Maksym Stepanenko

Customer Discovery: 50 Interviews, die Ihr Produkt verändern

Jobs-to-be-Done, The Mom Test und eine Methode, aus Gesprächen Erkenntnisse zu gewinnen

Maksym Stepanenko · 2026

Customer Discovery: 50 Interviews, die Ihr Produkt verändern

Jobs-to-be-Done, The Mom Test und eine Methode, aus Gesprächen Erkenntnisse zu gewinnen

Maksym Stepanenko

Innova Publishing · 2026

Buchseite, aktuelle Fassung und die weiteren Leitfäden der Reihe: guides.mmix.biz/de/customer-discovery

KAPITEL 1

Warum die meisten Start-ups das Falsche bauen

Laut CB Insights sind 42 % der Start-ups aus dem Grund „no market need“ gescheitert. Sie haben ein Produkt gebaut, das niemand braucht. Nicht, weil sie dumm waren, sondern weil sie vor dem Bau nicht mit genug Kunden gesprochen haben.

The Mom Test (Rob Fitzpatrick) ist das klassische Buch zur Customer Discovery. Die zentrale These: Die meisten Kundeninterviews sind nutzlos, weil Sie die falschen Fragen stellen. „Würde Ihnen ein Produkt gefallen, das X macht?“ – die Antwort lautet immer „ja“. Niemand sagt Ihrer Idee ins Gesicht „nein“ (schon gar nicht Ihre Mutter). Die Regel des Mom Test: Fragen Sie nach der Vergangenheit, nicht nach der Zukunft. „Würden Sie das kaufen?“ ist nutzlos. „Wie lösen Sie dieses Problem im Moment? Zeigen Sie es mir.“ ist Gold wert.

Jobs-to-be-Done (JTBD) ist eine Theorie von Clayton Christensen. Menschen kaufen keine Produkte – sie „engagieren“ sie für eine Aufgabe. Berühmt ist der Fall „Den Milkshake engagieren“ von McDonald's. McDonald's wollte den Milkshake verbessern und untersuchte Eigenschaften wie Geschmack und Konsistenz. Die Forscher stellten dann aber eine andere Frage: „Wann haben Sie zuletzt einen Milkshake gekauft? Unter welchen Umständen?“ Die Antwort: Die meisten kauften den Milkshake morgens auf dem Weg zur Arbeit. Die Aufgabe (Job): etwas in der Hand halten, damit im Stau keine Langeweile aufkommt. Die Aufgabe: bis zum Mittagessen nicht hungrig werden. Die Konkurrenten des Milkshakes: Bananen (unbequem zu halten), Bagels (krümeln), Kaffee (zu heiß). Die Erkenntnis: Machen Sie ihn dickflüssiger (wer länger am Strohhalm zieht, hat länger Unterhaltung im Stau). Die Lehre: Fragen Sie nach dem Job, nicht nach dem Produkt.

Discovery versus Validation: Discovery bedeutet, das Problem und den Kontext des Kunden zu verstehen. Validation bedeutet zu

prüfen, ob Ihre Lösung funktioniert. Die meisten beginnen mit der Validation vor der Discovery. Der Fehler: „Schauen Sie sich unser Produkt an, gefällt es Ihnen?“ Richtig ist: „Erzählen Sie, wie Sie im Moment mit [Problem] umgehen. Was ist das Frustrierendste daran?“ Erst nach der Discovery können Sie ein Produkt bauen, das ein echtes Problem löst.

KAPITEL 2

Wen Sie interviewen sollten und wie Sie diese Menschen finden

50 Interviews mit den falschen Leuten sind 50 verschwendete Stunden. Die richtigen Gesprächspartner sind Menschen, die das Problem haben, das Sie lösen wollen, und die aktiv versuchen, es zu lösen.

Das Profil des richtigen Gesprächspartners: Merkmale eines Early Adopters: Er sucht bereits nach einer Lösung (Google, Reddit, Communities). Er hat Workarounds ausprobiert. Er ist bereit, für eine bessere Lösung zu bezahlen. Hoher Schmerz: Das Problem trifft ihn regelmäßig und schmerzhaft. Decision Maker: Im B2B ist das die Person, die das Budget hat oder die Kaufentscheidung beeinflusst.

Wo Sie Gesprächspartner finden: Reddit und Facebook-Gruppen: die zugänglichste Quelle. Suchen Sie Communities, in denen Ihre potenziellen Kunden über das Problem klagen, das Sie lösen. Beispiel: Ein Produkt für Freelancer → r/freelance, r/SideProject. LinkedIn: Suchen Sie Menschen mit dem passenden Titel und der passenden Branche. Personalisierte Nachricht. Konversionsrate 5–15 %. Twitter/X: Suchen Sie Tweets mit Ihren Schlüsselwörtern und Beschwerden. „[Problem] is frustrating“ – echte Menschen mit echtem Schmerz. Ihr Netzwerk: wird immer unterschätzt. Bitten Sie Freunde und Kollegen, Sie vorzustellen. Bis zur richtigen Person sind es meist nur wenige Ecken. Konferenzen und Meetups: Persönliche Gespräche konvertieren besser als Online-Kontakte. Bestehende Kunden (falls vorhanden): die beste Quelle. Sie haben sich bereits für Sie entschieden.

Rekrutierung per E-Mail/DM: Vorlage: „Hallo [Name], ich sehe, dass Sie als [Titel/Rolle] bei [Unternehmen/Branche] arbeiten. Ich untersuche [Problem] und möchte verstehen, wie Menschen wie Sie heute damit umgehen. Das ist kein Verkaufsgespräch – ich brauche 20 Minuten Ihrer Erfahrung. Darf ich Ihnen einen

Calendly-Link schicken?“ Die wichtigsten Prinzipien: Ehrlichkeit (Research, kein Verkauf). Personalisierung (warum gerade diese Person). Konkrete Bitte (20 Minuten – nicht „mal reden“). Geringe Hürde (Calendly, nicht „rufen Sie mich an“).

Incentives: Ein Amazon-Gutschein über 25–50 $ für ein 30-minütiges Interview erhöht die Konversion deutlich. Bei B2B-Führungskräften zählt nicht Geld, sondern Reziprozität („Wir teilen die Ergebnisse unserer Untersuchung mit Ihnen“). Anzahl der Interviews: mindestens 20, bevor Sie Schlüsse ziehen. Optimal sind 40–60 für belastbare Muster.

KAPITEL 3

Fragen, die funktionieren: Technik ohne Leading Questions

Schlechte Fragen liefern Ihnen, was Sie hören wollen. Gute Fragen liefern die Wahrheit.

Aufbau eines 45-minütigen Interviews: Aufwärmen (5 Min.): „Erzählen Sie von Ihrer Arbeit und Ihrer Situation. Was machen Sie?“ Das schafft Rapport und liefert Kontext. Vergangenes Verhalten (20 Min.): „Wann sind Sie zuletzt auf [Problem] gestoßen? Erzählen Sie genauer davon.“ „Was ist damals passiert?“ „Was haben Sie danach getan?“ „Was war am frustrierendsten?“ Aktuelle Lösung (10 Min.): „Wie gehen Sie damit im Moment um?“ „Zeigen Sie mir, wie das aussieht“ (Screen Sharing, wenn möglich). „Was gefällt Ihnen an der aktuellen Lösung nicht?“ „Wie viel Zeit und Geld kostet Sie das?“ Exploration (10 Min.): „Wenn Sie einen Zauberstab hätten – wie sollte das Ihrer Meinung nach funktionieren?“ „Haben Sie jemals nach einer anderen Lösung gesucht? Warum haben Sie sie nicht gekauft?“ Abschluss: „Gibt es etwas Wichtiges, das ich nicht gefragt habe?“ „Darf ich mich wieder bei Ihnen melden, wenn wir etwas bauen?“

Fragen, die die Wahrheit töten: „Gefällt Ihnen die Idee X?“ – eine Leading Question. „Würden Sie dafür 50 $ im Monat bezahlen?“ – hypothetisch und nutzlos. „Wäre es nicht toll, wenn …?“ – das ist Verkauf, kein Research. Ersatzfragen: Statt „Gefällt Ihnen unsere Idee?“ → „Wie lösen Sie dieses Problem im Moment?“ Statt „Würden Sie bezahlen?“ → „Wie viel Geld geben Sie derzeit für die Lösung dieses Problems aus?“ Statt „Hätten Sie gern Feature X?“ → „Was hindert Sie daran, X gleich jetzt zu tun?“

Schweigen ist Gold: Machen Sie nach jeder Antwort 3–5 Sekunden Pause. Die meisten Menschen füllen die Stille. Gerade in diesen Momenten entstehen die wichtigsten Erkenntnisse. Widerstehen Sie dem Impuls, zu unterbrechen.

Notizen führen: Schreiben Sie wörtliche Zitate in Anführungszeichen mit. Interpretieren Sie in den Notizen nicht – zuerst wörtlich. Eine Videoaufnahme (mit Erlaubnis) gibt Ihnen die Möglichkeit, das Gespräch noch einmal anzusehen. Direkt nach dem Interview: Nehmen Sie sich 10 Minuten und notieren Sie die Top 3 der Erkenntnisse.

KAPITEL 4

Auswertung von 50 Interviews: Muster und Entscheidungen

50 Interviews liefern eine riesige Datenmenge. Wie machen Sie daraus konkrete Entscheidungen?

Affinity Mapping: Schreiben Sie nach jedem Interview die zentralen Schmerzpunkte, Workarounds und gewünschten Outcomes auf Haftnotizen (oder digital in Miro/FigJam). Gruppieren Sie nach einer Interviewserie ähnliche Notizen nach Themen. Die Muster werden offensichtlich: Wenn 35 von 50 Personen denselben Schmerz erwähnen, ist das ein Signal. Wenn es nur 5 sind, ist es ein Edge Case.

Frequency-vs-Intensity-Matrix: zwei Achsen zur Einordnung von Schmerzpunkten: Frequency: wie oft das Problem auftritt (täglich, wöchentlich, monatlich). Intensity: wie schmerzhaft es ist (kleine Unannehmlichkeit gegenüber geschäftskritisch). Priorisieren Sie: Hohe Frequency + hohe Intensity = Gold. Dort sollte Ihr Produkt ansetzen.

„Hair on fire“: Das beste Produkt löst das Problem eines Menschen, dem buchstäblich der Kopf brennt. Es geht ihm so schlecht, dass er sofort nach irgendeiner Lösung sucht. Anzeichen für „Hair on fire“ im Interview: Er unterbricht sofort seine Arbeit, um mit Ihnen zu sprechen. Er nutzt 5 verschiedene Workarounds parallel. Er ist bereit, einen konkreten Betrag zu nennen, den er für eine Lösung zahlt.

Von Schmerzpunkten zu Product Requirements: Bestimmen Sie nach dem Affinity Mapping die Top 3 der Schmerzpunkte. Fragen Sie für jeden: Welche minimale Lösung beseitigt ihn? (MVP-Kandidat). Formulieren Sie ein Job Statement: „Wenn [Situation], möchte ich [Motivation], damit [Outcome].“ Beispiel: „Wenn ich einem ausländischen Kunden eine Rechnung schicken muss, möchte ich mir keine Gedanken über Währungsumrechnung

und Steuern machen, damit ich einfach mein Geld ohne Bürokratie bekomme.“

Continuous Discovery: 50 Interviews sind nicht das Ende. Teresa Torres: „Continuous Product Discovery“ – Interviews sollten dauerhaft geführt werden (mindestens 1 Interview pro Woche). Der Markt verändert sich. Die Kunden verändern sich. Ihr Produkt verändert sich. Teams, die das nicht tun, verlieren nach und nach den Kontakt zur Realität.

KAPITEL 5

Von der Discovery zu den ersten zahlenden Kunden

Das Ziel der Discovery ist nicht, ewig zu forschen. Das Ziel ist, Ihnen die Sicherheit zu geben, mit dem Bauen und Verkaufen zu beginnen.

„Smoke Test“ vor dem Bauen: Wenn das Muster nach 20+ Interviews klar ist, fangen Sie nicht sofort mit dem Bauen an. Erstellen Sie eine Fake Door: eine Landingpage, die ein Produkt beschreibt, das es noch nicht gibt. Ein Button „Kaufen“/„Join Waitlist“ → E-Mail-Erfassung. Starten Sie sie auf Product Hunt oder in sozialen Netzwerken. Messen Sie das Interesse. Bei 1.000 Besuchern und 50 erfassten E-Mail-Adressen (5 %) gibt es Nachfrage. 5 von 50, die gesagt haben „Ich nehme es“, sind Ihre ersten Kunden.

Pre-Sales vor dem MVP: Rufen Sie diejenigen an, die ihre E-Mail-Adresse hinterlassen haben, und fragen Sie: „Ich bin bereit zu starten. Wenn es X $ im Monat kostet – sind Sie bereit, heute zu bezahlen?“ Lassen Sie sie ihre Kreditkarte eingeben (über Stripe) oder sofort zahlen. Geld vor dem Produkt ist die höchste Stufe der Validation. 5 vorab zahlende Kunden sind besser als 500 Menschen, die sagen „klingt cool“.

Concierge MVP: Machen Sie statt eines Produkts die Arbeit manuell. Der Kunde zahlt für das Ergebnis. Sie erledigen es „von Hand“ (mit minimalem oder gar keinem Code). Ziel: den Flow verstehen, Bottlenecks finden und sicherstellen, dass der Kunde zufrieden ist. Automatisieren Sie danach, was sich wiederholt. Beispiel: ein KI-Content-Start-up. MVP: Der Kunde zahlt 99 $ im Monat. Sie schreiben die Inhalte manuell mit ChatGPT. Wenn 10 Kunden zufrieden sind → automatisieren Sie die Pipeline. Flywheel: Discovery → Pre-Sales → Concierge MVP → automatisierter MVP → Skalierung.

Wie geht es weiter?

Danke, dass Sie „Customer Discovery: 50 Interviews, die Ihr Produkt verändern“ gelesen haben.

Aktualisierungen dieses Buches, EPUB- und PDF-Dateien und alle Leitfäden der Reihe finden Sie auf der Buchseite: guides.mmix.biz/de/customer-discovery

Maksym Stepanenko, Innova Publishing.