



Innovations-Roadmap Station 12 & 13: „Steilkurve und Schlucht der Pilotkunden. Sprung- brett oder Schleuder- sitz?“

ÜBERSICHT:

A. WIN-WIN mit Pilotkunden herstellen	S. 02
B. Die idealen Pilotkunden	S. 04
C. Risikoorientierte Vereinbarungen mit Pilotkunden	S. 05
... Klientenmagazin	S. 07
D. Veranstaltungshinweise Strategie	S. 08
E. Unser Angebot	S. 09
F. Vorschau	S. 09
G. Impressum	S. 10



ABSTRACT / INHALT:

„Ein Pilot steuert ein Flugzeug zum Zielflughafen.
Ein Pilotkunde steuert ein neues Produkt erfolgreich in den gewünschten Zielmarkt.“

Daher haben Pilotkunden eine hohe Verantwortung und man sollte nicht zu beliebig bei der Wahl seiner Pilotkunden vorgehen.

In dieser OrangeTimes beschäftigen wir uns mit dem Nutzen und der Wahl von Pilotkunden und gehen daher einen weiteren Schritt entlang unserer Innovationsroadmap, damit die Service- und Produktentwicklung mit Pilotkunden zum Sprungbrett und nicht zum Schleudersitz wird! Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

A) WIN-WIN mit Pilotkunden herstellen

von Harald Schützing

Neue bzw innovative **Produkte und Dienstleistungen**¹ sollen die „early adopter“ ansprechen. Denn diese werden die ersten sein, welche die Innovationen nutzen werden.

Da ist es doch naheliegend, diese „frühen Interessenten und Käufer“ gleich in die Produktentwicklung mit einzubeziehen, damit Sie nicht am Markt vorbei entwickeln.

Somit spricht man entweder bestehende Schlüsselkunden oder potenzielle Kunden der Zukunft als Pilotkunden für seine Innovationen an.



Es entsteht eine WIN-WIN-Situation. Der Pilotkunde kann als erster Kunde den Nutzen der Produkte und Dienstleistungen erhalten, gibt als Gegenleistung entsprechendes Feedback, damit das Produkt in die richtige Richtung weiterentwickelt werden kann und letzten Endes wird damit die Innovation auch auf die Bedürfnisse der Pilotkunden zugeschnitten. Der letzte Punkt ist auch gleich die Kehrseite der Medaille. Denn es besteht natürlich die Gefahr, dass das Produkt *genau auf die Pilotkunden ausgerichtet* wird und letztlich für den „großen Markt“ dann trotzdem nicht geeignet ist.

Aus diesem Grund ist die Wahl der Pilotkunden entscheidend für den späteren Erfolg.

Darüber hinaus sind Vereinbarungen mit Pilotkunden zu treffen, da diese ja sehr früh über die neuen Technologien erfahren und sich die Innovation noch in einer äußerst sensiblen Phase befindet.

Der Pilotkunde kann dafür selbst seine Vorteile ziehen.

Ein Unternehmen muss grundsätzlich entscheiden, ob es lieber ein „minimal viable product (MVP)“ - also ein Produkt mit minimal ausgestatteten Funktionalitäten, das bereits überlebensfähig ist - im Markt testet, sodass der Kunde sich selbst nicht als Pilotkunde bezeichnen würde, sondern nur als Kunde, der früh aufspringt oder ob es tatsächlich Pilotkunden zum Fertigenwickeln einbindet, damit von vornherein der Markt zielgenauer getroffen wird.

Der Unterschied zum MVP ist, dass der Pilotkunde weiß, dass er ein solcher ist und dass es somit eine Vereinbarung gibt, wo die *frühe Nutzung des Produktes gegen das Feedback zur Verbesserung getauscht* wird. Bei einem Markttest mittels MVP ist der Kunde bereits ein normaler Kunde, wobei aufgrund des quantitativen Marktfeedbacks das Produkt so weiterentwickelt wird, damit es möglichst den Markt auch trifft. Ein

Pilotkunde gibt hingegen ein qualitatives Feedback und ist bereit sein Nutzungsverhalten und die Meinung hinsichtlich der Nutzenstiftung darüber mit dem produzierenden Unternehmen so zu teilen, damit Schritt für Schritt noch leistungsfähigere Funktionalitäten entwickelt werden können, um letzten Endes dann den Markt zu begeistern.

Daher muss man sich stets die Frage stellen, ob dieser Tausch von Nutzen zu Feintuning-Input

„Nur wenn eine WIN-WIN-Situation zwischen Innovator (also Ihrem Unternehmen) und dem Tester (also Pilotkunde) hergestellt werden kann, sollte an das Einbeziehen von Pilotkunden gedacht werden. Man kann auch stattdessen ein MVP direkt im Markt (ohne Pilotkunden) testen.“

¹ Zur leichteren Lesbarkeit wird in der Folge meist der Begriff „Produkt“ verwendet. Dienstleistungslösungen sind synonym zu betrachten.

zu einer WIN-WIN-Situation führt. Ist dies der Fall, so ist die Entwicklung des Produktes unter Einbezug von Pilotkunden sinnvoll.

Pilotkunden sind bestehende an Innovationen interessierte Stammkunde oder gänzlich neue Kunden (z.B. wenn neue Zielgruppen angesprochen werden), die das Produkt testen. Besteht eine Imparität in der WIN-WIN-Situation, so ist diese auszugleichen.

Daher ist zu klären:

- Wer für das Produkt bezahlt – d.h. zahlt man den Kunden für das Testen oder zahlt der Kunde für die Innovation?
- Ist das Produkt nach dem Testen zurückzustellen oder darf die Innovation weiter genutzt werden?
- Erhält der Pilotkunde jedes weiterentwickelte Produkt bzw automatisch nach Fertigentwicklung das fertig entwickelte Produkt?
- Wie stark muss das Produkt an spezifische Bedürfnisse, die nur der Pilotkunde hat, angepasst werden?

In erster Linie sollte ein Kriterienkatalog entwickelt werden, nach dem Pilotkunden ausgewählt werden können:

- Wie viele Pilotkunden braucht es, um ein ausreichend vielfältiges aber auch eindeutiges Feedback für den Markteintritt zu erhalten?
- Wie repräsentativ sind die Pilotkunden für den Einstiegsmarkt? Der größte Fehler besteht sicher darin, dass man Pilotkunden wählt, die letztlich den Einstiegsmarkt zu wenig repräsentieren. Daher ist der bereitwilligste Pilotkunde, der vielleicht aus eigenem Kalkül testen will, womöglich nicht der beste Pilotkunde, der dann auch dem Markt repräsentiert.
- Wie gut kann der Pilotkunde das Produkt im Realbetrieb testen und
- wie konstruktiv wird der Pilotkunde das Feedback geben können? Denn wenn der Pilotkunde theoretisch bereits ein 100% funktionierendes Produkt benötigt, um einen Nutzen zu ziehen, so wird dieser nicht geeignet sein, Problemfeedback zu geben. Ein Pilotkunde muss bereit sein, Probleme in Kauf zu nehmen und diese gemeinsam konstruktiv über Feedbackschleifen einer Lösung zuzuführen. Und Pilotkunden sollten nach der Bereitschaft ausgewählt werden, auch spielerisch verschiedene Varianten zu testen. Es muss bewusst sein, dass das Variantentesten Lernkosten auf beiden Seiten verursacht.
- Es sagt etwas darüber aus, wenn ein Pilotkunde – trotz der noch zu investierenden Zeit fürs Feedback – nicht zusätzlich etwas für das Produkt zahlen will. Eventuell sollte das Produkt zuerst so weit entwickelt werden, damit der Pilotkunde jedenfalls schon bereit ist, etwas für den Nutzen zu bezahlen. Denn auf diesem Wege wird das Marktpotenzial erheblich besser ausgelotet.

Tipp: Entwickeln Sie ein Produkt so weit, dass Pilotkunden jedenfalls schon bereit sind, weitgehend den gewünschten Marktpreis für das Produkt zu bezahlen. Denn so werden die Realbedingungen nicht nur hinsichtlich des Nutzens betreffend der Funktionalität hergestellt, sondern auch gleich die Marktbedingungen mit einbezogen.

B) Die idealen Pilotkunden

Um die idealen Pilotkunden zu finden, sollte man im ersten Schritt die Kriterien für die Auswahl sammeln.

Kriterien für Pilotkunden sind u.a.:

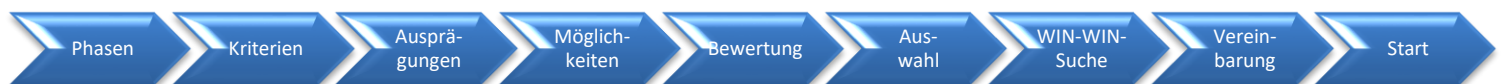
- **Beziehung zum Kunden**
(z.B. Stammkunde, schon in der Vergangenheit Kunde, der konstruktiv Feedback gegeben hat oder gänzlich unbekannter Neukunde)
- **Räumliche Nähe**
(z.B. innerhalb von 20 Km und damit enge Kommunikation oder repräsentativ verstreut in den verschiedenen Zielmärkten)
- **Ressource zum Testen**
(Zeit, finanzielle Mittel, Häufigkeit von Feedbacks, Einsatzhäufigkeit des Produktes, Fähigkeit zur Beurteilung) (z.B. wöchentliche Feedbacks; setzt selbst X Tsd für den Test)
- **Repräsentanz der Einstiegszielgruppe** (d.h. der dann idealen Kunden)
(z.B. Repräsentiert die Zielgruppe zu 90 % und hat keine abweichenden Bedürfnisse oder Kaufentscheidungskriterien)
- **Ausprägungen** wie Branche, Größe des Kunden (Mitarbeiter, Umsatz), Wachstum und Marktanteil, sowie erwarteter Anteil am betreffenden Produkt-Umsatz in der Einstiegsphase.
- **Art der Nutzenstiftung**
(z.B. kann technisch zur Lösung konkret und akut beitragen)

Sie sollten somit einerseits klare Kriterien definieren, nach denen Pilotkunden ausgewählt werden und durchaus, um blinde Flecken zu vermeiden, **mehrere in den Kriterienausprägungen ganz unterschiedliche Pilotkunden wählen** und dann andererseits je nach Entwicklungs-Phase

- a) Produktentwicklung,
- b) Produktfeinausprägung,
- c) Markteinführung,
- d) Folgemarkteinführung, etc.

bewusst und vorausschauend die geeigneten Pilotkunden wählen.

Der Prozess zur Pilotkundenauswahl erfolgt durch:



- Definition der Phasen, in denen Pilotkunden eingesetzt werden (z.B. Markteinführung)
- Sammlung und Festlegung der Kriterien, nach denen die Pilotkunden eingeteilt werden sollen (z.B. Beziehung zum Kunden, Ressource zum Testen, räumliche Nähe, etc.)
- Festlegung der gewünschten Ausprägungen je Kriterium (z.B. bei räumlicher Nähe: „im Umkreis von 50 Km“)

- Suche von potenziell möglichen Pilotkunden
- Bewertung der möglichen Pilotkunden nach den Kriterien
- Auswahl
- Suche nach den WIN-WIN-Punkten und Vorbereitung einer Vereinbarung
- Treffen einer Vereinbarung
- Start

C) Risikoorientierte Vereinbarungen mit Pilotkunden / Start und Zusammenarbeit

Im Rahmen der mit den Pilotkunden zu treffenden Vereinbarungen sind die möglichen Risiken – soweit es geht – zu managen.

Am besten man sammelt in einem Schritt alle Risiken, die auftreten können – wie z.B.:

- Schäden, die das Produkt verursachen kann (im Sinne von Schadenersatz oder Produkthaftung)
- Abfluss von geistigem Eigentum zum Tester oder umgekehrt Einbringen von geistigem Eigentum durch den Pilotkunden und daher Beanspruchung von damit verbundenen Rechten,
- unbeabsichtigte oder verbotene Weitergabe von Informationen an Dritte,
- Sichtbarkeit von Problemen auch der Kunden der Pilotkunden und damit Erleiden von z.B. Imageschäden,
- Abbruch des Tests und Folgen daraus,
- kein konstruktives Feedback bzw. Konflikte zwischen Innovator und Tester,
- keine Herstellung von gewünschten Teilproblem-Lösungen zu technisch und/oder finanziell machbaren Konditionen,
- mangelnde Übertragbarkeit von Individualanforderungen auf die Marktbedürfnisse,
- ab wann kostet eine Individualentwicklung etwas für den Kunden?
- Mitbewerber, die zwischenzeitig eine noch bessere Lösung entwickeln,
- keine abgesteckten Zeit- und Ressourcenziele,
- wie viel Energie muss jeder ins Trouble-Shooting setzen,
- ab wann gilt ein Problem als gelöst,
- Beitrag des Pilotkunden für die Überleitung in das marktfähige Standardprodukt,
- tritt der Pilotkunde in der Folge als Testimonial auf,
- ab wann werden Geheimhaltungsverpflichtungen aufgelöst,
- welches Wissen darf über gescheiterte Varianten und Versuche verbreitet oder genutzt werden,
- wie dürfen abfallende Nebenerkenntnisse genutzt werden,
- welche Sonder- oder Nichtsonderkonditionen bekommt der Pilotkunde, sobald er wieder als „normaler Kunde“ zu bezeichnen ist,

- auf welche Art und Weise ist das Feedback zu geben (strukturiert oder offen und mit welchem Ressourceneinsatz (Meetings, Befragungen, Workshops, Einbezug der technischen Lösungskompetenzträger der Pilotkunden, etc.)
- etc.

Start und Zusammenarbeit mit dem Pilotkunden:

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Pilotkunden ist auf Basis der Vereinbarung laufend die Feedbackschleife herzustellen.

Elemente im Feedback sind:

- Grad der Nutzenstiftung des vorhandenen Entwicklungsstandes des Produk-tes? Wie kann der Nutzen laufend verbessert werden?
- Welche Funktionalitäten müssen bewerkstelligt werden und welche sind ei-gentlich nur wünschenswert oder „nett“.
Wie bedingen sich hierbei bestimmte Funktionalitäten?
- Mit welchem Aufwand sind die Funktionalitäten zu erreichen? Wie können diese nachhaltig gesichert gewährleistet werden?
- Wie häufig werden die Funktionalitäten gebraucht?
- Wie wird sich das Nutzenverhalten hinsichtlich der Funktionalitäten in Zukunft verändern?
- Welcher Nutzen wird auch durch eine Nutzenvergütung (= Preistangente) hin-terlegbar sein?
- Zufriedenheit von Nutzer, Entscheider bzw. direkter und indirekter Kunden.
- Erkennbares Verbesserungspotenzial und welches Mindestqualitätslevel muss gegeben sein? Was sind K.O-Kriterien? Was sind Begeisterungsfaktoren?
- Welche Potenziale können erkannt werden und erschlossen werden?
- Was sind die Kaufkriterien beim Pilotkunden und welche lassen sich auf die Einstiegszielgruppe übertragen?
- Was sind die logischen nächsten Entwicklungsschritte?
- Mit welchen Verkaufsmengen kann im Einstiegsmarkt in welchem Zeitraum gerechnet werden und wie können die hier dargestellten Erfolgskriterien (von Nutzenstiftung bis Nutzenvergütung) in der Echtproduktion dann gewährleistet werden?
- Wie kann bei Engpässen vorgegangen werden?

Wenn man die Pilotkunden bewusst auswählt, weiß wie man eine WIN-WIN-Situation her-stellt, die richtigen Vereinbarungen trifft und letzten Endes dann die Feedbackschleife so konsequent lebt, dass auch die Lerneffekte und Verbesserungseffekte gegeben sind, so werden Pilotkunden zum Sprungbrett für einen fulminanten Markterfolg, ansonsten droht der Schleudersitz.

Es ist ein höchst sensibles Thema, welches professionelle Begleitung benötigt.

orangecosmos ist Ihr Partner, damit Ihre Pilotkunden für Sie zum Sprungbrett werden.

**Neue Artikel,
welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben**



Im **Klientenmagazin 04 2018** wurde unter dem Titel „**Führung mit Kommunikation und Methode**“ von Herrn Schützingler dargestellt, wie optimales Führen entsteht, indem die richtigen Probleme den richtigen Lösungen zugeführt werden.

Im **Klientenmagazin 01 2019** wurde unter dem Titel „**Wie viel ist mein Unternehmen wert?**“ von Herrn Schützingler dargestellt, was letztlich den Unternehmenswert ausmacht.

Hierzu wird es auch am **4. Juli 2019 ein Businessbreakfast des Managementcenter Nord geben.**

Darüber hinaus finden Sie weitere Beiträge zu den aktuellen steuerlichen und wirtschaftsrechtlichen Änderungen im Klientenmagazin.

Die Klientenmagazine können Sie auf unserer Homepage jeweils unter den **OrangeTimes** downloaden:

<http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/>

Businessbreakfast

Was ist ein Unternehmen wert?

Unternehmenswert bestimmen und steigern

(aus Sicht der Unternehmer, Investoren, Banken, Erben, Gutachter)

Unternehmerinnen und Unternehmer stecken viel Lebensenergie in ihr Lebenswerk. Wenn man nun die Firma verkauft, übergibt oder einen Beteiligungspartner sucht, so stellt sich stets die Frage, ob das Unternehmen ausreichend viel wert ist.

Erfahren Sie welche Stellhebel den Wert eines Unternehmens beeinflussen.

Zuerst beleuchten wir die Wertfindung, dann die Stellhebel zur Steigerung. Nicht immer ist die Wertermittlung konfliktfrei; daher ist es interessant wie ein Gutachter zur Wertfindung kommt. Und letzten Endes sollte man erbrechtlich alles richtig machen, damit man keine bösen Überraschungen erlebt.

Programm:

- 08:30 Empfang mit Frühstück
- 08:45 bis 09:30 Vorträge und Diskussion – Runde 1
- 09:30 bis 09:50 Frühstück & Fragen & Networking
- 09:50 bis 10:30 Vorträge und Diskussion – Runde 2
- 10:30 bis 10:45 ff. Abschluss, Networking

Vortrag 1	Harald Schützing	Unternehmenswert bestimmen: Was ist (m)ein Unternehmen wert? Was verändert sich durch Immobilien im Betriebsvermögen?
Vortrag 2	Thomas Reischauer	Unternehmenswert steigern: An welchen Parametern dreht man, um den Wert des Unternehmens zu steigern?
Vortrag 3	Christian Schreiberhuber	Über Unternehmenswert streiten: Wie objektiviert man einen Unternehmenswert?
Vortrag 4	Alexander Hasch	Unternehmenswerte erben: Tipps zu testamentarischen Verfügungen (vom Pflichtteil, Schenkungen auf den Todesfall, etc.) im Zusammenhang mit dem Unternehmenswert.

Termin und Ort: Do. 4. Juli 2019, 08:30 bis 10:45, Linz, IBIS Hotel City beim Bahnhof

Teilnahmegebühr: kostenlos

Anmeldung unter veranstaltung@managementcenternord.at



E) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und diese mit Erfolg in den Markt bringen wollen. Der Einbezug von Pilotkunden, Lead Usern oder das Testen von MVPs benötigt Erfahrung.

- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** Strategien, neue Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können aus vielen Gründen ins Stocken geraten. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Strategie auf den Boden bekommen.
- **Innovationsmanagement:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- **Marktstudien und -tests:** Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.
- **Förderung & Finanzierung** neuer Ideen: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen Ressourcen.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 660/93 99 177 Hr. Balik
+43 650-5811477 Hr. Rammerstorfer

F) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

„Markenbildung mit Orientierung“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

G) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels

gumpetsberger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-4228655

Fax: 0664-774228655

**Mag. Harald
Schützinger**

Südanger 27,
4202 Sonnberg bei Linz

schuetzinger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-2413980

Fax: 07215-39 0 48

**Mag. Erich
Kremsmair**

Goethestraße 20,
4020 Linz

kremsmair@orange-cosmos.com

Tel: 0664-2434534

Goethestraße 20, 4020 Linz

**Ing. Mag. Dr.
Franz Balik**

Hohenstaufengasse 9/4/8 ,
1010 Wien

balik@orange-cosmos.com

Tel: 01 533 26 55 - 0

**Harald Rammerstorfer,
MBA, MSc**

Gerstmayrsiedlung 24,
4432 Ernsthofen

rammerstorfer@orange-cosmos.com

Tel: 0650-5811477

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?



**Experts Group
Innovation**

