

kreativ Denken, beherzt Machen, erfolgreich Skalieren

Appelo

2020

ISBN 978-3-8006-6159-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

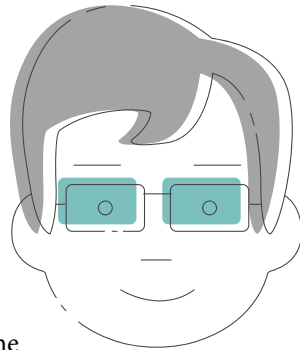
Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründetauf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

das letzte Mal ein Benutzerhandbuch gelesen? Ich wette, das ist ewig her. Heutzutage erwarten die Kunden leicht verständliche Produkte, die einfach zu bedienen sind. Das Nutzererlebnis bei neuen Produkten muss erstklassig sein, sonst kommen diese gar nicht erst in Betracht. Wenn Sie also Lean Personas nutzen, können Sie besser verstehen, was die Kunden von Ihnen erwarten werden.

Üblicherweise werden Zielgruppen anhand demografischer Daten wie Geschlecht, Ethnizität, Alter, Bildung, Einkommensverhältnisse, Familienstand etc. definiert. „Unsere Zielgruppe besteht aus unverheirateten lateinamerikanischen Frauen im Alter von 25 bis 35 Jahren, mit einem Hochschulabschluss und einem Jahresgehalt von 50 000 bis 75 000“, oder so ähnlich. Solche statistischen Daten können nützlich sein, wenn Sie Publikationen und Vertriebskanäle für klassische Werbung auswählen. Doch beim Produkt- und Service-



Design kann einem die Demografie nicht helfen. Für unser Team wäre es sehr schwer, die Bedürfnisse und Wünsche von 25- bis 45-jährigen vorwiegend weißen Fachkräften in Europa und Nordamerika zu ermitteln. Für uns ist es viel einfacher, uns in Alberto und Patricia hineinzusetzen.

Die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer typischen Zielnutzer zu verstehen ist äußerst wichtig, damit Ihr Team bessere Designentscheidungen treffen kann. Lean Personas bieten eine visuelle, einprägsame und verständliche Geschichte und erhöhen somit die Chance, dass Sie bei der Produktstrategie, dem Design, der Entwicklung und der Kundengewinnung die richtigen Leute im Hinterkopf haben. Denn Sie wollen ja nicht vergeblich irgendwelche Features entwickeln, die niemand haben möchte, oder Zeit mit dem Verfassen einer Anleitung verschwenden, die niemand liest. Sie wollen lediglich sichergehen, dass sich Ihr Team darauf konzentriert, Wert zu schaffen, für jemanden ein Problem zu lösen. Und die Person, für die Sie ein Problem lösen, könnte ganz anders sein als Sie selbst, also müssen Sie einen Weg finden, sich in sie hineinzusetzen. Und genau das machen Ihnen Lean Personas möglich.

Personas sind rein fiktiv, wie einfache Austritte aus der Europäischen Union oder einfache Einreisen in die Vereinigten Staaten. Allerdings sind die von den Personas verkörperten Zielgruppen nicht frei erfunden, sondern ermittelt worden. Die einzige Möglichkeit, sich in die Kunden hineinzusetzen, besteht laut dem Entrepreneur Steve Blank darin, mit vielen Menschen zu sprechen, die zu Ihrer Zielgruppe gehören (Get Out of the Building). Dem Unternehmensbe-

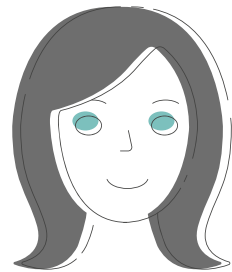
rater und Akademiker Clayton Christensen zufolge besteht Ihr Ziel darin, die Jobs to Be Done der Menschen zu begreifen. Was müssen Ihre anvisierten Kunden erledigen? Welches sind deren vorrangige Bedürfnisse und Wünsche? Wenn Sie iterativ Lean Personas entwickeln, die Ihre Nutzer repräsentieren, so werden Sie in der Lage sein, ein tieferes Verständnis für die mit Ihrem Produkt anzugehenden Probleme und Chancen zu entwickeln.



Für gewöhnlich beginnen die Beschreibungen der Lean Persona mit einer Reihe unvalidierter Vorstellungen und Annahmen über Ihre Zielnutzer. Ihre Aufgabe ist es nun, mithilfe von Kundeninterviews, Nutzerbefragungen, Feldstudien, Beobachtungen, Helpdesk-Analysen und anderen Methoden immer mehr Ihrer Annahmen durch stichhaltige Beweise zu ersetzen. Je mehr Sie recherchieren, desto weniger werden Sie in Richtung Ihrer eigenen bevorzugten Lösung gelenkt.

Wenn Sie nun ein tieferes Verständnis Ihrer Zielgruppe entwickeln, fallen Ihnen vielleicht wichtige Unterschiede zwischen Menschen auf. Diese Unterschiede können Sie hervorheben, indem Sie mehrere Personas erstellen, die Ihr Team dann diskutieren und priorisieren kann. Meine Teammitglieder hatten am Ende über 40 Personas, bis ich drohte, ihnen die Tastaturen wegzunehmen und fünf von ihnen zu beseitigen. (Ich meinte natürlich Personas, keine Teammitglieder.)

Egal wie viele Sie haben, Ihrem Team wird es nützen, sich auf nur eine *primäre* Persona zu beschränken. Designen und entwickeln Sie Ihr Produkt mit nur *einem* idealen Nutzer im Kopf, denn ein für mehrere verschiedene typische Nutzer gleichzeitig ausgelegtes Produkt wird für niemanden perfekt sein. Allerdings können Sie sekundäre und tertiäre Personas nutzen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Ihr Produkt auch andere ansprechen wird (ohne Kompromisse bei den Designentscheidungen für Ihre primäre Persona) und bei Bedarf alternative Interfaces bzw. Zugangspunkte für die anderen Zielnutzer anbieten. Konzentrieren Sie sich auf eine und beziehen Sie andere mit ein.



Mit mehreren Personas und Zielgruppen arbeitet man in der Regel, wenn man ein Produkt mit einem mehrseitigen Markt entwickelt, doch das lässt

sich anderen manchmal schwer vermitteln. Im Kundensegmente-Teil Ihres Business Quilt und auf der Zielmarkt-Folie Ihres Pitch Deck werden Sie erklären müssen, welchen vollständigen Markt Sie im Laufe der Zeit abzudecken gedenken. Allerdings wird es externen Stakeholdern nicht besonders nützen, wenn Sie 40 verschiedene Personas aufführen. Also werden Sie die Informationen für andere verdichten und zusammenfassen müssen.

Wenn Sie Ihre Lean Personas priorisiert haben, fällt Ihrem Team die Ausrichtung auf das Value Proposition Wheel sehr viel leichter, auf dem dargestellt ist, wie Sie die Zielgruppe zufriedenstellen werden und welche Lean-Experimente Sie durchführen müssen, um zu prüfen, ob Ihr Geschäftsmodell für jene Gruppe funktioniert. Diese Tools werden wir demnächst besprechen. Alle Teamrollen in Management, Design, Entwicklung, Marketing und Kundendienst brauchen ein gemeinsames Verständnis der Zielnutzer und der Art und Weise, wie auf deren Bedürfnisse einzugehen ist.

Rickard Svedenmark, Chief Technical Officer (CTO), erzählte mir im Büro von Fishbrain im schwedischen Stockholm Geschichten vom Angeln.

Zwischen unseren verschiedenen Nutzertypen gibt es große Unterschiede. Manchen Nutzern geht es vor allem um den sozialen Kontakt und die Anerkennung von anderen. Sie wollen sich mit ihrem Fang brüsten. Manche posten Bilder und blühen bei all der sozialen Anerkennung, den Likes und Kommentaren regelrecht auf. Andere wiederum geben gar nichts auf so etwas. Sie interessieren sich nur für die Tools, die wir anbieten. Einer unserer Nutzer reist durch sämtliche US-Bundesstaaten und widmet sein Leben der Aufgabe, möglichst viele verschiedene Fischarten zu fangen. Er hat sich ein Wohnmobil gekauft, er hat ein Kayak auf dem Dach und reist immer wieder an neue Orte. Für ihn besteht der große Wert darin, tatsächlich zu erfahren, was für Fische es in dem unbekanntem Gewässer gibt, und diese Fische dann zu finden. Ihn treibt nicht der soziale Aspekt des Fischens an, sondern die Tools und Erkenntnisse, die wir anbieten.

Rickard Svedenmark, CTO bei Fishbrain, Stockholm, Schweden

Rickard erzählte mir, dass er die verschiedenen Nutzertypen nicht direkt als Lean Personas dokumentiert hat, aber er kannte sie dennoch sehr gut. Das Ziel besteht darin, Ihre Kunden zu *verstehen* und nicht, sie zu *formalisieren*. Also übertreiben Sie es nicht mit der Dokumentation.

Halten Sie Ihre Lean Personas möglichst schlank und beschränken Sie deren Beschreibungen auf höchstens eine Seite mit einer begrenzten Zahl von Variablen. Wenn das Bedürfnis Ihres Zielnutzers darin liegt, zu Hause mit einer schicken Espressomaschine in weniger als drei Minuten einen superleckeren Kaffee zuzubereiten, so spielen Alter, Größe und Hautfarbe Ihrer Zielkunden keine Rolle, dafür könnten ihre Wohn- und Vermögenslage entscheidend sein. Hier scheitern etliche Standardvorlagen für Lean Personas, weil sie Ihnen empfehlen, eine bestimmte Anzahl von Variablen auszufüllen, die in vielen Fällen für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung keinerlei Relevanz haben.



Wenn Sie Ihre Lean Personas schlank halten, wird es Ihnen außerdem leichter fallen, sie später zu ändern. Je umfassender die Recherchen bei der Entwicklung von Personas waren, desto *unantastbarer* werden diese Beschreibungen, weil schon so viel Mühe in ihre Erstellung geflossen ist. Statt monatelang Leute zu interviewen, nehmen Sie sich nur eine oder zwei Stunden Zeit für Erstbeschreibungen und beginnen Sie dann mit Iterationen auf monatlicher Basis. Märkte und Zielgruppen verändern sich im Laufe der Zeit, und das werden auch Ihre Personas tun. Seien Sie darauf vorbereitet, sie regelmäßig zu überdenken und zu aktualisieren.

Vor zwanzig Jahren scheiterte ich mit meinem ersten Startup, weil ich keine Ahnung hatte, wer meine Kunden waren. Ich hatte überhaupt keine Zielgruppen. Na gut, eine hatte ich vielleicht: mich. Dieses Mal hat mein Team mit 40 Lean Personas allerdings zu viele. Da ist die Verlockung groß, einige den anderen vorzuziehen, nur weil sie Interesse an Ihrer Arbeit zeigen. Wir haben viele Stunden an Jane (Enterprise User) verschwendet, weil einige meiner Geschäftskontakte mehr über unser Startup wissen wollten und wir eine Chance witterten, unsere Produktidee an Großunternehmen zu verkaufen. Doch es stellte sich heraus, dass es viel zu früh war für solche großen Geschäftspartnerschaften. Als kleines Team, das kaum der Gründungsphase (3) entstiegen war, waren wir noch lange nicht bereit, die Bedürfnisse und Wünsche von Unternehmenskunden zu erfüllen. Unsere nachfolgende Entscheidung, uns an unsere beiden priorisierten Lean Personas Alberto und Patricia zu halten, hat uns vor einem weiteren großen Fehlschlag bewahrt.

Anmerkungen, Artikel, Bücher, Beispiele und Downloads dazu finden Sie auf der Website: <https://startup-scaleup-screwup.com/lean-personas>.



Glücksrad

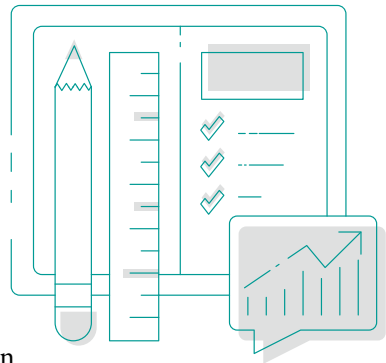
Bestimmen Sie Ihr Unique Value Proposition durch die Ermittlung der Pains und Gains Ihrer Kunden und die Erstellung eines Value Proposition Wheel.

Ich weiß noch genau, wann und wo mir die Erleuchtung kam – als ich gerade schön die Zwölf-Kilometer-Strecke am 4 Pound Path in London entlanglief, was mir übrigens bestätigt, dass man beim Laufen richtig gut den Kopf freibekommt und neue Erkenntnisse gewinnt. An diesem sonnigen Frühlingmorgen dachte ich über den Wert nach, den mein Team unseren Kunden anbieten wollte, und dabei fiel mir auf, dass bei unserem Wertversprechen etwas ganz Entscheidendes fehlte.

Unser Startup war in der Validierungsphase (4) des Shiftup Business Lifecycle angekommen, dem Level, auf dem Startups mit der Suche nach dem Product/Market Fit beginnen: einer guten Vereinbarkeit von einem neuen Produkt und einem großen Markt, der es haben möchte. Manche Experten halten die Suche nach dem Product/Market Fit für die schwierigste Aufgabe eines jeden Startups. Mein Team war derselben Meinung. Wir hatten einen Prototyp, der bei einigen Leuten gut ankam, aber für die meisten nicht interessant genug war. Wir hatten unsere ersten zahlenden Kunden, waren aber noch weit entfernt von guten monatlichen Einnahmen. Es war, als böten wir ein solarbetriebenes Fahrrad mit einem platten Reifen und ohne Sattel an. Die Innovatoren und die Leute mit Hang zum Abenteuer waren fasziniert, aber die meisten gingen lieber zu Fuß.

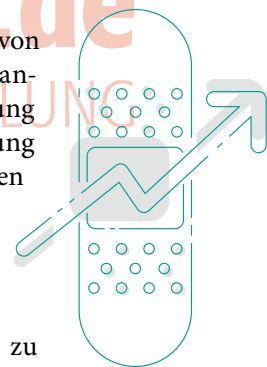
In der Validierungsphase optimiert ein Startup die Features und das Design eines neuen Produktes so lange, bis es viele Kunden in einem vielversprechenden Markt begeistern kann. Genau zu bestimmen, was dieses Produkt tun und wie es aussehen sollte, ist extrem schwierig und ganz sicher ist das nach wie vor eine Herausforderung für uns! Wenn Sie dachten, Kinder aufzuziehen wäre schwierig, versuchen Sie mal, ein paar Geschäfte aufzuziehen. Die Überlebensrate von Kindern ist deutlich höher und sie brauchen weniger Geld.

Aber gehen wir zurück zum Anfang. Jedes Startup braucht eine Produktvision bzw. einen Zweck und eine oder mehrere Lean Personas bzw. Kundensegmente. Warum und für wen entwickeln Sie ein Produkt? Um sich über den Wert klar zu werden, den Sie Ihren Kunden bieten können, müssen Sie zunächst begreifen, was diese zu erreichen versuchen. Sprich: Sie befassen sich mit ihren Jobs to Be Done (JTBD). Versuchen sie, problemlos von



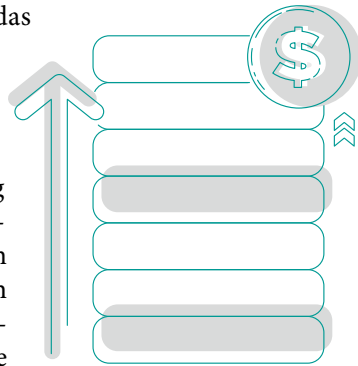
A nach B zu gelangen? Versuchen sie, schwierige Projekte am Laufen zu halten? Müssen sie ungestört mit Kollegen sprechen können? Und beschränken Sie sich nicht auf ihre funktionalen Aufgaben, denn Menschen wollen auch auf sozialen und emotionalen Ebenen Dinge erreichen. Versuchen sie, neue Leute zu finden und zu treffen? Wollen sie auf Knopfdruck unterhalten werden? Brauchen sie etwas Zeit zur Entspannung und Erholung? Im Prinzip sollte Ihr Team nicht mit dem Bau irgendwelcher Prototypen oder Lösungen beginnen, bevor es die JTBD aus Sicht der Kunden genau kennt.

Bei der Ermittlung der Bedürfnisse und Wünsche von Kunden können Sie zwischen zwei Arten von Wertangeboten unterscheiden: Annehmlichkeit (Entlastung bei Schwierigkeiten – Pains) und Genuss (Schaffung von Zugewinn – Gains). Pains sind die Dinge, die den Menschen bei den JTBD in die Quere kommen und unseren Kunden das Leben schwer und frustrierend machen. Mit unseren Produkten haben wir eine Chance, diese Schwierigkeiten zu lindern und es den Leuten angenehmer zu machen, ihre Aufgaben zu erledigen.



Gains sind die Dinge, die die JTBD schöner machen würden – sie machen unsere Kunden glücklicher. Mit unseren Produkten haben wir die Chance, es den Leuten angenehmer zu machen, ihre Aufgaben zu erledigen. Bargeldlose Taxifahrten anzubieten ist Annehmlichkeit (Entlastung bei Schwierigkeiten). Taxifahrten mit Luxus-Oldtimern anzubieten ist Genuss (Schaffung von Zugewinn). Ein kostenloser Shuttle-Service mit einer Hotel-Limousine – ein Produkt, das mir nie angeboten wurde – wäre sowohl angenehm als auch genussvoll. All diese Produkte werden zur Erledigung ein und derselben Aufgabe angeboten: der Beförderung von A nach B.

Im Falle meines Startups steckt das Produkt, das wir bauen, voller Ideen für bessere Arbeitsgewohnheiten und -methoden. Wir wissen, dass die Patricias und Albertos (unsere Lean Personas) das Bedürfnis haben, interessante Optionen für die Verbesserung von persönlichen und Teamleistungen zu *entdecken*. Wir wissen, dass sie nach Anregungen suchen, um die Ideen aus diesen Optionen *umzusetzen*, indem sie Anregungen durchspielen. Wir wissen auch, dass sie über ihre Erfahrungen *nachdenken* und den geschaffenen (bzw. verlorenen) Wert bewerten wollen und dass



sie das Gelernte *teilen* und anderen als Ideen verfügbar machen wollen. Die in diesem vierten Teil geteilten Erkenntnisse sind der Input für neue Optionen im ersten Teil, womit sich der Kreis ganz geschmeidig schließt. Es sieht aus, als könnten wir das, wonach unsere Kunden suchen, als ein Schwungrad mit vier Teilen darstellen. Und jeder Kunde kann an einem beliebigen Teil dieses Schwungrades ziehen, um es in eine Drehbewegung zu versetzen. (Siehe Abbildung 5.1.)

Was mir nun auf meiner morgendlichen Joggingrunde in London klar wurde, ist, dass mein Team und ich an keiner Stelle dieses Schwungrades wussten, was unsere Kunden eigentlich tagtäglich an ihren Arbeitsplätzen *taten*. Wenn wir mehr über ihren Kontext wüssten, wären wir sehr viel besser in der Lage, Anregungen zu geben, selbst wenn sie nicht aktiv nach neuen Ideen suchten. Schließlich merken die meisten Leute es nicht einmal, dass sie die Art, wie sie ihre Arbeit tun, verbessern können. Und so erkannte ich, dass wir dafür sorgen mussten, dass es sich für die Nutzer lohnte, Erkenntnisse über ihre tägliche Arbeit mit uns zu teilen. Schon dieses Teilen musste für die Kunden wertvoll sein. Um den Menschen eine bessere Unterstützung anbieten zu können, muss man in Erfahrung bringen, was sie eigentlich tun.

Die meisten Unternehmen wollen es ihren Usern zur Gewohnheit machen, ihre Produkte zu nutzen. Ich zum Beispiel habe mir angewöhnt, meine Läufe bei Garmin aufzuzeichnen. Gute Restaurants und Cafés finde ich mit Google Maps und meine täglichen Tiraden über das Universum und wie sehr es mich hasst, landen auf Twitter und Facebook. Ähnlich arbeitet mein Team fleißig daran, dass unsere Kunden es sich zur Gewohnheit machen, unsere App zu nutzen, um bessere Arbeitsmethoden zu finden und anzuwenden. Bei der Schaffung gewohnheitsmäßiger Nutzungsmuster ist es äußerst wichtig, zu

verstehen, wie Ihr Produkt Ihren Kunden einen Wert verschafft. Ich denke, dass Sie das in vielen Fällen als Schwungrad veranschaulichen können.

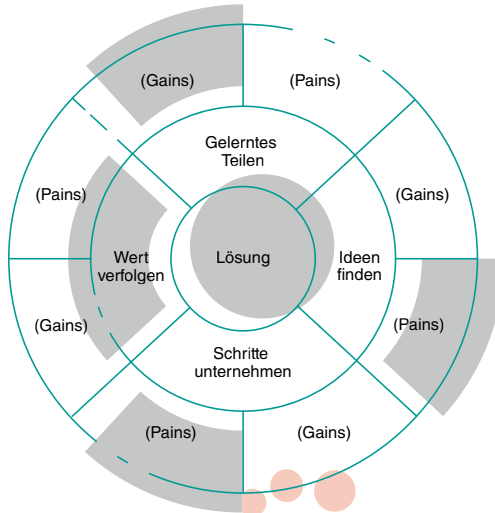


ABBILDUNG 5.1 Value Proposition Wheel

Im Falle einfacher Produkte und Dienstleistungen gibt es für gewöhnlich nur einen Job to Be Done, was es relativ einfach macht, die Pains and Gains zu erfassen. Ich zum Beispiel hasse schlechte Internetverbindungen. Ich halte sie für das schlimmste Vergehen nach schlechtem Kaffee. Und das Universum gibt mir von beidem jede Menge, weil es mich eben hasst. Deshalb habe ich mir unlängst für mein Zuhause Google Wi-Fi angeschafft. Es wurde ganz in der Nähe unserer Espressomaschine installiert. Und seitdem habe ich keine einzige unterbrochene Wi-Fi-Verbindung mehr erlebt, was für mich – und vielleicht auch für meine Nachbarn – eine Riesenerleichterung ist. Es hat noch andere tolle Features, aber für mich zählt bei Google Wi-Fi einzig und allein, dass es mein Wi-Fi stabilisiert. Das ist ein Job, und zwar ein ganz wichtiger. In anderen Fällen sind die Jobs allerdings etwas komplizierter. Sie könnten sie als mehrfache, miteinander verflochtene JTBD bezeichnen, die ein zusammenhängendes Ganzes bilden. In solchen Fällen können Sie ein Werte-Rad zeichnen.

Noch ein Beispiel. Kürzlich habe ich beschlossen, von Google Contacts zu Cloze zu wechseln, einer Kontaktmanagement-App. Als Autor, Redner und Entrepreneur habe ich mit Tausenden von Leuten zu tun und deren Kontaktdaten muss ich auf anständige Weise ordnen können. Mein Problem