

# SCHRITT 1



## HYPOTHESE FORMULIEREN



### SCHLÜSSELPUNKTE

Verwandeln Sie Ihre Idee in eine überprüfbare Hypothese, die Sie dem Ideentest unterziehen können.

In diese Neuformulierung Ihrer Idee gehören: Ihr Ziel; die Personen, denen Sie Werte liefern wollen; und das, was diese Personen dafür tun müssen.

Sie werden mit einem Beispiel Bekanntschaft machen, das Sie über alle sieben Schritte des Tests hinweg erläuternd begleiten wird.

Das Erste, was Sie mit Ihrer Idee machen müssen, ist, Sie in eine Hypothese zu verwandeln, die Sie dem Ideentest unterziehen können. Stellen Sie sich das Ganze vor wie eine Theorie, die als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen dient. Die Hypothese erklärt das Ziel Ihrer Idee und bildet die Grundlage für alles, was Sie dem Ideentest unterziehen wollen. Von ihrer Natur her handelt es sich um bestmögliche Vermutungen, die Sie auf Grundlage Ihrer Theorien anstellen können; denn wenn Sie die richtige Antwort schon wüssten, müssten Sie das Ganze schließlich nicht mehr diesem Test unterziehen. Sie haben hier die Chance, einmal alle Ihre Gedanken zu Papier zu bringen. Auf diese Hypothese werden Sie über die sieben Schritte hinweg immer wieder zurückkommen, um sie zu verfeinern und zu verbessern.

Und diese Hypothese hilft Ihnen nicht nur, Ihre Idee für sich selbst zu destillieren und zu fokussieren, sondern sie ist auch gut geeignet, anderen zusammenfassend zu erklären, was Sie erreichen wollen. Vermutlich kennen Sie verschiedenste Definitionen für Hypothesen – für die Zwecke dieses Buches soll die Hypothese aus vier verschiedenen Teilen bestehen:

1. *Teil: Ihr Ziel:* Das ist das, was Sie insgesamt erreichen wollen.
2. *Teil: Die Idee:* Eine kurze Beschreibung dessen, was Sie machen wollen (wenn Sie es schon wissen).
3. *Teil: Die Personen, die profitieren sollen:* Benennen Sie, wer das Problem, Bedürfnis oder Verlangen hat, das Sie lösen oder befriedigen wollen.

4. *Teil: Was andere tun müssen:* Was diese Personen tun müssen, damit Sie Ihr Ziel verwirklichen können.

Ich werde in diesem Schritt einige Beispiele einführen, die uns zum großen Teil über alle sieben Schritte hinweg begleiten werden.

## 1. Ihr Ziel

### Was versuchen Sie insgesamt zu erreichen?

Entscheiden Sie, was Ihr ganz persönliches Ziel ist, bevor Sie anfangen, an Ihrer neuen Idee zu arbeiten. Die Leute bezeichnen diese Übung oft als »Produkttherapie«. Das Wort »Therapie« kommt vom griechischen »*therapeuein*«, was »sich kümmern um, bedienen, sorgen für« heißt, und genau dazu fordere ich Sie auf. Seien Sie offen und ehrlich in Bezug auf das, was Sie erreichen wollen, dann tun Sie sich selbst den größten Gefallen.

Es kann helfen, wenn Sie sich dabei vor einen Spiegel stellen. Fragen Sie sich, was Sie mit dieser neuen Idee wirklich erreichen wollen, und schauen Sie sich dabei direkt in die Augen. Wie sieht für Sie Erfolg aus? Stellen Sie sich den Endzustand vor.

Und dann ergänzen Sie den folgenden Satz ehrlich: »Durch die Entwicklung dieser neuen Idee möchte ich . . .«

Hier ein paar Beispiel-Antworten:

- . . . meine jährlichen finanziellen Ziele erreichen.
- . . . eine Promotion/einen neuen Job bekommen/meinen Lebenslauf aufhübschen.
- . . . etwas Geld verdienen.
- . . . Geld sparen.
- . . . Zeit sparen.
- . . . diese Abläufe effizienter machen.
- . . . mein eigenes Unternehmen gründen.
- . . . Probleme der Menschheit lösen.

- ... eine Möglichkeit finden, Mittel für weitere Problemlösungen zu bekommen.
- ... meine Forschungen kommerzialisieren.
- ... Anerkennung als Unternehmer erhalten.
- ... eine geschäftliche Laufbahn starten.

Manche Innovatoren fühlen sich nicht wohl, wenn sie über Geld sprechen sollen. Sehr oft ist das der Fall bei Akademikern, im Dienstleistungssektor, in sozialen Unternehmen und in Wohltätigkeitsorganisationen. Nicht jeder entwickelt Innovationen ja, um damit so viel Gewinn wie möglich zu machen. Manche tun das auch zum Wohl der Gesellschaft oder der Menschheit und ja, auch das bringt persönliche Belohnung und Befriedigung. Sie wollen, dass ihre Anstrengungen von Bedeutung sind, und es spielt keine Rolle, ob sie damit auch wirklich Geld verdienen können. Irgendjemand wird das allerdings müssen. Denn sehr wenige Vorschläge werden auf ewig finanziert werden. Sie müssen zumindest ihre Kosten decken. Schließlich brauchen wir alle Geld zum Leben!

Wenn ich mit Doktoranden zusammenarbeite, stelle ich ihnen diese Fragen:

- Denken Sie daran, wie Sie Ihre Forschungen kommerzialisieren können? Vielleicht fragen Sie sich, wie Sie aus einer Idee eine kommerzielle Ware oder Dienstleistung machen können?
- Sehen Sie sich als Innovatoren?
- Oder möchten Sie nur besser verstehen, wie die Wirtschaft in der Praxis funktioniert?
- Wollen Sie vielleicht einfach nur die Welt verbessern?

Die Antworten auf diese Fragen verteilen sich in der Regel nahezu gleichmäßig auf Weltverbesserung und eher kommerzielle, geldbezogene Ziele. Sie können natürlich auch beides bekommen. Wir müssen hier allerdings einmal darüber reden, dass Geld kein schmutziges Wort ist. Denn auch wenn die Welt verbessert wird, fallen dafür wahrscheinlich Kosten an. Es gibt viele achtbare Initiativen auf der Welt. Schauen Sie sich einmal an, wie sie finanziert werden,

und denken Sie darüber nach, was passieren würde, wenn ihnen das Geld ausginge. An irgendeiner Stelle muss jemand Finanzmittel liefern, und Kunden und/oder Beteiligte müssen so viel Nutzen, so viel »Wert« darin erkennen, dass sie sie weiter finanzieren.

Einige Doktoranden erkennen dann, dass sie sich zwar dafür begeistern, was sie hervorbringen könnten, aber nicht durch die Notwendigkeit motiviert werden, Finanzmittel für die Kommerzialisierung ihrer Idee aufzutreiben, oder durch den Wunsch, die Person sein zu wollen, die sie tatsächlich auf den Markt bringt. Und so erkennen sie, dass sie das Ganze aus der Kundenperspektive betrachten müssen. Kann schon sein, dass ein Unternehmen mit einer ihrer Erfindungen arbeiten würde, aber nur, wenn es auch sehen kann, dass die Zahlen stimmen – dass es irgendwann in der Zukunft ein rentables kommerzielles Ergebnis gibt. Dann fangen sie an, sich darauf zu konzentrieren, wie sie einen zahlenden Kunden finden, der ihre Idee voranbringt. Indem sie sich vom Nachdenken über die Lösung wegbegeben, erkennen sie nun, dass sie ein Geschäftsmodell finden müssen, das einen zahlenden Kunden anspricht, und dass das Ganze anderenfalls keine gute Idee ist!

Definieren Sie also bitte, was Sie persönlich zufrieden machen würde, bevor Sie loslegen. Definieren Sie Ihre primäre Motivation, aber seien Sie sich auch darüber im Klaren, dass Sie zumindest den Break-even-Punkt erreichen müssen.

Hier einige Beispiele, wie Sie das in die Formulierung des ersten Teils Ihrer Hypothese einbauen können:

- Meine Hypothese ist, dass wir die Verbrechenshäufigkeit in dieser Gegend verringern können, wenn . . .
- Meine Hypothese ist, dass wir binnen eines Jahres profitabel werden können, wenn . . .
- Meine Hypothese ist, dass wir uns binnen sechs Monaten als Marktführer etablieren können, wenn . . .
- Meine Hypothese ist, dass ich die Ziele, die meine Chefin mir gesetzt hat, erreichen kann, wenn . . .

- Meine Hypothese ist, dass ich innerhalb eines Jahres in einer führenden Zeitschrift meiner Branche genannt werde, wenn . . .
- Meine Hypothese ist, dass wir die Zahl der Herzprobleme bis 2025 um die Hälfte reduzieren werden, wenn . . .
- Meine Hypothese ist, dass wir binnen neun Monaten zusätzliche Einnahmen von unseren vorhandenen Kunden bekommen werden, wenn . . .

Versuchen Sie Ihr Gesamtziel spezifisch und messbar zu formulieren. Es sollte sich wie ein erreichbares Ziel anfühlen. Das trägt nicht nur dazu bei, Ihnen Ihr Gesamtziel klarzumachen, sondern es ermöglicht Ihnen auch, sich dabei selbst total ehrlich und klar ins Bild zu bringen. Das erinnert Sie nicht nur ständig daran, dass Sie konzentriert bleiben müssen, sondern ist auch sehr hilfreich dafür, dass andere Menschen, die mit Ihnen zusammenarbeiten, sehen können, was Ihr Ziel ist.

Wenn Sie das Ganze für jemand anders machen, vielleicht für Ihr Unternehmen oder für einen Kunden, können Sie zum Beispiel auch folgendermaßen formulieren:

- Meine Hypothese ist, dass wir für unseren Kunden binnen sechs Monaten Einnahmen generieren, wenn . . .

## 2. Die Idee

### **Kurz gefasst: Was ist Ihre Idee? (Sie müssen das nicht beantworten, wenn Sie es noch nicht wissen)**

Kurz und bündig zu formulieren ist viel schwieriger, als viele Worte zu gebrauchen! Stellen Sie sich vor, Sie sprechen mit einer Person, die nicht in Ihren gesellschaftlichen oder geschäftlichen Kreisen unterwegs ist. Was also, würden Sie sagen, ist der Kern Ihrer Idee? Hier einige Beispiele, wie die Hypothese fortgeführt werden kann, die Sie im vorangegangenen Abschnitt begonnen

haben. Die Beispiele sollen Ihnen zeigen, wie einfach eine solche Beschreibung sein kann:

- ... wenn wir verbesserte Abläufe einrichten.
- ... wenn wir ein neues Verfahren einrichten, um ...
- ... wenn wir ein Marketing-Programm durchführen.
- ... wenn wir eine App bauen.
- ... wenn wir ein neues Spiel entwickeln.
- ... wenn wir eine Lösung finden, mit der wir ...
- ... wenn wir eine neue Technik entwickeln, die ...

Wenn Sie noch nicht wissen, was die Sache ist, die Sie produzieren wollen, können Sie auch die eher allgemeinen Beispiele oben verwenden, wie etwa »wenn wir eine Lösung finden, mit der wir«, aber wenn Sie schon eine klare Idee haben, was Sie machen wollen, haben Sie jetzt die Chance, das hier einzusetzen.

### 3. Die Personen, die profitieren sollen

#### **Wer hat das Problem, Bedürfnis oder Verlangen, das Sie lösen bzw. befriedigen wollen?**

Jetzt müssen wir erst einmal ermitteln, wer von Ihrer Idee überhaupt einen Nutzen hat. In dieser Phase ist das natürlich noch ein Ratespiel, das auf Ihren Theorien, Vermutungen und Gefühlen beruht. Sie dürfen sich aber sicher sein, dass wir im Laufe des Ideentests Belege finden werden, die Ihre Vermutungen stützen, und wir Sie nicht auf der Grundlage unbewiesener Annahmen mit Ihrem Projekt drauflos powern lassen werden. Raten Sie also ruhig munter drauflos!

Sehr viele Produkte scheitern aufgrund von Missverständnissen oder fehlenden Belegen im Hinblick darauf, was die Kunden wirklich wollen, und daher müssen wir das auch gleich zu Beginn ansprechen. Ich habe einmal im Internet nach Statistiken zu den Gründen recherchiert, warum Produkte scheitern, was im

Allgemein so verstanden wird, dass ein auf den Markt gebrachtes Produkt seine Erfolgsmesswerte nicht erreicht (Kundenzahl, Umsätze und so weiter). Die statistischen Angaben, wie viele Produkte ganz allgemein scheitern, liegen meist zwischen 70 und 90 Prozent. Wenn man dann die Gründe für das Scheitern näher betrachtet, sind die meistgenannten Gründe ein falsches Verständnis vom Wert des Produkts und des Bedarfs der Kunden und Nutzer sowie mangelhafte Wertermittlung. Nielsen Company, eine etablierte globale Marktforschungs- und Datenanalysegesellschaft, beschreibt das als »Scheitern bei dem Versuch, ein breites Konsumenteninteresse anzusprechen«. Da stehen wir nun also ganz am Anfang des Prozesses und denken darüber nach, wer wohl unsere Lösung haben möchte, damit wir nicht etwa Produkte oder Lösungen erarbeiten, die kämpfen müssen, um überhaupt einen Markt zu finden.

Parken Sie also bitte erst einmal alle Gedanken, die Sie in Bezug auf das haben mögen, was Sie liefern wollen. Hier geht es noch nicht darum, was Sie zu konstruieren gedenken, sondern wir sind noch beim Schritt davor, in dem Sie aufgefordert werden, darüber nachzudenken, wie die Leute, für die Sie das Produkt entwickeln, möglicherweise empfinden, denken und sich verhalten. Kann sein, dass das für Sie jetzt eine ganz neue Denkrichtung ist. Denn viele Innovatoren befassen sich schon ganz intensiv damit, über Lösungen nachzudenken, bevor sie überhaupt Zeit dafür aufwenden zu ermitteln, wer überhaupt von ihnen profitieren könnte.

## **Fertigen Sie sich zunächst eine Übersicht über alle Beteiligten an**

Da ich die Verwirrung gesehen habe, die bei dem Versuch aufkommen kann zu verstehen, welche Rollen unterschiedliche Personengruppen spielen, habe ich das Konzept einer »Personenübersicht« entwickelt. Sie hilft Ihnen besser zu erkennen, für wen Sie direkten Mehrwert schaffen, und wer Ihnen andererseits dabei helfen kann, diesen Wert zu liefern.



Die erste wichtige Unterscheidung, die verstanden werden muss, ist die zwischen »Nutzern« und »Kunden«. »Nutzer« sind diejenigen, die ein Produkt verwenden (erleben), »Kunden« sind diejenigen, die dafür bezahlen. Denn wie in der Einleitung dieses Buchs besprochen, wollen Sie für die Lösung, die Sie liefern wollen, ja schließlich irgendwann auch einmal bezahlt werden (bar oder anderweitig). Im ganzen Buch verwende ich den Ausdruck »Kunden und/oder Nutzer«, um diesen Unterschied klarzumachen. Dabei kann es sich um dieselbe Person handeln oder um verschiedene. Ich habe schon gesehen, wie Innovatoren nur Kunden angesprochen, die Nutzer aber vernachlässigt haben, und umgekehrt. Wenn Sie eine erfolgreiche Lösung entwickeln wollen, müssen Sie aber die Bedürfnisse beider verstehen.

Hier zunächst das Beispiel eines einfachen Szenarios, in dem Kunde und Nutzer ein und dieselbe Person sind:

#### **Beispiel: Taxi-App, bei der die Kunden auch die Nutzer sind**

Lassen Sie uns ein paar Jahre zurückgehen und an all die Taxi-Apps damals denken. Hauptszenario der Nutzung ist der Fall, dass dieselbe Person die Dienste nutzt und auch dafür bezahlt, Kunde und Nutzer also identisch sind. Es gibt zwar offensichtlich einige Fälle, in denen das nicht so ist, zum Beispiel wenn Gastgeber ein Taxi für ihre Gäste bestellen oder jüngere Personen für ältere, die keine App verwenden, aber nehmen wir einstweilen an, bei der Mehrzahl der Transaktionen mit der Taxi-App handle es sich wahrscheinlich um einfache Fälle, in denen die Kunden auch die Nutzer sind. Ich habe in der Anfangszeit meiner Beschäftigung mit dem Thema Neugestaltung von Abläufen gelernt, Entwicklungen immer zuerst für die Mehrheit vorzunehmen.

Hier nun aber auch ein paar nicht ganz so einfache Szenarien, in denen Kunden und Nutzer nicht ein und dieselbe Person sind:

**Beispiel: Kinder-App, bei der Kunden und Nutzer unterschiedliche Personen sind**

Ein zehnjähriges Kind möchte eine App kaufen, weil seine Freunde die auch haben. Hier werden wahrscheinlich die Eltern die Kunden sein, und das Kind ist der Nutzer.

**Beispiel: Telefonsystem für kleines Unternehmen, bei dem Kunde und Nutzer unterschiedliche Personen sind**

Der Manager eines kleinen Unternehmens sieht sich auf dem Markt nach einem neuen Telefonsystem fürs Büro um. Bei Business-to-Business-Verkäufen (ein Unternehmen verkauft an ein anderes Unternehmen) ist es ganz üblich, dass Kunden und Nutzer unterschiedliche Personen sind. Hier sind die Nutzer die Mitarbeiter des kleinen Unternehmens, und der Kunde ist der Manager, der das Budget für die Bezahlung verwaltet.

**Beispiel: Online-Unterricht eines Bildungsbetriebs, bei dem Kunden und Nutzer unterschiedliche Personen sind**

Ein Bildungsbetrieb möchte die Möglichkeit bieten, online zu lernen statt vor Ort. Nutzer sind hier die Schüler, die wahrscheinlich nicht diejenigen sind, die dafür bezahlen werden. Kunden werden vermutlich die Schule oder die Eltern sein.

Schauen Sie sich nun einmal die »Personenübersicht« (siehe Tabelle) an, die ich für diese Szenarien angefertigt habe. In dieser »Personenübersicht« können Sie zunächst sehen, dass Kunden und Nutzer unterschiedlich sein können. Dann sehen Sie, dass es diverse einflussreiche Personen geben kann, die Sie an irgendeinem Punkt möglicherweise berücksichtigen müssen. Sie könnten Ihnen zum Beispiel in einem Marketingplan dazu dienen, Ihre Zielkunden zu erreichen. Im Moment mögen sie noch keine Priorität haben, das werden sie aber bald. »Promoter« empfehlen nach meiner Definition den Kunden das Produkt. Auch sie können als einflussreiche Personen betrachtet werden. Die Kunden habe ich »Budgetverwalter« genannt, weil sie Zugriff auf die Brieftasche haben. Sie sehen auch, dass es in einem geschäftlichen Szenario zwischen Ihnen und den Budgetverwaltern noch weitere Personen geben kann; sie können einerseits die Empfehlungsgeber sein, andererseits diejenigen, die, im Einvernehmen mit dem Kunden, die Zahlung veranlassen. Manchmal sind die Personen, die diese Rollen spielen, so einflussreich, dass Sie sie so betrachten müssen, als wären sie selbst die Kunden. Sie können durchaus die Macht haben, Ihr Angebot abzublocken. In einem geschäftlichen Umfeld können Lieferanten sich auch in der Lage wiederfinden, dass sie erst die Zustimmung einer Reihe verschiedener Abteilungen erreichen müssen, bevor es zur Beschaffung kommt, und auch diese können Angebote mit dem Argument blockieren, Ihr Betrieb erfülle nicht die Mindestkriterien für Lieferanten.

PERSONENÜBERSICHT	Taxi-App	Kinder-App	Telefonsystem Kleinunternehmen	Online- Unterricht Bildungsbetrieb
Nutzer	Fahrgäste	Kinder	Büromanager & Mitarbeiter	Schüler
Wegbereiter	Freunde der Fahrgäste	Freunde von Kind oder Eltern	Büro-Verwaltung	Schule oder Freunde oder Eltern
Promoter (Empfehlung an Budgetverwalter)	Unzutreffend	Kinder oder andere Eltern	Büromanager	Lehrer oder Freunde oder Schüler
Kunden (Budgetverwalter)	Fahrgäste	Elternteil A oder Elternteil B oder beide	CEO	Schule oder Eltern
Veranlasst Zahlung	Fahrgäste	Elternteil A oder Elternteil B oder beide	Büro-Verwaltung	Schulverwaltung oder Eltern
Achtung! Geheimnisvolle Einflussnehmer	Freunde der Fahrgäste	Großeltern	Vorhandener vertrauter IT-Lieferant	Freunde & Lehrer

Am Ende sehen Sie hier auch noch die Kategorie der »geheimnisvollen Einflussnehmer«. Denn es gibt auch Personengruppen, an deren Berücksichtigung Sie nie gedacht hätten. Sie sind nicht per se positiv oder negativ, haben aber Einfluss auf die Kunden und/oder Nutzer. Sie können mit ihren Interessen plötzlich auftauchen, ohne dass Sie etwas von ihnen bemerkt hätten, bevor Sie Ihr Produkt auf den Markt bringen!

Wenn Sie diese »Personenübersicht« verwenden, werden Sie vielleicht feststellen, dass manche Personen in mehreren Kästchen auftauchen. Das kann Ihnen helfen zu verstehen, welche Rolle sie spielen. Ich habe zum Beispiel schon gesehen, dass Leute erkannt haben, dass auch Händler (die Ihnen helfen, Ihr Produkt an die Kunden zu liefern) tatsächlich eine Art Kundengruppe sein

können, da sie Ihr Produkt kaufen, präsentieren und dann direkt an die Kunden weiterverkaufen.

Schauen Sie sich nun einmal an, wie die »Personenübersicht« bei Ihnen aussieht. Sie können natürlich Veränderungen bei der Überschrift Ihrer ersten Spalte vornehmen, aber gehen Sie dann einmal den Denkvorgang durch und finden Sie Ihre Gruppen, und denken Sie dann darüber nach, auf welche Sie sich zuerst konzentrieren würden.

**Das folgende Beispiel »Projekt Einkaufspassage« werde ich im Folgenden immer wieder heranziehen, um Ihnen über den gesamten Ideentest hinweg zu zeigen, wie die sieben Schritte auszuführen sind.**

**Beispiel: Wie die »Personenübersicht« dazu beigetragen hat, Kunden, Nutzer und andere Gruppen zu erkennen**

Vor ein paar Jahren habe ich ein Projekt für eine in den 1920er-Jahren errichtete Einkaufspassage geleitet. Der frühere Glanz der Passage war verblichen, und es gab eine große Zahl leerstehender Läden. Bevor wir hier weitermachen, sollten wir aber zunächst einmal ein paar Fragen klären: Das Ganze war also ein Projekt – was war dann die Idee? Was war das Produkt? War es eine Dienstleistung? Ein Angebot? Also: Die Idee war, ein Programm mit verschiedenen Aktivitäten durchzuführen, die zu einer kommerziell rentablen Einkaufspassage führen würden. Ich bot meinem Kunden – der Person, die mich bezahlte – also eine Dienstleistung an, die dieses Ergebnis liefern sollte. Das Programm selber steckte voller neuer Ideen, die in dieser Zeit zum Tragen kommen sollten, und das Kernangebot war eine mietfreie Testzeit für Händler, mit niedrigen Nebenkosten und einem übergreifenden Marketingprogramm, das diesen

frühen Testhändlern Kundenfrequenz bescheren sollte. Der Erfolg würde für meinen Kunden (den Vermieter) darin bestehen, dass neue Händler langfristige voll bezahlte Mietverträge unterschreiben.

PERSONENÜBERSICHT	Meine Agentur
Nutzer	Potenzielle Markthändler & Marktbesucher
Wegbereiter	Gemeinderat
Promoter (Empfehlung an Budgetverwalter)	Gemeinderat & Marktmanager des Vermieters
Kunde (Budgetverwalter)	CEO des Vermieters
Veranlasst Zahlung	Finanzchef des Vermieters
Achtung! Geheimnisvolle Einflussnehmer	Örtliche Interessengruppen & Vorhandene Händler

**Mein direkter Kunde ist in diesem Beispiel der Vermieter; er bezahlt mich, und da es sich um einen gewerblichen Vermieter handelt, sind auch verschiedene Abteilungen und Personen beteiligt.** Sie sehen, dass es einen Marktmanager gibt, der für den Vermieter arbeitet und Einfluss auf unseren Kunden hat, den CEO des Vermieters. Die Zahlungen veranlasst in diesem Fall der Finanzchef. Hier wären für die Beschaffung also zwar ein paar Steine aus dem Weg zu räumen, aber dennoch besteht kein Grund, diesen Personen als Gruppe hohe Priorität einzuräumen.

**Eine der Nutzergruppen sind die potenziellen neuen Dauermieter.** Auch wenn Sie mir direkt kein Geld geben, sind sie in meinem Plan doch die Hauptakteure. Denn wenn wir es nicht schaffen, Testhändler zu finden, dann gibt es auch keine Händler, die wir zu Dauermietern machen könnten, und der Plan ist gescheitert.

**Eine weitere entscheidende Gruppe sind die Marktbesucher.** Das sind die Leute, die Kunden unserer

Markthändler werden sollen und die in ihrer Gesamtheit die Kundenfrequenz stellen. Sie sind es, die das Erlebnis Einkaufspassage genießen sollen. Ohne zahlende Besucher in der Passage, also ohne Publikum, gibt es keinen Projekterfolg. Für mich sind sie die Nutzer, und für die Händler sind sie die Kunden, da sie bei ihnen ihr Geld lassen sollen. Ohne sie habe ich keine Chance, entsprechend meinem Angebot an den Vermieter zu liefern.

**Der Gemeinderat hat uns mit dem Vermieter bekannt gemacht und hatte großen Einfluss auf unseren Kunden. Er bot auch über das ganze Programm hinweg weitere Unterstützung.** Rat und Verwaltung konnten uns im Verlauf des Projekts wirklich wertvolle Unterstützung liefern, etwa verringerte Gebühren für die Testhändler, Genehmigungen für Events und verlängerte Öffnungszeiten sowie das Sorgen für Bekanntheit durch Marketing. Es lohnte sich also, ein Wertangebot für sie als »Wegbereiter« zu verfassen, um auch deren Bedürfnisse zu erfahren und eine gute Basis für die weitere Zusammenarbeit zu legen.

**Es gab eine Menge lautstarke örtliche Interessengruppen, Blogger mit großem Publikum und Gruppen, die die Vielzahl der Kulturen in dieser stark gemischten Region repräsentierten.** Wir haben eine Menge Zeit darauf verwendet, mit diesen Gruppen zusammenzuarbeiten, ihre Bedürfnisse, Probleme und Wünsche zu verstehen und auch auf ihre Erwartungen einzugehen. Wir hatten das Gefühl, dass sie in der Lage wären, das Projekt aus der Bahn zu werfen. Dass es sie gab, wussten wir bis zum Projektstart gar nicht. Sie sind also ein gutes Beispiel für »geheimnisvolle Einflussnehmer«.

**Es gab in der Passage ein paar existierende Geschäfte, die zum großen Teil über die Generationen hinweg in Familienhand waren.** Dazu zählten ein Fleischer, ein Restaurant, ein Geschirrhändler, ein Perückenverkäufer und ein Lebensmittelgeschäft. Diese Händler hatten zwar einige treue Kunden, sorgten sich aber auch, wie es weitergehen sollte. Auch bei ihnen handelte es sich um »geheimnisvolle Einflussnehmer«. Wir nahmen an, sie würden die Aktivitäten zur Verstärkung der Kundenfrequenz begrüßen, mussten aber bei der Durchführung des Projekts erkennen, dass wir mit einigen Annahmen über sie falsch gelegen hatten.

**Und es gab auch noch ein paar andere Gruppen, die sich als förderlich für den Erfolg des Projekts erwiesen.** Wir ermittelten, dass es nicht realistisch wäre zu erwarten, dass die Geschäfte jederzeit mit potenziellen Händlern besetzt werden könnten, und wir wollten aus der Passage auch wieder einen Ort der Begegnung machen. Beides ließ uns erkennen, wie wichtig Künstler und kommunale Gruppen, soziale Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisationen waren, um die Passage wieder zum Leben zu erwecken und ihr eine nützliche und dynamische Präsenz zu verleihen. Auch bei ihnen handelt es sich um »geheimnisvolle Einflussnehmer«, bei vielen aber auch um »Nutzer«, da sie Marktbesucher sind.

## **Jetzt können Sie die verschiedenen Personengruppen nach Priorität ordnen**

Der Normalfall ist, dass Sie Ihren direkten Kunden oberste Priorität einräumen, da sie diejenigen sind, die Sie bezahlen. Am Beispiel des Projekts Einkaufspassage gehen wir im Folgenden durch, wie eine Sortierung nach Priorität vor sich gehen kann.



### **Beispiel: Prioritäten von Kunden, Nutzern und anderen Personengruppen im Beispiel Einkaufspassagen-Projekt**

In diesem Fall hing der Erfolg meines Kunden (des Vermieters) vollkommen vom Erfolg der Testladenmieter ab, und für deren Erfolg kam es wiederum vollkommen darauf an, dass die Besucher des Einkaufszentrums Geld in ihren Läden ausgaben. In diesem Fall war die Priorität also, potenzielle Testhändler zu finden, die auch an einem längerfristigen Mietverhältnis interessiert waren, und auch die Kundenfrequenz in der Passage erhöhen. Oberste Priorität hatten daher zwei Nutzergruppen: die Testhändler und die Marktbesucher.

Gemeinderat und Verwaltung waren wichtige Beteiligte und erhielten auf unserer Prioritätenliste den nächsten Rang. Zwar bezahlten sie uns nicht direkt, aber ihre Unterstützung war wirklich wichtig.

Die nächsten waren die vorhandenen Händler. Bald nach Projektstart meldeten sich aber auch die örtlichen Interessengruppen zu Wort und wurden von uns als geheimnisvolle Einflussnehmer auf der Prioritätenliste hochgestuft, und das deutlich!

Wir hatten für die Einkaufspassage die Vision eines Ortes der Begegnung, der ein wenig das Gefühl der griechischen »Agora« vermitteln sollte, wo man sich trifft, lernt, in Kontakt kommt, mitteilt, unterhalten wird, wo also nicht nur Handel stattfindet. Grundlegend wichtig war für diese Vision unser Bestreben, alles zu erfassen, was die Gemeinde zu bieten hatte. Die Interessengruppen, die vorhandenen Händler sowie Künstler, soziale Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisationen waren Kern des Ganzen. (Manche der Künstler, sozialen Unternehmen und

Wohltätigkeitsorganisationen fielen auch in die Kategorie der Testhändler und waren in der Lage, nachhaltige laufende Betriebe aufzubauen oder bewusst zeitweilige Mietverhältnisse und Pop-up-Präsenzen zu nutzen.) Diese Gruppen waren total wichtig für die Messung unseres persönlichen Erfolgs, auch wenn sie für den kommerziellen Erfolg unseres Kunden, des Vermieters, keine Priorität hatten.

Was ich hier für den Ideentest hervorheben möchte, ist der Hinweis: Wenn Sie es am Ende mit einer Reihe verschiedener Personengruppen zu tun haben, müssen Sie über jede einzeln nachdenken; ermitteln, welche Rolle sie spielt; und sie dann auf der Prioritätenliste in eine Rangfolge bringen. In diesem Abschnitt der Formulierung Ihrer Hypothese können Sie die Prioritäten aller unterschiedlichen Gruppen zum Ausdruck bringen. Versuchen Sie, für die verschiedenen Gruppen in Ihrer »Personenübersicht« die Prioritäten festzulegen.

## **Entwerfen Sie zum Abschluss Wertangebote für die verschiedenen Personengruppen**

Vielleicht haben Sie den Ausdruck »Wertangebot« oder »Nutzensversprechen« (auf Englisch: Value Proposition) schon einmal gehört. Grob gesagt legt er dar, warum ein Kunde Ihr Produkt kaufen sollte, und fordert Sie auf, mit den Kunden und/oder Nutzern und deren Problem anzufangen. Es handelt sich um einen Satz, der den Zweck und Wert Ihrer Idee erklärt. Wenn Sie den Wert quantifizieren können, ist das sehr hilfreich, um die Idee zu erklären und voranzubringen. Das Ganze ist eine äußerst wichtige Übung, weil Sie dadurch erkennen können, welche Personen in der Formulierung Ihrer Gesamthypothese profitieren werden.

Das Ausdruck »Wertangebot« wird in unterschiedlichem Kontext verwendet, aber für gewöhnlich handelt es sich um eine Annahme (begründet oder nicht), wo Sie Ihrer Meinung nach etwas Vorteilhaftes, Wertvolles, Nützliches, Wünschenswertes oder Profitables liefern können. All diese Wörter bezeichnen etwas von Wert, und wie bei Ihrem Ziel muss es bei diesem Wert nicht nur um Geld gehen. Beim Wertangebot werden Sie außerdem darüber nachdenken, wie Sie Werte liefern können, die über das hinausgehen, was bereits verfügbar ist, damit Sie nicht gegen Konkurrenten antreten, die nur schwer zu schlagen sind, und nicht um einen Markt kämpfen, auf dem kein Platz mehr ist.

Sie werden wahrscheinlich feststellen, dass Sie eine Menge Denkarbeit investieren müssen, um Ihre Idee als Wertangebot auszudrücken, und das ist auch gut so. Das Austüfteln dieser Formulierung zwingt Sie, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die im Moment wichtig sind, und Dinge außer Acht zu lassen, die es nicht sind. Die Übung dürfte kathartisch sein. Sie wird dazu führen, dass Sie sich gut fühlen, da Sie hier einmal alle Ihre Annahmen, Vermutungen und Gedanken niederschreiben müssen. Machen Sie sich hier noch keine Gedanken, ob Sie Belege für Ihre Aussagen haben, oder ob Ihre Aussagen richtig oder falsch sind. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf!

Die Formulierung des Wertangebots ist nicht nur der Ausgangspunkt für alles, was Sie tun werden, sondern soll Sie auch begleiten (und sich nötigenfalls weiterentwickeln), wenn Sie sich über die Lösungsentwürfe bis zu den Plänen für die Markteinführung vorarbeiten. Es wird Sie treu an der Seite Ihrer Kunden und/oder Nutzer halten und Sie ständig an den Nutzen erinnern, den zu liefern Sie versprochen haben. Halten Sie Ihr Wertangebot ständig up to date und haben Sie es stets an Bord!

### Beispiel: Wertangebot für den Vermieter der Einkaufspassage, mit Erklärungen zu jeder Ausfüllaufforderung

Ausfüllaufforderung	Beispiel	Erklärung
FÜR	Vermieter der Einkaufspassage	Welche Personen haben dieses Bedürfnis/Problem/Verlangen?
DIE	... einen hohen Anteil leerer Geschäfte in verlustbringender Einkaufspassage haben	Welches Problem/Bedürfnis/Verlangen haben diese Personen, das Sie meinen lösen zu können?
UNSER	Programm, um die Einkaufspassage wieder rentabel zu machen	In welche übergeordnete Waren-/Dienstleistungs-Kategorie fällt das Ganze?
GIBT	Einnahmen aus Ladenmieten binnen sechs Monaten, weniger Druck vom Gemeinderat (wegen Straftaten im Zusammenhang mit leerstehenden Gebäuden) und verringerte Unterhaltskosten, weil sich um die derzeit leerstehenden Läden jemand aktiv kümmern wird	Welchen Nutzen können Sie den Leuten liefern?
ANDERS	Unterschied zur heutigen Situation, in der die Passage jeden Tag Verluste einbringt, bei zunehmenden Straftaten, fehlenden Mitteln für die Instandhaltung des Gebäudes und schlechten Zukunftsaussichten	Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem, was heute vorliegt, oder verbessert es?

Im Folgenden eine Anleitung für die Formulierung Ihrer Wertangebote:

#### **FÜR – Welche Personen haben dieses Bedürfnis/Problem/Verlangen?**

Wer ist Nutznießer Ihrer Idee? Für jede der unterschiedlichen Personengruppen, die Sie ermittelt haben, muss ein eigenes

Wertangebot formuliert werden. Nachdem Sie alle Wertangebote geschrieben haben, kann es natürlich sein, dass manche sehr ähnlich klingen; dann können Sie diese nachträglich auch zusammenfassen. Aber beginnen Sie erst einmal damit, dass Sie für alle ein eigenes Wertangebot verfassen, sonst könnte die Sache unübersichtlich werden! Im Beispiel der Einkaufspassage muss das Wertangebot für den Vermieter also ein anderes sein als für die potenziellen Testhändler, das sich wiederum vom Wertangebot für die vorhandenen Markthändler unterscheidet und so weiter.

Wenn Sie sich zwingen, jedes Kunden- und Nutzer-Segment einzeln zu betrachten, stellen Sie sicher, dass Sie nicht übersehen, was alle Einzelnen brauchen und wollen. Hier ein relativ einfaches Beispiel, bei dem Kunden und Nutzer dieselbe Person sind:

**Beispiel: Wertangebot einer neuen Taxi-App, bei der Kunden und Nutzer dieselbe Person sind**

Für Nutzer von Taxis und Apps, die ihren bisherigen Taxi-Service unzuverlässig finden: **Unsere App gibt** ihnen die Möglichkeit, Ankunftszeit und Standort ihres Fahrers in Echtzeit zu verfolgen, **anders** als heute, wo es passieren kann, dass man sie ohne Information warten lässt.

Wie verhält es sich nun also bei dieser Taxi-App? Die Antwort erscheint hier relativ einfach, weil Kunden und/oder Nutzer dieselbe Person sind. Ist Ihnen aufgefallen, dass ich von »Nutzern von Taxis und Nutzern von Apps« geschrieben habe? Eine so ausdifferenzierte Art der Beschreibung kann nützlich sein. Es geht hier also nicht um Personen, die einfach nur von A nach B kommen wollen – denn diese würden ja vielleicht auch zu Fuß gehen oder öffentliche Verkehrsmittel nutzen. Sondern es handelt sich nur um Personen, die gern Taxi fahren würden und die auch bereits mit Apps vertraut sind. Denn wenn Sie nicht eine so differenzierte Beschreibung wählen, könnten Sie auch bei dem Versuch landen, Nutzer von öffentlichen Verkehrsmitteln zum

Taxifahren bekehren zu wollen, und das würde Ihr Wertangebot völlig verändern. Ihr Problem und Ihr Nutzenangebot wären dann völlig anders. Ebenso gut ist es, wenn Sie sich hier auf Personen konzentrieren, die bereits Apps verwenden, weil nur solche Personen in Ihrem Ziel-Segment enthalten sein sollen. Sonst kann es Ihnen passieren, dass Sie in Ihrem Wertangebot etwas darüber schreiben, warum die Leute eine App benutzen sollten, und das würde Sie von Ihrem Fokus ablenken.

Personen, die heute schon Taxis und Apps nutzen, können Sie hier also als das Segment betrachten, das Sie als Erstes ansprechen sollten. Auch wenn ich Sie auffordere, eine ausdifferenzierte Beschreibung zu wählen, falls es Ihnen hilfreich erscheint, sollten Sie versuchen, in dieser Phase noch nicht zu stark ins Detail zu gehen. Dazu kommen wir später noch, wenn wir uns die verschiedenen Gruppen ansehen, bei denen wir unsere Recherchen anstellen müssen. Einstweilen sollten Sie zwar Ihre differenzierten Nutzer von Ihren differenzierten Kunden unterscheiden, insgesamt aber nicht auf zu viele Nutzer- und Kunden-Segmente kommen.

In dieser frühen Phase müssen Sie eine Entscheidung treffen, die beeinflussen wird, wie Sie den Rest Ihres Wertangebots formulieren, und in der Folge dann auch, was Sie dem Ideentest unterziehen werden.

### **DIE – Welches Problem/Bedürfnis/Verlangen haben diese Personen, das Sie meinen lösen zu können?**

Konzentrieren Sie sich hier auf das Problem, Bedürfnis oder Verlangen, das die Leute Ihnen Ihrer Meinung nach schildern würden, nicht auf das Problem, das Sie (als Konstrukteur der Lösung) gern hören würden. Denken Sie daran, dass Sie sich in dieser Phase noch keine Gedanken darüber machen müssen, ob Sie auch Belege dafür haben. Hier geht es erst einmal rein um Ihre persönlichen Vermutungen und Überlegungen.

Im Beispiel mit dem Einkaufspassagen-Projekt ist das Problem des Vermieters, dass viele Läden leer stehen und er mit der

Passage Verluste macht. Im Beispiel oben mit der Taxi-App wollen die Leute mit dem Taxi von A nach B kommen und Sie können geradezu hören, wie sie Ihnen von ihrem letzten Taxi-Erlebnis erzählen und sich beklagen, dass sie ewig warten oder noch einmal in der Zentrale nachhören mussten, wo das Taxi denn bleibt.

Ein häufiger Fehler, den Innovatoren machen, besteht darin, hier zu sagen, dass die Taxi- und App-Nutzer eine effiziente App bräuchten oder dass der Vermieter der Einkaufspassage ein Projekt brauche, mit dem die Passage wieder zum Leben erweckt wird. Denn damit springen sie direkt zu der Lösung, die sie als Innovatoren ihnen anbieten wollen, statt sich erst einmal um das Problem, Bedürfnis oder Verlangen zu kümmern, das die Leute tatsächlich haben. Wenn Sie so vorgehen, gehen Sie direkt zum Testen der Lösung über und überspringen die ganze Untersuchung, ob die Kunden und/oder Nutzer das Problem, Bedürfnis oder Verlangen überhaupt haben, das Sie bei ihnen vermuten.

Eine andere Möglichkeit, um den Part »DIE« Ihres Wertangebots anzugehen, ist zu überlegen, welche Aufgabe die Nutzer erfüllen haben möchten. Das unten stehende Beispiel mit der Spiele-App für Kinder zeigt dieses Vorgehen recht deutlich. Wenn Sie das Wertangebot anschließend weiterlesen, können Sie auch sehen, dass der Part »GIBT« direkt auf den Part »DIE« antwortet, weil der Nutzen genau auf das Problem eingeht.

**Beispiel: Die Aufgabe, die eine Spiele-App zu erfüllen hat, ist aus Sicht der Kinder eine ganz andere als aus Sicht der Eltern**

Für Kinder, **die** Ablenkung suchen, während die Eltern ihre Aufmerksamkeit gerade anderen Dingen widmen: **Unsere** Spiele-App **gibt** ihnen stundenlang Unterhaltung, **anders** als physische Spiele, bei denen sie womöglich jemanden zum

Mitspielen brauchen und sich viel schneller langweilen könnten.

**Für** vielbeschäftigte Eltern, **die** ihr Kind beschäftigen müssen, damit sie selber notwendige Hausarbeiten erledigen können: **Unser** neues Handy-Spiel **gibt** dem Kind ein Lernerlebnis, das es stundenlang beschäftigt, **anders** als andere Spiele, die vielleicht nicht so lehrreich sind; oder als wenn sie jemanden finden müssten, der auf das Kind aufpasst, was Zeitaufwand fürs Organisieren mit sich bringt; oder als andere Spiele, die womöglich zu neuer Unordnung im Hause führen.

### **UNSER – In welche übergeordnete Waren-/Dienstleistungs-Kategorie fällt das Ganze?**

Denken Sie nach, um welche Kategorie es sich bei Ihnen handelt. Verbreitet ist der Fehler, dass die Sache, die Sie haben, entweder zu technisch beschrieben wird oder zu sehr auf die besonderen Merkmale abgehoben wird, die Beschreibung also zu »verkäuferisch« ist. Vermeiden Sie also Formulierungen wie »unser großartiges neues lebendiges und spannendes Erlebnis« und versuchen Sie das Ganze objektiv zu betrachten. Vielleicht hilft es, wenn Sie sich vorstellen, wonach Sie selbst suchen würden, wenn Sie so etwas online finden wollten. Oder wie Sie das Ganze jemandem erklären könnten, der vom Mars kommt (also überhaupt nichts darüber weiß!).

Beim Projekt mit der Einkaufspassage wird dem Vermieter zum Beispiel »ein Programm, um die Einkaufspassage wieder rentabel zu machen« angeboten – der Inhalt erfüllt recht genau, was die Verpackung verspricht: Angeboten wird ein Aktivitätsprogramm. Und beim Beispiel mit der Taxi-App handelt es sich einfach um eine »App«. Kein Verkaufsbrimborium, einfach nur das, was es ist!



**GIBT – Welchen Nutzen können Sie den Leuten bieten?**

Welches Mittel können Sie liefern, mit dem das Leid, Bedürfnis oder Verlangen Ihrer Kunden gelindert würde? Welchen Nutzen würden diese gern aus einer Lösung ziehen? Hier müssen Sie vermeiden, eine Liste von Produktmerkmalen zu verfassen, von denen Ihre Kunden noch nicht einmal wussten, dass sie sie wollen. Konzentrieren Sie sich stattdessen aufs Gesamtbild.

Im Beispiel des Projekts Einkaufspassage werden dem Vermieter angeboten: »Einnahmen aus Ladenmieten binnen sechs Monaten, weniger Druck vom Gemeinderat (wegen Straftaten im Zusammenhang mit leerstehenden Gebäuden) und verringerte Unterhaltskosten, weil sich um die derzeit leerstehenden Läden jemand aktiv kümmern wird.« Sie sehen, wie sich das direkt aufs Problem der leerstehenden Läden bezieht.

Dem Vermieter wird hier die Chance geboten, die Läden vermietet zu bekommen, was auch der Schlüssel ist, mit dem er die übrigen Probleme in den Griff bekommen kann: den Druck vonseiten der Stadt und die Kosten für die Instandhaltung der leerstehenden Ladenlokale. Das ist der wirkliche Nutzen, der ihm von einer Lösung im Part »GIBT« Ihres Wertangebots versprochen werden muss.

Im Beispiel der Taxi-App dreht sich das Kundenproblem (wie im folgenden Abschnitt »ANDERS« näher erläutert) um das Thema Unzuverlässigkeit, und die Antwort im Part »GIBT« nimmt direkt darauf Bezug: »die Möglichkeit, Ankunftszeit und Standort ihres Fahrers in Echtzeit zu verfolgen«. Ist das jetzt nicht aber eine Liste von Produktmerkmalen? Nicht wirklich: Es ist eine Möglichkeit zu beschreiben, was Sie den Leuten geben können, um ihr Leid zu lindern. Denn zufällig gibt es in diesem Fall auch noch eine Menge andere Merkmale, die vermutlich ebenfalls sehr geschätzt werden dürften: Zum Beispiel können Sie hier das Taxi auch über die App ordern, was sehr viel einfacher sein dürfte, als sich in einer lauten Umgebung durch Schreien am Telefon verständlich machen zu müssen; eigener

Standort und Standort der Fahrer werden automatisch erfasst; der Preis ist der gleiche wie bei bestehenden Diensten oder sogar niedriger; Taxis können mit weiteren Personen geteilt werden, was den Preis senkt; und so weiter. Aber in dieser Phase ist das Thema, für dessen Behandlung wir uns entschieden haben, erst einmal das Leid Ihrer Kunden, die erreichen wollen, dass ihr Taxi auch wirklich kommt.

Es ist ratsam, einfach immer mit diesem Hauptproblem anzufangen. Sollte dieser Nutzen dann den Test nicht bestehen, können Sie sich immer noch den anderen Problemen widmen und Ihr Wertangebot entsprechend überarbeiten.

Lassen Sie uns noch einmal über Geld reden: Ich habe in keinem der genannten Beispiele als relevanten Nutzen den Begriff »billiger« verwendet. Wenn Sie nun etwas haben, was tatsächlich billiger sein dürfte als die derzeitigen Lösungen, und Sie meinen, dass der Preis hier der wichtigste Motivator ist, dann nehmen Sie das gern in die Formulierung Ihres Wertangebots auf. Auf einem Markt für Standardprodukte ist der Preis oft das einzig verbliebene Differenzierungsmerkmal. So ist zum Beispiel der Markt für Handy-Dienstleistungen inzwischen so standardisiert, dass Sie in Anzeigen als Hauptargument Preisangaben sehen, etwa das im Paket enthaltene Datenvolumen. Preiskriege können offen gesagt einfach langweilig sein und schwer zu gewinnen (insbesondere für Marktneulinge oder kleinere Anbieter). Deshalb sehen Sie auf solchen Märkten auch, dass hauptsächlich mit Lifestyle-Nutzen geworben wird, ergänzt um Treueprogramme und Prämien, die nichts mit der betreffenden Ware oder Dienstleistung zu tun haben. Sind Sie in diesem Bereich unterwegs? Können Sie es an dieser Stelle dann überhaupt vermeiden, den Preis als einen Hauptwertfaktor einzubauen? Wenn nicht, dann machen Sie das und nehmen Sie ihn auf, aber sehen

Sie sich bitte vor, »billiger« nicht jedes Mal automatisch als Nutzen aufzuführen.

### **ANDERS – Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem, was heute vorliegt, oder wie verbessert es dies?**

Dieser Abschnitt hat zwei Bestandteile:

- Wer liefert heute Lösungen für dieses Problem?
- Für wie zufriedenstellend halten Sie deren Lösungen?

Im Beispiel Taxi-App gibt es als direkte Wettbewerber Taxiunternehmen. Wir wissen aus dem früheren Teil der Wertangebot-Formulierung, dass die Taxis unzuverlässig sein können, und wir wissen aus dem letzten Teil der Wertangebot-Formulierung (im Part »ANDERS«), dass Kunden womöglich ohne jede Information warten müssen.

Im Beispiel des Einkaufspassagen-Projekts lautet der Part »ANDERS« im Wertangebot für den Vermieter: »Unterschied zur heutigen Situation, in der die Passage jeden Tag Verluste einbringt, bei zunehmenden Straftaten, fehlenden Mitteln für die Instandhaltung des Gebäudes und schlechten Zukunftsaussichten.« Das ist ein sehr wichtiges Beispiel, um zu verstehen, dass der Part »ANDERS« sich auch von der Situation »nichts tun« abheben kann. Die Alternative ist in diesem Fall, dass die Situation unverändert bleibt. Hier liegen keine anderen Angebote oder Lösungen auf dem Tisch als der Status quo.

Der Part »ANDERS« des Wertangebots ist ein wirklich guter Hebel. Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie eine Lösung anbieten können, die besser ist als das, was Ihrer Ansicht nach heute vorliegt, dann sind Sie auf einem guten Weg! Denken Sie daran: Hier geht es erst einmal nur darum, was Sie denken, nicht unbedingt schon um etwas, was Sie wissen.

**Tipp: Versetzen Sie sich in die Lage der Personen,  
für die Sie das Wertangebot schreiben**

Sie sehen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, Ihr Wertangebot zu formulieren, und dass schon einzelne Wörter die ganze Richtung verändern können.

Das Wichtigste ist zu verstehen, welche Aufgabe die betreffenden Personen erfüllt bekommen wollen und welche Lösungsmöglichkeiten ihnen dafür gegenwärtig zur Verfügung stehen. Vielleicht verwenden sie ja eine Lösung, die von anderer Seite vorgefertigt wurde; vielleicht ist es eine Lösung, die sie selbst angefertigt haben; oder vielleicht gibt es auch noch gar keine Lösung. Falls es gar keine funktionierende Lösung gibt, sollte Ihre Formulierung im Part »ANDERS« dies aufgreifen und die Auswirkungen des Szenarios deutlich machen.

Mein Rat ist, dass Sie am besten eine ganze Reihe von Wertangeboten formulieren. Spielen Sie mit Ihren Formulierungen, tauschen Sie einzelne Wörter aus, und schauen Sie, wie sich das auf die Gesamtaussage auswirkt. Schöpfen Sie sämtliche Gedanken aus, die Sie im Kopf haben, bringen Sie alle Ihre Vermutungen einmal zu Papier, und schauen Sie, wie das Ganze zusammenpasst. Schauen Sie, was sich für Sie richtig anfühlt und welche Wörter die Essenz Ihrer Gedanken am besten erfassen. Wenn Sie Ihre Gedanken dabei in mehrere Aussagen aufteilen müssen, ist das in Ordnung. Das Wertangebot ist eine lebende Aussage, die Sie laufend weiterentwickeln und anpassen können.

Wenn Sie am Ende mehrere ausformulierte Wertangebote vorliegen haben, können Sie diese alle dem Ideentest unterziehen und schauen, welches am stärksten abschneidet. Wenn die Nutzer- und/oder Kunden-Segmente die gleichen sind, können Sie vielleicht auch mehr als nur ein Wertangebot pro Recherche-Gespräch testen.

Abschließender Hinweis: Die Formulierung dieser ganzen Wertangebote ist eine Übung in Empathie. Wenn Sie sich selbst in die Lage Ihrer möglichen Nutznießer versetzen, werden Sie feststellen, dass sich die Perspektive bei Ihren Wertangeboten jeweils verschiebt.

Wenn wir uns nun wieder unserem Beispiel mit dem Projekt Einkaufspassage zuwenden, können wir sehen, dass es Unterschiede zwischen den einzelnen Wertangeboten gibt und dass das Schreiben selbst den Fokus beim Verfassen des nächsten Wertangebots verrücken kann, da ja alle miteinander verbunden sind:

#### **Beispiel: Wertangebot für die potenziellen Testhändler im Projekt Einkaufspassage**

**Für** potenzielle neue Dauerhändler, **die** eine neue Ladenidee haben: **Unsere** kostenlose Test-Handelszeit in einem der leerstehenden Ladenlokale der Einkaufspassage **gibt** ihnen mietfrei und bei reduzierten Nebenkosten und ohne große Verpflichtung die Chance zu schauen, was funktioniert, mit den zusätzlichen Umsatz- und Marketing-Vorteilen eines übergreifenden größeren Projekts – **anders** als andere Möglichkeiten im Einzelhandel, die meist isoliert stehen und eine Verpflichtung zu längeren Mietfristen mit sich bringen, bei voller Miet- und Nebenkostenzahlung von Beginn an.

#### **Beispiel: Wertangebot für die potenziellen Marktbesucher im Projekt Einkaufspassage**

**Für** Marktbesucher – zu Beginn erst einmal Ortsansässige –, **die** nach Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung suchen: **Unsere** Einkaufspassage voller stets wechselnder Aktivitäten,

Pop-up-Läden und neuer Testhändler **gibt** ein neues, buntes, multikulturelles und kreatives Shopping-, Gastronomie- und Gemeinschafts-Erlebnis; **anders** als gewohnte andere Treffpunkte, bei denen immer schon im Voraus bekannt ist, was zu erwarten ist.

### **Beispiel: Wertangebot für Stadt und Verwaltung beim Projekt Einkaufspassage**

**Für** Rat und Verwaltung der Gemeinde, **die** unter zunehmendem Druck der Landesregierung stehen, die Zahl leerstehender Einzelhandelsgeschäfte zu reduzieren und den negativen Effekten sinkenden Verbrauchervertrauens in Zeiten der Rezession entgegenzuwirken: **Unser** Programm für die leerstehenden Geschäfte **gibt** ihnen eine Möglichkeit, die negativen Effekte leerstehender Ladenlokale auf die Gemeinde zu reduzieren (Kampf gegen Schandflecken und Straftaten) und neue Unternehmen vor Ort zu fördern – **anders** als heute, wo trotz einem Stamm treuer Kunden die Kundenfrequenz insgesamt abnimmt, was eine Gefahr für die langfristige Rentabilität darstellt.

### **Beispiel: Wertangebot für die vorhandenen Händler im Projekt Einkaufspassage**

**Für** vorhandene Markthändler, **die** ihr rentables Geschäft weiterbetreiben möchten: **Unser** Programm für die leerstehenden Ladenlokale, das die Einkaufspassage wieder rentabel machen soll, **gibt** ihnen die Möglichkeit, ihre Umsätze zu erhöhen und das eigene Geschäft durch erhöhte Kundenfrequenz in der Passage und potenzielle Verkäufe an die neuen Testmieter und die Organisatoren von

Pop-up-Projekten nachhaltiger zu machen – **anders** als heute, wo trotz einem Stamm treuer Kunden die Kundenfrequenz insgesamt im Rückgang begriffen ist, was zu einer Bedrohung der langfristigen Rentabilität führt.

### **Beispiel: Wertangebot für Künstler beim Projekt Einkaufspassage**

**Für** Künstler, **die** Werke ausstellen, Vorstellungen aufführen, Publicity erzielen, neue Ideen testen, neues Publikum erreichen, ihr vorhandenes Publikum unterhalten, (wenn gewünscht) Einnahmen erzielen und ihr Portfolio ausbauen wollen: **Unser** »Pop-up«-Bereich **gibt** ihnen einen kostenlosen kurzfristigen Standort mit Verkaufs- und Marketing-Möglichkeiten, **anders** als andere Möglichkeiten, die vielleicht nicht dieses Publicity-Potenzial bieten oder keine kostenlosen Bereiche anbieten.

### **Beispiel: Wertangebot für soziale Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisationen beim Projekt Einkaufspassage**

**Für** soziale Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisationen, **die** mehr Publicity wünschen, neue Ideen testen wollen, ihren Rückhalt in der Öffentlichkeit vergrößern möchten und (wenn gewünscht) Einnahmen erzielen wollen: **Unsere** kostenlose Testmietzeit in einem der leerstehenden Ladenlokale der Einkaufspassage und/oder unserem »Pop-up«-Bereich **gibt** ihnen einen kostenlosen kurzfristigen Standort mit Verkaufs- und Marketing-Möglichkeiten – **anders** als andere Möglichkeiten, die vielleicht nicht dieses Publicity-Potenzial bieten oder keine kostenlosen Bereiche anbieten.

## 4. Was andere tun müssen

### Was müssen diese Personen tun, damit Sie Ihr Ziel verwirklichen können?

Das ist das letzte Element in der Formulierung Ihrer Hypothese, und es wird häufig übersehen. Machen Sie deutlich, was Ihre Zielgruppe für Sie tun muss: Geld ausgeben? Sich registrieren? Eine App herunterladen? Den Provider wechseln? Einen Vertrag unterschreiben? Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie von der anderen Seite als Gegenleistung für den Wert bekommen müssen, den Sie ihnen liefern wollen. Dieser Part muss handlungsorientiert sein.

Wenn Sie für Ihre Nutznießer genügend Wert bereitstellen können, werden diese auch eine bestimmte Handlung vornehmen, was dann bedeutet, dass Sie gemäß Ihrem Gesamtziel liefern können.

Wenn die anderen diese Handlung dagegen nicht vornehmen, muss es daran liegen, dass deren Bedürfnis nicht stark genug ist oder der Nutzen nicht ausreichend groß, was dann bedeutet, dass Ihr Wertangebot nicht gut genug ist.

### Tragen Sie alles zusammen, um Ihre Hypothese zu formulieren

So, und jetzt besteht die Herausforderung für Sie darin, alle vier Teile zusammenzubringen:

Teil 1: Ihr Ziel + Teil 2: Die Idee + Teil 3: Die Personen, die profitieren sollen + Teil 4: Was andere tun müssen.

Sie sollten Ihre Hypothese als positive Aussage formulieren, nicht als negative, das macht das Testen leichter. Außerdem gibt es Ihnen ein besseres Gefühl! Formulieren Sie Ihre Hypothese so einfach wie möglich.



Hier ein Beispiel für die potenziellen Testhändler im Projekt Einkaufspassage. Es zeigt, wie die vier Elemente in einem recht komplizierten Szenario zusammengebracht werden können. Kompliziert ist es deshalb, weil es hier eine ganze Reihe von nötigen »Handlungen« gibt sowie drei verschiedene Personengruppen: Vermieter, Händler und Marktbesucher:

### **Beispiel: Hypothese für potenzielle Testhändler im Projekt Einkaufspassage**

(Zur Erinnerung hier noch einmal das oben genannte Wertangebot: **Für** potenzielle neue Dauerhändler, **die** eine neue Ladenidee haben: **Unsere** kostenlose Test-Handelszeit in einem der leerstehenden Ladenlokale der Einkaufspassage **gibt** ihnen mietfrei und bei reduzierten Nebenkosten und ohne große Verpflichtung die Chance zu schauen, was funktioniert, mit den zusätzlichen Umsatz- und Marketing-Vorteilen eines übergreifenden größeren Projekts; **andere** als andere Möglichkeiten im Einzelhandel, die meist isoliert stehen und eine Verpflichtung zu längeren Mietfristen mit sich bringen, bei voller Miet- und Nebenkostenzahlung von Beginn an.)

**Unsere Hypothese ist, dass wir für alle 20 leerstehenden Ladenlokale binnen sechs Monaten eine Vermietung zum vollen Mietpreis erreichen können, wenn dem richtigen Händler-Mix im Rahmen eines breit angelegten Aktivitätsprogramms die Gelegenheit zum kostenlosen Testen gegeben wird.**

Hier eine Aufsplittung dieser Hypothese, um zu sehen, dass alle vier Elemente enthalten sind:

- *Ziel:* Für den Vermieter Vermietungen zum vollen Mietpreis für alle 20 leerstehenden Ladenlokale erreichen.

- *Idee:* Im Rahmen eines breit angelegten Aktivitätsprogramms Händlern die Gelegenheit zum kostenlosen Testen geben.
- *Personen, die profitieren:* Der Vermieter, der letztlich Vermietungen zum vollen Mietpreis erhält, und die potenziellen Testhändler, die testen können, ob sie es sich leisten können, ein Ladenlokal zu mieten.
- *Was andere tun müssen:* Die potenziellen Testhändler ergreifen die Gelegenheit zum kostenlosen Testen und können durch die Marktbesucher genug Einnahmen generieren, um sich die volle Ladenmiete leisten zu können.

Hier sehen Sie, dass das Gesamtziel darin besteht, alle 20 Ladenlokale zum regulären Preis zu vermieten. Es müssen nicht die Testhändler sein, die diese Lokale übernehmen, aber diese sollen zum vollen Preis vermietet werden. Wir wissen, dass Hauptnutznießer der Vermieter ist, aber auch die Händler und Besucher profitieren vom kostenlosen Testhandel und von der Freude über eine wiederbelebte Einkaufspassage. Hier gibt es eine ganze Reihe von nötigen Handlungen: die Aufnahme des Testhandels, das Unterzeichnen regulärer Mietverträge und die Einkäufe der Marktbesucher. (Sie können die Hypothese mit »Meine« oder »Unsere« beginnen.)

Hier eine weitere Hypothese, diesmal zum Beispiel Taxi-App. Sie ist einfacher, und sie zeigt: Das Ziel besteht darin, Einnahmen zu generieren; die Idee ist, eine App zu bauen; die Nutznießer sind Personen, die bereits Taxis und auch Apps nutzen; und die

Handlung, die Sie von ihnen brauchen, besteht darin, dass sie die App herunterladen und auch nutzen:

### **Beispiel: Hypothese für das Projekt Taxi-App**









(Zur Erinnerung hier noch einmal das oben genannte Wertangebot: **Für** Nutzer von Taxis und Apps, **die** ihren bisherigen Taxi-Service unzuverlässig finden: **Unsere** App **gibt** ihnen die Möglichkeit, Ankunftszeit und Standort ihres Fahrers in Echtzeit zu verfolgen, **anders** als heute, wo es passieren kann, dass man sie ohne Information warten lässt.)

**Meine Hypothese ist, dass es die Chance gibt, binnen eines Jahres Einnahmen zu generieren, wenn wir für Taxi- und App-Nutzer eine neue Taxi-App zum Download entwickeln, die Ankunftszeit und Standort der Fahrer in Echtzeit anzeigt.**

Vergessen Sie nicht: Es gibt natürlich viele verschiedene Möglichkeiten, eine Hypothese zu formulieren. Solange sie kurz und bündig alle vier oben genannten Elemente enthält, ist auch alles in Ordnung. Außerdem haben Sie den ganzen Test hindurch in allen Phasen ja auch noch die Gelegenheit, das Ganze zu wiederholen und Ihre Hypothese zu verbessern.

## **Wie Sie die Vorlagen für den Ideentest ausfüllen**



Arbeiten Sie das Buch schon mit einer eigenen Idee durch? Wenn ja, dann versuchen Sie doch selbst die BASIS-Vorlage auszufüllen!

 <b>1</b> <i>Vierteilige Hypothese aus Schritt 1 eintragen</i>		 <b>4</b> <i>Rekrutierungskriterien &amp; Mix für Gruppenprofil aus Schritt 4 eintragen</i>		
 <b>IDEENTEST BASIS</b>	 <b>2</b> <i>RISIKO ERMITTELN</i>	 <b>3</b> <i>FRAGEN ENTWERFEN</i>	 <b>5</b> <i>MESSVERFAHREN &amp; ZIELWERTE</i>	
Abschnitt A: Existiert dieses Problem, Bedürfnis oder Verlangen?	<i>Risikante Annahmen aus Schritt 2 eintragen</i>	<i>Fragen aus Schritt 3 eintragen</i>	<i>Individuelle Messverfahren aus Schritt 5 eintragen</i>	<i>Gruppenziele aus Schritt 5 eintragen</i>
Abschnitt B: Reichen die vorhandenen Lösungen aus, um das Problem zu lösen/das Bedürfnis oder Verlangen zu befriedigen?			&	&
Abschnitt C: Besteht Bereitschaft, die erforderlichen Handlungen vorzunehmen, um eine andere Lösung zu erhalten?			<i>Ergebnisse aus Schritt 6 notieren</i>	<i>Ergebnisse aus Schritt 7 notieren</i>
Abschnitt D (optional): Wie findet man Ihre Idee?			 <b>6</b> <i>INTERVIEWS FÜHREN</i>	 <b>7</b> <i>ANALYSIEREN &amp; ENTSCHEIDEN</i>

Zur Erinnerung: Die Vorlagen können Sie in englischer Sprache bei [productdoctor.co.uk](http://productdoctor.co.uk) oder in deutscher Sprache auf der Wiley-Website herunterladen: <https://www.wiley-vch.de/ISBN9783527510788>




Im Moment sind Sie beim ersten Schritt (Hypothese formulieren). Und Sie können Ihre Hypothese im hier gezeigten Feld für den 1. Schritt eintragen.

 <p><b>1</b> HYPOTHESE FORMULIEREN</p> <p><b>Vierteilige Hypothese aus Schritt 1 eintragen</b></p>			
 <p><b>BASIS</b></p>			
<p>Abschnitt A: Existiert dieses Problem, Bedürfnis oder Verlangen?</p>			
<p>Abschnitt B: Reichen die vorhandenen Lösungen aus, um das Problem zu lösen/das Bedürfnis oder Verlangen zu befriedigen?</p>			
<p>Abschnitt C: Besteht Bereitschaft, die erforderlichen Handlungen vorzunehmen, um eine andere Lösung zu erhalten?</p>			
<p>Abschnitt D (optional): Wie findet man Ihre Idee?</p>			

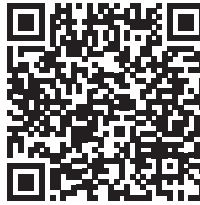
### Was schreibe ich in dieses Kästchen?

Schreiben Sie hier einfach Ihre Hypothese hinein. Hier als Beispiel das ausgefüllte Kästchen für den 1. Schritt beim Projekt Einkaufspassage:

 <p><b>1</b> HYPOTHESE FORMULIEREN</p>	<p><i>Unsere Hypothese ist, dass wir für alle 20 leerstehenden Ladenlokale binnen sechs Monaten eine Vermietung zum vollen Mietpreis erreichen können, wenn dem richtigen Händler-Mix im Rahmen eines breit angelegten Aktivitätsprogramms die Gelegenheit zum kostenlosen Testen gegeben wird.</i></p>
---	---

## Versuchen Sie es selbst!

Zur Erinnerung: Die Vorlagen finden Sie hier: <https://www.wiley-vch.de/ISBN9783527510788>



### TOP- TIPPS

Fertigen Sie sich eine »Personenübersicht« an, um leichter zwischen Kunden, Nutzern und anderen Personengruppen unterscheiden zu können.

Formulieren Sie »Wertangebote« für die wichtigsten Personengruppen, um die Probleme, Bedürfnisse und/oder Wünsche für Ihre Hypothese leichter zu erkennen.

Richten Sie Ihren Fokus auf Personen, denen Sie zusätzliche Werte verschaffen können, nicht auf die Lösungen oder Produktmerkmale, die Sie liefern könnten.



Versäumnis, zwischen Kunden und Nutzern (und anderen beteiligten Gruppen) zu unterscheiden.

Fokus nicht auf den Problemen, Wünschen und Bedürfnissen, die bei den Kunden und Nutzern vermutet werden.

Technische, auf Produktmerkmalen basierende und verkäuferische statt nutzenorientierte Formulierung der Hypothese.

