5.2 Early Majority

Wer ist euer Durchschnittskunde?

Innovative Produkte verdienen das meiste Geld mit pragmatischen Kunden, die sich davon eine Verbesserung versprechen, gleichzeitig aber erwarten, dass diese Produkte ihre Probleme vollständig lösen, zuverlässig funktionieren und ihnen keine Schwierigkeiten bereiten. Dieser Teil der Zielgruppe wird *Early Majority* genannt.

Um ihre Erfolgschancen zu erhöhen, teilen Startups die Early Majority in Segmente ein, die sie eins nach dem anderen erschließen. Das erste dieser Segmente ist das Wichtigste, denn es liefert die Basis für den Erfolg in den anderen. Dieses Segment wird *Beachhead* („Brückenkopf") genannt.

> *Especially for first-time entrepreneurs, who find it very difficult to ignore market opportunities, and who are hoping that chasing more markets will lead to one taking off sooner or later, the process of focusing on one to the exclusion of others is very painful. Suck it up and do it. Focus on one. The others will come later.*
>
> Bill Aulet

Das Beispiel Amazon

Der Online-Händler Amazon begann mit dem Verkauf von Büchern, weil der Gründer Jeff Bezos für diese Produktkategorie die größten Erfolgschancen sah. Nachdem Amazon sich als führenden Buchhändler etabliert hatte, fügte das Unternehmen CDs und DVDs zum Programm hinzu. Es folgten nach und nach weitere Produktkategorien, bis Amazon zum führenden Online-Händler überhaupt geworden war. 2016 hatte Amazon in USA einen Marktanteil von 43% im Online-Handel, und mehr als die Hälfte aller Menschen, die in USA online einkaufen, gehen ohne zu überlegen gleich zu Amazon.

Die Early Majority

Der große Markt für Startups besteht aus Kunden, die zwar für Innovationen aufgeschlossen sind, jedoch hohe pragmatische Anforderungen an sie stellen. In der klassischen Darstellung von Rogers machen diese Kunden ein Drittel des gesamten Marktes aus.

Anders als die Early Adopters will die Early Majority mit der neuen Lösung keinen neuen Weg einschlagen, sondern lediglich ihr bestehendes Geschäft bzw. ihren Alltag verbessern.

© Graham Horton 2017-2018

Ihre Motivation ist also nicht so stark wie bei den Early Adopters.

Die Early Majority will auch keine Risiken mit einer neuen Lösung eingehen. Deswegen warten sie lieber ab, bis andere sie getestet haben. Die Early Majority will auch glaubwürdige Beweise dafür sehen, dass sie sich auf die neue Lösung verlassen können.

Aus diesem Grund achtet die Early Majority nicht nur auf die Vorteile, die das neue Produkt verspricht, sondern sie stellt weitere Forderungen daran, die garantieren sollen, dass es sich möglichst reibungslos, zuverlässig und effizient integrieren und benutzen lässt. Die Early Majority ist im Gegensatz zu den Early Adopters wenig bereit, sich zugunsten des neuen Produktes umzustellen oder ihretwegen Risiken einzugehen.

Die Early Majority wurde ursprünglich im Kontext von Firmenkunden von innovativen Technologieprodukten definiert. Die dort entwickelten Konzepte lassen sich aber (mit gewissen Einschränkungen) auf alle Nutzer von innovativen Lösungen übertragen.

Die speziellen Erwartungen der Early Majority müssen beim Kundenprofil (Kapitel 4.1 *Customer Profile*) und bei der Kundengewinnung (Kapitel 5.1 *Customer Acquisition*) berücksichtigt werden.

Konsequenzen für Startups

Die Early Majority will, dass die Startup-Lösung möglichst unkompliziert für sie ist. Daraus ergeben sich mehrere Aufgaben für Startups:

- Sie müssen als vertrauenswürdige und zuverlässige Unternehmen wahrgenommen werden. Im Idealfall sind sie Marktführer in ihrem Segment.
- Ihre Lösung muss vollständig sein – der Kunde sollte ihretwegen nichts hinzufügen oder umbauen müssen. (Siehe Kapitel 5.3 *Majority Product*).
- Ihre Lösung muss zur bestehenden Situation des Kunden kompatibel sein. Diese Kompatibilität ist nicht nur technisch, sondern auch psychologisch und kulturell.
- Die Vorteile und die Qualität ihres Produktes müssen von vertrauenswürdigen, unabhängigen Stellen belegt werden.

Segmentweise vorgehen

Startups stehen vor dem Problem, dass sie als zuverlässig und etabliert gelten müssen, um Kunden zu gewinnen, gleichzeitig aber Kunden benötigen, um diese Position zu erreichen. Aus diesem Grund gehen sie schrittweise vor: Sie konzentrieren sich zunächst auf ein kleines Marktsegment und etablieren sich dort, bevor sie zum nächsten Segment übergehen. Dieses Vorgehen wird *Bowling Alley*-Strategie genannt.

© Graham Horton 2017-2018

Für diese Strategie sprechen die folgenden Argumente:

- Die Kunden innerhalb eines Segmentes kennen sich und sprechen miteinander.
- Das Startup kann seine Ressourcen stärker fokussieren.
- Es ist leichter, in einem kleinen Segment die Marktführerschaft aufzubauen.
- Die Erfahrungen und Erfolge, die das Startup in einem Segment aufbauen, erleichtern den Start im nächsten Segment.

Voraussetzungen für dieses Vorgehen sind, dass jedes Segment möglichst kompakt ist und dass das Startup sich ausschließlich auf ein Segment konzentriert bis es dort eine starke Marktposition aufgebaut hat.

Jedes Segment kann ein eigenes Marketing erfordern, wodurch Positionierung, Kundenprofile, Kundenreise usw. alle neu entwickelt werden müssen.

> *The only right strategy is to take a "big fish, small pond" approach.*
>
> Geoffrey Moore

Vertrauen aufbauen

Es gibt diverse Möglichkeiten, das notwendige Vertrauen in einem Segment der Early Majority aufbauen, zum Beispiel:

- (Positive) Berichterstattung in der Fachpresse
- Sichtbar machen, dass andere das Produkt erfolgreich einsetzen, zum Beispiel mit Hilfe von Case Studies
- Partnerschaften eingehen, zum Beispiel mit Herstellern von Komplementärprodukten oder wichtigen Vertriebspartnern
- Auftritte bei Messen und Tagungen
- Positives Urteil durch Industrieexperten
- Kooperationen mit anerkannten Anbietern
- Zertifizierungen
- Eigene Veröffentlichungen wie beispielsweise White Papers

Die Schlüsselfrage zu diesem Kapitel

- Mit welcher Strategie wollt ihr die großen Marktsegmente erschließen?

Link

- Kapitel 5.2 bei founders-playbook.de: founders-playbook.de/growth/early-majority

© Graham Horton 2017-2018