

Crossing the Chasm

Moore

2025

ISBN 978-3-8006-7707-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Druck schnell genug erfolgen kann, so dass nicht ein ständiger Rückstau von Druckaufträgen die Arbeit behindert.

- Durch Anpassung der Parameter in der Datei können Leuchten in verschiedenen Größen hergestellt werden, die alle dasselbe Design haben. Dies setzt voraus, dass der Drucker nur wenige Beschränkungen in Bezug auf die Größe der Objekte hat, die er herstellen kann. Auch dies ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Artikels ein Schwachpunkt des Szenarios.

Und so geht es weiter. Der Punkt ist, dass selbst ein einziges Zielkundenszenario eine Kette von Verpflichtungen mit sich bringt, die jeder Produktmanager, der ernsthaft ein komplettes Produkt für eine neue Marktchance liefern will, bis zu einem zufriedenstellenden Abschluss verfolgen muss.

Bei einem 3-D-Drucker kann man sich eine ziemlich lange Liste potenzieller Zielkunden und Zielanwendungen vorstellen. Neben Innenarchitekten wie David könnte man sich auch andere vorstellen:

- *Industriedesigner*, die Prototypen von Teilen für eine Maschine entwickeln. Sie benötigen wahrscheinlich eine Vielzahl von haltbaren Materialien, um das Teil unter realistischen Bedingungen zu entwickeln und zu testen.
- *Spielzeughersteller*, die individuelles Spielzeug herstellen. Sie möchten wahrscheinlich, dass leuchtende Primärfarben Teil der Mischung sind, ganz zu schweigen von der Zusicherung, dass sie ungiftig sind.
- *Museumskuratoren*, die Modelle von verfallenden Artefakten anfertigen. Dies würde einen holografischen Scanner erfordern, um die 3-D-Datei zu erstellen, die die Maschine replizieren würde.
- *Schuhhersteller*, die Schuhe nach Bedarf herstellen. Hierfür ist ein Material erforderlich, das sowohl modisch als auch angenehm zu tragen ist, ganz zu schweigen von der Langlebigkeit.

- *Liebhaber von Oldtimern* stellen Ersatzteile her, die nicht mehr im Handel erhältlich sind. Jetzt müssen wir CAD-Präzisionsdateien akzeptieren und Arbeiten aus Metall extrudieren, die den Belastungen eines laufenden Motors standhalten können.

Schon diese kursorische Aufzählung zeigt, *dass jeder zusätzliche neue Zielkunde neue Anforderungen an das gesamte Produkt stellt.* Das heißt, die Gesamtsumme der Produkte und Dienstleistungen, die benötigt werden, um den gewünschten Nutzen zu erzielen, ändert sich jedes Mal, wenn man das Wertversprechen ändert. Selbst den optimistischsten Produktmarketingmanagern wird schnell klar, dass sie nicht alle Märkte auf einmal erobern können, bzw., dass sie zumindest die Chancen in eine Reihenfolge bringen und priorisieren müssen und dass jede Chance sehr reale Unterstützungskosten hat.

Was ist die Aufgabe des Anbieters von 3-D-Drucker-Hardware und insbesondere des Produktmanagers, der für den 3-D-Drucker verantwortlich ist, angesichts der Notwendigkeit eines Gesamtprodukts, um den Kaufgrund des Kunden zu erfüllen?

Die Antwort lautet: Es geht nicht nur um Verantwortung, sondern um Marketingerfolg. Wenn Sie den Erfolg Ihrer Kunden dem Zufall überlassen, geben Sie die Kontrolle über Ihr eigenes Schicksal ab. Wenn Sie hingegen die Probleme und Lösungen Ihrer Kunden ganzheitlich betrachten, können Sie das gesamte Produkt definieren und sicherstellen, dass der Kunde es erhält.

Zu keinem Zeitpunkt ist diese Marketingaussage zutreffender als beim Überschreiten des Abgrunds. Vor dem Überschreiten besteht die Hoffnung, dass die Visionäre das gesamte Produkt durch ihre eigenen Systemintegrationsbemühungen ausbauen werden. Wenn das Produkt erst einmal im Mainstream etabliert ist, besteht die Hoffnung, dass ein Dritter die Chance sieht, mit der Ergänzung des Gesamtprodukts Geld zu verdienen. *Solange Sie jedoch den Abgrund überqueren, besteht keine Hoffnung auf externe Unterstützung, die nicht speziell von Ihnen zu diesem Zweck angeworben wird.*

Einige Beispiele aus der realen Welt

Um zu sehen, wie sich das in der Praxis auswirkt, wollen wir uns nun einigen konkreten Branchenbeispielen zuwenden. Im Grunde genommen gibt es zwei Arten von Szenarien, die wir durchspielen wollen – eines, bei dem es einen etablierten Wettbewerber gibt, und das andere, bei dem es keinen gibt. Im ersten Fall ist es so, als würde man versuchen, von England aus in die Normandie einzumarschieren, und der etablierte Marktführer würde die Rolle der Nazi-Truppen spielen. Im zweiten Fall ist es so, als hätte man 1492 den Pazifik überquert, wäre auf einem neuen Kontinent gelandet und hätte beschlossen, sich dort niederzulassen und den Einheimischen Waren zu verkaufen. Beide Aufgaben sind nichts für schwache Nerven.

Aruba und drahtlose Netzwerke für Unternehmen

Um mit dem Wettbewerbs-Beispiel zu beginnen, stellen Sie sich vor, dass Sie im Jahr 2006 ein Unternehmen für drahtlose Netzwerke leiten, das sich auf die Einführung von Wi-Fi in Unternehmen konzentriert. Der Name des Unternehmens ist Aruba, von dem Sie vielleicht schon einmal gehört haben, vielleicht aber auch nicht. Aber Sie werden von dem Konkurrenten gehört haben, auf den sie es abgesehen hatten: *Cisco*!

Aruba wuchs zu diesem Zeitpunkt sehr schnell, aber von einer sehr kleinen Basis aus, von 12 Millionen Dollar im Jahr 2005 auf 72 Millionen Dollar im Jahr 2006 – ziemlich erstaunlich, das ist sicher, aber genug, um es mit einem Konkurrenten aufzunehmen, der vierhundertmal so groß ist? Willkommen in der Welt der Silicon Valley Start-ups. Das ist die Herausforderung, der man sich stellt. Die einzige Frage, die beantwortet werden muss, ist: Wie?

Die erste Regel lautet, dass man einen Störpunkt nutzen muss, der den etablierten Anbieter etwas ins Wanken bringt. In diesem Fall drohten drahtlose Netzwerke, wenn sie bis zum Äußersten ausgereizt wurden, die kabelgebundenen Netzwerke zu kannibalisieren, die damals und auch heute noch das Herzstück von Cisco's Geschäft sind. Außerdem war gerade ein neuer Standard für Wi-Fi (802.11n, um genau zu sein) veröffentlicht worden, der zum ersten

Mal drahtgebundene Leistung über die Luft versprach. Es war also ein potenziell 10-faches Wertversprechen im Spiel – wohl die pragmatischste Definition einer bahnbrechenden Innovation.

Die zweite Regel lautet: Erinnern Sie sich an das Prinzip des Verhältnisses von Fischen zu Teichen aus dem vorangegangenen Kapitel, und zielen Sie auf ein Marktsegment ab, das groß genug ist, um wichtig zu sein, klein genug, um führend zu sein, und das gut zu Ihren Kernkompetenzen passt. Klein genug, um führend zu sein, bedeutet in diesem Fall, dass es für den viel größeren etablierten Anbieter zu klein ist, um viel Zeit darauf zu verwenden. Große Fische haben Schwierigkeiten, in kleinen Nischen zu konkurrieren.

Die Anwendung dieser Regel führte Aruba auf den US-amerikanischen College- und Universitätsmarkt. Zu dieser Zeit kamen immer mehr Studenten mit Laptops an die Hochschulen. Dies war wohl das erste BYOD-Marktsegment (Bring-your-own-device), das Netzwerkdienste überall verfügbar haben wollte, nicht nur über ein Kabel in einem Wohnzimmer. Darüber hinaus nutzen diese Studenten das Netz nicht mehr nur für Suchvorgänge und E-Mails, sondern auch für das Streaming von Musik und Videos, was die frühzeitige Einführung von Wireless-Standards der nächsten Generation noch dringlicher machte. Und schließlich unterstützen Hochschulen und Universitäten gerne die technologischen Bemühungen mutiger Start-ups, so dass sie sich kooperativer zeigten als viele andere Zielmärkte. Alles in allem war es eine gute Entscheidung, diesen Markt ins Visier zu nehmen.

Nun kommen wir zur dritten Regel, um die es in diesem Kapitel geht: Erweitern Sie Ihr bahnbrechendes Kernprodukt, das Ihnen den Einstieg ermöglicht hat, mit Zusatzanwendungen, die das Problem des Zielkunden von Anfang bis Ende lösen. So werden Sie noch lange im Geschäft bleiben.

Die Art und Weise, wie man ein ganzes Produkt entwirft, besteht darin, vom Anwendungsfall des Zielkunden rückwärts zu arbeiten und die Lücken nach und nach zu füllen, entweder durch neue Forschung und Entwicklung, eine Übernahme, eine Partnerschaft oder eine Allianz. Im Fall der IT-Abteilung der Hochschule, die Netzwerkdienste auf dem gesamten Campus bereitstellt, bestand das Kernprodukt aus Folgendem:

- Eine sehr große Anzahl von Zugangspunkten, bis zu mehreren Tausend, um jeden Zugangsbereich abzudecken, vom Studentenwohnheim über die Bibliothek, den Hörsaal und die Studentenvereinigung bis hin zu den Sporteinrichtungen und schließlich sogar zu Kneipen außerhalb des Campus (wo viele Professoren ihre Sprechstunden abhalten).
- Ein oder mehrere Mobilitätscontroller, um den gesamten Datenverkehr von einem zentralen Kontrollpunkt aus zu verwalten. Bei früheren Implementierungen, bei denen Wi-Fi-Netzwerke nur eine geringfügige Erweiterung des drahtgebundenen Netzes darstellten, z. B. für den Gästeservice in einigen Konferenzräumen, war diese Kontrollebene nicht erforderlich. Sobald das drahtlose Netzwerk jedoch zum Hauptträger des Datenverkehrs wird, sind sie zwingend erforderlich. Zum Beispiel lädt am Ende einer Prüfung die gesamte Klasse ihre Antworten gleichzeitig hoch, was eine Nachfragespitze erzeugen kann – Sie möchten nicht, dass dies Ihr Netzwerk zum Absturz bringt oder dass Prüfungsdaten verloren gehen.
- Ein Netzwerkverwaltungssystem zur Unterstützung der Netzwerkadministratoren, das ihnen die Möglichkeit gibt, den Servicelevel zu erhöhen oder zu verringern, Benutzer zu authentifizieren, den Zugang zu autorisieren sowie Netzwerkausfälle und Ähnliches zu beheben.

Damit ist das Kernprodukt abgedeckt. Was macht dann das Gesamtprodukt aus? Denken Sie an Folgendes:

- Die Universitäten verfügten auch noch über drahtgebundene Netze, auch wenn sie diese nicht so aggressiv ausbauten, wie sie es ursprünglich geplant hatten. Folglich musste das Netzwerkmanagementsystem sowohl mit der neuen als auch der alten Ausrüstung funktionieren. Aus diesem Grund schloss Aruba eine Partnerschaft mit AirWave, einem Netzwerkmanagementsystem, das mit der Verwaltung von Cisco-Routern und -Switches aufgewachsen war, und übernahm es schließlich.

- Außerdem verfügten die meisten Universitäten bereits über ein Studenten- und Fakultätsverzeichnis, häufig Active Directory von Microsoft, so dass auch hier eine Partnerschaft priorisiert wurde.
- Und dann waren da noch die Studenten selbst, die, nun ja, sagen wir mal kreativ waren. Wie ein Netzwerkadministrator zu Aruba sagte: »Unser Sicherheitssystem ist weniger darauf ausgerichtet, unsere Studenten vor der Welt zu schützen, als vielmehr darauf, die Welt vor unseren Studenten!« Die Ära von Napster war zu diesem Zeitpunkt bereits vorbei, aber die Ära des BitTorrent-Filesharings, mit oder ohne Genehmigung, war in vollem Gange. Die Netzwerkadministratoren mussten diesen Verkehr auf ein Minimum beschränken, wenn nicht sogar bei nachweislichen Verstößen abschalten. Dies führte dazu, dass Aruba eine Partnerschaft mit Bradford einging und schließlich direkt von Bradford ein Netzbetriebskontrollzentrum erwarb, wie man es sonst eher bei Telekommunikationsunternehmen findet.
- Im ständigen Bestreben, um neue Studenten zu werben, haben Hochschulen und Universitäten damit begonnen, Inhalte direkt auf digitale Geräte zu streamen, insbesondere Videos, sowohl für den Unterricht als auch für die Unterhaltung. Dies erfordert die Bereitstellung spezieller Videocodecs, für die sich Aruba an ein Unternehmen namens Video Furnace wandte.
- Als sich der Markt weiterentwickelte, richtete Aruba einen Beirat aus führenden Universitätskunden ein. Ein Mitglied dieses Beirats hatte die neuartige Idee, statt der drahtlosen Erweiterung des drahtgebundenen Netzes den umgekehrten Weg zu wählen. Konkret forderte er einen Fernzugriffsanschluss, der mit einem drahtgebundenen VPN (virtuelles privates Netzwerk) verbunden werden kann, so dass auch Personen zu Hause oder an anderen entfernten Standorten Teil desselben Netzwerkmanagementsystems sein können (keine neuen Anmeldungen, Passwörter usw.). Diese Funktion musste von Aruba erfunden

werden und hat sich zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal in der Produktlinie entwickelt.

Wie Sie sehen können, ist nichts an dem gesamten Produkt ein Ausschlusskriterium für einen Wettbewerber, der versucht, Arubas Differenzierung zu neutralisieren, aber als Ganzes betrachtet, erfordert es für einen großen Wettbewerber, der viel größere Fische zu fangen hat, mehr Konzentration, um dieses Ergebnis zu erreichen, als es wert ist. Und aus Sicht des Kunden schafft die Tatsache, dass Unternehmen wie Aruba bereit sind, die Extrameile nur für sie zu gehen, ein Maß an Loyalität, das in der Tat von langer Dauer ist. Dies ist die Hauptdynamik, die es Start-ups ermöglicht, trotz des direkten Widerstands der etablierten Unternehmen den Abgrund zu überwinden.

Lithium und kundenorientierter technischer Support

Wenden wir uns nun dem anderen Szenario für die Überwindung des Abgrunds zu, dem Szenario, bei dem es (gute Nachricht) keinen Feind gibt, der das Ufer gegen eine Invasion verteidigt, weil (schlechte Nachricht) die Menschen erst noch entdecken müssen, dass es dort etwas zu verteidigen gibt. Hier muss der Verkäufer einen Markt aus dem Nichts schaffen. Unter diesen Bedingungen lehnen die pragmatischen Käufer, die für den Massenmarkt entscheidend sind, das neue Produkt nicht unbedingt ab, sondern beobachten einfach, ob es angenommen wird. Mit anderen Worten: Sie sagen nicht Nein, sie sagen nur nicht Ja. Wir sprechen hier von verlängerten Verkaufszyklen!

In dieser Situation befinden sich die Unternehmer in einem Wettlauf mit der Zeit. Wie die unerschrockenen Entdecker und Kolonisten des sechzehnten und siebzehnten Jahrhunderts sind sie in terra incognita gelandet und verfügen über eine bestimmte Menge an Vorräten (Betriebskapital), die sie zur Selbstversorgung benötigen. Die Frage ist nicht, ob eines Tages jemand eine erfolgreiche Kolonie gründen wird; die Frage ist, ob sie es sind oder ob sie bei dem Versuch sterben werden. Sind wir in Plymouth Rock oder Jamestown gelandet?

Schauen wir uns ein konkretes Beispiel an. Lithium ist ein SaaS-Unternehmen (Software-as-a-Service), das Online-Communities

von Verbrauchern und Kunden erstellt, um gemeinsam digital bereitgestellte Marketing-, Vertriebs- und Kundensupport-Inhalte zu kreieren und zu teilen. Als das Unternehmen kurz nach der Dot-Com-Pleite zu Beginn des Jahrhunderts gegründet wurde, war dies eine neuartige Idee, und der Ruhm von Lithium beruhte darauf, dass seine Gründer Entwickler von Online-Spielen waren, die eine Menge darüber gelernt hatten, wie man freiwilliges Verhalten durch virtuelle Belohnungen motivieren kann. Die Idee fand bei den frühen Anwendern Anklang, aber wie zu erwarten war, nahmen die Pragmatiker eine abwartende Haltung ein. Um den Abgrund zu überwinden, musste Lithium eine pragmatische Enklave ansprechen, die mit dem Status quo unzufrieden war. Sie fanden diese Enklave im technischen Support.

Technische Support-Organisationen sind in der Regel überlastet und werden unterschätzt. Das Problem ist, dass die meisten technischen Produkte mit so vielen anderen technischen Produkten zusammenarbeiten, dass es eine echte Herausforderung ist, herauszufinden, was oder wo der Fehler ist, wenn etwas schief geht. Die Leute, die diese Antworten wissen könnten, werden viel zu gut bezahlt, um eine Kundendienst-Hotline zu besetzen, und die Leute an der Hotline – die oft in einem Callcenter irgendwo jenseits des Pazifischen Ozeans sitzen – müssen mit Skripten arbeiten, so gut sie können. Jeder, der schon einmal bei einem dieser Anrufe dabei war, kann bezeugen, wie frustrierend das für den Kunden sein kann.

Wie wäre es also, wenn wir das alles beenden könnten? Was wäre, wenn Sie online gehen könnten, um Expertenrat von den besten Köpfen der Branche zu erhalten, und noch besser, wenn Sie das alles kostenlos bekämen? Wäre das nicht eine tolle Sache? Dell denkt so. HP, Lenovo, Autodesk und Microsoft auch. Willkommen in der Welt des kundennahen technischen Supports.

Der Kerngedanke dabei ist, eine Online-Community zu schaffen, in der Kunden die Fragen anderer Kunden beantworten können, bevor sie überhaupt eine Kundendienst-Hotline erreichen. Warum sollten Menschen mit einem solchen Fachwissen ihre Zeit damit verbringen? Technologie-Enthusiasten (erinnern Sie sich noch an den Anfang des Modells vom Lebenszyklus der Technologieeinführung?) lieben es, anderen zu helfen. Das ist ihre Leidenschaft. Wenn