

ICP & Positioning Workbook: von Kundenevidenz zur klaren Marktposition



KI-Konzeptillustration. Fachliche Inhalte und Arbeitsmodelle: Patrick Wings.

Ein Ideal Customer Profile ist eine begründete Auswahlentscheidung, keine hübsche Beschreibung aller Unternehmen, die theoretisch kaufen könnten. Dieses Workbook hilft dir, passende Situationen zu erkennen, Gegenbeispiele ernst zu nehmen und aus beobachteten Unterschieden eine nachvollziehbare Positionierung abzuleiten. Du arbeitest mit Belegen, offenen Annahmen und expliziten Urteilen. Die Gesellschaft Freigabefluss, ihre Gesprächspartner und alle Fallbeschreibungen sind ausdrücklich fiktiv. Die Beispielsätze sind illustrative Formulierungen, keine echten Kundenzitate. Das Ziel ist ein prüfbarer Arbeitsentwurf, kein vermeintlich endgültiges Marktgesetz.

Ausgabe 17. Oktober 2026 · Deutsch

Unterstützung bei der Umsetzung: [Strategiegespräch anfragen](#)

SO ARBEITEST DU MIT DIESEM MATERIAL

Für Gründer, Marketing- und Vertriebsverantwortliche, die Zielkunden enger definieren oder eine austauschbare Positionierung mit belastbaren Unterschieden ersetzen wollen.

Deine konkreten Arbeitsergebnisse

- Ein ICP mit Kaufsituation, Passungssignalen und Ausschlüssen.
- Ein Interviewleitfaden samt Gegenfragen und sauberem Belegprotokoll.
- Eine Positionierungslogik von Alternative über Unterschied zu relevantem Nutzen.
- Ein Validierungsplan, der auch widersprechende Beobachtungen berücksichtigt.

Inhalt

1. Formuliere die Auswahlentscheidung, die du treffen musst	3
2. Trenne Unternehmen, Situation und beteiligte Personen	3
3. Wähle Gespräche, die deine Vermutung auch widerlegen können	4
4. Interviewleitfaden: vom letzten Ereignis zum Entscheidungsweg	4
5. Führe ein Belegprotokoll ohne Interpretationen zu verstecken	5
6. Baue den ICP aus Bedingungen und Ausschlüssen	6
7. Behandle Alternativen als reale Konkurrenz	6
8. Leite die Positionierung aus einer Beweiskette ab	6
9. Teste Gegenbeispiele ausdrücklich	7
10. Übertrage die Entscheidung in Vertrieb und Website	7
11. Workshop: Entscheidungen aus Notizen ableiten	8
12. Abnahme und Aktualisierung mit klaren Änderungsgründen	8
Editierbares ICP- und Positionierungsprotokoll	9
Fragen aus der Anwendung	10

1. Formuliere die Auswahlentscheidung, die du treffen musst

Beginne mit einer konkreten unternehmerischen Frage: Welchen Kundentyp bearbeiten wir als Nächstes aktiv, für wen passt unser Angebot nur mit Ausnahmen und welche Fälle lehnen wir vorerst ab? Ein ICP soll diese Entscheidungen erleichtern. Umsatzklasse, Branche und Mitarbeiterzahl können Hinweise sein, erklären aber allein noch nicht, warum ein Problem jetzt dringend wird.

Das fiktive Freigabefluss bietet einen geregelten Freigabeprozess für technische Dokumente an. Das Team vermutet gute Passung bei Unternehmen, in denen Fachbereiche mehrfach gemeinsam freigeben müssen. Diese Situation ist zunächst wichtiger als ein pauschales Etikett „Mittelstand“. Sie lässt sich in Gesprächen durch konkrete Abläufe und Folgen prüfen, statt nur anhand einer Firmenliste behauptet zu werden.

2. Trenne Unternehmen, Situation und beteiligte Personen

Beschreibe drei Ebenen getrennt. Die Organisation muss grundlegende Voraussetzungen erfüllen. Die Situation erklärt, wann Handlungsdruck entsteht. Die beteiligten Personen bestimmen, wer das Problem erlebt, eine Lösung beurteilt, Risiken trägt oder Mittel freigibt. Eine Person mit einem passenden Titel besitzt nicht automatisch alle diese Rollen.

Freigabefluss unterscheidet im fiktiven Fall Qualitätsmanagement als fachlichen Nutzer, IT als technische Prüfrolle und einen Bereichsleiter als möglichen Sponsor. Die tatsächliche Rollenverteilung wird je Gespräch überprüft. Statt eine starre Persona mit erfundenen Freizeitinteressen zu bauen, dokumentiert das Team Verantwortungen, Einwände und benötigte Nachweise. Das hilft später bei Interviewauswahl und verständlicher Ansprache.

Ebene	Fiktive Startannahme	Was du überprüfen musst
Organisation	Mehrere Fachbereiche arbeiten an technischen Dokumenten	Ist die gemeinsame Freigabe tatsächlich wiederkehrend?
Situation	Ein Dokument wird vor Veröffentlichung mehrfach zurückgespielt	Welche letzte konkrete Situation löste Handlungsdruck aus?
Nutzer	Qualitätsmanagement koordiniert Freigaben	Wer sammelt Kommentare und verfolgt offene Punkte?
Prüfer	IT beurteilt technische Einbindung	Welche Integrationen oder Vorgaben sind entscheidend?
Sponsor	Bereichsleitung priorisiert die Verbesserung	Wer kann das Vorhaben gegenüber anderen Aufgaben vertreten?

3. Wähle Gespräche, die deine Vermutung auch widerlegen können

Sprich nicht nur mit zufriedenen Bestandskunden. Suche auch verlorene Chancen, nicht entschiedene Vorhaben, schwache Nutzungsfälle und Menschen, die das Problem ohne euch lösen. Ein Gespräch mit einem Gegenbeispiel kann wichtiger sein als eine weitere Bestätigung. Halte fest, wie die Teilnehmer ausgewählt wurden und welche Gruppen fehlen.

Freigabefluss plant im Beispiel Gespräche aus drei Situationen: ein passender Kunde, ein verlorener Vergleich und ein Team, das bewusst bei seiner bestehenden Lösung bleibt. Die Auswahl ist keine repräsentative Marktstichprobe. Sie dient dazu, unterschiedliche Mechanismen zu erkennen. Das Team vermeidet deshalb Prozentangaben über einen ganzen Markt, wenn nur einzelne ausgewählte Gespräche vorliegen.

4. Interviewleitfaden: vom letzten Ereignis zum Entscheidungsweg

Bitte um die Rekonstruktion eines tatsächlich vergangenen Vorgangs. Frage nach Reihenfolge, Beteiligten, vorhandenen Unterlagen und Konsequenzen. „Würdet ihr eine bessere Lösung kaufen?“ produziert leicht Höflichkeit oder Spekulation. „Was habt ihr nach dem letzten Problem tatsächlich getan?“ führt näher an beobachtbares Verhalten. Du musst nicht jede Antwort sofort erklären oder verteidigen.

Für einen anpassbaren Gesprächsrahmen nutzt das fiktive Team fünf Minuten Kontext, fünfzehn Minuten Ereignisrekonstruktion, zehn Minuten Alternativen und zehn Minuten Entscheidungsweg. Das sind Moderationsannahmen, keine verpflichtende Dauer. Die folgenden Fragen können direkt verwendet werden. Bei unklaren Aussagen fragt ihr nach dem konkreten Beispiel und kennzeichnet weiterhin fehlende Belege.

Gesprächsteil	Direkt nutzbare Frage	Vertiefung ohne Suggestion
Ereignis	Erzähl mir vom letzten Dokument, dessen Freigabe schwierig war.	Was passierte unmittelbar davor und danach?
Arbeit	Wer hat welche Schritte tatsächlich übernommen?	Kannst du den Ablauf an einer konkreten Unterlage zeigen?
Folge	Was änderte sich durch die Verzögerung?	Welche Auswirkung wurde bemerkt, welche nur vermutet?
Alternative	Was habt ihr anschließend ausprobiert oder beibehalten?	Warum war das im damaligen Kontext sinnvoll?
Entscheidung	Wer war an der Bewertung einer Veränderung beteiligt?	Welche Information fehlte für den nächsten Schritt?
Gegenfrage	Wann funktioniert euer heutiger Weg ausreichend gut?	Was ist in diesen Fällen anders?

5. Führe ein Belegprotokoll ohne Interpretationen zu verstecken

Notiere zunächst die beobachtete oder berichtete Aussage, ihre Quelle und den Kontext. Schreibe deine Interpretation in ein eigenes Feld. „Ein Gesprächspartner nannte drei beteiligte Abteilungen“ ist etwas anderes als „Komplexe Unternehmen brauchen unser Produkt“. Der zweite Satz ist eine Schlussfolgerung, die weitere Prüfung braucht.

Im fiktiven Freigabefluss-Fall berichtet eine Rolle von E-Mail-Anhängen, während ein anderes Team bereits einen funktionierenden Dokumentenprozess besitzt. Das Team behandelt diese Beobachtungen nicht als Widerspruch, den man wegargumentieren muss. Es untersucht, welche Bedingungen die Fälle unterscheiden. Vertrauliche Unterlagen bleiben geschützt; für interne Auswertungen reichen oft anonymisierte Notizen mit nachvollziehbarem Bezug.

Fiktive Beobachtung	Vorläufige Interpretation	Noch offener Gegencheck
Freigaben laufen über E-Mail-Anhänge	Ein gemeinsamer Status könnte nützlich sein	Liegt das Problem am Werkzeug oder an ungeklärter Verantwortung?
Vorhandenes System wird bewusst weiterverwendet	Wechselnutzen ist möglicherweise zu gering	Welche Aufgabe löst das System bereits ausreichend gut?
IT möchte Einbindung vor fachlicher Zusage klären	Technischer Nachweis ist Teil der Kaufentscheidung	Gilt das für alle Vorhaben oder nur besondere Daten?
Ein Team hat nur selten Freigaben	Wiederholung könnte ein Passungskriterium sein	Rechtfertigt ein seltener, kritischer Fall trotzdem Aufwand?

6. Baue den ICP aus Bedingungen und Ausschlüssen

Formuliere Passungssignale so, dass Vertrieb sie in einem Gespräch oder einer nachvollziehbaren Recherche prüfen kann. „Innovativ“ ist keine brauchbare Beobachtung. „Mehrere Fachbereiche geben wiederkehrend dieselben Dokumenttypen frei“ ist konkreter. Ergänze Voraussetzungen, die eure Leistung tatsächlich benötigt, und Ausschlüsse, die ein wirtschaftlich oder fachlich ungeeignetes Projekt früh sichtbar machen.

Freigabefluss grenzt im Beispiel Fälle ohne gemeinsamen Entscheidungsverantwortlichen zunächst aus. Das bedeutet nicht, dass diese Unternehmen grundsätzlich ungeeignet sind. Möglicherweise brauchen sie zuerst Prozessklärung statt Software. Ein guter ICP erlaubt diese Unterscheidung und dokumentiert Ausnahmen. Jeder Ausschluss erhält einen Grund und einen Hinweis darauf, welche neue Information die Entscheidung ändern würde.

7. Behandle Alternativen als reale Konkurrenz

Frage nicht nur nach ähnlichen Anbietern. Bestehende Tabellen, E-Mail, zusätzliche Mitarbeitende, ein internes Skript oder bewusstes Nichtstun können die tatsächlichen Alternativen sein. Beschreibe, welchen Vorteil jede Alternative im jeweiligen Kontext besitzt. Wer nur ihre Schwächen auflistet, übersieht häufig den Grund, warum ein Kunde nicht wechselt.

Für das fiktive Freigabefluss ist E-Mail sofort verfügbar und allen Beteiligten vertraut. Diese Vorteile verschwinden nicht durch eine modernere Oberfläche. Das Team muss zeigen, wann nachvollziehbarer Status und geregelte Übergaben den zusätzlichen Einführungsaufwand rechtfertigen könnten. Wo diese Bedingung fehlt, wird die bestehende Alternative respektiert statt durch dramatisierende Problemsprache schlechtgeredet.

8. Leite die Positionierung aus einer Beweiskette ab

Verknüpfe fünf Elemente: passende Situation, tatsächlich genutzte Alternative, überprüfbarer Unterschied, dadurch plausibel erleichterte Aufgabe und notwendiger Nachweis. Springe nicht direkt von einer Produkteigenschaft zu einer großen Ergebniszusage. Eine Funktion kann einen Arbeitsablauf unterstützen, ohne bereits nachweislich Kosten oder Durchlaufzeiten zu senken.

Der fiktive Entwurf lautet: „Für Teams, die technische Dokumente wiederkehrend über mehrere Fachbereiche freigeben, macht Freigabefluss Verantwortliche und offenen Freigabestatus an einem Ort sichtbar. Anders als verteilte E-Mail-Verläufe führt der Ablauf jede Entscheidung auf einen gemeinsamen Dokumentstand zurück.“ Dieser Text ist ein zu prüfender Entwurf. Er braucht Produktbeleg und Verständnistest, nicht nur Zustimmung im internen Workshop.

Schritt	Fiktiv ausgefüllte Positionierungslogik	Abnahmefrage
Situation	Wiederkehrende fachübergreifende Dokumentfreigabe	Ist diese Situation in den Notizen belegt?
Alternative	Verteilte E-Mail-Verläufe und Anhänge	Wird diese Alternative tatsächlich genutzt?
Unterschied	Gemeinsamer Dokumentstand mit sichtbarem Freigabestatus	Kann das Produkt diese Aussage demonstrieren?
Plausibler Nutzen	Beteiligte sehen offenen Status ohne einzelne Verläufe zusammenzusuchen	Versteht ein passender Nutzer die konkrete Arbeitserleichterung?
Beweis	Geführter Durchlauf an einem markierten Beispieldokument	Lässt sich der Unterschied ohne erfundene Ergebniszahl zeigen?

9. Teste Gegenbeispiele ausdrücklich

Suche aktiv nach Situationen, in denen eure neue Erklärung nicht trägt. Vielleicht ist ein vorhandenes System bereits ausreichend, der Freigabeprozess selten oder die gemeinsame Datenbasis nicht vorhanden. Notiere, ob dies den gesamten ICP, eine einzelne Bedingung oder nur die Formulierung betrifft. Nicht jede Abweichung verlangt eine komplett neue Strategie.

Freigabefluss prüft im fiktiven Beispiel einen häufigen Gegenfall: Viele Beteiligte sind vorhanden, aber ein bestehendes Dokumentensystem löst das Statusproblem bereits zuverlässig. Die ursprüngliche Bedingung „viele Beteiligte“ reicht damit nicht aus. Das Team ergänzt die konkrete Lücke im heutigen Ablauf als Voraussetzung. So wird der ICP enger und nützlicher, statt jeden beobachteten Fall nachträglich passend zu erklären.

10. Übertrage die Entscheidung in Vertrieb und Website

Ein ICP wird erst wirksam, wenn er konkrete Routinen verändert. Ergänze im Erstgespräch Fragen zu Situation, Alternative und Verantwortlichkeit. Passe Website-Einstieg und Leistungsbeschreibung so an, dass ein passender Besucher seinen Kontext erkennt. Vermeide dieselbe umfassende Erklärung überall; der Kurztext eröffnet, das Gespräch prüft und die Demo belegt.

Im Beispiel verwendet Freigabefluss auf der Website die konkrete Dokumentfreigabe statt einer allgemeinen Effizienzbehauptung. Vertrieb fragt nach dem letzten betroffenen Vorgang und nach dem heutigen Weg. Die Demo zeigt den tatsächlich relevanten Statuswechsel. Alle drei

Schritte verwenden dieselbe Logik, aber unterschiedliche Belegtiefe. Unpassende Fälle erhalten eine ehrliche Einordnung statt einer erzwungenen Standardpräsentation.

11. Workshop: Entscheidungen aus Notizen ableiten

Bereite anonymisierte Gesprächsnotizen vor und lasse Beteiligte zunächst unabhängig Beobachtungen markieren. Ein möglicher Ablauf umfasst fünfzehn Minuten Belege lesen, zwanzig Minuten Muster und Gegenbeispiele sammeln, zwanzig Minuten Passung und Ausschlüsse formulieren, zwanzig Minuten Positionierung ableiten und fünfzehn Minuten Validierung planen. Die Zeiten sind anpassbare Moderationsannahmen.

Trennt in der Diskussion „steht in den Notizen“, „nehmen wir an“ und „entscheiden wir bewusst“. Starke Meinungen bekommen keine besondere Belegqualität, nur weil sie von der erfahrensten Person stammen. Der Termin endet mit einem Arbeitsentwurf und offenen Tests. Eine fehlende Quelle wird als Rechercheauftrag vermerkt, statt durch einen wohlklingenden Satz ersetzt zu werden.

12. Abnahme und Aktualisierung mit klaren Änderungsgründen

Der Entwurf ist verwendbar, wenn ein Vertriebsmitarbeiter Passung prüfen, eine unbeteiligte Person die Positionierung erklären und ein Fachexperte den behaupteten Unterschied demonstrieren kann. Jeder wichtige Schluss braucht einen Beleg oder die Kennzeichnung als Annahme. Mindestens ein Gegenbeispiel wurde untersucht, nicht nur erwähnt.

Vereinbart einen konkreten Anlass für erneute Prüfung: wiederkehrende unpassende Anfragen, neue verlorene Chancen, veränderte Produktfähigkeiten oder neue typische Kaufwege. Vergleicht dann Beobachtungen mit der ursprünglichen Logik. Ändert nur, was die neuen Informationen rechtfertigen. Ein ICP darf sich entwickeln; ständiges Umschreiben ohne neue Erkenntnis ist dagegen häufig nur eine Reaktion auf einzelne laute Meinungen.

Editierbares ICP- und Positionierungsprotokoll

Alle ausgefüllten Hinweise sind ausdrücklich fiktiv. Ersetze sie durch überprüfbare Angaben aus euren Gesprächen. Ergänze Quelle und Gegenbeispiel, bevor du die Aussage als belastbar behandelst. Unbelegte Aussagen bleiben Annahmen.

[Bearbeitbare Arbeitsdatei in Excel / Google Sheets öffnen](#)

Arbeitsfeld	Fiktiv ausgefüllter Entwurf	Euer Beleg / Gegenbeispiel	Entscheidung / Owner
Kaufsituation	Wiederkehrende Freigabe technischer Dokumente über mehrere Fachbereiche	Eintragen	Eintragen
Konkreter Auslöser	Ein Dokument wurde vor Veröffentlichung mehrfach zurückgespielt	Eintragen	Eintragen
Nutzeraufgabe	Qualitätsmanagement sammelt Kommentare und offenen Status	Eintragen	Eintragen
Prüfrolle	IT bewertet notwendige Einbindungen	Eintragen	Eintragen
Bestehende Alternative	E-Mail-Verläufe mit Anhängen	Eintragen	Eintragen
Passungsvoraussetzung	Heutiger Weg löst gemeinsamen Status nicht ausreichend	Eintragen	Eintragen
Ausschluss und Ausnahme	Keine gemeinsame Verantwortung; zuerst Prozessklärung prüfen	Eintragen	Eintragen
Gegenbeispiel	Bestehendes Dokumentensystem löst die Aufgabe bereits zuverlässig	Eintragen	Eintragen
Belegbarer Unterschied	Gemeinsamer Dokumentstand mit sichtbarer Entscheidung	Eintragen	Eintragen
Positionierungsnachweis	Durchlauf zeigt den Statuswechsel am Beispieldokument	Eintragen	Eintragen
Verständnistest	Unbeteiligte Person erklärt Zielgruppe und konkrete Hilfe	Eintragen	Eintragen

Arbeitsfeld	Fiktiv ausgefüllter Entwurf	Euer Beleg / Gegenbeispiel	Entscheidung / Owner
Änderungsauslöser	Wiederholt unpassende Fälle trotz erfüllter Kriterien	Eintragen	Eintragen

Fragen aus der Anwendung

Wie viele Interviews brauche ich für einen belastbaren ICP?

Es gibt hier keine pauschale Zahl, die Belegqualität garantiert. Entscheidend sind unterschiedliche relevante Fälle, nachvollziehbare Situationen und untersuchte Gegenbeispiele. Halte Lücken und Auswahlverzerrungen fest. Wenige Gespräche können einen Arbeitsentwurf stützen, aber keine repräsentative Aussage über den gesamten Markt.

Was mache ich, wenn Kunden sehr unterschiedliche Gründe nennen?

Trenne zuerst Situation, Rolle und Entscheidungsmoment. Unterschiedliche Gründe können zum selben Kaufweg gehören oder tatsächlich verschiedene Segmente anzeigen. Prüfe konkrete Abläufe und Alternativen, bevor du vorschnell eine neue Persona für jede einzelne Formulierung anlegst.

Muss die Positionierung ein völlig einzigartiges Merkmal behaupten?

Nein. Sie muss für eine passende Situation einen nachvollziehbaren Unterschied gegenüber tatsächlich genutzten Alternativen erklären. Dieser Unterschied kann aus Kombination, Ablauf oder Spezialisierung entstehen. Behaupte keine Einzigartigkeit, die du nicht prüfen und gegenüber realen Alternativen zeigen kannst.

Wann sollte ich einen Ausschluss wieder öffnen?

Wenn neue Informationen den ursprünglichen Grund verändern, etwa geklärte Verantwortung, passende Integrationen oder ein anderer Bedarf. Dokumentiere die Ausnahme und ihren Nachweis. Ein lauter Einzelwunsch allein rechtfertigt noch nicht, alle bisher sinnvollen Grenzen des ICP aufzugeben.