



re:thinking customers

Ein Development Framework für die Nutzerakzeptanz von innovativen Produkten, Services und Geschäftsmodellen.

# Product-Market-Fit von Innovationen

Whitepaper  
by UScale

# Innovationen sind die Zukunft. Aber nur, wenn der Markt sie annimmt.



Wirtschaftlich-tektonische Plattenverschiebungen, wie die Digitalisierung, die Energie- und die Mobilitätswende bringen die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen und deren Arbeitsplätze in Gefahr. Deshalb haben Unternehmen in den letzten Jahren Business-Development-Abteilungen und Innovation-Labs gegründet oder in großem Stil Design-Thinking-Methoden geschult. Auf der anderen Seite stehen Investoren mit hohen Budgets und suchen nach attraktiven Start-ups, in die sie investieren können. Dazu kommen staatliche und EU-Fördermittel, die in der Corona-Krise noch einmal deutlich erhöht wurden.

Unternehmen in allen Branchen arbeiten an Strukturen, die Innovationen systematisch fördern. Dazu soll bei Mitarbeitern\*, Unternehmen, ganzen Branchen und auch der Gesellschaft eine Change- und Aufbruchskultur entstehen. Und selbstverständlich müssen Investitionen zu innovativen Produkten führen, die im Markt angenommen werden, die Erträge erwirtschaften und neue Arbeitsplätze schaffen. Dabei erstaunt, dass niemand die Grundannahme von Venture-Capital-Investoren hinterfragt, dass viele Engagements nicht die Erwartungen erfüllen.

Wenn fertig entwickelte Produkte auf den Markt kommen und floppen, liegt das fast immer daran, dass Gründerinnen und Verantwortliche den Markt nicht ausreichend gut kennen. Das erstaunt, wo doch keine Keynote-Präsentation ohne Lobrede auf die Bedeutung der Kundenorientierung auskommt. Wo also liegt das Problem?

Dieses White Paper zeigt drei wichtige Ursachen und schlägt einen Weg vor, wie man den sogenannten Product-Market-Fit während des gesamten Lifecycles erheben und so den Markterfolg von Innovationen absichern und deutlich erhöhen kann.

**Dr. Axel Sprenger**  
Geschäftsführer UScale GmbH

\* Anmerkung: Wir legen großen Wert auf gendergerechte Sprache. Zur Verbesserung der Lesbarkeit nutzen wir abwechselnd die weibliche und männliche Form.

**1**

Kundenorientierung bei  
innovativen Produkten  
und Services

**2**

Ein neues Testverfahren zur  
Quantifizierung des Product-  
Market-Fits

**3**

Product-Market-Fit  
in der Praxis

# Eine unbequeme Wahrheit

Viele innovative Produkte, Services und Geschäftsmodelle floppen. Warum?

Der wichtigste Faktor für den Erfolg wird unterschätzt.

Investoren kalkulieren ein, dass nicht jedes Unternehmen den Durchbruch schafft und erfolgreich wird. Trotzdem ist jede Pleite und jeder Flop für Gründerinnen, Investoren und Mitarbeiterinnen schmerzhaft.

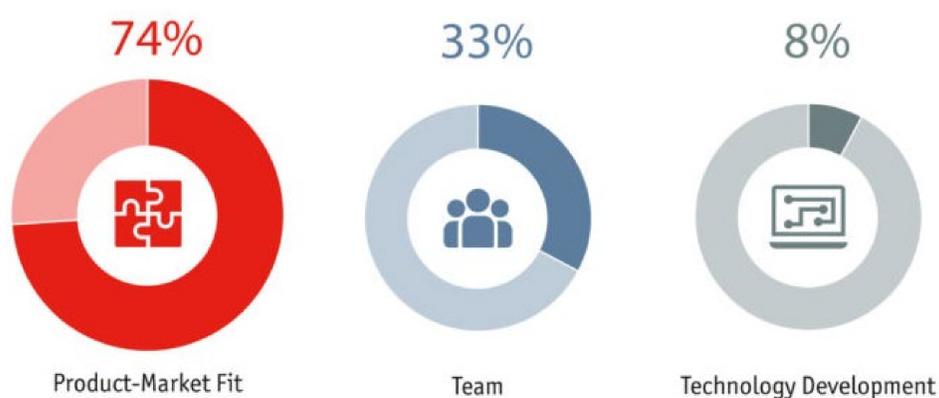
Auf Start-up-Veranstaltungen ist oft die Rede von der Bedeutung der richtigen Zusammensetzung von Gründerteams. In Innovation-Hubs großer Unternehmen wird viel über IT-Talente gesprochen, die die besten Algorithmen programmieren. Aber nur selten haben die Macher Zweifel, dass es für ihr Produkt einen ausreichend großen Markt gibt.

So überraschen die Ergebnisse einer Post-Mortem-Analyse des High-Tech Gründerfonds (HTGF) von 2019, die die Gründe für gescheiterte Investments des HTGF untersucht hat. Der häufigste Grund für das Scheitern war nicht das Geld, das Team oder die Technik, sondern der fehlende Product-Market-Fit.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Untersuchung der US-amerikanischen Tech Market Intelligence Platform CB Insights. Auf Platz 1 der „TOP20 Reasons Why Start-ups Fail“ findet sich auch hier „No Market Need“, also die falsche Einschätzung des Marktes.



Der häufigste Grund für das Scheitern von innovativen Geschäftsmodellen und Produkten ist der fehlende Product-Market-Fit.



Gründe für das Scheitern von HTGF-Investments bei Wahl zwischen Product-Market-Fit, Team und Technologie (Quelle: HighTech Gründerfonds)

# No Use – No Revenue

Pay-per-Use basierte Geschäftsmodelle trifft der fehlende Product-Market-Fit besonders stark.

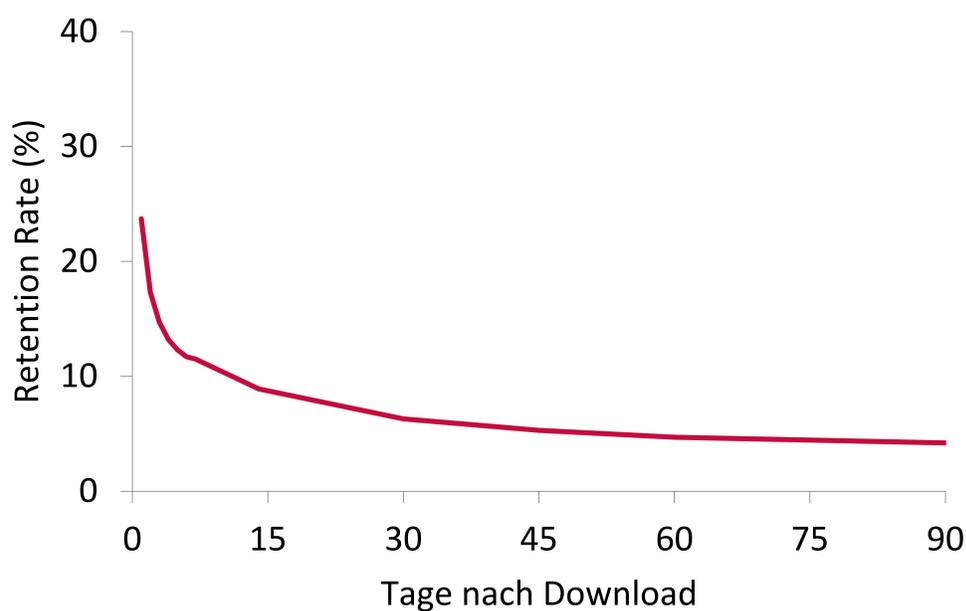
## Nutzung als zwingende Voraussetzung für den Erfolg.

Viele analoge Produkte können mit Werbung oder Sonderangeboten einfacher vermarktet werden. Bei anderen kann im Ladengeschäft ein Espresso oder ein Glas Prosecco gereicht werden. Wenn der Kunde dann zuhause doch nicht sicher ist, ob der Kauf richtig war, ist der Weg zurück oft mit Aufwand und Kosten verbunden. Aber auch für online-Käufe gilt: Ist ein Schuh einmal getragen oder das bestellte Auto zugelassen in der Garage, hat der Handel seinen Umsatz sicher.

Bei digitalen, meist pay-per-Use-basierten Produkten ist das anders. Das Risiko und die Kosten eines Fehlkaufs gehen gegen null, wenn die Nutzerin nur eine App downloaden und die Nutzung unverbindlich testen kann. Gefällt das Angebot nicht, wird eine App einfach wieder gelöscht oder ein Abonnement im Testzeitraum gekündigt.

Pay-per-Use-basierte Angebote müssen also einen deutlich höheren erlebbaren Mehrwert erzeugen als zu kaufende Produkte, um erfolgreich zu sein und dauerhaft Umsätze zu generieren.

→ Kaufprodukte müssen im Laden glänzen. Pay-per-Use-basierte Angebote müssen echten Nutzen bringen.



*Haltedauer von Apps*

*Quelle: Appboy.com (App Customer Retention Spring Report 2018)*

# Problem 1: Fehlende Testverfahren

Es gibt keine Testverfahren,  
die den Value Added überprüfen.

Funktionale Sicherheit und Usability sind notwendig,  
aber nicht hinreichend.

Mit Schrecken erinnern wir uns an die Zeiten, in denen Usability noch ein Fremdwort war und technische Geräte in unseren Haushalten oder Bedienoberflächen im öffentlichen Raum nicht ohne Anleitung zu bedienen waren. Was mit Apples erstem Computer begann, wurde mit dem Siegeszug von Smartphones und Apps zur *Conditio sine qua non*: Wenn Produkte nicht intuitiv bedienbar sind, sind sie kaum mehr erfolgreich zu vermarkten.

Beim Thema Zuverlässigkeit von digitalen Angeboten sind die Kundinnen noch etwas toleranter. Apps und inzwischen sogar sicherheitsrelevante Features von Autos werden als Betaversionen in Kundenhand gegeben und zumindest von frühen Kundinnen akzeptiert.

Für Usability und Funktion haben Dienstleister inzwischen eine Vielzahl von Testverfahren entwickelt, die zuverlässig die Schwachstellen vor dem Launch aufzeigen. Für die systematische Bewertung und Quantifizierung des Kundennutzens ist bisher kein Testverfahren bekannt. Mit dem in diesem White Paper vorgestellten Ansatz stellt UScale ein agiles und branchenübergreifend einsetzbares Testverfahren zur Bestimmung des Kundennutzens vor.

→ Neben Funktion und Usability müssen Gründerinnen und Product-Owner innovativer Produkte testen, ob ihr Produkt ausreichend Mehrwert erzeugt, um genutzt zu werden.



# Problem 2: Fehlende Kennzahlen

Produktnutzung kann einfach gemessen werden. Für die Akzeptanz *zukünftiger* Kunden gibt es keine Kennzahlen.

Die Gründe für die Nicht-Nutzung sind für Unternehmen wichtiger, als die für die Nutzung.

In der digitalen Welt gibt es eine lange Liste bewährter Kennzahlen für die Nutzung, wie zum Beispiel die Daily oder Monthly Active Users. Bei Webseiten misst Google Analytics sie zuverlässig in Echtzeit und erzeugt übersichtliche und farbenfrohe Dashboards.

Wer ein innovatives Produkt auf den Markt bringt, beginnt bei Null und muss mühsam einen Nutzer gewinnen. Wie auch immer das Geschäftsmodell aussieht: Der Anteil der Nicht-Nutzerinnen ist weitaus größer als der der Nutzerinnen.

Am Anfang eines innovativen Produkts ist es zentral, überhaupt Kunden zu gewinnen. Für den Diffusionserfolg eines Produkts sind die Gründe der Noch-Nicht-Nutzerinnen für die Nicht-Nutzung wichtiger als ein Dashboard mit dem Nutzungsverhalten der bereits gewonnenen User. Auch die viel beachtete Kundenzufriedenheit wird erst relevant, wenn ausreichend Kundinnen zum Überleben an Bord sind.

Das in diesem White Paper vorgestellte Testverfahren liefert KPIs für den Product-Market-Fit.



Für Unternehmen ist das Wissen über die Motive der Nicht-Nutzer wichtiger als das über die bereits gewonnen Kundinnen.



*„You can't manage  
what you don't measure.“*

Peter Drucker

# Problem 3: Der blinde Fleck

Der Business-Model-Canvas ist ein bewährtes Modell für Gründer. Leider fehlt ein entscheidender Aspekt.

## Warum nutzen Menschen ein Produkt?

Vermutlich gibt es kein Gründerteam, kein Innovation-Lab, deren Mitarbeiterinnen nicht in langen Workshops auf der Suche nach Pain-Points waren, die sie mit einem innovativen Angebot lösen können. Im Zentrum jeder Innovation steht das Wertangebot, das ebenjene Pain Points lösen soll.

Diese Sichtweise übersieht einen entscheidenden Faktor: Die Entscheidung zur Nutzung eines innovativen Produkts wird nur zu 50% davon beeinflusst, ob ein Produkt einen Pain Point löst und Mehrwert erzeugt.

Jedes Produkt, jeder Service, jede App löst im besten Fall einen Pain Point, erzeugt im gleichen Moment aber immer auch *neue* Probleme. Dies kann der Aufwand zur Gewöhnung an eine neue Bedienung sein, das Hinterlegen eines Zahlungsmittels, das Einbetten des neuen Produkts ins vorhandene IT-Ökosystem oder die Anpassung von Verhaltensgewohnheiten.

Ob Menschen ein Produkt nutzen, hängt nicht primär vom Mehrwert ab, den ein Produkt schafft, sondern vom Verhältnis aus Mehrwert, dem GAIN, zu diesen Aufwänden, dem NEUEN PAIN.



Jedes Produkt schafft GAIN, erzeugt aber immer auch NEUEN PAIN. Anbieter müssen *beides* im Blick haben.



*Eine Innovation löst im Idealfall einen Pain Point, erzeugt aber immer auch neuen Pain. Entscheidend für den Markterfolg ist das Verhältnis aus neuen PAINs zu GAINs.*

# Gewohnheit ist ein starkes Motiv

New muss deutlich heller strahlen als Old, um wahrgenommen zu werden.

## New vs. Old

Jedes Produkt, jeder etablierte Service hat seine Schwächen. Als Nutzer ist man oft genervt, hat aber gelernt, das Dysfunktionale mit einem Work-around erträglich zu machen und mit dem Unperfekten zu leben. Ein neues Angebot mag besser sein als der Status-Quo, wenn es hält, was es verspricht, aber vor dem ersten Test ist das eben nur ein Versprechen.

Die Empfehlung „Never change a running system“ haben Viele aus guten Gründen verinnerlicht und wissen, dass das Neue und auch das Bessere nie zum Nulltarif zu haben ist. Ohne Aufwand im Zusammenhang mit der Umstellung und der Inkaufnahme neuer Nachteile ist das Neue also nie zu haben. Dazu kommt noch eine Portion Unsicherheit, dass das neue Produkt zwar neu, aber doch nicht besser ist.

GAINS und neue PAINS können dabei sehr unterschiedlicher Natur sein. Trotzdem vergleicht die angesprochene Zielgruppe im Moment der Nutzungsentscheidung mühelos „Äpfel mit Birnen“, wägt finanzielle, zeit-, komfort-, imagebezogene und andere Aspekte ab und entscheidet in Sekundenschnelle, ob das neue Produkt eine Chance bekommt oder nicht.



Entwicklerinnen und Marketer von Innovationen müssen verstehen, wie Kunden entscheiden.



*Damit das Neues aus dem Schatten des Alten, Gewohnten treten kann, muss es viel bieten.*

# Individuelle Adoptionsprozesse

Erfolgreiche Segmentierung in der Welt der Innovationen.

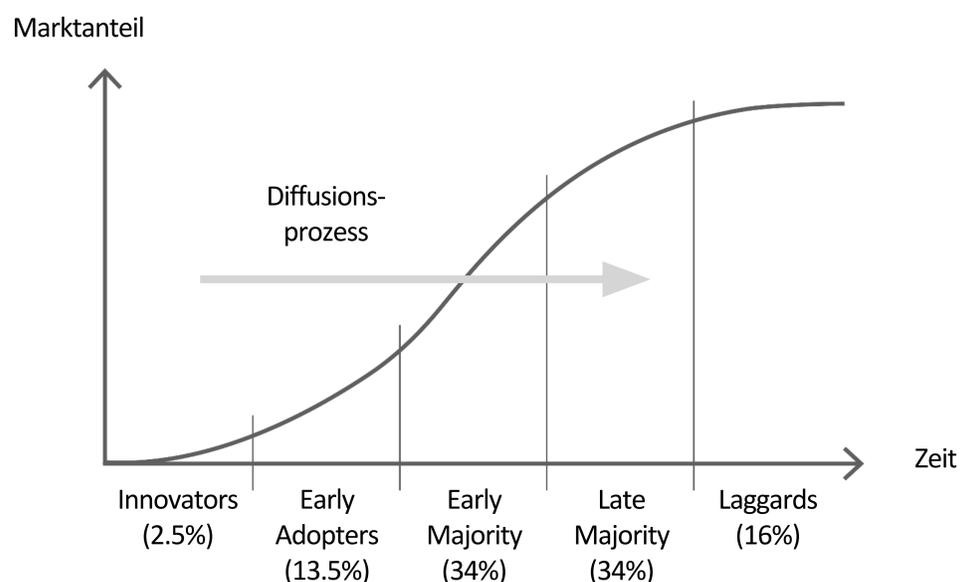
## Zielgruppensegmentierung im Hochlauf innovativer Produkte und Services

Für den Erfolg neuer Produkte reicht es nicht, Innovatoren zu begeistern. Erst wenn nach den Early Adoptern auch die Gruppe der Early Majority überzeugt werden kann, ist eine erfolgreiche Diffusion möglich. Die einschlägige Forschung dazu stammt vom Soziologen Everett Rogers, der Nutzergruppen während der Marktdiffusion in Innovatoren, Early Adopter, Early und Late Majority und Laggards (Nachzügler) einteilt.

Die Adoptionsforschung hat festgestellt, dass jede Gruppe die Erfahrungen und Empfehlungen des Vorgängersegments als Referenz nimmt und die eigene Umstiegsentscheidung vom Votum des Vorgängersegments abhängig macht. Die individuellen Gründe sind dabei für jedes Segment unterschiedlich: Während Innovatoren neugierig sind und auch die Beta-Version eines Produkts akzeptieren, haben die Early Adopter und ihre Nachfolgersegmente höhere Ansprüche. Sie sind weniger tolerant gegenüber technischen Fehlern und achten oft stärker auf monetäre Vorteile.



Managerinnen innovativer Produkte und Services müssen ihre Zielkunden nach Adoptersegmenten einteilen und nacheinander gezielt ansprechen.



*Kundensegmentierung für innovative Produkte: Adopter-Segmente nach Rogers*

**1**

Kundenorientierung bei  
innovativen Produkten  
und Services

**2**

Ein neues Testverfahren zur  
Quantifizierung des Product-  
Market-Fits

**3**

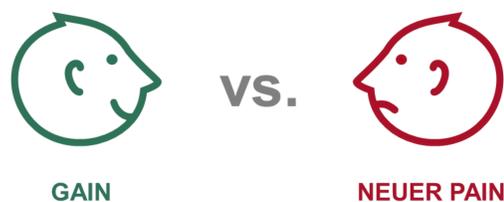
Product-Market-Fit  
in der Praxis

# Das PAIN-GAIN-Testverfahren

Ein universeller und agiler Akzeptanztest mit starkem Bezug zum wirtschaftlichen Erfolg, der auch ohne Psychologiestudium verstanden wird.

## Kognitionsprozesse als Grundlage des PAIN-GAIN-Tests

Innovationen erzeugen Mehrwert, aber immer auch neue Probleme. Ob die Zielgruppe ein innovatives Produkt oder einen Service nutzen wird, hängt ab vom Verhältnis aus Mehrwert (GAIN) zum Aufwand für die individuelle Adoption (neuer PAIN). Welche GAINS und PAINS die Zielgruppe wahrnimmt und wie bewertet, ist von Person zu Person unterschiedlich.

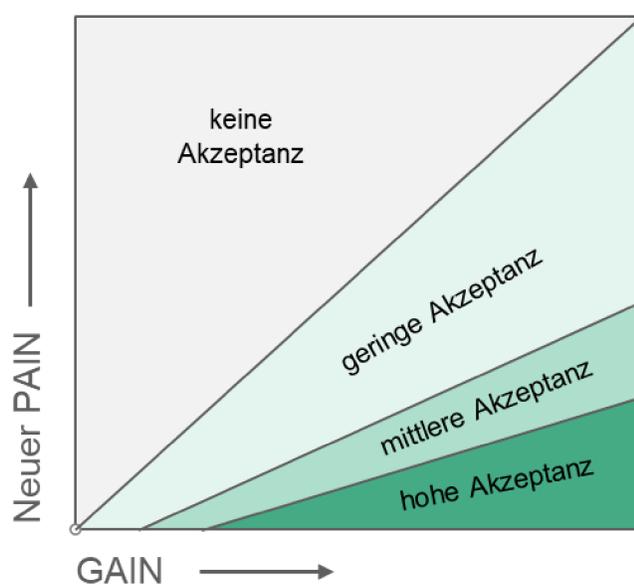


Der PAIN-GAIN-TEST quantifiziert GAINS und neue PAINS und macht sie so greifbar. Das Verhältnis aus beiden, der PAIN-GAIN-INDEX® (PGI®), ist eine starke Kennzahl für die Akzeptanz, d.h. die tatsächliche Nutzung und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts:

$$\text{PAIN-GAIN-INDEX}^{\circledR} (\text{PGI}^{\circledR}) = \frac{\text{GAIN}}{\text{neuer PAIN}}$$



Der PAIN-GAIN-INDEX ist ein KPI für Kundenakzeptanz und damit den wirtschaftlichen Erfolg eines innovativen Produkts oder Services.



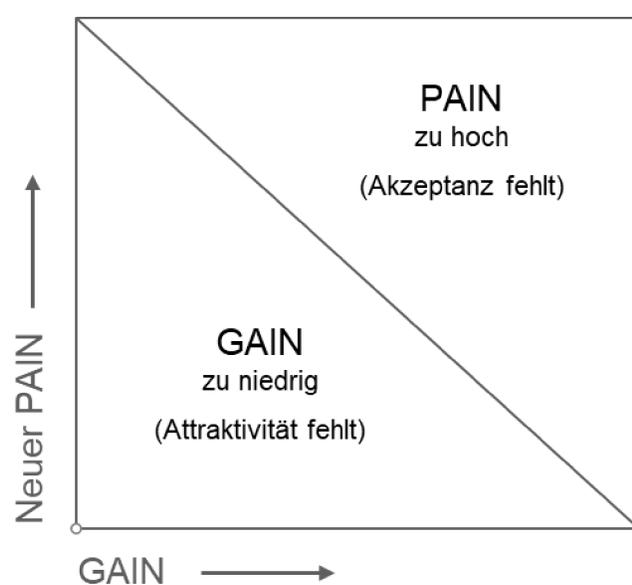
Das zentrale Ergebnis des PAIN-GAIN-Tests, der PAIN-GAIN-INDEX® (PGI®), zeigt, ob ein Produkt, ein Service, ein Geschäftsmodell bei der getesteten Zielgruppe angenommen und genutzt werden wird.

# Ergebnisse des PAIN-GAIN-Tests

Der Test zeigt, ob und in welchem Umfang ein Produkt bei einer bestimmten Zielgruppe erfolgreich sein wird und liefert priorisierte To-Dos.

## Fünf Schritte zum Product-Market-Fit.

1. Der PAIN-GAIN-INDEX (PGI) zeigt, ob ein innovatives Produkt im Markt erfolgreich sein wird. Damit die Zielgruppe ein innovatives Produkt annimmt, müssen die erwarteten GAINS größer sein, als der vermutete PAIN. Die Wissenschaft hat hier einen Faktor von 3 als kritischen Wert ermittelt, der erreicht werden muss, damit die Zielgruppe wechselt. Werte um die 2 werden Einige zum Wechsel veranlassen, aber Viele zögern lassen. Liegt das Verhältnis aus GAIN zu neuem PAIN kleiner 2 oder sogar 1, werden Kundinnen nicht freiwillig wechseln.
2. PAIN-GAIN-Tests werden oft bei einer heterogenen Zielgruppe durchgeführt. Liegt der PGI  $< 3$ , lassen sich meist Teilsegmente innerhalb der Zielgruppe identifizieren, die erfolgreich angesprochen werden können und solche, die erst im zweiten Schritt adressiert werden sollten. In bestimmten Fällen wird deutlich, dass die Entwicklung von zwei Produktalternativen sinnvoll ist.
3. Soll ein innovatives Produkt mit einem PGI  $< 3$  bei der Zielgruppe weiterverfolgt werden, zeigen die PAIN- und GAIN-Werte, ob das Wertversprechen erhöht, die Nutzungsbarrieren verringert oder an beiden Stellschrauben gearbeitet werden muss.
4. Müssen PAINs reduziert werden, zeigen die detaillierten Nutzungsbarrieren, an welcher Stelle der nächste Euro investiert werden muss, um den höchsten Nutzen zu bringen.
5. Vor der Vermarktung zeigen die priorisierten Nutzungstreiber, wie ein Produkt am erfolgreichsten bei der Zielgruppe vermarktet werden kann.



*Der PAIN-GAIN-Test zeigt die Handlungsbedarfe für den Erfolg und priorisiert die Stellhebel, bei denen der nächste investierte Euro den höchsten Erfolg bringt.*

# Beispiele

Exemplarische PAIN-GAIN-Indices (PGI-Werte) und ihre Konsequenzen.

Wie aus dem PAIN-GAIN-Test Handlungsbedarfe werden.

Je nach GAIN und neuem PAIN ergeben sich unterschiedliche Handlungsbedarfe für den Product Owner. Vier Beispiele:

Beispiel A:

Der Mehrwert des Produkts ist gering, die Nutzungsbarrieren hoch. Das Produkt A kann im Markt nicht erfolgreich werden.

$$PGI = \frac{GAIN}{\text{neuer PAIN}} = \frac{4}{8} = 0,5$$

Beispiel B1:

Die zukünftigen Nutzer sehen einen hohen Mehrwert im Produkt B1, aber leider auch sehr hohe Nutzungsbarrieren.

Ansatz: Barrieren reduzieren

$$PGI = \frac{GAIN}{\text{neuer PAIN}} = \frac{8}{8} = 1,0 \Rightarrow PGI_{\text{neu}} = \frac{8}{2} = 4,0$$

Beispiel B2:

Die Prospects sehen nur geringe Nutzungsbarrieren, aber auch nur geringen Value Added.

Ansatz: Nutzenversprechen erhöhen

$$PGI = \frac{GAIN}{\text{neuer PAIN}} = \frac{3}{3} = 1,0 \Rightarrow PGI_{\text{neu}} = \frac{9}{3} = 3,0$$

Beispiel C:

Der Mehrwert von Produkt C ist deutlich höher als die Barrieren zur Nutzung. Trotzdem wird sich das Produkt im Markt schwer tun.

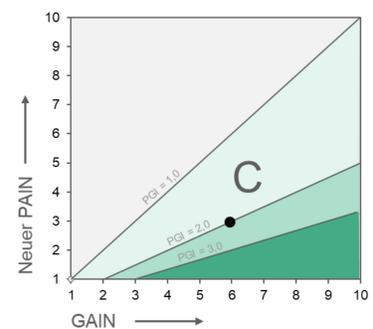
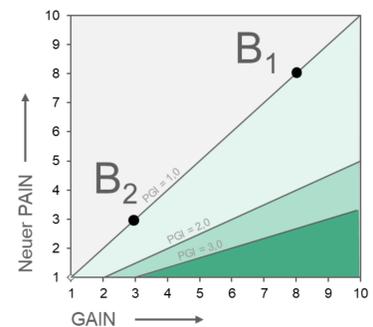
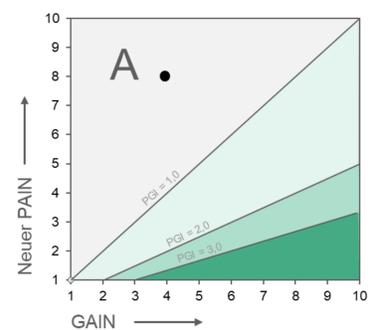
Ansatz 1: Nutzenversprechen erhöhen

$$PGI = \frac{GAIN}{\text{neuer PAIN}} = \frac{6}{3} = 2,0 \Rightarrow PGI_{\text{neu}} = \frac{9}{3} = 3,0$$

Ansatz 2: Barrieren reduzieren

$$PGI = \frac{GAIN}{\text{neuer PAIN}} = \frac{6}{2} = 3,0 \Rightarrow PGI_{\text{neu}} = \frac{6}{2} = 3,0$$

Mit welchen Stellhebeln Nutzenversprechen am besten erhöht und / oder Barrieren am besten reduziert werden können, zeigen die Details der Analyse.



**1**

Kundenorientierung bei  
innovativen Produkten  
und Services

**2**

Ein neues Testverfahren zur  
Quantifizierung des Product-  
Market-Fits

**3**

Product-Market-Fit  
in der Praxis

# Kunden-KPIs für den Lifecycle von Innovationen: Frühe Phase

Der Product-Market-Fit als Kriterium zur Investition und Priorisierung von Ideen

## 1. Portfoliomanagement: Priorisierung von Innovationen

Viele Unternehmen haben ihre Innovationsabteilungen in selbstständige Gesellschaften ausgegliedert. Dort werden Innovationsideen systematisch koordiniert und die Entwicklung und Vermarktung gemanagt. Problematisch ist die Priorisierung: Meist gibt es mehr Ideen als ressourcenseitig umgesetzt werden können.

Mit dem PAIN-GAIN-Test können unterschiedlichste Ideen nach einem einheitlichen Maßstab auf voraussichtlichen Markterfolg vergleichend getestet werden. So ergibt sich eine Priorisierung der Ideen aus Nutzersicht.

Was unsere Kunden davon haben:

- Mittel werden datenbasiert in die Ideen mit dem größten Potenzial gelenkt.
- Die Priorisierung erfolgt mit einer wissenschaftlich abgesicherten Methode.

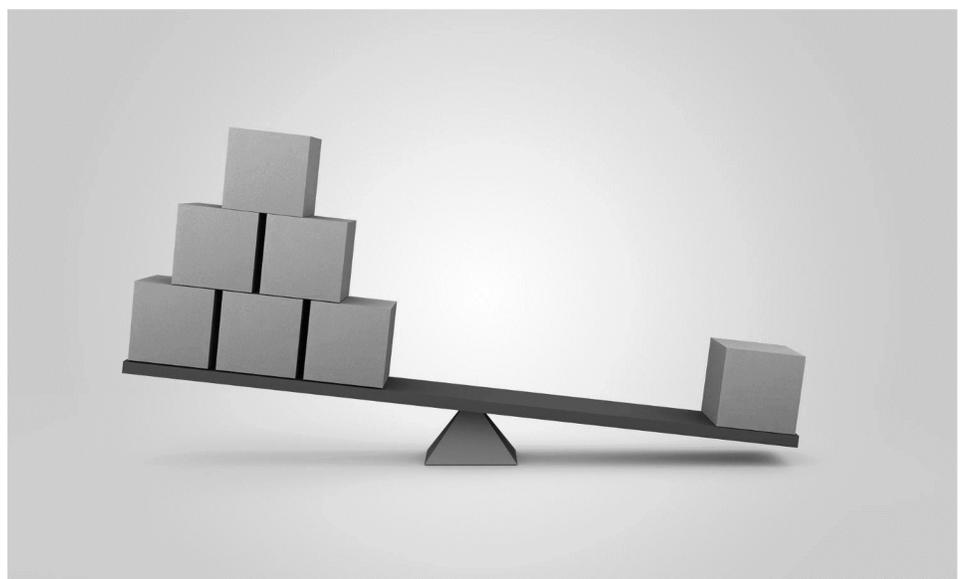
## 2. Investment von Investoren: Due Diligence aus Kundensicht

Investorinnen sind dauerhaft auf der Suche nach aussichtsreichen Geschäftsmodellen und Gründerteams mit vielversprechenden Ideen. Die Einschätzung, ob eine Anlage erfolgreich sein wird oder nicht, erfolgt meist nur auf Basis der Erfahrung von Investment-Managern. Dazu kommen manchmal Rückmeldungen von wenigen Pilotkundinnen, die sich allerdings nicht auf den Mainstream-Customer übertragen lassen.

Aufwand und Kosten für einen agilen PAIN-GAIN-Test im Rahmen des Due Diligence-Prozesses sind klein im Verhältnis zum Mehrwert für die Absicherung der Entscheidung durch belastbare Daten.

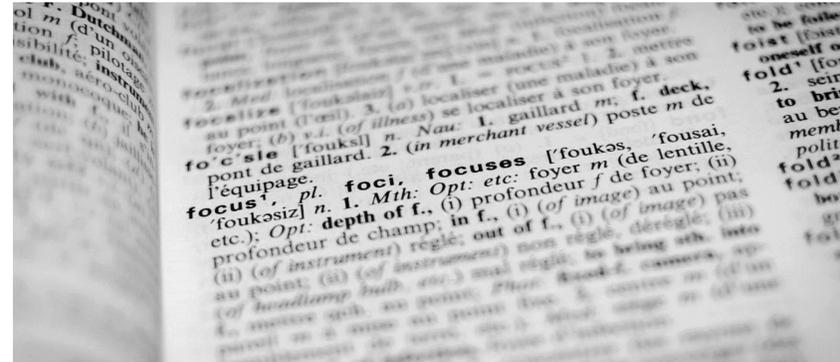
Was unsere Kunden davon haben:

- Die Erlösseite der Investitionsentscheidungen wird abgesichert.
- Die Flop-Rate wird deutlich verringert.
- Investorinnen können ihre Investees mit Kundendaten steuern.



# Kunden-KPIs für den Lifecycle von Innovationen: Entwicklung und Launch

Der Product-Market-Fit zur Requirements Definition von Produkten und der optimalen Zielkundinnenansprache.



## 3. Entwicklung und IT: Requirements Definition zur Lastenhefterstellung

Technische Entwicklung und UX-Design ist mehr als die Sicherstellung der technischen Funktionalität und Bedienbarkeit. Das „Wie“ der Umsetzung hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Produkts.

Der PAIN-GAIN-Test liefert der Entwicklung und IT die notwendigen Details, die für eine erfolgreiche Implementierung notwendig sind. So kann sich die Entwicklung auf die Features mit dem größten Potenzial fokussieren und weniger wichtige ggf. ganz weggelassen. Dies hilft auch dem Backlog eines schon fertigen Produkts: Welche zusätzlichen Features sollen zuerst entwickelt werden? Welche gehören zurückgestellt?

Was unsere Kunden davon haben:

- Zeit sparen durch Vermeidung unnötiger Schleifen.
- Kosten reduzieren durch Fokussierung auf die wirklich kundenrelevanten Features.

## 4. Marketing: Ermittlung der relevanten USPs

Gerade Unternehmen, die lange an der Entwicklung eines innovativen Produkts arbeiten, haben einen starken Fokus auf die technische Überlegenheit, z.B. eines Systems oder eines Algorithmus. Die Perspektive der späteren Nutzerinnen gerät dabei leicht aus dem Blick.

Der PAIN-GAIN-Test zeigt, mit welchem Botschaften die anvisierte Zielgruppe am erfolgreichsten angesprochen werden kann. Die USPs aus dem PAIN-GAIN-Test bilden eine hochwertige Anforderungsliste für das Briefing von Marketingagenturen.

Was unsere Kunden davon haben:

- Kostenreduktion im Marketing und Vertrieb durch die passgenaue Zielgruppenansprache.
- Höherer Umsatz durch erfolgreiche Zielgruppenansprache.

# Kunden-KPIs für den Lifecycle von Innovationen: Diffusion und Konversion

Den Marathon verkürzen: Ein KPI für die erfolgreiche Diffusion und mehr Konversion im Feld.

## 5. Marktanteil: Beschleunigung der Marktdiffusion

Die Segmentierung nach Rogers macht deutlich, dass die Nutzerinnen, die ein Produkt sukzessive annehmen, sehr unterschiedliche Nutzungsgründe und -barrieren haben. Der erfolgreiche Start bei den Innovatoren ist nicht automatisch auf die Early Adopter übertragbar. Sind dann die Early Adopters an Bord, heißt das nicht, dass auch das nächste Segment, die Early Majority gewonnen werden kann. So bleiben viele Start-ups nach ersten Erfolgen „stecken“, ohne dass die Gründe klar sind.

Der PAIN-GAIN-Test zeigt die Treiber und Barrieren je Zielsegment und erlaubt so die gezielte und sukzessive Ansprache der Segmente als Voraussetzung einer erfolgreichen Diffusion.

Was unsere Kunden davon haben:

- Reduzierung von Vertriebskosten.
- Frühere Umsätze durch beschleunigte Diffusion.

## 6. Wachstum: Entwicklung und Konversion

Nach dem Launch ist vor dem Launch. Gerade bei digitalen Produkten wird noch vor dem Launch bereits am nächsten Release gearbeitet. Die Liste der Ideen für weitere Features ist meist lang.

Hier schließt sich der Kreis: Wie unter Punkt 1 oben beschrieben, zeigt der PAIN-GAIN-Test beim weiteren Wachstum zuverlässig, welche Produktmerkmale und Features den größten Beitrag zum weiteren wirtschaftlichen Erfolg haben und wo investiert werden sollte.

Was unsere Kundinnen davon haben:

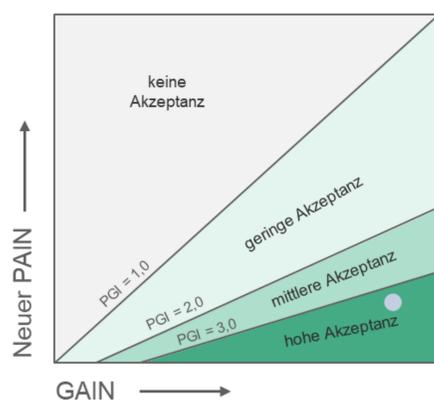
- Beschleunigtes Wachstum durch *wirkliche* Kundenorientierung.
- Erhöhung der Umsätze durch Wachstum.



# Case Study 1

## Go- / No-Go-Entscheidung vor Start der Entwicklung.

Kunde	envia Mitteldeutsche Energie AG (enviaM)
Ausgangslage	Die Energiebranche ist sich einig, dass in Summe ausreichend Strom für den Umstieg in die eMobilität zur Verfügung steht. Problematisch ist dagegen die zeitliche Verteilung der Bedarfe. Um Spitzenlasten im Stromnetz zu reduzieren, soll ein Tarif zum netzdienlichen Laden entwickelt werden.
Ziel	Ziel der Untersuchung war es, zu ermitteln, ob und unter welchen Bedingungen eAuto-Fahrerinnen trotz der Nachteile bereit sind, auf Tarife mit netzdienlichem Laden umzusteigen. Auf Basis der Analyse soll entschieden werden, ob und mit welchen Eigenschaften ein Produkt zu diesem Zeitpunkt entwickelt werden soll.
Ansatz	In der Erhebung wurde 150 eAuto-Fahrern ein Tarifmodell zum netzdienlichen Laden mit seinen Vor- und Nachteilen vorgestellt.
Ergebnisse	Die aktuellen eAuto-Fahrerinnen gehören zur Gruppe der Innovatoren und sind stark von den ökologischen Vorteilen der eMobilität überzeugt. Entsprechend hoch ist die Bereitschaft, einen Tarif zum netzdienlichen Laden zu nutzen: Der PAIN-GAIN-INDEX (PGI) ergibt Werte deutlich über 3. Trotz der hohen intrinsischen Motivation erwarten die Nutzer, dass sich der Umstieg auch monetär „bezahlt“ macht und nennen eine Einsparererwartung, die hohe Anforderungen an die Produktentwicklerinnen stellt. Die Details der Analyse zeigen weitere Stellhebel für die erfolgreiche Umsetzung für verschiedene Zielgruppen.



Bei der Zielgruppe ergeben sich hohe Akzeptanzwerte des netzdienlichen Ladens.



„Produkte kundenzentriert und handhabbar zu entwickeln steht für uns an erster Stelle. Mithilfe des Pain-Gain-Index haben wir erfahren, was unsere Kunden bewegt. UScale hat uns damit eine perfekte Grundlage für die Weiterentwicklung des Produktes geliefert!“

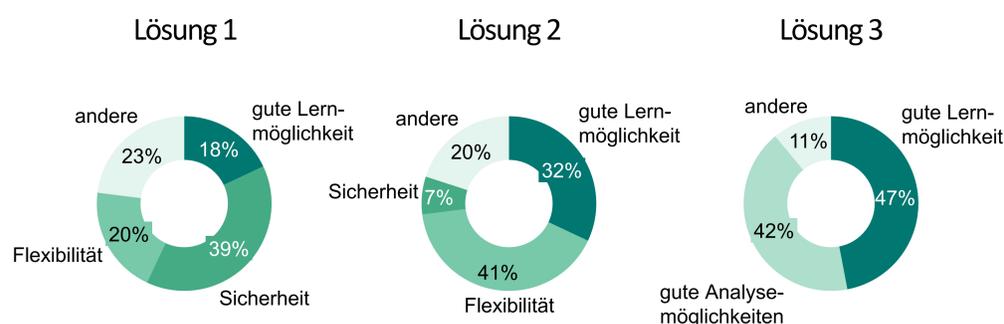
Anke Tallig  
Produktentwicklerin  
envia Mitteldeutsche Energie AG

Weitere Schritte	Die Akzeptanzbewertung lieferte enviaM die nötige Grundlage für die strategische Entscheidung zur Entwicklung eines Angebots zum netzdienlichen Laden.
------------------	--

# Case Study 2

## Priorisierung von Lösungsansätzen in der frühen Phase der Produktentwicklung.

Kunde	SDP Digitale Produkte GmbH
Ausgangslage	Für Einsatzkräfte ist der Use-Case „Sägen unter Spannung“ z.B. nach Unwettern eine sehr gefährliche und anspruchsvolle Aufgabe. SDP hat drei neue, digitale Trainingsansätze entwickelt.
Ziel	Der Test sollte klären, welche der drei Ideen den größten Erfolg bei der Zielgruppe verspricht und auf welche Merkmale bei der Entwicklung besonders geachtet werden sollte.
Ansatz	Einsatzkräften und Einsatzleitern von Berufs- und freiwilligen Feuerwehren, THW- und Forstarbeiterinnen wurden drei Lösungen zur Bewertung vorgestellt.
Ergebnisse	Mit PAIN-GAIN-INDICES zwischen 2,2 und 2,9 ergeben sich große Unterschiede zwischen den Lösungen. Die von den Nutzern wahrgenommenen Vorteile der drei Lösungen unterscheiden sich sehr stark. Während die Tester bei Lösung 1 den Sicherheitsaspekt in der Lernumgebung schätzen, ist die flexible Einsatzmöglichkeit der wichtigste Vermarktungsaspekt von Lösung 2. Lösung 3 werden sehr gute Analysemöglichkeiten bescheinigt, aber Nachteile in der praktischen Handhabung (hier nicht dargestellt). Analog zu den Nutzungstreibern zeigen die Nutzungsbarrieren die Grenzen der einzelnen Lösungen auf. In der Umsetzung können diese noch aufgegriffen werden.



„Der Pain-Gain-Index ist für uns ein wertvoller Baustein bei der Bewertung von Ideen und Geschäftsmodellen und mittlerweile fester Bestandteil unseres Werkzeugkastens!“

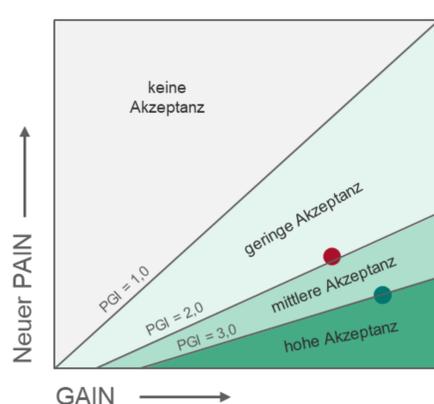
Kai Blisch  
Director Products & Operations  
SDP Digitale Produkte GmbH

**Weitere Schritte** SDP hat sich auf Basis der Ergebnisse für den Stopp der bisher favorisierten Lösung entschieden. Stattdessen werden die beiden anderen Ansätze weiterverfolgt. Die Details zeigen, wo die Technik noch nachschärfen und Bedenken ausräumen muss und gibt Hinweise für das Marketing zu gut erreichbaren Zielgruppen.

# Case Study 3

Die Diffusion nach erfolgreichem Marktstart vorantreiben.

Kunde	LASERHUB GmbH
Ausgangslage	LASERHUB betreibt eine b2b-Plattform, mit der Bearbeitungsaufträge zur Blechbearbeitung kalkuliert und über externe Produzenten abgewickelt werden. Sechs Monate nach Marktstart suchte das Unternehmen einen Investor und wollte wachsen.
Ziel	Für das weitere Wachstum gab es viele Ideen, aber es war unklar, wo investiert werden soll. Welche Maßnahme wirkt sich am stärksten auf den Umsatz aus? Und wie können passive Nutzerinnen aktiviert werden?
Ansatz	Im PAIN-GAIN-Test wurden die Nutzungstreiber und -barrieren der Stammkunden und der passiven Kundinnen ermittelt.
Ergebnisse	Die LASERHUB-Plattform bietet mit hohen GAIN-Bewertungen seiner Stammkunden ein sehr hohes Nutzenversprechen. Trotz geringer PAIN-Werte gibt es Potenzial: Durch bessere Bedienung und höhere Transparenz im Workflow lassen sich die PAIN-Werte weiter drücken. Die Rückmeldungen der passiven Kundinnen zeigen, wie diese Kundengruppe aktiviert, d.h. zu Umsatz geführt werden kann.



- *passive Kunden*
- *aktive Stammkunden*

*Hohe Akzeptanz bei den Stammkunden, viel Potenzial bei den passiven Kunden.*



„Der Ansatz von UScale hat uns unsere Stärken und die Barrieren für eine höhere Konvertierung gezeigt. Jetzt haben wir belastbare Informationen für eine kundenorientierte Optimierung unseres Angebots.“

Christoph Rößner  
Geschäftsführer  
LASERHUB GmbH

Die Ergebnisse lieferten Stellhebel, wie der Umsatz aktiver Kundinnen weiter erhöht werden kann. Durch kleine Änderungen im Angebot kann zudem die Kundenbindung weiter erhöht werden, bevor neue Wettbewerber in den Markt kommen.

Überraschend: Viele passive Kunden sahen den USP der Plattform an einer anderen Stelle als die Stammkundinnen. Daraus ergibt sich ein zusätzliches Geschäftsmodell.

# USCALE

Scale your User  
Scale your Business

UScale ist ein Beratungsunternehmen, das auf den Product-Market-Fit innovativer Produkte und Dienstleistungen spezialisiert ist. Themenschwerpunkt ist die Neue Mobilität.

Wir entwickeln Kunden-KPI-Systeme und Strategien zur erfolgreichen Entwicklung und Vermarktung von innovativen Produkten und Diensten.

Unsere Kunden sind Innovation-Hubs großer und mittelständischer Unternehmen, Investoren, Start-ups, Autohersteller, Energieversorger, IT-Firmen und Service-Provider.

## Impressum

UScale GmbH  
Impact Hub

Quellenstraße 7a  
70376 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Axel Sprenger

Fon  
+49 711 6200 140

Mail  
[kontakt@uscale.digital](mailto:kontakt@uscale.digital)

Web  
[www.uscale.digital](http://www.uscale.digital)