKEA bezieht sogar einen Kick daraus: aus der Interaktion mit den Kunden. Aber potenzielle Kunden (und Endnutzer) lassen sich immer schwerer dazu überreden, Zeit in die Begutachtung eines neuen Produkts zu investieren. Allein ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen, ist oft schon schwer. Und selbst wenn Sie sie haben, werden Sie feststellen, dass die meisten Menschen bereits ausgebucht sind. Oft wollen sie weder etwas ändern noch von ihrer Routine abweichen. Sie tun nichts, nur weil es Ihnen lieber wäre. Ein Tag hat nur 1 440 Minuten, und die sind bereits vollgepackt mit Arbeit, Fahrtwegen, Mahlzeiten,

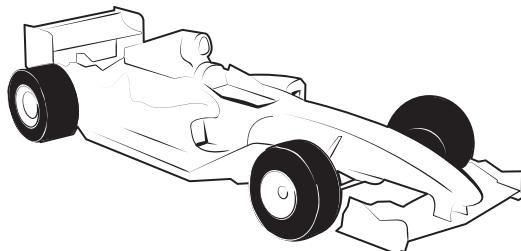
Sport, Gesprächen, Hausarbeit, Unterhaltung – und vielleicht sogar noch ein wenig Schlaf. Irgendwie müssen Sie potenzielle Kunden davon überzeugen, dass das, was sie bisher haben, nicht gut genug ist, und dass es sich lohnt, ein wenig Zeit auf die Betrachtung und – mit viel Glück – die Übernahme der wunderbaren Alternative zu verwenden, die Sie anbieten. Und dennoch: Auch wenn das Verhalten der Kunden schwer zu ändern ist, ist es doch möglich. Unternehmen, die diese Herausforderung auf sich nehmen, werden in der Regel als „risikoreich, aber mit hohem Potenzial“ eingeschätzt.

Andererseits müssen Sie nicht diesen Weg einschlagen. Es gibt zwei alternative Möglichkeiten zur Änderung des Kundenverhaltens. Erstens können Sie ein Produkt verbessern. Wenn der Kunde bereits ein Auto fährt, können Sie ihm ein anderes anbieten. So muss der Kunde nicht sein Verhalten ändern (er fährt weiterhin ein Auto), sondern er wählt einfach ein anderes Modell – nämlich Ihres!

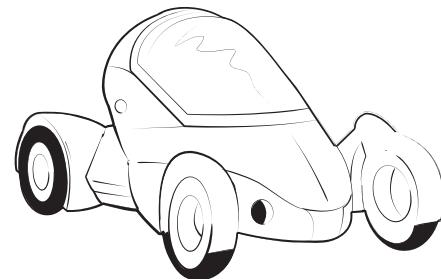
Zweitens können Sie ein Produkt anbieten, das dem Kunden mehr bietet, als er erwartet. Mit den ersten Mobiltelefonen waren die Kunden beispielsweise zum ersten Mal rund um die Uhr erreichbar. Das war eine regelrechte Revolution im Bereich der Kommunikation. Doch dann kamen die Smartphones, mit denen die Leute jetzt nicht mehr nur telefonieren, sondern auch ihre E-Mails abrufen, Musik hören und spielen können – unabhängig davon, wo sie sich gerade befinden oder was sie sonst noch tun. So etwas nennen wir Mehrwert!



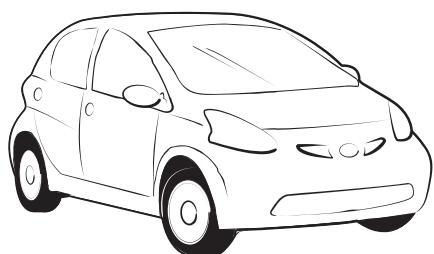
SO BESCHRIEB ES DER KUNDE



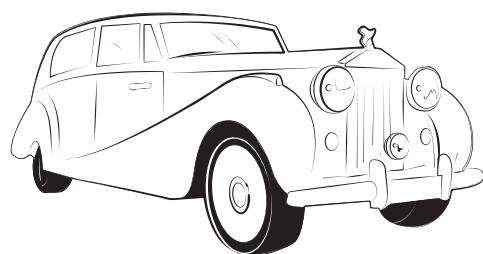
SO PRIES ES DER VERKÄUFER AN



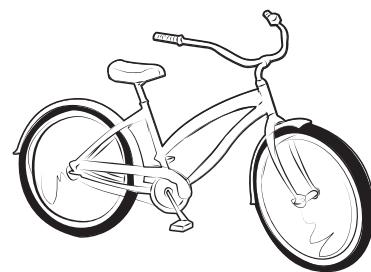
**SO VERSTAND ES DER
PROJEKTLEITER**



SO WURDE ES IM WERK GEBAUT



**SO WURDE ES DEM KUNDEN IN
RECHNUNG GESTELLT**



**DAS HÄTTE DER KUNDE
EIGENTLICH GEBRAUCHT**

Achtung! Bauen Sie kein Auto, wenn der Kunde eigentlich ein Fahrrad braucht.

WER SIND IHRE KUNDEN?

HABEN SIE ALLE DENSELBN SCHMERZ?
IN DIE FOLGENDEN RAHMEN KÖNNEN SIE KURZE BESCHREIBUNGEN EINTRAGEN.

Meine Kunden sind:

Anregung: „Surfer“

Achtung! Wie viele Kundengruppen haben Sie tatsächlich? Wie unterscheiden sie sich?

Teilen Sie Ihre Kunden in Segmente ein:

Anregung: Surfer lassen sich in kleinere Segmente einteilen, zum Beispiel in:
„Longboard-Surfer“

Anregung:
„Hippies“

Anregung:
„Einheimische“

Anregung:
„Führungskräfte“

Anregung:
„Profisurfer“

Anregung:
„Jugendliche“



KUNDEN

VOM SCHMERZ ZUM PRODUKT

Na gut! Jetzt haben Sie eine relativ genaue Vorstellung davon, wer Ihre Kunden sind und wie Ihr Produkt deren Schmerz beheben könnte. Nun müssen Sie Ihr Team darüber informieren und ein voll ausgereiftes, vermarktabares Heilmittel für den Schmerz Ihrer Kunden ausarbeiten.

DER ÜBLICHE ABLAUF

Sie sind sich ziemlich sicher, dass Sie wissen, was die Kunden brauchen, denn diese sprechen darüber und zeigen Ihnen, was sie sich wünschen. Manchmal äußern sie sogar Lösungsvorschläge. Sie und Ihr Team hören zu – Sie hören ganz genau zu –, damit Sie das Gehörte hinterher in Produktspezifikationen umsetzen können. Was für ein Projekt Sie dann intern daraus entwickeln, hängt unter anderem von den Erfahrungen und den Fachkenntnissen Ihres Teams ab.

Der Schmerz des Kunden wurde also in eine Projektbeschreibung umgesetzt und an das Ingenieurteam weitergegeben. Dieses übersetzt den Grundriss in einen Projektplan mit Meilensteinen und Zwischen- und Endprodukten. (Das ist das Spezialgebiet von Ingenieuren!)

Wenn Ihr Team wirklich verstanden hat, wo die Kunden der Schuh drückt, und wenn die Ingenieure eine Lösung dafür entwickeln konnten, dann haben Sie endlich ein Produkt! Und nachdem Sie den Prototypen durch weitere Interaktionen mit den Kunden genauer ausgearbeitet und verbessert haben, können Sie Ihr Produkt auf den Markt bringen. Zur

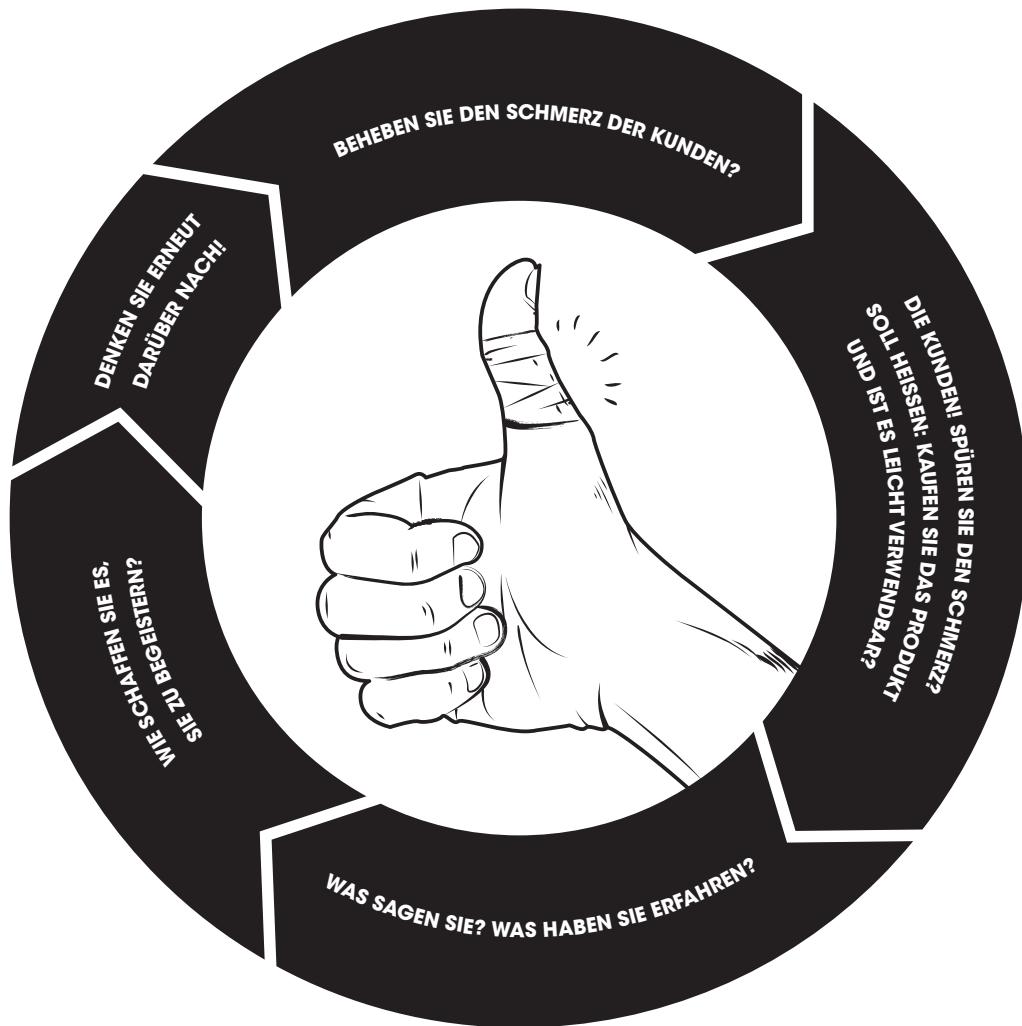
Produkteinführung wird oft eine große Party veranstaltet (je mehr in den Medien darüber berichtet wird, desto besser). Die Vertriebsmannschaft begibt sich auf Kundenakquise und die Abteilung Operations entwickelt ein Abrechnungssystem, beispielsweise mit einem einmaligen Einrichtungspreis und einer monatlichen Wartungsgebühr, damit die Einnahmen fließen. Und der Kundendienst? Hier müssen Sie womöglich erst noch festlegen, wer welchen Service leistet und ob die Kosten dafür in den Verkaufspreis eingerechnet werden. Immerhin: Die Einnahmen sind nicht schlecht und Sie erregen auch einige Aufmerksamkeit! Dennoch bleibt die Frage bestehen: Entspricht das Produkt tatsächlich dem, was die Kunden brauchen? Wenn sie immer wieder kommen und die Nachfrage bestehen bleibt, dann lautet die Antwort: ja!

OH, DIESE SCHMERZEN!

Haben Ihre Kunden tatsächlich Schmerzen? Was sagen sie? Was konnten Sie in Erfahrung bringen? Dient Ihre Lösung zur Behebung dieser Schmerzen? Kaufen die Kunden Ihre Lösung? Ist sie leicht anwendbar? Begeistert sie die Kunden? Sind Sie sicher? Denken Sie noch einmal darüber nach!



WELCHEN SCHMERZ BEHEBEN SIE?

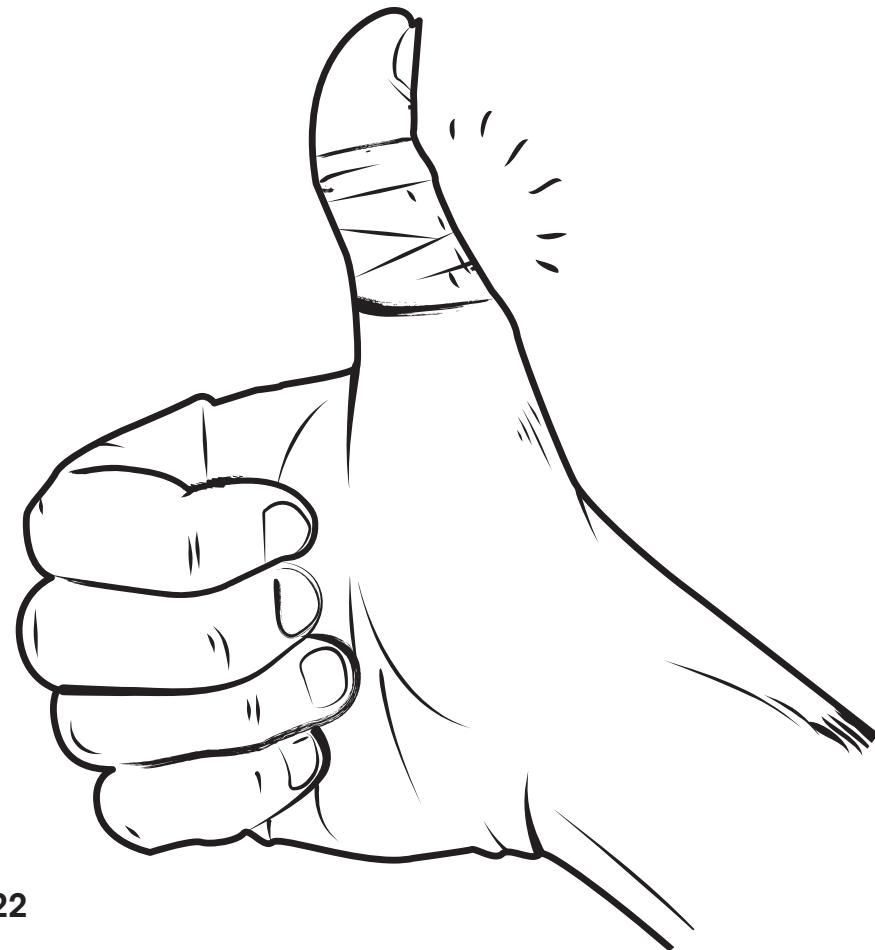


DER SCHMERZ IHRER KUNDEN

WELCHEN BESTIMMTEN „SCHMERZ“ BESEITIGT IHR PRODUKT ODER IHRE DIENSTLEISTUNG?

Erklären Sie den Schmerz Ihrer Kunden möglichst genau:

Anregung: „Im Dunkeln sieht man schlecht.“



Erklären Sie genau, wie Sie den Schmerz heilen:

Anregung: „Glühbirne“

Achtung! Es ist zwar schwer, aber wenn Sie den Schmerz genau kennen und erklären können, wie Sie ihn beheben, dann läuft es von selbst!

Sie haben den Schmerz der Kunden wirklich genau identifiziert, weil:

Anregung: „Ich habe sie befragt, sie beobachtet, mich in ihre Lage versetzt, Erfahrungen gesammelt, mit ihnen gesprochen, eine Betaversion verkauft usw.“

Könnten Sie Ihr Produkt nur auf Vorbestellungen hin verkaufen?

Erklären Sie, warum:

Anregung: „Volkswagen baute einen Prototyp des neuen Beetle. Der große Widerhall in der Öffentlichkeit und die vielen Vorbestellungen überzeugten die Firma davon, das Auto zu fertigen.“



KUNDEN

DIE ÜBERWINDUNG DES ABGRUNDS

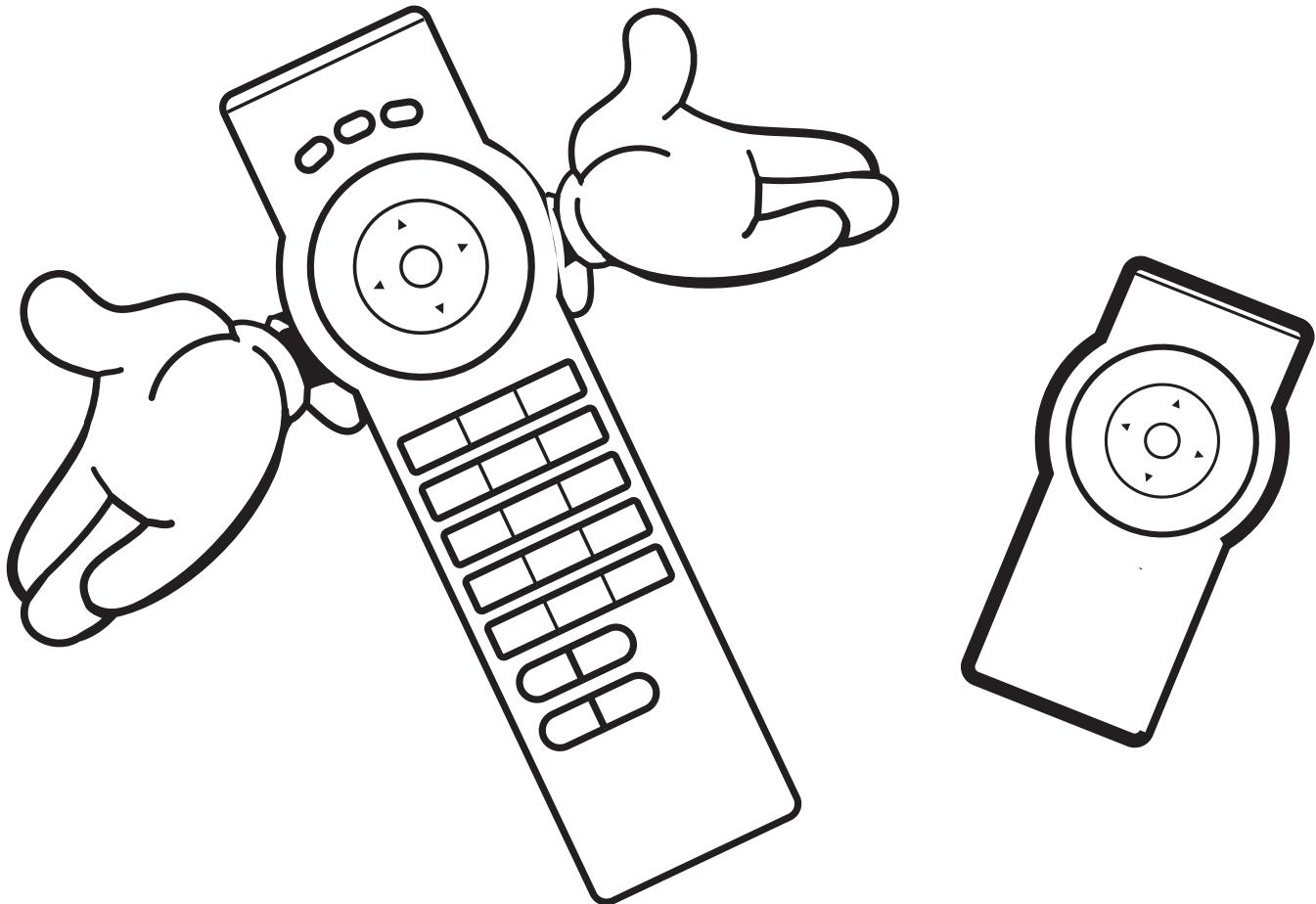
Sie haben die ersten Kunden – gut gemacht! Was nun? Wie „überwinden Sie den Abgrund“, wie erreichen Sie den großen Massenmarkt jenseits dieser winzigen Gruppe? Geoffrey A. Moore entwickelte mit dem Technologieakzeptanz-Lebenszyklus (Technology Adoption Life Cycle) eines der einflussreichsten Modelle für Unternehmen mit hohem Entwicklungspotenzial. In seinem Buch *Crossing the Chasm* legt er dar, warum die meisten Firmen niemals so weit kommen, die Massenmärkte zu erobern. Kurz zusammengefasst liegt es daran, dass sie nicht darauf achten, dass die verschiedenen Kundengruppen unterschiedliche Schmerzen haben. Aus diesem Grund gestalten sie aus ihrer „Technologie“ (die meisten risikoreichen Unternehmen mit hohem Potenzial verkaufen in ihrer Anfangszeit eine „Technologie“) nie ein Produkt, das sich an die veränderlichen Bedürfnisse verschiedener Märkte anpassen lässt. Die meisten Unternehmen müssen sich großen Herausforderungen stellen, wenn sie den Sprung über den Abgrund wagen, und selbst Firmen, denen dieser Sprung gelingt, wissen hinterher oft nicht genau, wie sie es geschafft haben. Aber geben Sie Acht, denn eines ist sicher: Ihre Firma wird sich verändern!

DIE VERÄNDERUNG

Rufen wir uns ins Gedächtnis, wie eine Firma vor vielen Jahren den Abgrund mit einem Produkt überwand, das den Menschen das mühsame Aufstehen beim Umschalten des Fernsehprogramms ersparen sollte. Sie sind der Leiter dieser Firma und Sie haben ein hervorragendes,

enthusiastisches Team von Ingenieuren, dem Sie die Entwicklung des Produkts übertragen. Das Team leistet wunderbare Arbeit, und der erste Prototyp des Produkts – der Fernbedienung – hat acht Tasten, der zweite hat zehn und der dritte bereits 14. Sie denken, dass es nun an der Zeit sei, ein Gerät mit 20 Tasten zu entwickeln, aber glücklicherweise geht Ihnen, noch während die Ingenieure am Design arbeiten, das Geld aus und Sie müssen die Entwicklung beenden. Vor dem Abgrund: Ihre ersten Kunden sind absolut begeistert von der neuen Fernbedienung, weil sie auf dem Sofa sitzen bleiben können und weil sie all die vielen Tasten lieben, obwohl sie vielleicht nur drei oder vier davon wirklich benutzen. Ihre Partner, Mitarbeiter und potenziellen Investoren lieben die Fernbedienung ebenfalls, einfach weil sie neue Technologie toll finden.

Wenn aber dann der Glanz des Neuen langsam verblasst, vergessen die Kunden anscheinend, warum ihnen das Produkt am Anfang so gut gefiel. Sie sehen nur noch ein hässliches Gerät mit zu vielen Knöpfen, die sie nicht zuordnen können. Sie lassen Ihre Schöpfung links liegen und schalten doch wieder auf die alte Weise um. Was bedeutet das? Sie haben den Abgrund überwunden! Aber Ihre neuen Kunden haben andere Bedürfnisse. Nun müssen Sie sich an die Entwicklung Ihrer Kundenbasis und an die veränderten Marktbedingungen anpassen (vielleicht müssen Sie sogar eine Vertriebs- und Marketingabteilung einrichten!) sowie neue Partner suchen. Außerdem müssen Sie unbedingt Ihre Lösung für die Schmerzen der Kunden neu überdenken und vor allem genau prüfen, wie viele Tasten die Kunden tatsächlich brauchen.



SO BESCHRIEBEN ES FRÜHE KUNDEN

**DAS BRAUCHTE DIE MEHRZAHL
DER KUNDEN TATSÄCHLICH**

ÜBERWINDEN SIE DEN ABGRUND

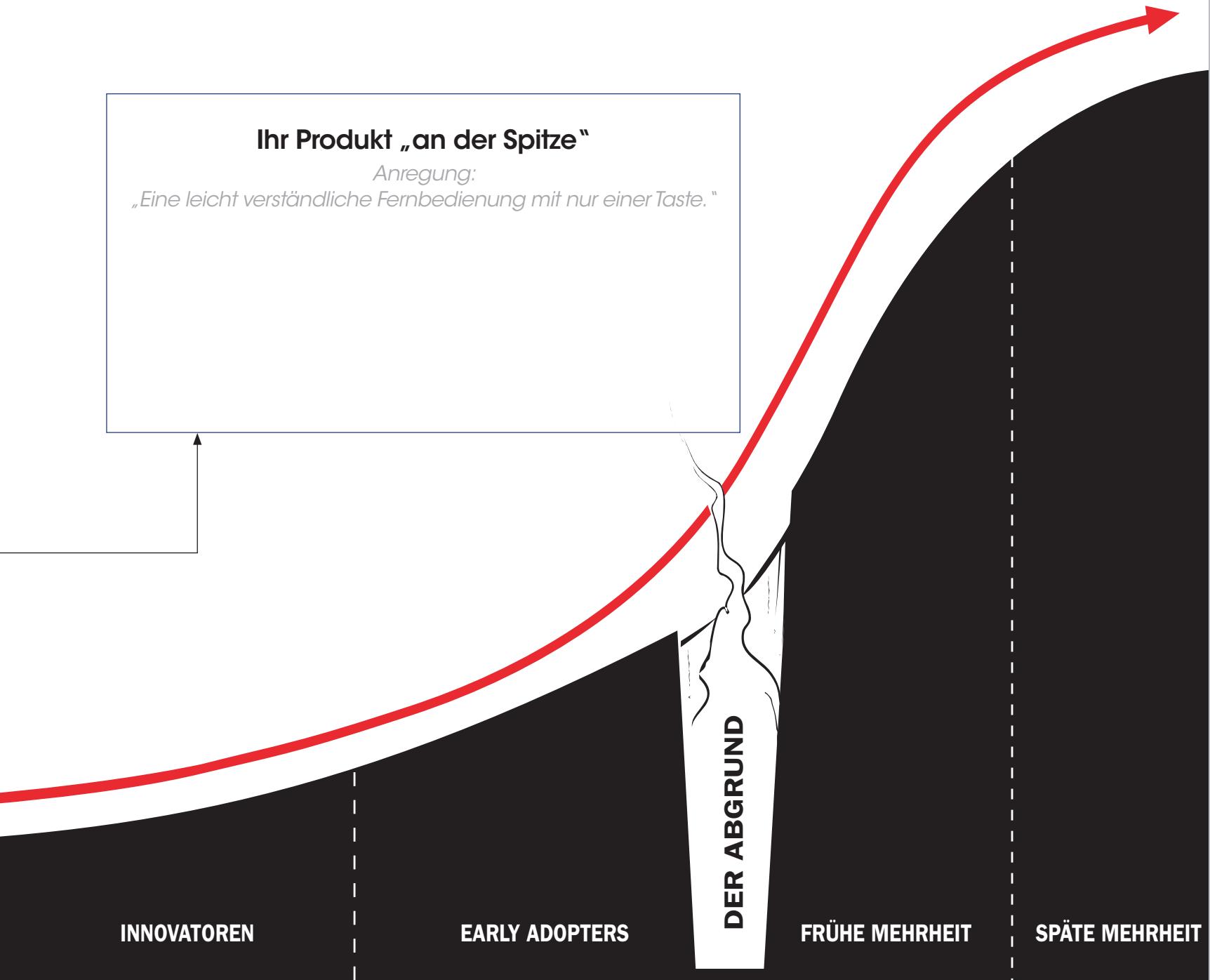
DIES IST IHRE HERAUSFORDERUNG: SIE MÜSSEN DAS PRODUKT, DAS ANFANGS DIE ZIELGRUPPEN DER „INNOVATOREN“ UND „EARLY ADOPTERS“ BEDIENTE, ÜBER DEN ABGRUND BRINGEN UND SO VERÄNDERN, DASS ES FÜR DEN MASSENMARKT TAUGLICH WIRD.

Ihr Produkt heute

Anregung: „Eine Fernbedienung mit vielen Tasten“

Schätzen Sie, was getan werden muss, um den Abgrund zu überwinden

GEBEN SIE AN, AN WELCHEM PUNKT DER KURVE IHR PRODUKT GERADE IST >



EIN TAG IM LEBEN IHRER KUNDEN

Wie werden sie es einsetzen?

Anregung: „Eine Harley-Davidson wird von einem 47-jährigen Buchhalter gefahren, der eine schwarze Lederkombi trägt und sich vogelfrei fühlt.“

Wo werden sie es einsetzen?

Anregung: „Auf kurvenreichen Landstraßen oder in Kleinstädten, wo sie den Leuten Angst einjagen können.“

Wann werden sie es einsetzen?

Anregung: „Harley-Davidsons werden am Wochenende für ‚Freedom Rides‘ eingesetzt. Die Fahrer wollen sich lebendig und frei fühlen.“

Achtung! Beobachten Sie in den unterschiedlichen Phasen der Beschäftigung mit Ihrem Produkt verschiedene Arten von Schmerz?
Beispiele: Auspacken, Einrichtung, Benutzung, Stornierung usw.

ZUSAMMENFASSUNG - KUNDEN

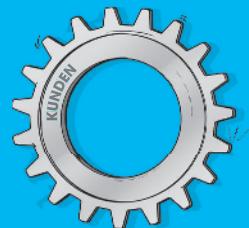
Sie müssen den Schmerz Ihres Kunden identifizieren, und dann muss Ihr leidenschaftlicher Wunsch, diesen Schmerz genau zu lokalisieren und zu beheben, mit den richtigen Kunden zusammentreffen, die bereit sind, für eine Heilung zu bezahlen. Wenn Sie den Schmerz des Kunden nicht kennen, müssen Sie potenzielle Kunden beobachten und mit ihnen in Kontakt treten. Dabei ist eine direkte Befragung der Kunden oft nicht die beste Strategie. Nur dann, wenn Sie sich in ihre Lage versetzen können, werden Sie ihnen etwas verkaufen! Wenn Sie eine der folgenden Fragen noch mit NEIN beantworten, müssen Sie weiterhin an diesem Zahnrad feilen.

FRAGEN, DIE UNBEDINGT BEANTWORTET SEIN MÜSSEN:

- 1 Haben Sie einen Schmerz identifiziert, den viele potenzielle Kunden gemeinsam haben? (Woher wissen Sie das?)
- 2 Wollen Sie und Ihr Team diesen Schmerz leidenschaftlich gern beseitigen?
- 3 Wissen Sie, wer Ihre ersten Kunden sind?
- 4 Können Sie einen Prototypen bauen, der die Schmerzen der Kunden beseitigt?
- 5 Sind Sie darauf vorbereitet, den Abgrund zu überwinden, wenn es so weit ist?

SYNCHRONISIEREN SIE DIE ZAHNRÄDER ... STIMMEN SIE SIE MIT DEN KUNDEN AB

Mit den Kunden steht und fällt Ihr Unternehmen! Alles, was Sie ab jetzt tun, muss auf die Wünsche Ihrer Kunden abgestimmt sein.



WICHTIG

**Versetzen Sie sich in Ihre Kunden hinein und spüren Sie ihren Schmerz.
Dann entwickeln Sie ein Heilmittel dafür.**