

3.4 Schlüsselkunden

Der Baustein «Schlüsselkunden» definiert die wichtigste Kundengruppe oder das wichtigste Kundensegment, welches mit dem Angebot erreicht werden soll. Drei Fragen werden geklärt: Wie lässt sich das Kundensegment beschreiben? Wie stellen wir uns den idealtypischen Kunden oder die idealtypische Kundin vor? Was ist das eigentliche Kundenproblem, das gelöst werden soll, respektive der Kundengewinn, der erzielt werden soll?

Kundensegment

Das Wertangebot richtet sich an ganz spezifische Kund:innen. Nachfolgende Kriterien helfen, das Kundensegment zu präzisieren. Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere kleine oder grosse Kundensegmente beschreiben. Es braucht einen bewussten Entscheid, welche Kundensegmente im Fokus stehen sollen. Folgende Fragen helfen, diesen Entscheid herbeizuführen.

☐	Richtet sich das Angebot an einen Massen- oder einen Nischenmarkt?
☐	Können die Kundengruppen über gleichartige Kanäle erreicht werden?
☐	Haben die Kundengruppen ein ähnliches Verhaltensmuster?
☐	Verfügen die Kundengruppen über ähnliche Preisvorstellungen?
☐	Spricht das Angebot eher einen lokalen, regionalen oder nationalen Markt an?

Beispielfragen zur Klärung des Kundensegments.

Personas (Kundenprofil)

Eine Persona stellt eine fiktive Person dar, die alle relevanten Eigenschaften des Kundensegments idealtypisch vereint. Personas vereinfachen die Zielgruppenansprache. Das Kundenprofil kann in sieben Schritten erarbeitet werden (vgl. dazu auch das Template auf der nächsten Seite).

1	Persona beschreiben: Name (fiktiv) und Merkmale wie Alter, Geschlecht, weitere Merkmale wie z.B. Milieu, oder Hobby.
2	Was ist die Aufgabe/Tätigkeit , welche die Persona ausübt? Wobei kann der Persona geholfen werden?
3	Anwendungsfälle beschreiben, in denen die Persona das Angebot nutzt: Wo? Was? Wie? Was passiert vorher und nachher? Wie nutzt die Persona das Angebot?
4	Was sind die grössten Schwierigkeiten und Probleme (Pains), welche die Persona hat? Vgl. hierzu auch den nächsten Abschnitt.
5	Was sind die Möglichkeiten und Vorteile (Gains), welche die Persona hat, wenn sie das Angebot nutzt. Vgl. hierzu auch den nächsten Abschnitt.
6	Moodboard oder Skizze : Wie sieht die typische Persona aus (idealtypische Skizze oder Foto aus Magazin etc.)?
7	Einflussfaktoren : Wie wird die Persona beeinflusst (Familie, Kinder, Stakeholder, Behörden, etc.)? Welche Trends haben den grössten Einfluss auf die Persona?

Vorgehen zur Beschreibung des Kundenprofils (Quelle: Lewrick et al., 2020)..

3.4.1

Kundenproblem (Pains) respektive Kundengewinn (Gains)

«Probleme beschreiben alles, was Ihren Kunden vor, während oder nach der Erledigung einer Aufgabe bekümmert oder was ihn schlicht davon abhält eine Aufgabe zu erledigen.» (Quelle: Osterwalder et al., 2014).

Folgende Fragen helfen, das *Kundenproblem* zu fassen.

☐	Was bedeutet für die Kund:innen «zu aufwendig» (zu viel Zeit/Geld/Mühe)?
☐	Was verursacht bei den Kund:innen Frustration oder Kopfzerbrechen?
☐	Inwiefern genügen den Kund:innen ihr aktuelles Wertangebot nicht?
☐	Welches sind die hauptsächlichen/typischen Herausforderungen, denen die Kund:innen gegenüberstehen?
☐	Welche Risiken scheuen ihre Kund:innen, was lässt sie nicht schlafen?

Ausgewählte Beispielfragen zur Klärung des Kundenproblems (Quelle: Osterwalder et al., 2014).

«Gewinne beschreiben die Ergebnisse und Vorteile, die Ihre Kunden wünschen... Zu den Gewinnen gehören funktionelle Brauchbarkeit, soziale Vorteile, positive Gefühle und Kosteneinsparungen.» (Quelle: Osterwalder et al., 2014).

Folgende Fragen helfen, den *Kundengewinn* zu fassen.

☐	Welche Einsparungen (Zeit/Geld/Mühen) würden die Kund:innen glücklich machen?
☐	Welche Qualität/Leistung wird erwartet? Wovon wünschen sie sich mehr resp. weniger?
☐	Welche speziellen Merkmale eines Angebots mögen sie?
☐	Wonach suchen die Kund:innen am meisten (Design, Garantien, spezielle/mehr Funktionen)?
☐	Woran messen Kund:innen Erfolg/Scheitern? Wie beurteilen sie Leistung/Kosten?

Ausgewählte Beispielfragen zur Klärung des Kundenproblems (Quelle: Osterwalder et al., 2014).

Quellen:

Lewrick M. et al., 2020: Das Design Thinking Toolbook..Vahlen, 305 S.

Osterwalder, A. et al., 2014: Value Proposition Design.Campus, 289 S.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 S.

Name (1)		
Merkmale (1)	Mood Board oder Skizze (6)	Kundenaufgabe (2)
Einflussfaktoren (7)		Pains (4)
Trends (7)	Anwendungsfälle (3)	Gains (5)

Template zur Beschreibung von Personas (Quelle: [Lewrick et al., 2020](#)).