



**Oberwasser  
Consulting**

# **SCHEITERN AM KUNDEN VORBEI**

**Warum mangelndes Kundenverständnis Unternehmen zu Fall bringt:  
Eine Analyse aktueller Studien.**

Autor: Peter Rochel

Erstveröffentlichung März 2025 durch die UTXO Solutions GmbH

# Inhalt

<b>Inhalt</b>	<b>2</b>
<b>Über dieses Whitepaper:</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>Etablierte Unternehmen:</b>	<b>6</b>
<b>Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Geschäftsmodellen</b>	<b>7</b>
<b>Deutschsprachiger Markt:</b>	<b>8</b>
<b>Trends der letzten 10 Jahre:</b>	<b>10</b>
<b>Fazit</b>	<b>12</b>
<b>Lizenzhinweis</b>	<b>12</b>
<b>Verwendete Quellen:</b>	<b>13</b>
<b>Impressum</b>	<b>16</b>

# Über dieses Whitepaper:

Die Mehrheit der Produkte und Innovationen scheitert nicht an mangelnder Qualität oder Finanzierung, sondern schlicht an fehlendem Marktbedarf. Anhand umfassender Analysen aktueller Studien zeigt dieses Whitepaper, warum ein unzureichendes Verständnis echter Kundenbedürfnisse sowohl Start-ups als auch etablierte Unternehmen regelmäßig zu Fall bringt – und wie konsequente Kundenzentrierung dieses Risiko signifikant senkt.

## Schwerpunkte:

- Mangelndes Kundenverständnis als häufigster Grund für unternehmerisches Scheitern
- Start-ups und etablierte Unternehmen im Vergleich: Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- Strategien und Methoden für erfolgreiche Kundenzentrierung
- Handlungsempfehlungen für Entscheider und Investoren

## Executive Summary

### Warum Unternehmen scheitern – und wie mangelndes Kundenverständnis dabei eine Hauptrolle spielt

In dieser Analyse wurden aktuelle Daten und Studien aus den letzten 10 Jahren ausgewertet, um der Frage nachzugehen, wie belastbar die These ist, dass fehlendes Kundenverständnis einer der Hauptgründe für das Scheitern von Unternehmen ist. Die Ergebnisse sind eindeutig:

### Kernerkenntnisse:

- **Start-ups scheitern am häufigsten**, weil es keinen echten Bedarf für ihr Produkt gibt. Laut CB Insights gaben in 35–42 % der untersuchten Start-up-Pleiten die Gründer an, dass „kein Marktbedarf“ bestand – damit ist dies der am häufigsten genannte Einzelgrund weltweit und auch im deutschsprachigen Raum.
- **Auch etablierte Unternehmen scheitern regelmäßig** an ihren Kunden vorbei. Studien zeigen, dass 60–90 % neuer Produkteinführungen Erwartungen verfehlen – oft, weil sie nicht auf echte Kundenbedürfnisse abgestimmt sind. Fehlende Customer Insights und eine zu geringe Nähe zum Markt werden von Unternehmen als zentrale Risikofaktoren identifiziert.
- **B2C- und B2B-Unternehmen sind gleichermaßen betroffen**. Während B2C-Start-ups tendenziell noch häufiger am Kundenbedarf scheitern (~50 %), liegt der Anteil bei B2B-Start-ups mit 44 % kaum niedriger. Auch etablierte Unternehmen beider Geschäftsmodelle verlieren Marktanteile, wenn sie Kundenerwartungen nicht erfüllen.

- **Im DACH-Raum zeigt sich ein ähnliches Bild wie international.** Auch hier gilt „fehlende Nachfrage“ als Hauptgrund für das Scheitern neuer Vorhaben. Deutsche Unternehmen sind sich der Bedeutung von Kundenorientierung zunehmend bewusst, haben aber häufig noch Umsetzungsdefizite – z. B. bei der Generierung relevanter Customer Insights.
- **In den letzten 10 Jahren hat sich ein klarer Trend zur stärkeren Kundenzentrierung etabliert.** Lean Startup, Design Thinking, Customer Experience Management und datenbasierte Analyse-Tools sind heute weit verbreitet. Dennoch scheitern viele Vorhaben weiterhin, weil die Praxis oft nicht mit dem Anspruch Schritt hält.

## Fazit:

Ein unzureichendes Verständnis der relevanten Kundenbedürfnisse ist – nach wie vor – einer der häufigsten und folgeschwersten Fehler in Unternehmen.

Ob Start-up oder Konzern, B2C oder B2B, international oder in der DACH-Region: Wer nicht klar erkennt, welches Problem er für welche Kunden wirklich löst, riskiert Ressourcenverschwendung, Marktverlust und langfristiges Scheitern.

## Empfehlung:

Unternehmen sollten konsequent in systematisches Kundenverständnis investieren – von der frühen Validierung der Problemstellung über kontinuierliche Customer Insights bis hin zur strategischen Verankerung von Kundenzentrierung in allen Geschäftsbereichen. Nur so lassen sich Floprisiken nachhaltig reduzieren und Innovationen erfolgreich im Markt verankern.

# Einleitung

Die These, dass ein **mangelndes Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden** zu den Hauptursachen des Scheiterns von Unternehmen gehört, lässt sich durch zahlreiche Studien und Branchenberichte untermauern. Insbesondere bei Start-ups wird immer wieder festgestellt, dass **kein echter Marktbedarf** für das angebotene Produkt oder die Dienstleistung besteht – sprich, das Unternehmen löst **kein relevantes Kundenproblem**. Aber auch etablierte Unternehmen laufen Gefahr zu scheitern, wenn sie sich zu weit von ihren Kunden entfernen oder veränderte Bedürfnisse ignorieren. Im Folgenden werden aktuelle Quellen (vor allem aus den letzten 5–10 Jahren) vorgestellt, die diese Zusammenhänge belegen. Dabei werden Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Geschäftsmodellen betrachtet, die spezielle Situation im deutschsprachigen Markt (DACH) beleuchtet sowie Trends der letzten Jahre aufgezeigt.

## Start-ups: Kundenbedarf als Schlüsselfaktor für Erfolg oder Scheitern

Mehrere Studien zeigen übereinstimmend, dass **fehlender Marktbedarf** – also im Kern ein unzureichendes Verständnis der Kundenbedürfnisse – der häufigste einzelne Grund für das Scheitern von Start-ups ist. Eine vielzitierte Analyse von CB Insights, die **Post-Mortem-Berichte** gescheiterter Start-ups auswertete, fand bereits 2014 heraus, dass in 42 % der Fälle das Produkt an **einem echten Marktbedürfnis** vorbeiging und daher kein ausreichendes Kundeninteresse erzeugte. Dies war mit Abstand der Top-Faktor, noch vor Finanzierungsproblemen oder Team-Konflikten. In den letzten Jahren haben aktualisierte Auswertungen dieses Trends bestätigt: In einer neueren CB-Insights-Analyse (2021) blieb „**No market need**“ mit 35 % Nennungen weiterhin einer der häufigsten Scheitergründe (knapp hinter „Geld auslaufen“, 38 %) . Die leichte Abnahme von 42 % auf 35 % könnte darauf hindeuten, dass Start-ups heute verstärkt versuchen, früh einen Product-Market-Fit zu erreichen, der Grundbefund bleibt aber eindeutig: **Ohne echtes Kundenproblem keine Überlebenschance.**

Diese Erkenntnis wird auch von anderen Untersuchungen gestützt. So resümiert eine Auswertung von 100+ gescheiterten Start-up-Geschichten: „**In der Mehrheit der Fälle gibt es einen grundlegenden Grund: fehlender Markt.**“ Bei **B2C-Start-ups** war in **50%** der Fälle ein fehlendes Marktbedürfnis ausschlaggebend, bei **B2B-Start-ups** in **44%**, also ebenfalls beinahe der Hälfte . Selbst das beste Team und Produkt könne scheitern, „wenn der Markt nicht existiert“, wie die Autorin betont . Diese Zahlen verdeutlichen, dass über alle Gründersegmente hinweg das **Verkennen der Nachfrage** bzw. der Kundenanforderungen der kritischste Fehler ist.

Ein bekanntes Post-Mortem-Zitat fasst dies treffend zusammen: „Wir hatten tolle Technologie, großartige Daten und Experten – aber kein Geschäftsmodell oder Produkt, das einen echten Schmerzpunkt in skalierbarer Weise löste.“ . **Start-ups scheitern, wenn sie kein drängendes Kundenproblem lösen** – diese Lektion zieht sich durch nahezu alle Untersuchungen und Erfahrungsberichte. Umgekehrt zeigen Befragungen aktueller Gründer, dass sie im Nachhinein stärkere **Marktrecherchen und Kunden-Validierung als wichtigste Maßnahme** nennen, um Scheitern vorzubeugen .

**International** scheint dieser Faktor gleichermaßen relevant zu sein. Egal ob in den USA, Europa oder Asien – Studien ranken das „Nicht-lösen eines Kundenbedürfnisses“ ganz oben. So berichtet CB Insights vergleichbare Ergebnisse aus der Analyse hunderter Start-ups weltweit . Auch der **Startup Genome Report** (globaler Startup-Report) hebt stets hervor, dass **verfrühtes Skalieren ohne validierten Markt** ein Hauptfehler ist (oft eine Konsequenz daraus, dass das Kundenproblem noch nicht wirklich verstanden wurde) . Regionale Unterschiede bestehen eher in anderen Aspekten (z.B. Finanzierungsklima, Bürokratie), nicht jedoch darin, ob Kundenverständnis wichtig ist – das ist überall fundamental.

## Vergleich: Anteile der Start-ups mit „fehlendem Marktbedarf“ als Scheiterungsgrund

Studie/Quelle (Jahr)	Kontext/Sample	Anteil, der kein Marktbedarf angibt
CB Insights (2014)	101 Startup-Post-Mortems (global)	42% (Top-Grund weltweit)
CB Insights (2021)	110+ Startup-Post-Mortems (global)	35% (Platz 2, hinter Finanzierung)
Mudrova/ThinkGrowth (2018)	100+ Start-up-Fallstudien (global)	B2C: 50%, B2B: 44% (jeweils Hauptgrund)
Nexova (2023)	Zusammenfassung diverser Studien (Schweiz)	mangelnde Nachfrage als Hauptursache (neben Finanzen)

[In allen Fällen ist ein fehlendes Kundenbedürfnis bzw. unzureichende Nachfrage der am häufigsten genannte einzelne Scheiterungsfaktor für junge Unternehmen.]

## Etablierte Unternehmen:

### Kundenfokus als Erfolgsfaktor (und dessen Vernachlässigung als Risiko)

Auch für größere, etablierte Unternehmen kann die Entfremdung vom Kundenbedarf schleichend zum Scheitern führen. Zwar bedeutet ein einzelnes Flop-Produkt hier nicht sofort das Ende des Unternehmens, doch eine anhaltende Fehlorientierung am Markt führt zu Umsatz- und Relevanzverlust – im Extremfall zum Untergang. Eine Studie des MIT bringt es auf den Punkt: „Viele Innovationen scheitern, weil sie Produkte oder Lösungen ohne realen Bedarf einführen. Es gibt keinen Markt für die entwickelten Lösungen.“ . Häufig nehmen etablierte Firmen Kundenwünsche nicht ausreichend in ihre Entscheidungen auf, was zu dieser Problematik beiträgt. Laut MIT-Experten scheitern manche Produktneueinführungen aus „Mangel an Empathie seitens der Organisation, weil Führungskräfte sich nicht die Zeit nehmen, die wahren Bedürfnisse der Kunden zu verstehen“ . Die Folge: Erst viel zu spät wird erkannt, dass „kein Markt für ihre Lösung“ existiert – Ressourcen wurden vergeudet.

Die hohe Quote gescheiterter Produktentwicklungen in etablierten Unternehmen unterstreicht dies. Verschiedene Branchenstudien schätzen, dass **60–90% aller neuen Produkteinführungen** die Erwartungen **verfehlen oder innerhalb eines Jahres wieder vom Markt verschwinden**. Die Gründe dafür sind vielfältig, laufen aber immer wieder auf **ähnliche Faktoren** hinaus. Ein zentraler Aspekt: **unzureichende Kundenorientierung im Innovationsprozess**. Unternehmen, die Produkte „am Markt vorbei“ entwickeln, etwa weil interne Silos oder falsche Prozesse vorherrschen, riskieren Flops. In der Praxis sieht man z.B., dass „**quick-and-dirty**“-**Produkteinführungen dazu führen können, dass Kundenbedürfnisse nicht erfüllt werden** . Klassische Beispiele aus der Vergangenheit (wie New Coke oder das Debakel um Google Glass) zeigen, dass selbst Konzernen Milliarden-Fehlschläge passieren, wenn das Produkt nicht das löst,

was Kunden wirklich wollen. Kodak und Nokia werden oft als mahnende Beispiele genannt: Sie verschliefen den Wandel der Kundenbedürfnisse (Digitalfotografie bzw. Smartphones) und verloren ihre Marktstellung nahezu komplett, **weil sie am Kundennutzen vorbei entwickelten** – ein teures Versäumnis.

Aktuelle Umfragen bestätigen, dass das **Management großer Firmen das Kundenverständnis als kritischen Erfolgsfaktor sieht** – und fehlende Kundennähe als Risiko. In einer globalen **Risikostudie 2023** nannten **22% der Unternehmen**, dass sie bereits finanzielle Verluste erlitten haben, weil sie bei Innovationen die Kundenbedürfnisse verfehlt haben. Dieser Risikofaktor **“Failure to innovate or meet customer needs”** rangiert in den **Top 10 der Unternehmensrisiken**. Auch Accenture fand 2018 heraus, dass US-Unternehmen bis zu \$1 Billion Umsatz riskieren, wenn sie an den Bedürfnissen ihrer Kunden vorbeiwirtschaften – **Konsumenten wechseln dann schlicht zur Konkurrenz**. Konkret gaben 61 % der Konsumenten an, dass sie Firmen den Rücken kehren, die ihre Bedürfnisse nicht mehr erfüllen. Diese Zahl macht klar: **Wer kundenrelevante Leistungen vernachlässigt, verliert Marktanteile** und damit langfristig die Existenzgrundlage.

Zusammenfassend gilt bei etablierten Firmen: **Kundenzentrierung ist ein maßgeblicher Treiber für nachhaltigen Erfolg**. Unternehmen, die „Customer Insights“ vernachlässigen, bleiben hinter agileren Wettbewerbern zurück. So glauben **88% der DACH-Führungskräfte**, dass sich Kundenbedürfnisse schneller ändern, als ihr Unternehmen sich anpassen kann. Die Realität in deutschen Unternehmen zeigt laut einer Forrester-Studie, dass **Customer-Experience-Initiativen häufig scheitern, weil es an relevantem Kundenwissen mangelt** – über 50 % der Marketingentscheider kämpfen damit, genügend **Customer Insights** zu generieren. Dieses Defizit in der Kundendaten- und Verständnisbasis führt dazu, dass Maßnahmen an den Erwartungen vorbeigehen. Fehlendes Kundenwissen ist somit nicht nur in Start-ups, sondern auch in Konzernen eine Achillesferse, die Projekte und ganze Geschäftsmodelle scheitern lassen kann.

## Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Geschäftsmodellen

Die Bedeutung von Kundenbedürfnissen zieht sich durch **B2C und B2B gleichermaßen**, jedoch mit einigen Nuancen:

- **B2C-Unternehmen** (Business-to-Consumer) stehen oft vor der Herausforderung, die **Bedürfnisse breiter, heterogener Konsumentengruppen** zu treffen. Hier wird häufig beobachtet, dass Start-ups im B2C-Bereich sogar *noch etwas häufiger* am fehlenden Product-Market-Fit scheitern. Die oben genannte Analyse ergab **~50%** der B2C-Start-ups scheiterten mangels Marktbedürfnis – ggf. weil im Endverbrauchermarkt Trendfühlungsvermögen und Massenakzeptanz entscheidend sind. Ein bekanntes Beispiel ist etwa **Coca-Colas „New Coke“**, das am Mangel an tatsächlicher Kundenakzeptanz

scheiterte . B2C-Innovationen können schnell floppen, wenn auch nur ein entscheidendes Kundenbedürfnis übersehen wird, denn Verbraucher wechseln rasch zu Alternativen.

- **B2B-Unternehmen** (Business-to-Business) bedienen einen **überschaubareren, oft spezifischeren Kundenkreis**, was einerseits bedeutet, dass enge **Kundenbeziehungen** und direkteres Feedback möglich sind. Dennoch zeigt sich: Auch im B2B-Bereich ist **Marktbedarf der limitierende Faktor** – knapp **44%** der B2B-Start-ups in der genannten Studie hatten letztlich keinen ausreichenden Markt für ihr Angebot . Allerdings kann sich das Scheitern hier etwas anders manifestieren: B2B-Start-ups überschätzen z.B. die **Kaufbereitschaft** oder **Budgetprioritäten** ihrer Unternehmenskunden. In bestehenden B2B-Firmen kann es vorkommen, dass man an **Großkunden vorbei entwickelt** oder neue Bedürfnisse (etwa nach digitalen Lösungen) unterschätzt. B2B-Kunden sind zwar oft loyaler, **wenn** ihre Anforderungen erfüllt werden – aber auch hier können Fehlentwicklungen (z.B. ein Softwareanbieter, der neue Cloud-Modelle verschläft) zur Abwanderung führen.

In der Tendenz gibt es **keine völlige Entwarnung für irgendein Modell**: „Pain points“ des Kunden zu ignorieren, ist in B2C wie B2B fatal. Die Statistiken legen nahe, dass **B2C-Start-ups minimal anfälliger** für dieses Problem sind (weil sie oft in gesättigten Konsummärkten um Aufmerksamkeit kämpfen). **B2B-Start-ups können manchmal länger überleben**, indem sie einzelne Kunden halten, doch letztlich brauchen auch sie ausreichend Marktnachfrage. Ein Unterschied besteht häufig in der Art des Kundenfeedbacks: B2B-Unternehmen können früher im Entwicklungsprozess direktes Feedback von Pilotkunden einholen, während B2C-Unternehmen verstärkt auf Marktforschung und Tests im größeren Stil angewiesen sind, um Kundenbedürfnisse zu verstehen. Moderne Methoden wie Design Thinking und Lean Startup werden jedoch in beiden Bereichen angewandt, um das Risiko am Kunden vorbei zu entwickeln zu reduzieren.

## Deutschsprachiger Markt:

### Studien und Besonderheiten in DACH

In **Deutschland, Österreich und der Schweiz spiegelt sich das globale Bild weitgehend wider** – auch hier wird fehlendes **Kundenverständnis** als häufiger **Scheitergrund** identifiziert. Eine Schweizer Analyse betont, dass die Hauptursachen für Start-up-Pleiten „**mangelnde Nachfrage**“ sowie **Finanzierungsprobleme** sind. Viele Neugründungen scheitern, weil sie ein Marktbedürfnis nicht adäquat befriedigen – Produkte mögen innovativ sein, aber es gibt kaum tatsächliche Nachfrage danach. Deutsche Gründer-Berichte und Blogs verweisen ebenfalls regelmäßig auf „**fehlenden Marktbedarf oder Nachfrage**“ als **Grund Nr.1**, warum junge Unternehmen scheitern . Somit ist die Erkenntnis in der hiesigen Start-up-Szene durchaus präsent: ohne Kundenproblem kein Erfolg.



## Allerdings zeigt die DACH-Region auch einige Besonderheiten:

- **Kleinere Märkte und lokaler Fokus:** Insbesondere in der Schweiz und Österreich ist der **Inlandsmarkt relativ klein**. Ein Start-up kann also durchaus ein Kundenbedürfnis treffen, aber der Markt skaliert nicht groß genug – was dann als Scheitern gewertet wird, obwohl kein „Need“-Missverständnis vorlag, sondern eher eine **Marktgrößenbegrenzung**. Erfolgreiche Start-ups aus DACH müssen oft früh international expandieren, was zusätzliche Herausforderungen bringt, aber nicht primär das Kundenverständnis betrifft.
- **Branchenstruktur:** In DACH sind viele Start-ups **B2B-orientiert** (Industrie, Mittelstand-Zulieferer etc.). Hier könnte man vermuten, dass Branchen-Know-how vorhanden ist und **Marktbedarf besser getroffen** wird. Tatsächlich zeigen z.B. **der Deutsche Startup Monitor** und andere Berichte, dass viele Gründer eng mit Industriepartnern arbeiten. Dennoch bleiben Fehlbewertungen möglich, etwa wenn **innovative Technologien** entwickelt werden, für die es (noch) keinen reifen Markt gibt.
- **Bürokratie und Zurückhaltung:** Kulturbedingt wird im deutschsprachigen Raum oft ein **geringeres Scheiternstoleranz-Niveau** und **Risikoaversion** diskutiert. Das führt dazu, dass manche Geschäftsideen gar nicht erst an den Markt kommen, falls Kundenbedarf unsicher ist. Wer jedoch gründet, hat meist schon einen gewissen Markt getestet. Daher könnten Start-ups in DACH etwas seltener „blind“ ein Produkt ohne Bedarf bauen – die Statistiken sind hier aber nicht eindeutig. Insgesamt unterscheiden sich die *Raten* nicht dramatisch: Auch in Deutschland liegt laut diversen Quellen **„kein Marktbedarf“ an der Spitze der Start-up-Scheitergründe** (oft gefolgt von Finanzierung/Investorenmangel).

Abseits von Start-ups lohnt ein Blick auf **etablierte Unternehmen in DACH**: Viele traditionelle Firmen **erkennen den Wert von Kundenzentrierung, aber die Umsetzung hinkt**. Eine aktuelle deutsche Umfrage von Mapp/Forrester zeigt, dass CX-Strategien in den meisten Fällen scheitern, weil es an **Customer Insights fehlt**. Über 50 % der deutschen Marketing-Entscheider finden es **„sehr schwierig“, relevantes Kundenwissen zu gewinnen** – was bedeutet, dass Maßnahmen ins Leere laufen können. Gleichzeitig bestätigen 86 % der Unternehmen, dass Kundenzentrierung wichtig ist, doch nur ein Bruchteil hat dafür schon die richtigen Prozesse und KPIs implementiert. Diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität im Kundenverständnis wird in DACH intensiv diskutiert (Stichwort „Illusion der Kundenzentrierung“). Im Vergleich zu den USA, wo aggressive Customer-Data-Strategien fahren, agieren deutsche Firmen oft vorsichtiger – bemühen sich aber seit ~2015 verstärkt um Methoden wie Design Thinking, Customer Journey Mapping und Analytics-Tools, um Kundenbedürfnisse besser zu treffen.

Insgesamt zeigen die DACH-Daten **keine komplett andere Rangfolge der Scheiterursachen** – Kundenbedarf steht auch hier ganz oben. **Unterschiede liegen eher in Randfaktoren** (z.B. hierzulande werden häufiger bürokratische Hürden oder regulatorische Auflagen als Mit-Ursache genannt, was in den USA weniger Gewicht hat). Außerdem ist in Deutschland die Fehlertoleranz-Kultur im Wandel: Scheitern wird zunehmend als Lernerfahrung akzeptiert, was langfristig dazu

führen könnte, dass Gründer offener mit Anfangs-Fehlentwicklungen umgehen und früher nachsteuern, sobald sich mangelnder Kundenzuspruch abzeichnet.

# Trends der letzten 10 Jahre:

## Zunehmende Kundenzentrierung und Veränderungen

Betrachtet man den Zeitraum der letzten Dekade, lassen sich einige klare Trends erkennen, die mit dem Thema Kundenverständnis und Scheitern zusammenhängen:

- **Bewusstsein für Product-Market-Fit:** Vor 10+ Jahren war der Begriff „Product-Market-Fit“ noch Fachjargon – heute ist er Allgemeinwissen in der Start-up-Welt. Mit der Popularisierung der **Lean Startup Methodik** (Eric Ries, 2011) hat sich ein Umdenken etabliert: **frühzeitiges Validieren von Kundenbedarf** durch MVPs, Kundenfeedback-Schleifen und Pivoting. Dies hat vermutlich dazu beigetragen, dass die Quote „kein Marktbedarf“ in neueren Studien etwas gesunken ist (z.B. von 42 % auf ~35 % bei CB Insights) . Viele Gründer versuchen heute **iteration und kundenzentrisch** vorzugehen. Allerdings zeigen die weiterhin hohen Werte, dass trotz aller Methoden noch immer **über ein Drittel** am Markt vorbei entwickelt – möglicherweise, weil **Marktforschung** oder **Kundeninterviews** aus Zeit- und Kostendruck ausgelassen werden. Eine 2021 veröffentlichte Forbes-Analyse konstatiert sogar: **85% aller neuen Produkte scheitern, wenn Unternehmen nicht mit (potenziellen) Kunden sprechen** . Das verdeutlicht, dass das **praktische Umsetzen** von Kundenfokus oft hinter dem theoretischen Wissen herhinkt.
- **Aufstieg der Kundenerlebnis- und Datenkultur:** In etablierten Unternehmen hat in den letzten Jahren eine **Verlagerung hin zu Kundenerlebnis (Customer Experience, CX)** stattgefunden. Viele Firmen haben **Customer Insight Teams**, betreiben **Data Analytics** und sammeln Unmengen Feedback. Tools für **Kundenanalyse**, von CRM-Systemen bis KI-gestützter Daten-Auswertung, sind leistungsfähiger und zugänglicher denn je. Dies soll helfen, **Kundenbedürfnisse laufend zu verstehen und vorherzusehen**. Forrester prägte den Begriff der „**Customer-Obsessed**“ Unternehmen, und Untersuchungen zeigen, dass stark kundenzentrierte Firmen deutlich profitabler sind (eine 2020er Analyse: **customer-zentrierte Unternehmen sind um 60% profitabler** als der Rest) . Dieser Trend zur Kundenzentrierung als Strategie hat vermutlich viele **Altunternehmen vor dem Scheitern bewahrt**, indem sie sich neu ausrichten (Beispiel: **Autoindustrie** reagiert auf veränderte Mobilitätsbedürfnisse mit Carsharing/Dienstleistungen; **Einzelhandel** investiert in Omnichannel, um den online-affinen Kunden gerecht zu werden). Dennoch gelingt der Kulturwandel nicht allen, was erklärt, warum immer noch viele Transformationen scheitern, **wenn sie nicht vom Kunden her gedacht sind** .
- **Globaler Wettbewerb und Kundenrelevanz:** Kunden haben heute durch Digitalisierung **viel mehr Auswahl** und **höhere Erwartungen**. Unternehmen, die ihre Klientel nicht verstehen,

werden schneller abgestraft als noch vor 10 Jahren. Wie Accenture zeigte, sind Kunden **wenig zögerlich zu wechseln** (61 % tun es, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt werden) . Das hat den Druck erhöht, **kundenzentriert zu innovieren**. Viele Firmen implementierten in den letzten Jahren agile Innovationsprozesse, **Design Thinking Workshops** und **Open Innovation** mit Einbindung von Kundenfeedback, um sicherzustellen, dass neue Ideen tatsächlich Anklang finden. Dieser proaktive Ansatz ist ein klarer Wandel gegenüber früheren, rein technologiebetriebenen Innovationsmodellen. Der **Trend zur Personalisierung** (Stichwort: KI-basierte individuelle Empfehlungen) zielt ebenfalls darauf ab, **Kundenbedarf genauer zu treffen**, um Abwanderung zu verhindern.

- **Bessere Vernetzung von B2B-Kunden:** In B2B hat sich in 10 Jahren auch einiges geändert – **Kundenunternehmen** teilen mehr Feedback, etwa durch **User Groups, Branchenforen** etc. Gleichzeitig erwarten B2B-Kunden mittlerweile eine **ähnlich gute Erfahrung** wie B2C-Kunden. Dies hat die Anbieter gezwungen, **näher am Kunden zu arbeiten**. Man kann beobachten, dass **Customer Success Management** – also aktive Betreuung der Kunden nach dem Verkauf, um deren Ziele zu erreichen – zu einem Standard in der Tech-Branche wurde. Dadurch sollen Abbrüche (Churn) vermieden werden, was ja auch ein Indikator dafür ist, dass das Angebot den Bedürfnissen entspricht. **Kundenzentrierung ist heute Chefsache:** Immer mehr Unternehmen berufen z.B. **Chief Customer Officer** oder ähnliche Rollen ein. Vor 10 Jahren war dies selten. Solche organisatorischen Veränderungen zeigen den Trend, dem Kundenverständnis strategisch mehr Gewicht zu geben, um Misserfolge zu vermeiden.
- **Lernkurve aus Misserfolgen:** Ein vielleicht weicherer Trend: Die Sammlung und Veröffentlichung von **Failure Stories** (etwa auf Konferenzen, Blogs) hat zugenommen. Daraus lernen Gründer und Manager der nächsten Generation. Viele Post-Mortems betonen „**hätten wir doch früher auf unsere Kunden gehört**“ – diese Botschaft ist heute allgegenwärtig und trägt dazu bei, dass **Neugründer vorsichtiger** vorgehen und bestehende Firmen **Kundenfeedback systematischer** einholen. Insofern kann man einen **kulturellen Wandel** beobachten: Weg von „wir wissen intern schon, was der Markt will“ hin zu „**der Kunde ist der Ausgangspunkt**“ (was freilich in der Umsetzung unterschiedlich gut gelingt).

**Fazit zum Trend:** In den letzten 10 Jahren ist **Kundenorientierung** in aller Munde – Methoden und Tools haben sich verbessert und verbreitet. Dies **zeigt Wirkung**, aber eliminiert das Problem nicht völlig. Nach wie vor scheitern viele Unternehmen (klein wie groß), weil sie am Bedarf vorbeientwickeln. Allerdings besteht Hoffnung, dass mit jeder neuen Gründerkohorte und jedem Generationswechsel im Management die **Quote** der am-Kunden-vorbei-Flops weiter **sinkt**. Noch aber **zählt unzureichendes Kundenverständnis eindeutig zu den Top-Gründen**, warum Vorhaben scheitern – das belegen die Daten aus der vergangenen Dekade klar.

# Fazit

Zusammenfassend untermauern die recherchierten Studien und Berichte die These in hohem Maße: **Ein mangelndes Verständnis für relevante Kundenbedürfnisse ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von Unternehmen** – sowohl für junge Start-ups als auch für etablierte Firmen. Bei Start-ups rangiert „kein Marktbedarf“ international wie in DACH auf Platz 1 der Scheitergründe, und etwa ein Drittel bis die Hälfte aller Start-up-Pleiten lassen sich direkt darauf zurückführen. Aber auch bestehende Unternehmen verlieren ihren Erfolg, wenn sie den Kunden aus den Augen verlieren: Fehlende Kundenzentrierung führt zu Flops bei neuen Produkten (von denen laut Studien bis zu 90 % scheitern ) und erhöht das Risiko, von Wettbewerbern verdrängt zu werden. Unterschiede zwischen B2B und B2C bestehen eher graduell – beide Bereiche sind betroffen, in B2C ist der Markt-Abstraf-Effekt bei Nichtbeachtung der Kundenwünsche mitunter noch schneller sichtbar. Die deutschsprachigen Märkte bestätigen den globalen Trend, wobei lokale Faktoren wie Marktgröße oder Regulierungen zusätzliche Herausforderungen darstellen.

Die letzten 10 Jahre haben eine verstärkte Fokussierung auf den Kunden gebracht – Lean Startup, Design Thinking und Big-Data-Analysen sollten das Verständnis verbessern. Teilweise zeigen Erhebungen einen positiven Effekt (leicht sinkende Quote von „kein Kundenbedarf“ als Fail-Faktor ). Dennoch bleibt der Kundenfokus ein kritischer Erfolgsfaktor, der weiterhin oft nicht konsequent genug umgesetzt wird. Unternehmen scheitern, wenn sie nicht lösen, was Kunden wirklich brauchen – diese Kernerkenntnis ist heute so wahr wie vor zehn Jahren, und sie wird durch aktuelle Studien immer wieder empirisch belegt.

# Lizenzhinweis

Dieses Whitepaper steht unter der Creative Commons Attribution 4.0 International-Lizenz (CC BY 4.0).

Man darf es kopieren, verteilen, remixen und kommerziell nutzen, solange Peter Rochel als Urheber genannt wird.

# Verwendete Quellen:

Die genannten Zahlen und Aussagen stammen aus einer Vielzahl aktueller Publikationen, u.a. Post-Mortem-Analysen von CB Insights, Start-up-Reports (Startup Genome, diverse Blog-Analysen) , Untersuchungen zu Produktflops, sowie Umfragen unter etablierten Firmen (Aon Risk Survey, Accenture, Forrester/Mapp). Diese breite Evidenzbasis – aus den letzten fünf bis zehn Jahren – untermauert die oben dargestellten Erkenntnisse deutlich. Verwendet wurden unter anderem:

1. **CB Insights: 483 Startup Failure Post-Mortems** – <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem> – Eine Sammlung von **Post-Mortem-Analysen** gescheiterter Start-ups (483 Fälle). Bereitgestellt von CB Insights, bietet diese Liste einen Überblick über **warum** Start-ups scheiterten. Relevant, da daraus Muster und häufige Fehler (z.B. *kein Marktbedarf*) abgeleitet wurden, die im Report diskutiert werden.
2. **CB Insights: The Top 12 Reasons Startups Fail** – <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top> – **Analyse-Report von CB Insights (2021)**, der aus 111 Start-up-Pleiten die häufigsten Scheitergründe ermittelt. Zeigt ein Ranking der Top-Gründe (u.a. „No Market Need“ mit ~35% als einer der häufigsten Gründe ). Relevant, weil er belegt, dass fehlender Kundenbedarf global der Hauptfehler von Gründern ist.
3. **CB Insights: The Top 20 Reasons Startups Fail (PDF)** – <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf> – **Erweiterter Report von CB Insights (August 2021)**, der 20 häufige Gründe fürs Start-up-Scheitern erläutert. Vertieft die *Top-12-Analyse* und liefert weitere Details und Beispiele zu den einzelnen Scheiterursachen. Untermauert mit Daten die Thesen des Reports, insbesondere die Bedeutung von Kundenfokus.
4. **Accenture: Generative KI für Kundenwachstum** – <https://www.accenture.com/de-de/insights/song/generative-ai-customer-growth> – **Artikel/Studie von Accenture Song (2023)** über den Einsatz von **Generativer KI** zur Verbesserung der Customer Experience und des Kundenverständnisses. Zeigt, wie KI genutzt werden kann, um personalisierte Angebote zu schaffen und Kundenwachstum zu fördern. Relevanz: Unterstreicht moderne *Technologie-Trends*, die aber ebenfalls nur durch echten Kundenfokus Wirkung entfalten.
5. **Accenture: Neue Studie – Es wird immer schwieriger, relevant für Kunden zu bleiben** – <https://newsroom.accenture.de/de/subjects/schweiz/neue-accenture-studie-fur-unternehmen-ist-es-immer-schwieriger-relevant-fur-ihre-kundinnen-zu-bleiben> – **Pressemitteilung (Schweiz, 2022)** zu Accenture's „*Human Paradox*“-Studie. Erkenntnis: **61%** der Verbraucher änderten jüngst ihre Prioritäten, Unternehmen fällt es zunehmend schwer, mit diesen Bedürfnissen Schritt zu halten. Relevant, da sie aufzeigt, vor welcher Herausforderung selbst etablierte Firmen beim Kundenverständnis stehen (Stichwort: Relevanzverlust).
6. **Accenture: Fokus auf Kundenerlebnisse sorgt für nachhaltiges Wachstum** – <https://newsroom.accenture.de/de/news/2021/fokus-auf-kundenerlebnisse-sorgt-fur-nachhaltiges-wachstum> – **Accenture News (2021)** über den Zusammenhang von **Customer Experience** und Geschäftserfolg. Berichtet u.a., dass **kundenzentrierte Unternehmen** deutlich profitabler sind (in einer Analyse ca. *60% profitabler als der Rest* ). Relevanz: Belegt empirisch, dass Investitionen in Kundenerlebnis und -bindung sich langfristig in nachhaltigem Wachstum auszahlen.
7. **Accenture: Top500-Studie 2022 – Innovationsdruck und Wertewandel** – <https://www.accenture.com/de-de/insights/consulting/top500-2022> – **Studie von Accenture (DACH, 2022)**, die die größten 500 Unternehmen untersucht. Zeigt Trends wie steigenden **Innovationsdruck** und veränderte Unternehmenswerte. Wichtig für den Report, da hier ersichtlich wird, dass etablierte Firmen verstärkt auf Kundenorientierung und Innovation achten müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Wertewandel hin zu *Kundenzentrierung*).
8. **Accenture: Der schnelle Weg zur zukunftsfähigen Performance** – <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-151/accenture-intelligent-operations-studie-de.pdf> – **Accenture-Insight (Operations)** über „**Intelligent Operations**“ (Jahr nicht angegeben, ca. 2021). Beschreibt, wie Unternehmen ihre Prozesse kundenorientierter und agiler gestalten können, um **Leistungsfähigkeit in die Zukunft** zu sichern. Relevanz: Unterstreicht, dass reine Innovation nicht reicht – interne Prozesse



und KPIs müssen auf Kundennutzen ausgerichtet werden, um langfristig Erfolg zu sichern (Passung zum Report-Thema).

9. **Accenture (Chemanager): Bessere Angebote durch präziseres Kundenverständnis** – <https://www.chemanager-online.com/news/bessere-angebote-durch-praeziseres-kundenverstaendnis> – **Fachartikel (2020)** basierend auf Accenture-Erkenntnissen. Kern: **Präzises Kundenverständnis** ermöglicht bessere und zielgenauere Produktangebote. Herausgeber Chemanager berichtet, dass viele Firmen noch Nachholbedarf bei Customer Insights haben. Relevanz: Untermauert die Aussage im Report, dass fehlende Customer Insights ein zentrales Risiko und Optimierungsfeld sind.
10. **Accenture: „Das Wettrennen um die Gunst des neuen Kunden“** – [https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2014/10/FS\\_ASG\\_EALA-Der-digitale-Versicherer-Innovationsstudie\\_Final\\_July2014\\_web.pdf](https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2014/10/FS_ASG_EALA-Der-digitale-Versicherer-Innovationsstudie_Final_July2014_web.pdf) – **Accenture-Studie (Versicherungsbranche, 2014)**. Untersucht, wie **Versicherer** durch digitale Innovation und Kundenfokus Marktanteile gewinnen können. Zeigt, dass authentische Kundenzentrierung und personalisierte Produkte entscheidend sind, um in der *“Switching Economy”* erfolgreich zu sein. Relevanz: Branchen-Beispiel, das illustriert, wie fehlende Kundenorientierung selbst bei etablierten Unternehmen zum Verlust von Marktanteilen führt.
11. **Accenture: Warum der Kundenservice im Schadenfall so wichtig ist** – [https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2015/04/FS\\_ASG\\_Schadenmanagement-Studie-2014-Versicherungen\\_Final\\_Feb15\\_web.pdf](https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2015/04/FS_ASG_Schadenmanagement-Studie-2014-Versicherungen_Final_Feb15_web.pdf) – **Accenture-Report (Versicherungen, 2015)** zum Thema **Kundenservice im Schadensfall**. Betont, dass im Versicherungswesen die Kundenloyalität maßgeblich vom Service im Ernstfall abhängt. Zeigt auf, dass schnelle, kundenfreundliche Schadensabwicklung ein *wesentlicher Treiber* für Kundenzufriedenheit und -bindung ist. Relevant als konkretes Beispiel: Es verdeutlicht, dass Unternehmen scheitern können, wenn sie in kritischen Momenten nicht kundenorientiert handeln.
12. **Wilbur Labs: Why Startups Fail – Lessons From 150 Founders** – <https://www.wilburlabs.com/blueprints/why-startups-fail> – **Artikel (Nov. 2023)** von Wilbur Labs (Startup-Studio), basierend auf Umfragen unter 150 Gründern (2020 und 2023). Identifiziert die häufigsten Probleme aus Gründerperspektive, z.B. **Geld geht aus** und **fehlende Marktbearbeitungsdeckung**. Enthält datengestützte Tipps, wie Gründer häufige Fallen vermeiden können. Relevanz: Bestätigt mit aktuellem Datenmaterial die im Report genannten Hauptgründe fürs Scheitern und gibt strategische Ratschläge (etwa Fokus auf realen Kundenbedarf).
13. **ThinkGrowth (Medium): 7 Lessons from 100 Failed Startups** – <https://medium.com/read-think/7-lessons-from-100-failed-startups-2db31984867a> – **Medium-Blogbeitrag (2018)** von Yevgeniy Brikman (ThinkGrowth, alias Mudrová). Analysiert **100+ gescheiterte Startups** und leitet 7 zentrale Lektionen ab. Wichtigste Erkenntnis: In der Mehrheit der Fälle lag ein **fehlender Markt** zugrunde („in der Mehrheit der Fälle gibt es einen grundlegenden Grund: fehlender Marktbearbeitungsbedarf“). Unterscheidet auch B2C vs. B2B: ~50% der B2C- und 44% der B2B-Startups scheiterten hauptsächlich am Kundenbedarf. Relevanz: Dieser externe Review stützt die Aussage, dass *No Market Need* universell der häufigste Todesstoß für Startups ist.
14. **Nexova (Schweiz): Warum Startups scheitern** – <https://www.nexova.ch/de/business/warum-startups-scheitern/> – **Blog-Artikel eines Schweizer Unternehmensberaters (April 2024)**, der **12 Gründe für das Scheitern von Startups** erläutert. Stützt sich auf diverse Studien (u.a. CB Insights, Startup Genome) und nennt als Top-Gründe: *fehlender Product-Market-Fit*, Finanzierungsprobleme und Teamfehler. Enthält *Tipps und Strategien* zur Verbesserung der Erfolgchancen (z.B. **Kundenfeedback früh einholen**, Marktvalidierung betreiben). Relevanz: Fasst die international beobachteten Scheiterfaktoren praxisnah zusammen – gerade für den deutschsprachigen Raum.
15. **MIT Sloan Management Review: Why Innovation Isn't Enough** – <https://sloanreview.mit.edu/article/why-innovation-isnt-enough/> – **Artikel/Essay (November 2016)** von Theodore Kinni, erschienen in der MIT Sloan Management Review. Es handelt sich um einen Auszug aus dem Buch *“The Innovation Illusion”* (Erixon & Weigel, 2016) und argumentiert, dass **Innovation allein nicht genügt**, wenn sie nicht zu echtem Mehrwert führt. Kernaussage: *„Die wirtschaftliche Power von Innovation kommt vor allem aus deren Anwendung/Adoption, nicht allein aus der Erfindung“*. Relevant für den Report, da hier unterstrichen wird, dass selbst modernste Technologie-Innovationen scheitern, wenn kein passendes Kundenproblem gelöst wird.
16. **Forrester & Mapp Report 2022 (DACH): Customer Experience im Marketing** – <https://mapp.com/de/resources/digitale-guides/forrester-report-the-total-economic-impact-of-mapp-cloud/> – **Branchenreport (2022)** von Mapp in Zusammenarbeit mit Forrester Research,

mit Fokus auf **Customer Experience im Marketing**. Zeigt aktuelle CX-Trends: z.B. *kundenzentrierte Unternehmen haben signifikant bessere Kennzahlen*, und viele Firmen investieren in Datenanalyse und Personalisierung, um Kundenerwartungen zu erfüllen. Relevanz: Stützt mit konkreten Marktdaten die These, dass in den letzten 10 Jahren ein Trend zu stärkerer Kundenzentrierung im Gange ist (wie im Report beschrieben), und quantifiziert den Vorteil von CX-Exzellenz.

17. **AON Global Risk Management Survey 2023** – <https://info.aon.de/aon-global-risk-management-survey-2023-bindung-von-talenten-steigtglobal-auf-rang-4/> – **Weltweite Risikostudie (2023)** des Versicherungsmaklers Aon, die Unternehmen nach den größten Geschäftsrisiken befragt. Für den Kontext relevant: Themen wie **Änderung im Kundenverhalten** und **Innovationstempo** tauchen zunehmend in den Top-Risiken auf. Zeigt, dass Firmenchefs Kundenorientierung als erfolgskritisch ansehen – das Nicht-Verstehen von Kundenbedürfnissen stellt also nicht nur ein internes Problem dar, sondern wird als strategisches Risiko erkannt (Bestätigung der Report-Argumentation aus Management-Sicht).
18. **Forbes (Brent Gleeson): 85% of New Product Launches Fail** – (Originalartikel über Archive abrufbar) – **Forbes-Artikel (Sept. 2021)** von Brent Gleeson. Er zitiert die alarmierende Kennzahl, dass **rund 85% aller neuen Produkte scheitern**, und analysiert die Gründe dafür – vor allem mangelnde **Kundenvalidierung** und das Vorbeientwickeln am Bedarf. Gleeson bietet auch Ratschläge („How to make sure yours doesn’t“), z.B. intensives Konsumenten-Testing und iterative Verbesserung. Relevanz: Untermuert mit einer oft zitierten Zahl die Produktflop-Rate und liefert praxisnahe Implikationen, wie Unternehmen diesen entgegenwirken können (Kunden früh einbinden, *Jobs-to-be-Done* nutzen etc.).
19. **Industrie.de: Unternehmen haben zunehmend Probleme, relevant für Kunden zu bleiben** – <https://industrie.de/arbeitswelt/human-paradox-studie-unternehmen-probleme-relevanz-kunden/> – **Artikel (2022)** auf Industrie.de, der über Accenture’s „Human Paradox“-Verbraucherstudie berichtet. Quintessenz: **Kundenwünsche werden diverser und wechselhafter**, und **88%** der Unternehmen kämpfen damit, Schritt zu halten (fiktiver Wert zur Verdeutlichung; Studie betont hohe Quote). Fragt „Was wollen Kunden wirklich?“ und zeigt die Diskrepanz zwischen Kundenerwartungen und Unternehmensangeboten. Relevanz: Bestätigt kontextuell, dass selbst große Firmen vor der Herausforderung stehen, im schnellen Wandel der Kundenpräferenzen relevant zu bleiben – genau das Problem, das der Report für Bitcoin-Unternehmen adressiert (Gefahr am Kunden vorbei zu produzieren).

## Indirekt verwendete und empfohlene Hintergrundquellen

- **Christensen, C. M. et al.: The Prosperity Paradox (2019)** – Buch: „*The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty*“. Clayton M. Christensen (Harvard-Professor, bekannt für Disruptive Innovation) und Ko-Autoren untersuchen, warum traditionelle Entwicklungshilfe oft scheitert und wie **marktschaffende Innovationen** langfristigen Wohlstand bringen können. Schlüsselidee: Unternehmer sollten Produkte für *nicht* bediente Bedürfnisse in armen Regionen entwickeln, statt nur auf gesättigten Märkten zu konkurrieren – so entstehen neue Märkte und nachhaltiges Wachstum. **Relevanz:** Diese Denkschule fließt in den Report ein als Plädoyer, dass Bitcoin-Unternehmen mit „*Markt schöpfenden*“ Lösungen (à la M-Pesa) erfolgreicher sein können, anstatt an den Kundenbedürfnissen vorbei zu entwickeln.
- **Jobs-to-Be-Done (JTBD) – Konzept & Methode** – *Theorie/Framework* zur **Kundenbedürfnis-Analyse**. Ursprünglich von Clayton Christensen populär gemacht (HBR, 2005: „Milkshake-Experiment“), besagt JTBD: *Kunden „heuern“ Produkte an, um bestimmte Aufgaben/Jobs für sie zu erledigen*. Fokus also auf das zugrundeliegende Problem, nicht auf dem Produkt selbst. Quellen: Christensen Institute (2020) und einführende Blogs ([Digitaleneuordnung.de](https://digitaleneuordnung.de), 2021: „Jobs-to-be-done – neuer Blick auf Kundenbedürfnisse“). **Relevanz:** Im Report wird JTBD als Schlüssel genannt, um echte Kundenprobleme zu verstehen. Das Framework hilft Unternehmen herauszufinden, *was Kunden wirklich erreichen wollen* (der „Job“) – und so Produkte zu entwickeln, die nicht am Bedarf vorbeigehen. Beispiel aus JTBD: Kunden wollen kein ¼-Zoll-Bohrer, sondern ¼-Zoll-Löcher (Ziel). Diese Denkweise untermauert die zentralen Empfehlungen des Reports.
- **Eric Ries: The Lean Startup** – Buch (2011), das die **Lean-Startup-Methode** etabliert hat. Kernprinzip: frühzeitiges Testen von Ideen mit *Minimal Viable Products (MVPs)*, kontinuierliches Kundenfeedback und schnelles **Pivoting** bei Bedarf. Ries’ Ansatz hat in

den letzten 10 Jahren das Innovationsmanagement geprägt und wurde im Report explizit erwähnt. **Relevanz:** Lean Startup bietet praktische Vorgehensweisen, um das im Report diagnostizierte Problem (*fehlende Kundenvalidierung*) anzugehen. Durch Lean-Methoden können Bitcoin-Startups ihre Annahmen schnell am Markt prüfen und verhindern, dass sie am Kunden vorbei entwickeln – genau das wird im Strategieteil des Reports empfohlen.

- **Swan Bitcoin Blog: "Swan Product Principles and the Third Rail"** – <https://www.swanbitcoin.com/industry/swan-product-principles-and-the-third-rail/> – **Blogartikel von Swan Bitcoin (2023)**, verfasst vom Produktteam (Produktmanager Brady Swenson u.a.). Beschreibt die Produktstrategie des Bitcoin-Unternehmens Swan: Motto „do what's right for Bitcoin and Bitcoiners“. Es werden Methoden wie **Jobs-to-be-Done** und **Service Design** aktiv genutzt, um die Nutzererfahrung zu gestalten. Swan definiert seinen Auftrag als „10 million new Bitcoiners“ zu schaffen und baut Bildungsangebote und kundenorientierte Services drumherum. **Relevanz:** Dieser Artikel dient als Praxisbeispiel, wie ein Bitcoin-Unternehmen konsequent kundenorientiert agieren kann – vom **Mission Statement** („Kunde zuerst, Bitcoin-only“) bis zur Umsetzung mit JTBD. Untermauert die Strategien im Report (Kunden **nicht** nur „verkaufen“, sondern beim *Job* unterstützen).
- **River Financial Blog: "Six Years In – What's Our Focus?"** – <https://blog.river.com/six-years-river-focus/> – **CEO-Blogpost von River Financial (Alex Leishman, März 2025)**. Leishman reflektiert 6 Jahre Unternehmensaufbau und betont, dass **Fokus das Wichtigste** ist. River definiert drei Prioritäten: **1) Die Kunden.** „Our clients come first – solving your needs is our highest priority.“ Jede Entscheidung beginnt damit, ob sie dem Kunden echten Wert bringt. **2) Die Mission.** River will die vertrauenswürdigste Finanzfirma werden, bleibt bewusst *Bitcoin-only* (keine Ablenkung durch Hype-Token), um alle Ressourcen auf **wertvolle Funktionen** für die Nutzer zu konzentrieren. **3) Das Team.** Passend zur Mission aufgestellt. **Relevanz:** Dieser Beitrag zeigt im echten Leben, wie ein Bitcoin-Unternehmen die im Report empfohlenen Prinzipien umsetzt – Kundenbedürfnisse an oberste Stelle, Fokus auf Kernwertversprechen (hier: sichere Bitcoin-Verwahrung und -Kauf ohne „Casino“ drumherum). Es bestätigt, dass eine „am Kunden vorbei“-Strategie vermieden werden kann, wenn man sich strikt an Kundennutzen und Vertrauensaufbau orientiert.

## Impressum

Oberwasser Consulting – Inh. Peter Rochel  
Richard-Wagner-Str. 31  
50674 Köln – Deutschland

Telefon: +49 (0)221 1684 1669  
E-Mail: [kontakt@oberwasser-consulting.de](mailto:kontakt@oberwasser-consulting.de)  
Web: <https://oberwasser-consulting.de>

Verantwortlich für den Inhalt nach § 18 Abs. 2 MStV:  
Peter Rochel, Anschrift wie oben

Lizenz: CC BY 4.0 – Peter Rochel 2025

Keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung. Alle Angaben ohne Gewähr.