

Leitfaden Lösungsinterviews

Wie Ihr vor der Produktentwicklung sicherstellt, dass Eure Lösung von den Kunden akzeptiert wird

Ist dieser Leitfaden für mich relevant?

Ihr habt ein Kundenproblem oder -bedürfnis identifiziert und Euch darauf basierend eine Lösung überlegt. Bevor es nun an die Realisierung dieser Lösung, sprich an die Produktentwicklung geht, solltet Ihr sicherstellen, dass die von Euch angedachte Lösung das Kundenproblem angemessen löst.

Wie teste ich eine Lösung ohne sie zu bauen?

Der Lösungsdefinition sollte eine Phase der Problemvalidierung vorangegangen sein, in der Ihr durch qualitative Kundeninterviews Eure Zielgruppe, deren Kernproblem sowie die aktuell existierenden Alternativen analysiert habt (siehe dazu auch unseren *Leitfaden Kundeninterviews*). Basierend auf diesen Erkenntnissen gilt es nun, Eure Lösung und deren Nutzenversprechen zu definieren und sich von den Kunden, vorzugsweise von den Early Adoptern, hierzu Feedback einzuholen. Definieren bedeutet nicht bauen. Vielmehr genügt es, eine Demo zu erstellen, mit deren Hilfe sich der Kunde das zu entwickelnde Produkt ausreichend genau vorstellen kann.

Was ist eine Demo?

Eine Demo dient ausschließlich dem Zweck, das Produkt zu veranschaulichen und ist im Unterschied zu einem Prototyp und einem MVP nicht funktional. Der Klarheit halber hier eine kurze Abgrenzung der drei Begriffe:

Demo	Präsentiert ein Produkt; optisch ansprechend aber ohne Funktion; wird in der Marktforschung oder Verkaufsgesprächen, also extern verwendet
Prototyp	Soll die technische Machbarkeit (technical proof of concept) der Lösung demonstrieren; die Kerntechnologie wird in ihren Grundzügen umgesetzt; Optik ist egal, da für den internen Gebrauch
MVP	Das Minimum Viable Product verfügt über den minimalsten Funktionsumfang, der das Kundenproblem löst, und schafft somit einen tatsächlichen Kundennutzen; die Basisfunktionen sind also anwendbar implementiert

Das Erstellen der Demo sollte relativ wenig Zeit in Anspruch nehmen, um schnell iterieren zu können. Zudem sollte die Demo echt aussehen, also beispielsweise authentische Fotos und Texte verwenden anstelle von Platzhaltern (kein „lorem ipsum“). Konzentriert Euch bei der Erstellung der Demo auf das Lösen des gefundenen Problems und die Vermittlung Eures Nutzenversprechens. Die Hauptfeatures stehen im Fokus, alles andere sollte weggelassen werden. Je nach zu entwickelndem Produkt kann eine Demo beispielsweise folgendes sein:

- Klickdummy (bei einer Software/App)
- Erklärvideo
- PowerPoint-Präsentation
- 3D-Modell (digital oder physisch)
- Zeichnung
- Beschreibung/Fact Sheet

Wieviel ist meine Lösung wert?

Neben der Akzeptanz der Lösung ist die Zahlungsbereitschaft der zweite Aspekt, der in dieser Phase überprüft werden soll. Viele Gründer scheuen sich davor, früh für ihre (noch unreife) Lösung Geld zu verlangen, um keine Pilotkunden zu verprellen. Allerdings ist die Zahlungsbereitschaft eine essentielle Annahme im Geschäftsmodell, die Ihr besser früher als später validieren solltet. In dieser Phase genügt es, die Größenordnung des Preises zu bestimmen. Mit dem MVP und dem Markteintritt konkretisiert sich Euer Preisverständnis später zunehmend.

Der angemessene Preis ist abhängig von den eigenen Kosten, den Konkurrenzpreisen und dem wahrgenommenen Nutzen (Value Based Pricing). Während im B2C-Bereich die Preisakzeptanz eher emotional bedingt ist, ist im B2B-Bereich oft eine Quantifizierung des Kundennutzens (Geld, Zeit, Qualität) erforderlich. Generell gilt, dass der Preis richtig gewählt ist, wenn er mit einigem Zögern akzeptiert wird. Widerstandslose Akzeptanz des Preises kann ein Hinweis auf einen zu günstig gewählten Preis sein. Dementsprechend ist es auch sinnvoller, konkrete Preise vorzugeben und die Reaktion der Kunden darauf zu beobachten als die Kunden nach ihrem Wunschpreis zu fragen.

Wie teste ich Demo und Preis mit den Kunden?

Ist die erste Demo erstellt, so geht es in eine Interviewrunde, um Kundenfeedback einzuholen. Ein guter Ansatzpunkt sind die aus den Probleminterviews bestehenden Kontakte. Um möglichst aufschlussreiche Reaktionen zu bezwecken, nutzt am besten ein konkretes Angebot als Diskussionsgrundlage, bestehend aus Produktbeschreibung, Nutzenversprechen und Preismodell. Variiert und optimiert die drei Komponenten im Laufe der Interviews für einen maximalen Lerneffekt. Testet beispielsweise die Resonanz auf verschiedene Formulierungen des Nutzenversprechens und die Akzeptanz verschiedener Preishöhen und Preismodelle (Kauf, Abo, Miete, etc.).

Im Unterschied zu einem Pitch geht es in dieser Phase noch nicht darum, Euer Produkt zu verkaufen oder eine langfristige Kundenbindung aufzubauen. Das Ziel ist vielmehr, die Reaktion der Kunden auf verschiedene Lösungsangebote zu testen und daraus zu lernen. Scheut Euch dementsprechend nicht davor, mit Funktionsumfang und Preis auch mal aus dem Rahmen des Akzeptablen auszubrechen und abgelehnt zu werden.

Merkt Ihr bereits zu Beginn des Gesprächs, dass bei dem Interviewpartner das vermutete Problem/Bedürfnis gar nicht wirklich vorliegt, bzw. die mitgebrachte Demo für ihn kaum relevant ist, dann wechselt in den Probleminterview-Modus (siehe *Leitfaden Kundeninterviews*) und versucht mehr über seine Umstände, Motivation und Schwierigkeiten zu erfahren.

Wie strukturiere ich Lösungsinterviews?

Ein Lösungsinterview kann folgendermaßen aufgebaut sein:

1. Kontext setzen
 - Hinweis, dass es sich nicht um ein Verkaufsgespräch, sondern um Marktforschung handelt
 - Darstellung des vermuteten Problems/Bedürfnisses und Beobachtung der Resonanz
 - Ggf. Abfrage von relevanten Eckdaten zur Kundensegmentierung
2. Demo diskutieren
 - Hauptteil des Interviews
 - Erläuterung anhand der Demo, wie das Problem gelöst werden soll
 - Aktives Einholen von Kundenfeedback (Gesamteindruck? Welche Features sind besonders attraktiv/unnötig/werden vermisst? etc.)
3. Zahlungsbereitschaft testen
 - Mitteilung eines Preises und Preismodells und Beobachtung der Reaktion
4. Follow-up vereinbaren
 - Frage, ob erneutes Kontaktieren mit dem MVP okay ist
 - Kann der Befragte weitere relevante Kontakte aus seinem Netzwerk vermitteln?

Selbstverständlich solltet Ihr die Erkenntnisse im Anschluss für Euch schriftlich und möglichst in den Worten der Kunden festhalten.

Wann habe ich genug Interviews geführt?

Eine bestimmte zu erreichende Anzahl an Interviews gibt es nicht, aber generell gilt, dass die Lösung ausreichend passend definiert ist, wenn Ihr Euch in folgenden Aspekten sicher seid:

- Nutzenversprechen
Mit welchem Versprechen trifft Ihr den Nerv Eurer Zielgruppe? Die Formulierung sollte sich auf den Hauptnutzen fokussieren und die Kundensicht widerspiegeln, sprich deren Wortwahl und Schlüsselbegriffe aufgreifen.
- Kernproduktbestandteile
Welche Produktbestandteile und -eigenschaften sind für die Early Adopter essentiell, bilden also den kleinsten gemeinsamen Nenner der Kundenanforderungen? Diese Erkenntnis fließt anschließend in die Definition des MVP-Umfangs ein.
- Zahlungsbereitschaft
Welches Preismodell ist für die Kunden am attraktivsten und welche Preishöhe akzeptabel?

Könnt Ihr hinter diese Punkte guten Gewissens einen Haken setzen? Herzlichen Glückwunsch, Ihr habt mit dem **Problem-Solution-Fit** einen wichtigen Meilenstein im Gründungsvorhaben erreicht!

Wie geht es nun weiter?

Nachdem Ihr ein lösenswertes Problem identifiziert sowie eine geeignete Lösung entworfen und validiert habt, verfügt Ihr nun über genügend fundierte Erkenntnisse für eine passgenaue Produktentwicklung. In der nächsten Phase sollte die Basisversion Eures Produktes (das Minimum Viable Product) gebaut, am Kunden getestet und iteriert werden, hin zum marktreifen Produkt.

TL;DR (Too Long; Didn't Read)

- Vor der eigentlichen Produktentwicklung sollte mit Hilfe einer Demo überprüft werden, inwiefern die konzipierte Lösung das Kundenproblem zufriedenstellend löst.
- Eine Demo vermittelt ein möglichst anschauliches Bild der Lösung und des Nutzenversprechens, ist jedoch nicht-funktional (z.B. Erklärvideo, Klickdummy oder 3D-Modell).
- In Lösungsinterviews wird neben der Diskussion der demonstrierten Lösung zudem die Akzeptanz von Preismodell und Preishöhe getestet.

Quellen und weiterführende Links

- <https://leanstack.com>
- Ash Maurya – Running Lean (O'Reilly Verlag, 2013)