

Running Lean

Geschäftsmodelle schnell und iterativ
entwickeln

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

Testen Sie Ihre Idee auf Wünschbarkeit

Wünschbarkeit: Wollen die Kunden es?

Picken Sie sich in Abbildung 2.1 einen Punkt auf der Zeitleiste der Produktentwicklung heraus und versuchen Sie sich daran zu erinnern, was Sie damals veranlasst hat, von einer Lösung zur nächsten zu wechseln.

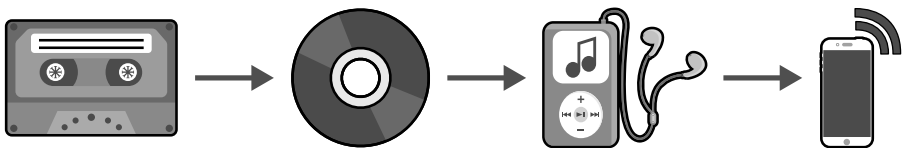


Abbildung 2.1: Entwicklungszeitleiste von Audiogeräten/-medien

Wir haben massive Veränderungen der Art und Weise erlebt, wie wir Musik hören. Es ist zwar verlockend, zu behaupten, dass wir jeweils der besseren Klangqualität wegen umgestiegen sind, aber das stimmt nicht. Zwar verbesserte sich die Tonqualität beim Schritt von Musikkassetten zu CDs, bei den folgenden Entwicklungen verschlechterte sie sich aber. Es muss also etwas anderes im Spiel gewesen sein.

Als Unternehmer besteht unsere Aufgabe darin, bessere Produkte zu entwickeln – aber was bedeutet »besser« überhaupt? Das ist die Schlüsselfrage, die Sie sich stellen müssen, wenn Sie Ihre Idee auf ihre Attraktivität hin testen wollen.

Was bedeutet »besser«?

Will man den Begriff »besser« definieren, gilt es zuerst festzustellen, dass es Kunden *nicht um Lösungen geht, sondern darum, die gewünschten Ergebnisse (Outcomes) zu erzielen.*

Die Aufmerksamkeit eines Kunden gewinnen Sie also am besten, wenn Sie ihn nicht durch Ihre Lösung, sondern durch Ihr einzigartiges Wertversprechen überzeugen.

Eine überzeugende Unique Value Proposition verspricht entweder *ein besseres gewünschtes Ergebnis oder einen besseren Weg dorthin oder beides zugleich.*

Um ein überzeugendes Wertversprechen zu entwickeln, müssen Sie sich zunächst messerscharf auf *Ihre Zielgruppe* konzentrieren und dann *die Hindernisse (oder Probleme) verstehen, die Ihren potenziellen Kunden beim Erreichen der gewünschten Ergebnisse entgegenstehen.*

Mindset #2

Liebe das Problem, nicht deine Lösung.

Auf dem Lean Canvas werden diese Beobachtungen in den Feldern »Kundensegmente«, »Problem« und »Wertversprechen« festgehalten. Man kann leicht erkennen, dass Ihr gesamtes Geschäftsmodell auseinanderfällt, wenn Sie hier falsche Annahmen treffen. Sonst beschreiben Sie am Ende eine Lösung, die niemand will (nicht gewünscht ist). Selbst wenn es Ihnen gelingt, diese Lösung zu bauen (sie ist machbar), wird sie von niemandem gekauft (sie ist nicht wirtschaftlich bzw. tragfähig). Damit ist Ihr Geschäftsmodell erledigt.

Deshalb sollten Sie Ihre Idee unmittelbar nach der Skizzierung des ersten Lean Canvas einem Stresstest auf deren Wünschbarkeit (oder Attraktivität) unterziehen, und genau darum wird es in diesem Kapitel gehen (siehe Abbildung 2.2).

Hinweis

Ich habe eine Variante des Lean Canvas, das Lean(er) Canvas, entwickelt, das nur die drei Felder »Kundensegmente«, »Problem« und »Wertversprechen« enthält. Ich empfehle Gründern von Start-ups zwar weiterhin, das vollständige Lean Canvas auszufüllen, aber für Produktteams, die in hoch spezialisierten Umgebungen arbeiten, in denen das Team von Vertriebs- und Marketingaktivitäten abgekoppelt ist, kann ein Lean(er) Canvas ein geeigneterer Ausgangspunkt sein.

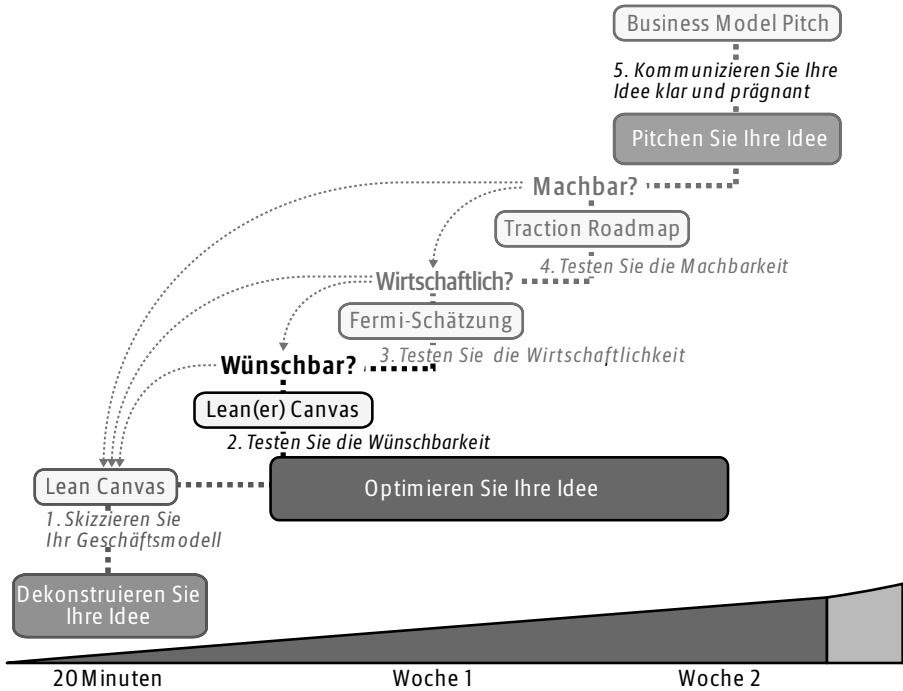


Abbildung 2.2: Wünschbarkeit testen

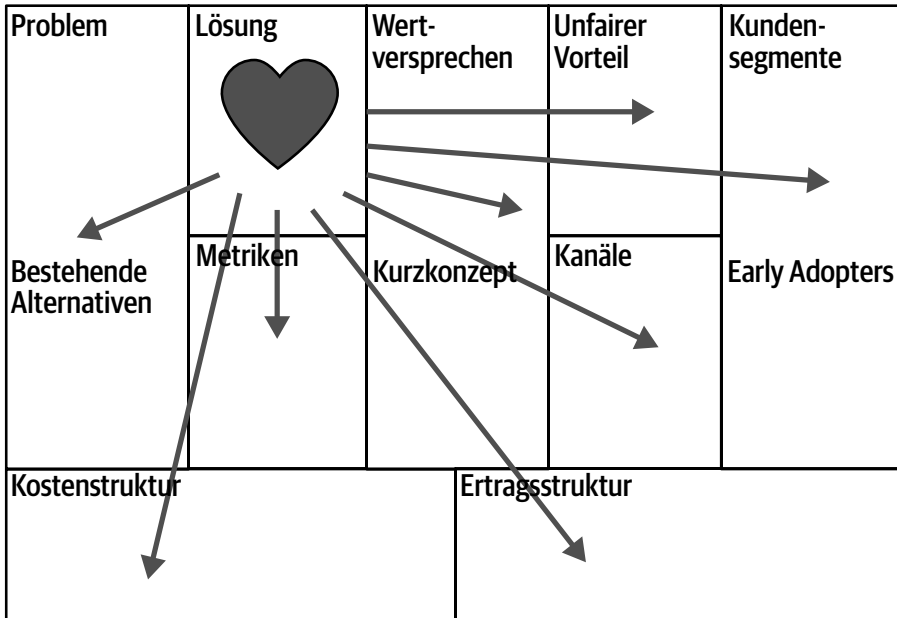
Unser Innovator's Bias steht uns im Weg

Der Ansatz, mit Problemen statt mit Lösungen zu beginnen, klingt simpel, einfach umzusetzen ist er jedoch nicht. Wenn Unternehmer dazu gedrängt werden, in Problemen zu denken, erfinden sie oft unbewusst (oder faken sogar) solche Probleme, die genau die Lösung rechtfertigen, die sie bereits im Kopf haben. Anstatt zu fragen: »Welches Problem haben meine Kunden?«, fragen sie: »Welches Problem könnte meine Lösung lösen?«.

Hinweis

Wenn man bereits beschlossen hat, einen Hammer herzustellen, sieht bald alles wie ein Nagel aus.

In Abbildung 2.3 sehen Sie unseren Innovator's Bias in voller Aktion. Aber keine Sorge, das kann jedem passieren.



Lean Canvas ist eine Adaption des Business Model Canvas, lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0).

Abbildung 2.3: Innovator’s Bias, auf einem Lean Canvas dargestellt

Im nächsten Abschnitt stelle ich Ihnen das perfekte Mittel gegen die Voreingenommenheit des Innovators vor – etwas, das ich die *Gabe des Innovators* (Innovator’s Gift) nenne.

Die Gabe des Innovators

Der Gabe des Innovators liegt eine wesentliche Prämisse zugrunde: *Aus alten Lösungen ergeben sich neue Probleme.*

Bei der Suche nach einer innovativen Idee geht es zwar um eine innovative Lösung, aber keineswegs um ein innovatives Problem – ein Problem, das niemand versteht oder für das sich niemand interessiert. Das Geheimnis besteht darin, Probleme so zu formulieren oder zu framen, dass sie sich auf die bestehenden Hindernisse beim Einsatz alter Lösungen beziehen, die die Kunden davon abhalten, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Die Gabe des Innovators besteht darin, zu erkennen, dass es so etwas wie eine perfekte Lösung nicht gibt. Probleme und Lösungen sind zwei Seiten derselben Medaille. Und neue, lösenswerte Probleme ergeben sich aus alten Lösungen.

Klingt zu einfach? Kehren wir zu der Frage zurück, die ich Ihnen zu Beginn dieses Kapitels gestellt habe: Was hat Sie dazu veranlasst, von einer Art des Musikhörens zu einer anderen zu wechseln?

Der Hauptgrund, warum die meisten Menschen von Kassetten auf CDs umgestiegen sind, war nicht die bessere Klangqualität, sondern die Möglichkeit, einen Song sofort abspielen zu können. Kassetten waren nur so lange gut genug, bis CDs aufkamen und ein schon immer vorhandenes Problem – das leidige Vor- und Zurückspulen, um den Lieblingssong zu finden – zu einem Problem machten, das es wert war, gelöst zu werden. Dadurch wurde das alte Format praktisch wertlos und nahezu vollständig verdrängt.

Der Hauptgrund, warum wir dann von CDs auf MP3s umgestiegen sind, war wieder nicht in einer besseren Klangqualität zu finden, sondern in der Möglichkeit, anstelle einer ganzen CD nur noch die Lieder kaufen zu können, die wir wirklich haben wollen.

Und von MP3-Playern sind wir auf Cloud-Lösungen umgestiegen, weil uns die »tausend Songs in der Hosentasche« nicht mehr ausgereicht haben. Wir wollen jetzt Zugang zu zig Millionen Songs in der Cloud, die wir nicht einmal besitzen müssen, sondern auf Abruf mieten können (siehe Abbildung 2.4).

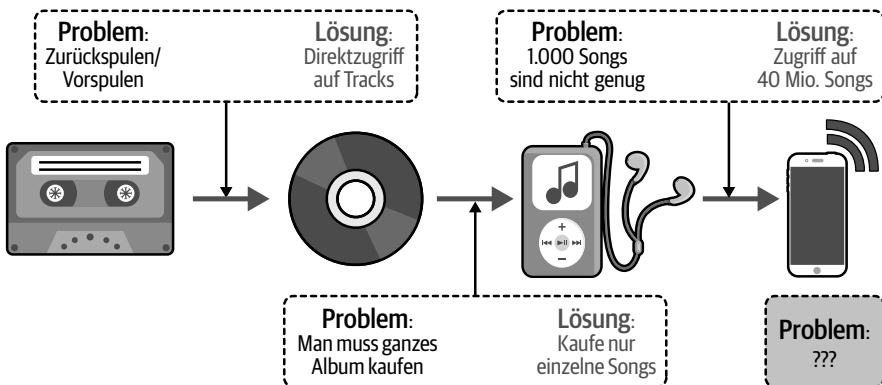


Abbildung 2.4: Warum wir umgestiegen sind

Erkennen Sie die Gemeinsamkeiten?

Hier geht es um massive Veränderungen, und natürlich sind dabei neue Lösungen und Technologien im Spiel. Was jedoch den jeweiligen Wechsel verursachte, war nicht die Lösung *neuer Probleme*, sondern die Lösung *alter Probleme*, die schon immer vorhanden waren. Wir tolerieren diese Probleme und umgehen sie sogar eine Zeit lang, bis wir eines Tages auf einen *Trigger* stoßen, der

unsere aktuelle Lösung minderwertig erscheinen lässt und *uns veranlasst*, zu einer neuen Lösung zu *wechseln*.

Jede erfolgreiche Innovation verläuft so:

Es war einmal ein [Kunde]. Immer wenn er eine bestimmte [Aufgabe] erledigen musste, wählte er die [bestehende Alternative]. Eines Tages verlor diese bestehende Alternative aufgrund eines [Umstiegstriggers] ihren Wert. Dadurch wurde dem [Kunden] klar, dass die [bestehende Alternative] aufgrund dieser [Probleme] nicht die beste Wahl für die [Aufgabe] war. Diese Erkenntnis veranlasste den [Kunden], nach einer besseren Lösung zu suchen und andere Alternativen in Betracht zu ziehen. Bis er schließlich eine [neue Lösung] fand, die half, die [Aufgabe] besser zu erledigen.

Wir können diese Geschichte in einer Customer Journey visualisieren: Abbildung 2.5.

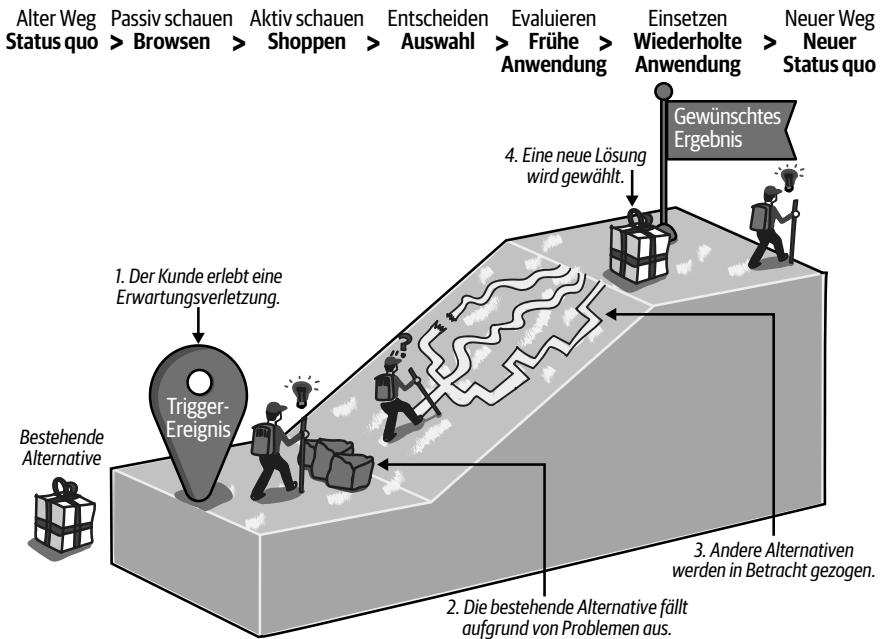


Abbildung 2.5: Innovation als Umstiegstrigger

Ich bin mir sehr sicher, dass sich die Art und Weise, wie wir Musik hören, in der Zukunft weiter verändern wird. Natürlich weiß ich nicht, in welche Richtung. Aber was auch immer als Nächstes kommt, wird in irgendeiner Hinsicht »besser« sein als Streamingdienste.

Die »Gabe des Innovators« ist so wertvoll, weil sie einen systematischen Weg bietet, Probleme aufzudecken, die es wert sind, gelöst zu werden, und dabei gleichzeitig unsere eigene unverhältnismäßige Voreingenommenheit für die eigene Lösung zu umgehen – den Innovator’s Bias.

Das sind die wichtigsten Erkenntnisse, die wir mitnehmen können:

1. Neue lösenswerte Probleme ergeben sich aus alten Lösungen. *Es gibt immer einen alten Weg.*
2. Bei Innovationen geht es im Wesentlichen darum, dass von einem alten zu einem neuen Weg *gewechselt wird.*
3. Am besten führt man diesen Wechsel herbei, indem man neue Lösungen für Probleme verankert, die durch alte Lösungen verursacht werden, d. h., *indem man den alten Weg unterbricht.*

Die Gabe des Innovators auspacken

Um die Gabe des Innovators auf Ihr Produkt anwenden zu können, gilt es zunächst, die Theorie der *Jobs-to-be-done* (JTBD) zu verstehen. Vielleicht sind Ihnen JTBD schon einmal begegnet: Der Grundgedanke ist, dass wir Produkte *mieten*, um eine bestimmte *Aufgabe*, einen *Job*, zu erledigen. Ich bin vor einigen Jahren auf JTBD gestoßen, als ich zum ersten Mal von der Milkshake Study (<https://youtu.be/sfGtw2C95Ms>) las, die von dem Autor und Professor der Harvard Business School Clayton Christensen bekannt gemacht wurde. In dieser Studie berichtet ein Forscherteam von einigen unbeabsichtigt gewonnenen Erkenntnissen zur Steigerung des Milchshake-Verkaufs eines Fast-Food-Unternehmens.

Bevor das Unternehmen die Forscher beauftragte, hatte es seine eigene Marktforschung mit eher traditionellen Methoden wie Umfragen und Fokusgruppen betrieben. Daraus hatten sich zwar viele interessante Verbesserungsvorschläge seitens der Kunden ergeben, aber die Umsetzung dieser Ideen führte tatsächlich in keinem einzigen Fall zu einer Umsatzsteigerung.

Anstatt wie bisher die Kunden nach ihren Wünschen zu fragen, wählte das neu beauftragte Team einen anderen Weg. Einer der Forscher, Bob Moesta, stellte sich die Frage, welcher *Job* im Leben der Menschen auftaucht und sie dazu veranlasst, ein Restaurant dieser Fast-Food-Kette zu besuchen und einen Milchshake zu *mieten*. Indem es die Frage auf diese Weise formulierte, konnte die Gruppe herausfinden, warum die Menschen einen Milchshake kauften – was zu ganz anderen Erkenntnissen führte, als wenn man Kunden einfach fragt, wie man einen Milchshake verbessern kann.

Nachdem ich diese Fallstudie gelesen hatte, fragte ich mich, ob man einen vergleichbaren Ansatz nicht nur zur Verbesserung eines bestehenden Produkts, sondern auch zur Entdeckung von Marktchancen für neue Produkte einsetzen könnte. Da ich mehr Fragen als Antworten hatte, informierte ich mich intensiver über JTBD und arbeitete dazu auch mit mehreren JTBD-Vordenkern und -Praktikern zusammen, darunter Bob Moesta, Chris Spiek, Tony Ulwick, Alan Klement und Des Traynor. Vieles aus ihrer Arbeit hat mein eigenes Denken über die Gabe des Innovators beeinflusst.

Aber auch nach dieser Recherche haben mich zwei Dinge gestört. Erstens fand ich, dass die allgemein zitierten Definitionen von JTBD zirkulär, vielgestaltig oder vage waren. Zweitens fühlten sich viele der Fallstudien, die mir begegneten, wie raffinierte Zaubertricks an – weil im Nachhinein zwar alles offensichtlich erschien, bei einem neuen Produkt aber nur schwer von Grund auf zu wiederholen wäre. In diesem Buch versuche ich, diese beiden Themen zu adressieren.

Beginnen wir mit meiner Definition eines Jobs-to-be-done, die in Abbildung 2.6 illustriert wird: *Ein Job-to-be-done ist die Verwirklichung eines unerfüllten Bedürfnisses oder Wunschs als Reaktion auf einen Auslöser.*

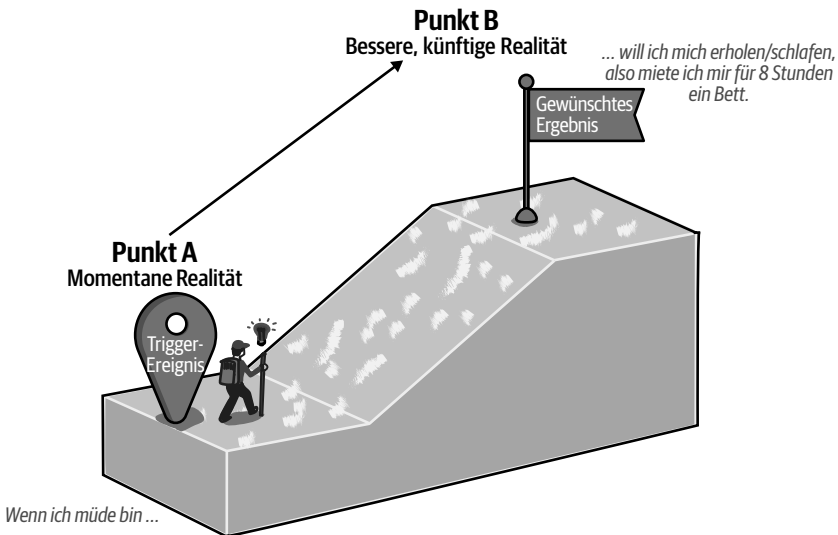


Abbildung 2.6: Ein Job-to-be-done

Schauen wir uns das ein wenig genauer an.

Alle Jobs beginnen mit einem Trigger

Wir begegnen im Laufe eines Tages mehreren Trigger-Ereignissen, was bedeutet, dass wir im Laufe eines Tages auch mehreren Jobs-to-be-done begegnen.

Ein paar Beispiele:

- Es ist 22:36 Uhr und ich bin müde. Ich muss schlafen.
- Es ist 12:36 Uhr und mein Magen knurrt. Ich muss etwas essen.
- Es ist 19:36 Uhr, mein Magen knurrt und meine Frau hat Geburtstag. Ich möchte mit ihr in ein schickes Restaurant gehen.

Trigger definieren den Kontext, der die zu erledigende Aufgabe bestimmt.

Die meiste Zeit entscheiden Gewohnheiten darüber, was wir tun ...

Müssten wir jedes Mal, wenn wir einem Trigger begegnen, eine neue Lösung suchen, würde das eine zu große kognitive Belastung darstellen. Deshalb neigen wir dazu, sobald wir einmal eine ausreichend gute Lösung für eine bestimmte Aufgabe gefunden haben, uns diese für das nächste Mal zu merken und erneut zu »mieten«.

Hinweis

Das Mieten einer Lösung ist nicht dasselbe wie der Kauf einer Lösung. Wir kaufen viele Produkte mit der besten Absicht, sie zu benutzen, aber viele davon verstauben stattdessen. Das Mieten einer Lösung ist gleichbedeutend mit *Auswahl und Verwendung* einer Lösung (unabhängig davon, ob sie zuvor gekauft wurde oder nicht) als Reaktion auf eine Aufgabe, die wir erledigen müssen oder wollen.

Damit eine Lösung zu unserer bevorzugten Methode wird, einen Job zu erledigen (also zur Gewohnheit wird), müssen wir sie einige Male hintereinander gemietet haben.

... bis wir auf einen Umstiegstrigger stoßen

Ein *Umstiegstrigger* ist eine besondere Art von Auslöser, der mit einer *Erwartungsverletzung* einhergeht. Das ist der Moment, in dem wir erkennen, dass unsere bisherige Alternative nicht mehr gut genug ist, um die Aufgabe zu erfüllen. Und das ist auch der Zeitpunkt, an dem wir anfangen, nach einer neuen und anderen Lösung zu suchen. Ich bezeichne diese Motivation für Veränderungen im Customer Forces Model (einem Modell der Kräfte, die auf Kunden einwirken), das in Abbildung 2.7 gezeigt wird, als *SCHUB*, weil sie uns auf einen *besseren Weg* zwingt, die Aufgabe zu erledigen.

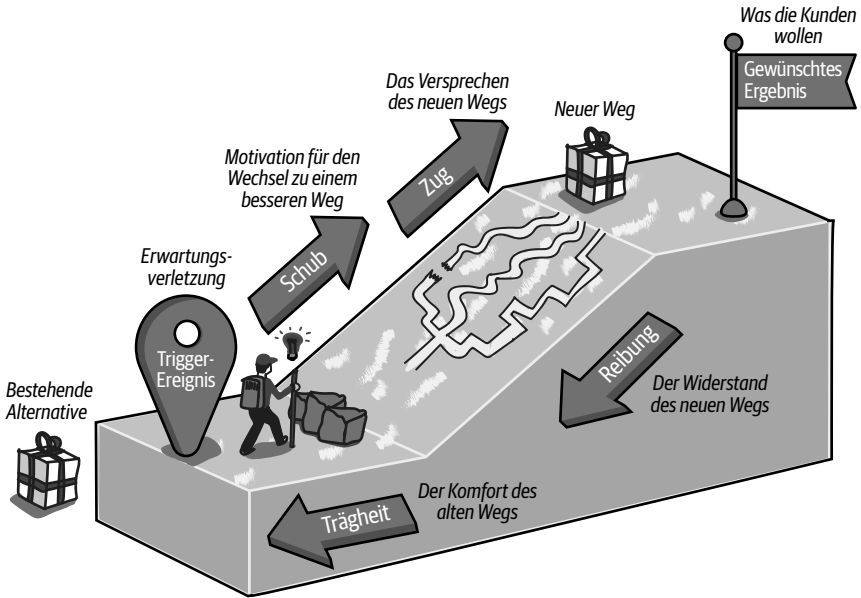


Abbildung 2.7: Das Customer Forces Model

Hinweis

Das Customer Forces Model ist ein Verhaltensmodell, das die kausalen Kräfte (SCHUB, ZUG, TRÄGHEIT und REIBUNG) beschreibt, die beeinflussen, wie Menschen eine Lösung für eine bestimmte Aufgabe auswählen und nutzen (mieten).

Wenn Sie zum Beispiel zum Mittagessen regelmäßig in ein bestimmtes Restaurant gehen, was könnte Sie dann veranlassen, ein anderes Restaurant aufzusuchen? Im Allgemeinen gibt es drei Arten von Umstiegstriggern:

1. Eine schlechte Erfahrung (z.B. eine Lebensmittelvergiftung, die man sich im bisherigen Restaurant zuzieht).
2. Eine Veränderung der Umstände (z.B. ein besonderer Anlass wie ein Geburtstag).
3. Ein Ereignis, bei dem man aufmerksam wird (z.B. wenn man von einem neuen beliebten Restaurant hört, das gerade eröffnet wurde).

Darin liegt die Chance

Trigger-Ereignisse lösen Jobs-to-be-done aus, die *bekannte Lösungen* (bestehende Alternativen) bevorzugen. Umstiegstrigger hingegen schaffen Erwartungsverletzungen, die Raum für *neue Lösungen* eröffnen. Unternehmer müssen diese Umstiegstrigger aufspüren.

Ein Umstieg beginnt mit dem Versprechen von etwas Besserem

Ist eine neue Lösung nur graduell besser, gewinnt immer der alte Weg. Er gewinnt, weil er bereits zur Gewohnheit geworden ist. Ich bezeichne diesen Widerstand gegen Veränderungen des Status quo in Abbildung 2.7 als *TRÄGHEIT*.

Hinzu kommt die Angst, die man verspürt, wenn man sich auf eine neue Vorgehensweise einlässt, die das Gewohnte infrage stellt. In Abbildung 2.7 bezeichne ich diesen Widerstand gegen die Übernahme des neuen Wegs als *REIBUNG*.

Hinweis

»Better the devil you know than the devil you don't.« – Von zwei Übeln wählt man lieber das bereits bekannte.

Um einen Wechsel herbeizuführen, müssen diese Widerstandskräfte überwunden werden. Dazu verspricht man den Kunden eine wesentlich bessere Art und Weise, die Aufgabe zu erledigen. Dieses Versprechen von etwas Besserem bezeichne ich in Abbildung 2.7 als den *ZUG* der neuen Lösung.

Ein Wechsel wird ausgelöst, wenn die Anziehungskraft größer ist als die Abstoßung, d. h. $SCHUB + ZUG > TRÄGHEIT + REIBUNG$.

Um wie viel besser muss ein neuer Weg als der alte sein, um einen Wechsel zu bewirken? Gehen Sie von einem Faktor 3 bis 10 aus.

Emotional überlegen versus funktional überlegen

Ist der Kaffee aus einem Gourmet-Coffeeshop dreimal besser als der Kaffee einer großen Kette? Kann der Kaffeetrinker sie bei einer Blindverkostung auseinanderhalten? Ihr *deutlich besseres* Angebot muss nicht allein auf überlegener Funktionalität beruhen. Emotionen helfen.

Hinweis

»Funktional überlegen« bezieht sich auf den Bereich der Anforderungen bzw. funktionalen Bedürfnisse. »Emotional überlegen« bezieht sich auf den Bereich der Wünsche.

Funktional überlegen zu sein bedeutet, unerfüllte funktionale Bedürfnisse zu adressieren. Wenn Sie Ihr Produkt auf diese Weise positionieren, kann das für einen Wechsel ausreichen, falls diese unerfüllten Anforderungen von Ihren Kunden als Hindernisse erlebt werden, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Werden die nicht erfüllten Anforderungen von Ihren Kunden in ihrer Bedeutung jedoch nicht gut verstanden, ist es weitaus wirkungsvoller, wenn man statt der funktionalen Bedürfnisse die Wünsche oder gewünschten Ergebnisse anspricht.

Zum Beispiel:

- »Wir helfen Ihnen, Ihren Geschäftsplan schneller zu erstellen« ist eine Positionierung, bei der es um funktionale Überlegenheit geht.
- »Wir helfen Ihnen, einen Geschäftsplan zu erstellen, der wirklich gelesen wird« ist eine Positionierung, bei der es um besser erfüllte Wünsche bzw. um Gefühle geht.

Emotionale Überlegenheit bezieht sich auf den größeren Kontext

Jedes Produkt existiert in zwei Kontexten: dem engeren Lösungskontext und einem größeren Kontext. Im Lösungskontext geht es nur um die Funktionen und Vorteile Ihres Produkts. Im größeren Kontext geht es um die gewünschten Ergebnisse Ihrer Kunden (siehe Abbildung 2.8).

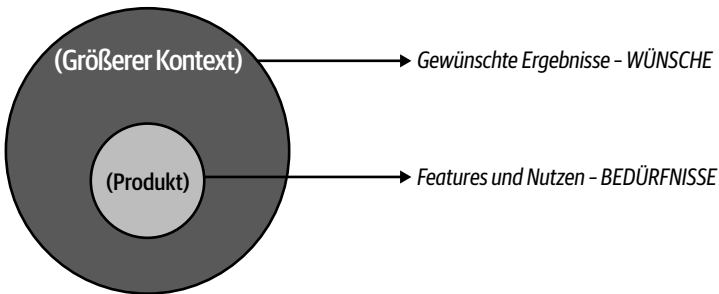


Abbildung 2.8: Der größere Kontext

Konzentrieren Sie sich auf den größeren Zusammenhang, wenn Sie Ihr Denken auf die emotionale Überlegenheit ausrichten wollen.

»Gemietet« zu werden, ist nur der erste Kampf

Wenn wir zu einem Wechsel aufgefordert werden, bewerten und testen wir oft mehrere Produkte, um herauszufinden, welches für die Aufgabe am besten geeignet ist. Dass Ihr Produkt gemietet wird, ist zwar ein wichtiger, aber nur der erste Schritt. Wenn Sie nicht schnell in der Lage sind, einen Mehrwert zu liefern und Ihre Lösung als neuen Status quo für den Job zu etablieren, kann Ihr Produkt auch schnell wieder aussortiert werden.

Im Teil II dieses Buchs behandeln wir die Frage, wie Sie mithilfe sorgfältig geführter Interviews die Jobs-to-be-done Ihres Produkts aufdecken können. Jetzt wollen wir uns aber erst einmal anschauen, wie Sie die Gabe des Innovators nutzen können, um die Attraktivität Ihrer Idee zu testen.

Steve fordert die Gabe des Innovators heraus

»Ich erkenne die Rolle der Gabe des Innovators beim Musikbeispiel, aber was passiert, wenn das Produkt so bahnbrechend ist, dass es gar keine Konkurrenz gibt?«, fragt Steve.

Mary lächelt. »Bedeutet *Disruption* nicht per definitionem, dass ein alter Weg – das Establishment oder der Status quo – durch einen neuen Weg radikal infrage gestellt wird?«

Steve wird ein wenig rot. »Hmm ... vielleicht ist *disruptiv* nicht das Wort, das ich gesucht habe. Ich meine vielleicht eher eine neue *Kategorie* oder einen neuen *Markt*. Was ist, wenn ein Produkt einer neuen Kategorie angehört, die einen ganz neuen Markt definiert?«

»Kannst du mir ein Beispiel nennen?«, fordert Mary Steve heraus.

»Wie wäre es mit dem Internet?«, antwortet Steve.

»Wenn man die Gabe des Innovators anwendet, muss man über den Lösungskontext hinausgehen und den größeren Zusammenhang betrachten. Und um diesen zu erkennen, muss man sich fragen: *Wofür ist etwas gut?* Mit anderen Worten: Um welchen Anwendungsfall geht es oder – genauer gesagt – welche zu erledigende Aufgabe, welchen Job-to-be-done? Heutzutage nutzen wir das Internet für eine Vielzahl von Aufgaben, aber in dessen frühen Tagen ging es vor allem um den Zugang zu Informationen mithilfe von Webverzeichnissen und Suchmaschinen. Der Zugang zu Informationen ist hier der Job-to-be-done. Wie sind wir also vor dem Internet an Informationen gelangt? Über Gelbe Seiten, Enzyklopädien, Bibliotheken, Bücher usw. Das waren die herkömmlichen Wege, die durch das Internet verdrängt wurden.

»Ich verstehe ...« Aber Steve ist noch nicht ganz überzeugt.

»Wie wäre es mit Impfstoffen?«, kontert er.

»Auch der weitverbreitete Einsatz von Impfstoffen ist eine relativ neue Lösung zur Bekämpfung von Infektionskrankheiten. Was haben die Menschen vor der Einführung von Impfstoffen getan? Sie isolierten die Kranken und setzten im Mittelalter sogar Blutegel ein, um die Patienten ausbluten zu lassen, was allerdings nicht half, sondern die Sache nur noch schlimmer machte. Das waren einige der früheren Methoden.«

Während Steve noch versucht, sich ein weiteres Beispiel auszudenken, schlägt Mary eines vor. »Wie wäre es mit Feuer? Feuer ist eine Technologie, die den Lauf der menschlichen Geschichte verändert hat. Wenn du ein Unternehmer wärst, der Feuer verkauft, wie würdest du es anpreisen? Welches Konkurrenzprodukt gäbe es?«

»Mal sehen. Fragen wir uns, wozu Feuer benutzt wird ... okay, es hilft dabei, sich warm zu halten. Die alte Methode wäre also gewesen, sich in Felle zu hüllen?«, sinniert Steve.

»Ja, das ist die richtige Überlegung. Aber ist das auch der wirtschaftlichste Anwendungsfall?«, fragt Mary.

Steve denkt eine Weile nach und antwortet dann: »Ich schätze, Feuer wurde auch zum Schutz vor Raubtieren und natürlich zum Kochen verwendet.«

»Bingo. Die Verwendung von Feuer zum Heizen von Höhlen ist ein saisonal und geografisch beschränkter Anwendungsfall, sodass die Marktgröße eher begrenzt ist. Dagegen ist die Nutzung von Feuer zur Erschließung neuer Nahrungsquellen wie Fleisch und bestimmter Getreidesorten, die der Mensch sonst nicht verzehren könnte, weltweit von Interesse. Würdest du jetzt mehrere Lean-Canvas-Varianten an die Wand deiner Höhle skizzieren, würdest du erkennen, dass von den drei Anwendungsfällen – Heizen, Schutz, Kochen – der letzte der tragfähigste ist.«

Steve lacht. »Okay, jetzt verstehe ich es. Ich schätze, ich stecke immer noch in der Welt der Lösungen fest. Der Schlüssel liegt darin, den größeren Kontext zu betrachten, in dem die Lösung eingesetzt wird. Daraus ergibt sich meine nächste Frage: Ergeben sich neue Jobs-to-be-done?«

»Das glaube ich nicht. Unsere frühen Vorfahren mussten sicherlich einige Jobs-to-be-done zum ersten Mal bewältigen, aber inzwischen sind die meisten, wenn nicht sogar alle unsere grundlegenden Bedürfnisse und Wünsche bekannt. Wahrscheinlich kennst du Modelle wie die Maslow'sche Hierarchie, die diese Bedürfnisse als Pyramide darstellt, beginnend mit physiologischen Bedürfnissen wie Nahrung und Kleidung, gefolgt von Sicherheit, Liebe und Zugehörigkeit, Wertschätzung und schließlich Selbstverwirklichung.«

»Ja, kenne ich, und genau deshalb habe ich die Frage gestellt«, antwortet Steve.

»Aber auch wenn wir alle Aufgaben, die wir erledigen müssen, im Griff haben, dürfen wir nicht vergessen, dass es keine perfekten Lösungen gibt. Jede Aufgabe erfordert Arbeit, aber der Mensch strebt danach, das bestmögliche Ergebnis mit dem geringstmöglichen Aufwand zu erreichen. Das utopische Ideal einer perfekten Lösung wird also, wenn man philosophisch werden will, auf ewig unerreichbar bleiben.«

Steve überlegt: »Ja, ich frage mich, was wir alle machen werden, wenn schließlich alles in unserem Leben automatisiert ist. Wir werden wahrscheinlich so enden wie die Menschen in dem Pixar-Film *Wall-E*.«

»Ja, wahrscheinlich, aber vergessen wir nicht, dass sich die Menschen dieses Films immer noch nach etwas mehr sehnten«, fügt Mary hinzu.

»Du hast recht ... aber zurück auf die Erde. Ich beginne, Probleme und Lösungen durch eine völlig andere Brille zu sehen. Selbst wenn wir von Produkten behaupten, dass sie neue Märkte erschließen, ist das relativ. Der Markt selbst bot immer schon irgendeinen anderen Weg, die Aufgabe zu erledigen.«

»Du hast es erfasst. Es gibt jedoch viele Beispiele dafür, dass bestimmte Aufgaben nicht besonders gut erledigt wurden. Das gilt beispielsweise für einige der vor der Erfindung der Impfung verwendeten medizinischen Mittel, über die wir gesprochen haben. Der Schlüssel liegt darin, genügend Menschen zu finden, die durch ein Ereignis getriggert und – um in unserem früheren Bild zu bleiben – motiviert werden, den Berg zu einem gewünschten Ergebnis hinaufzumarshieren.«

»Okay, du hast mich überzeugt. Es wird Zeit, meine Idee einem Stresstest auf Wünschbarkeit zu unterziehen.«

Unterziehen Sie Ihre Idee einem Stresstest auf Wünschbarkeit

Wenn Sie Ihre Idee einem Stresstest auf Wünschbarkeit unterziehen, können Sie sich das Ganze wie das Lösen eines Puzzles vorstellen. Es ist an der Zeit, sich die Felder »Kundensegmente«, Problem« und »Wertversprechen« – also das Lean(er) Canvas – noch einmal vorzunehmen. Dieses Mal möchte ich Sie bitten, diese Felder in einer ganz bestimmten Reihenfolge durchzugehen, wie in Abbildung 2.9 dargestellt. Beginnen Sie mit »Kundensegmente«. Betrachten Sie noch einmal die Early Adopters, gehen Sie dann zum Feld »Problem« und prüfen Sie die bestehenden Alternativen. Das wird Ihnen helfen, Ihr Wertversprechen zu formulieren.

Kundensegmente: Halten Sie es einfach

In diesem Stadium Ihrer Idee sollten Sie Ihre Kundensegmente relativ allgemein halten. Denken Sie daran, dass Sie Ihren gesamten adressierbaren Markt erfassen wollen. Verwenden Sie also einfache Bezeichnungen wie *Unternehmer*, *Hausbesitzer*, *Kaffeetrinker*, um Ihr gesamtes Kundensegment zu beschreiben. Im Abschnitt »Early Adopters« müssen Sie dagegen spezifischer werden (ohne es zu übertreiben).

Early Adopters: Vergessen Sie Personas

Es ist zwar verlockend, im Abschnitt »Early Adopters« eine Unmenge demografischer und psychografischer Merkmale aufzuführen, aber seien Sie sich darüber im Klaren, dass es sich dabei bisher lediglich um Vermutungen handelt.

Hier besteht die Gefahr, zu eng zu denken, die passenden Kunden zu finden und auf einem (zu) kleinen Hügel zu landen. Denken Sie an das Problem mit den lokalen Optima und dem benachbarten höheren Berg.

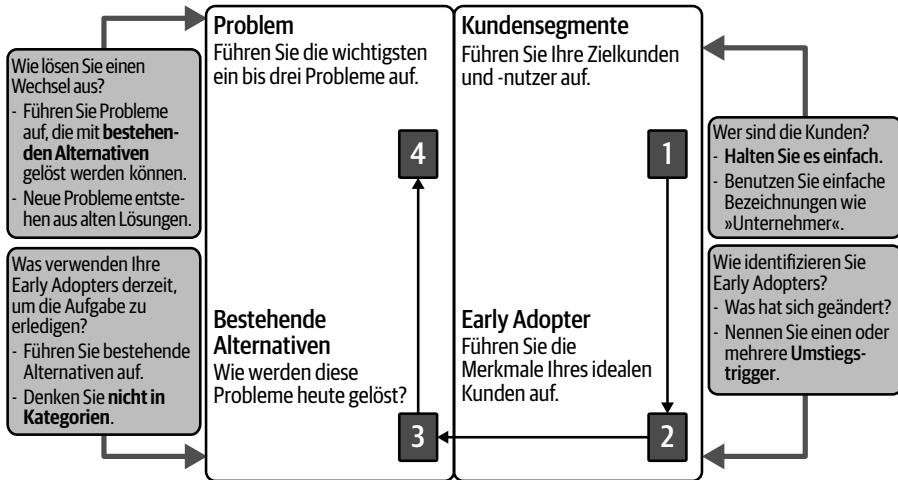


Abbildung 2.9: Test mit der Gabe des Innovators

Nehmen wir zum Beispiel an, ich definierte die Kriterien für Start-up-Gründer anhand des bekannten Stereotyps »zwei Jungs in einer Garage im Silicon Valley«. Wenn ich mich jetzt auf die Suche mache, werde ich sicherlich Gründer finden, die dieses Kriterium erfüllen. Wenn ich mir dann aber nicht die Mühe mache, über diese enge Definition hinaus weiterzusuchen, ignoriere ich den viel größeren globalen Markt von Unternehmerinnen und Unternehmern, die keine Jungs sind, die in einer Garage im Silicon Valley sitzen. Die Kunst der Kundensegmentierung besteht nicht in der Suche nach den meisten Unterscheidungsmerkmalen, sondern nach den *wenigsten* Unterscheidungsmerkmalen, die Menschen *dazu veranlassen*, bei Ihnen zu kaufen.

Es gibt ein Unterscheidungsmerkmal, das allen Early Adopters gemein ist. Können Sie es erraten? Ein Umstiegstrigger. Denken Sie daran, dass es bei Innovationen darum geht, einen Wechsel auszulösen – und alle diese Wechsel beginnen mit einem Umstiegstrigger. Ein Early Adopter ist jemand, der einen Auslöser für einen Wechsel erlebt und beschlossen hat, darauf zu reagieren, d.h. die Reise auf den »Fortschrittsberg« anzutreten. Stellen Sie sicher, dass Sie bei Ihren Early-Adopter-Kriterien einen oder mehrere Umstiegstrigger auf-führen.

Bestehende Alternativen: Denken Sie nicht in Kategorien

Viele Gründer schaffen es, sich selbst einzureden, dass gar keine Konkurrenz existiert. Das liegt aber oft an einem zu engen Blickwinkel und daran, dass sie ihre Konkurrenz ausschließlich über ihre eigene Lösung oder Produktkategorie definieren.

Wenn Sie beispielsweise eine hochmoderne Software für kollaboratives Arbeiten entwickeln, ist Ihr unmittelbarer Konkurrent vielleicht gar nicht das glitzernde Start-up von gegenüber, sondern die gute, alte E-Mail. E-Mail ist kostenlos und allgegenwärtig und die De-facto-Plattform der Zusammenarbeit. Sicher, Sie mögen denken, dass Sie über eine überlegene Technologie verfügen, aber Ihre Aufgabe bestände dann darin, die Menschen dazu zu bringen, künftig auf E-Mails zu verzichten und stattdessen Ihr Produkt zu verwenden. E-Mail wäre Ihre wahre Konkurrenz.

Hinweis

E-Mail und Tabellenkalkulationen haben mehr Start-ups gekillt als andere Start-ups.

Aus diesem Grund finden Sie auf dem Lean Canvas auch keinen Abschnitt »Wettbewerb«, sondern den allgemeiner bezeichneten Abschnitt »bestehende Alternativen«. Jedes jemals entwickelte erfolgreiche Produkt hatte Konkurrenz in Form einer bereits vorhandenen Alternative. Vergewissern Sie sich, dass Sie dieses fundamentale Grundprinzip verinnerlicht haben, denn es ist der Schlüssel zur Anwendung der Gabe des Innovators.

Probleme: Was ist mit der alten Methode nicht in Ordnung?

Sie müssen hinsichtlich der in Ihrem Lean(er) Canvas aufgeführten Probleme argumentieren können, ohne sich auf Ihre Lösung zu beziehen. Wie machen Sie das? Indem Sie stattdessen die Probleme in Bezug auf die bestehenden Alternativen beschreiben. Mit anderen Worten: Konzentrieren Sie sich nicht auf Probleme, die Sie mit Ihrer Lösung adressieren können. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf diejenigen Probleme, die Ihre Kunden bei der Nutzung bestehender Alternativen haben.

Wertversprechen: Wie werden Sie einen Wechsel herbeiführen?

Indem Sie sich mit Ihrem einzigartigen Wertversprechen auf die aktuellen Probleme mit bestehenden Alternativen beziehen, schaffen Sie es, eine effektive UVP zu entwickeln, die Aufmerksamkeit erregt und einen Wechsel auslöst – weil sie *spezifisch, vertraut und überzeugend* ist. In diesem subtilen Wechsel der

Perspektive liegt oft der Unterschied zwischen dem bloßen *Erfinden* von Problemen, um Ihre Lösung zu rechtfertigen, und dem *Aufdecken* echter Probleme, die es wert sind, gelöst zu werden.

Steve merkt, dass er ein Hammer-und-Nagel-Problem hat

Als Steve einen weiteren Blick auf seine Lean-Canvas-Varianten wirft, dämmert ihm, dass sie sich alle um seine lösungsbezogene Kategorie drehen: AR/VR – beispielsweise in seinem Lean Canvas zu Softwareentwicklern:

- Als Early Adopters werden Softwareentwicklerinnen und -entwickler genannt, die AR/VR-Anwendungen für ihre Kunden entwickeln.
- Die bestehenden Alternativen sind andere AR/VR-Plattformen.
- Sein Wertversprechen basiert auf dem funktionalen Vorteil, dass Softwareentwickler mit seinem Produkt AR/VR-Apps einfacher und schneller entwickeln können.

Aber ist AR/VR wirklich das, was seine Kunden wollen? Er erkennt jetzt, dass für seine potenziellen Kunden die Entwicklung einer AR/VR-App ein funktionales Ergebnis ist, das – würde die Entwicklung dieser Apps stark nachgefragt – ausreichen könnte, einen Produktwechsel zu bewirken. Aber diese Nachfrage existiert nicht, zumindest noch nicht. AR/VR-Technologie ist zwar eine vielversprechende Technologie, hat sich aber noch nicht breit durchgesetzt. Es ist nicht die AR/VR-App, die die Endkunden wollen. In Wirklichkeit wollen sie das, was die Folge der Nutzung der App sein könnte, zum Beispiel:

- mehr abrechenbare Projektarbeit verkaufen (Softwareentwickler),
- mehr Möbel online verkaufen (Einzelhändler) oder
- Kunden bei der Visualisierung ihres Traumhauses unterstützen (Architekten).

Steve erkennt, dass er die ganze Zeit im Lösungskontext festgesteckt hat und sich stattdessen auf den größeren Kontext der Endkundenwünsche und der angestrebten Ergebnisse konzentrieren muss.