

LEADERS VON MORGEN

Digitale
Transformation



Stop guessing. Start doing.

Kapitel 5:

Phase 1.1 - Nutzerbedürfnisse verstehen

#Essenzen



Die Zeit des “um-sich-selbst-drehens” als Unternehmen ist vorbei. Der Kunde steht im Fokus - und die zentrale Frage ist: “Was möchte er?”



Eine Organisation beschäftigt sich per Definition mit sich selbst. Daher ist radikale Nutzerzentrierung so wichtig und zugleich so schwer. Aus diesem Grund braucht es immer wieder ein Trainingscamp und stets neue Anläufe, sich intensiv mit den Nutzerinnen zu beschäftigen. Zudem liegt die eigentliche Herausforderung in der konkreten Umsetzung. Für Philipp ist dies eine der größten Führungsaufgaben - die radikale Nutzerzentrierung im Fokus zu halten und stets für die “Execution” zu sorgen.



Bei Klöckner ist die Nutzerzentrierung mittlerweile Common-Sense. Es gibt beispielsweise Personas, die stets angepasst werden. Sie veranschaulichen typische Vertreter einer Zielgruppe mit speziellen Erwartungen, Werten, Wünschen, Zielen und Verhaltensweisen. Eine Persona ist die Personifizierung bzw. der Prototyp einer Zielgruppe und hilft dabei, Annahmen über Kunden zu treffen.

Als fiktive Anwenderinnen werden Personas mit konkreten Merkmalen wie Name, Foto, Wohnort, Lebenslauf, Familienstand, Alter, Einkommen, Ausbildung, Fähigkeiten, Einstellungen, Hobbies etc. beschrieben. Sie repräsentieren aber nicht den Durchschnitt einer Zielgruppe, sondern erscheinen als Personen, die Muster im Nutzungsverhalten erkennen lassen. Aus diesem Grund entwickeln Unternehmen oft auch mehrere Vertreter einer Zielgruppe.



Es geht nicht darum, die Kundinnen persönlich zu kennen. Bei langjährigen Beziehungen im B2B Vertrieb ist dies häufig der Fall. Es geht darum, wirklich zu wissen, warum meine Kunden nachts nicht schlafen können. In dieser ersten Phase des 4-Phasen-Prozesses geht es darum, losgelöst

von den Produkten und Services herauszufinden, was die Schmerzpunkte der Kunden sind.

Die Mittel hierzu: Beobachtung und offene Fragen.

*Wie agieren und interagieren die Personen auf die jeweilige Art und Weise?
Warum tun sie das so? - Was ist das dahinter liegende Muster oder Bedürfnis?*

Mit dieser Methode des qualitativen Interviews stellst Du Dich in die Schuhe Deiner Nutzerinnen. Versuche wirklich die Welt aus ihren Augen zu sehen und zu verstehen, welche Bedürfnisse sie umtreiben und was sie motiviert.



Im B2B Bereich ist meine Kundin ja ebenfalls ein Unternehmen. Daher ist es wichtig, die Bedürfnisse der Kunden meiner Kunden zu verstehen. So hat es Thermondo gemacht. So haben sie die Lücke zwischen Heizungsherstellern und Endkunden geschlossen, die bis dahin durch die Installateure besetzt war. Die Kunden von Ratepay sind E-Commerce-Händler. Natürlich muss Ratepay aber die Bedürfnisse der Kundinnen der E-Commerce-Händler kennen, damit sie ein optimales Kundenerlebnis haben.

Bei sich verändernden Gewohnheiten oder technologischen Entwicklungen müssen die Nutzerbedürfnisse auch neu herausgefunden werden. Was dabei hilft: die User-Journey stets im Auge behalten. Nina bringt das Beispiel von Amazon, die zum Ziel hatten, die "easiest shopping-experience" zu ermöglichen. Auf dieses Bedürfnis hin wurden alle Schritte optimiert und die gesamte Organisation darauf hin ausgerichtet.

Ratepay arbeitet hierbei mit einem Kreisprozess. Die Kundenanforderungen und Marktgegebenheiten ändern sich laufend und Ratepay muss sich stets hinterfragen, welche echten Probleme sie beim Kunden lösen und wie sie sich darin vom Wettbewerb unterscheiden. Daraus speisen sich die Erkenntnisse zur Verbesserung der Produkte und Services, die Ratepay anbietet.



Für **GISBERT** war die radikale Nutzerzentrierung völlig neu und er musste dieses Vorgehen erst lernen. Der neuartige Gedanke war: "Wie können wir bei Klöckner dem Kunden das Bestellen von Stahl erleichtern?" Es ging v.a. darum, wirklich vom Kunden her zu denken und nicht gleich die Folgefrage zu stellen, welche Konsequenzen dies für Klöckner haben würde. Dies ist eine Sisyphusarbeit, weil man wirklich in die Erfahrungswelt der Kundin eintauchen muss. Wenn sich nur die zwei CEOs von Anbieter und Kunde über Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit unter-

halten, kommt dabei nichts wirklich Relevantes heraus, weil beide viel zu weit weg vom Kunden sind.



Philipp fasst die Phase 1 noch einmal für Dich zusammen. Es geht darum zu verstehen, welche Bedürfnisse Deine Kundinnen auch außerhalb Eurer Produkte und Dienstleistungen haben. Es geht nicht darum, herauszufinden, was Eure Kunden wollen!

Fragt nicht, was sich die Kundinnen wünschen, sondern versteht, wo die Schmerzpunkte liegen. Ansonsten kann das “Faster-Horses-Syndrom” auftreten. Vermutlich kennst Du das bekannte Beispiel hierzu von Henry Ford. Hätte er damals die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie ihm gesagt, schnellere Pferde. Die Beseitigung des Pain Points aber war, schneller von A nach B zu kommen.

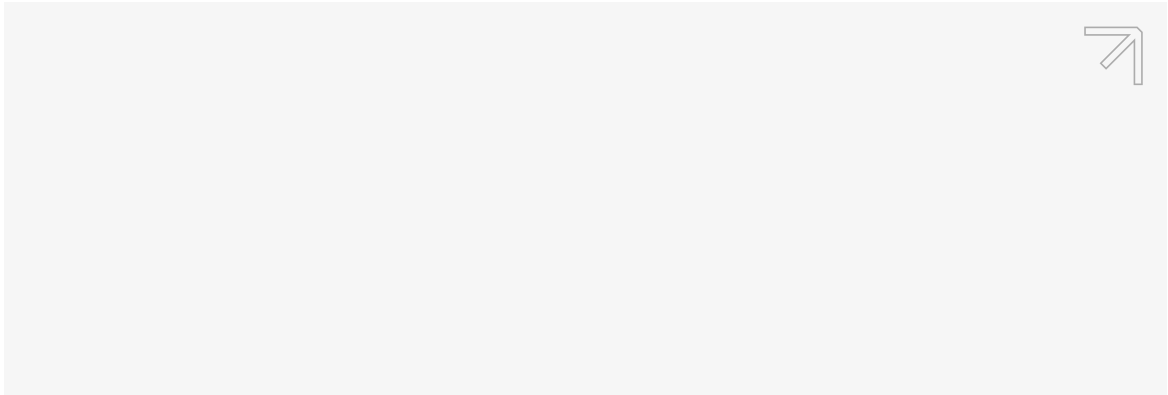
#Transfer



Wie Gisbert es bei Klöckner auch gemacht hat: Einfach mal loslegen und sich auf den Weg machen, die Pain Points der Kundinnen herausfinden. Du kannst dabei folgendermaßen vorgehen:

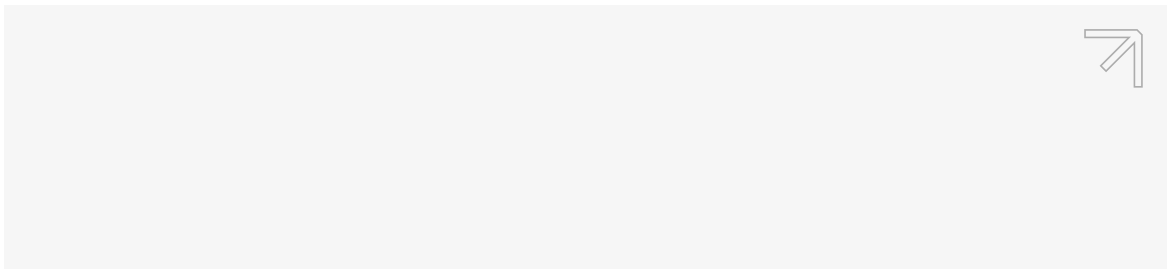
- 1. Schritt: Wähle 10 bis 20 Nutzer aus**, die Du beobachten und befragen möchtest. Am besten ist dies eine diverse Gruppe an Personen, die entweder Endkunden, Kundinnen in der Supply Chain oder interne Prozess-Kunden sind. Im besten Falls sind dies Nutzerinnen, mit denen Du relativ einfach in Kontakt gehen kannst, um das Vorgehen auszuprobieren.
- 2. Schritt: Schreibe die Nutzer an**, erkläre ihnen, was Du vorhast (ihre Pain Points herausfinden, um die Produkte und Services daraufhin zu optimieren) und vereinbare Termine. Meist bist Du mit einer Stunde für den Anfang gut beraten. Halte Dir die Option offen, noch einmal wieder zu kommen und z.B. Deine Beobachtungen fortzusetzen.
Du wirst sehen, dass Deine Nutzerinnen in der Regel von Deiner Anfrage nicht genervt sind, sondern im Gegenteil ihre Neugier geweckt ist und Ihr Euch auf eine ganz neue Ebene der Kundenbeziehung begeben.

Und wie immer empfehlen wir Dir, gleich loszulegen und hier und jetzt ein Anschreiben an Deine User zu formulieren:

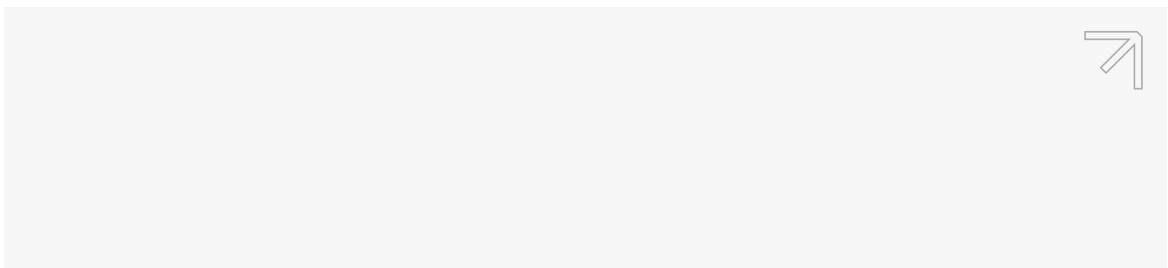


3. Schritt: Entwickle einen Beobachtungs- und Interviewleitfaden

An welchen Touchpoints und bei welchen Prozessschritten möchtest Du Deine Nutzerinnen beobachten?



Überlege Dir grob, welche WARUM-Fragen Du stellen möchtest.



4. Schritt: Durchführung der Beobachtungen und der Interviews

Beobachte das konkrete Verhalten der Nutzer und mache Dir dabei Notizen. Frage anschließend, warum er/sie etwas Bestimmtes getan hat und welche Gründe und Bedürfnisse dahinter liegen.

Wichtig dabei: Sei geduldig, halte Sprechpausen aus, geht gemeinsam in die Tiefe und hüte Dich davor, Deine eigene Meinung zu äußern.

Durch Beobachtung bekommst Du reale Einblicke in die Verhaltensweisen, Entscheidungswege und Aktionsabfolgen der Nutzerinnen.

Darauf solltest Du achten:

- c. Aktivitäten:** *Was tut die Person? Welche Workarounds schafft sie sich?*
- d. Umgebung:** *Wie ist die Umgebung und wie nimmt sie Einfluss auf die Aktionen des Nutzers?*
- e. Interaktion:** *Zwischen wem oder was findet welche Interaktion statt?*
- f. Objekte:** *Welche Objekte werden während der Aktivität genutzt?*
- g. Nutzerin:** *Wer ist das? Was ist ihre Rolle?*

Achtung: Bei der Beobachtung stets darauf achten, den Nutzer möglichst wenig zu beeinflussen.

(zitiert aus: <https://www.youitive.de/durch-beobachtung-user-needs-analysieren/>)

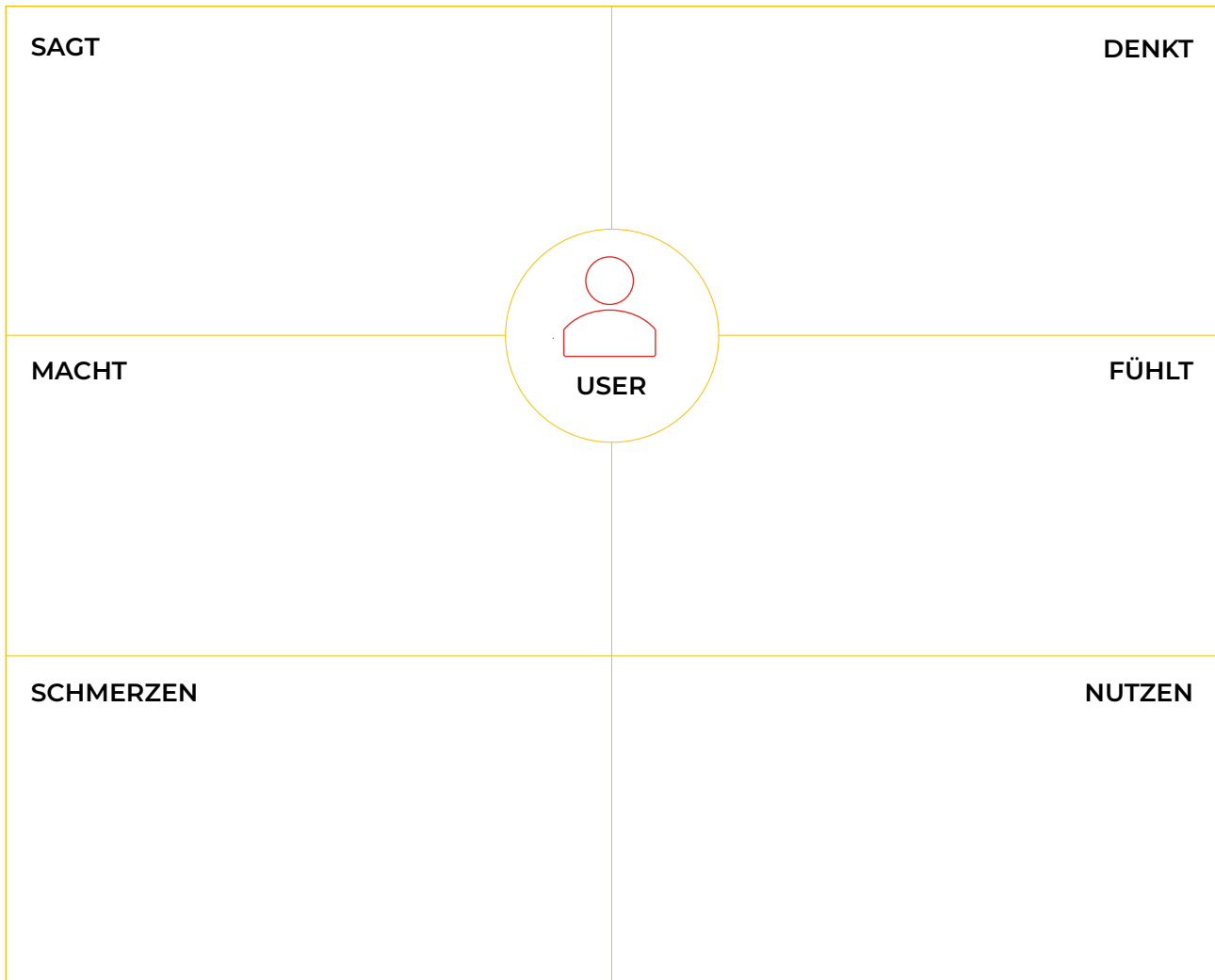
Nachdem Du Deine Nutzerinnen beobachtet hast, befrage sie. Finde durch Warum-Fragen die Hintergründe für ihre Vorgehensweise heraus. So kommst Du den dahinter liegenden Bedürfnissen auf die Schliche.

Um Deine Nutzer nicht mit unzähligen Warum-Fragen zu nerven, kannst Du im Gespräch variieren: "Aus welchem Grund hast Du dies oder das getan? Wozu bist Du so oder so vorgegangen? Wieso hast Du Dich auf diese Art und Weise verhalten?"

5. Schritt: Aufbereitung der Ergebnisse

Eine gute Methode, um Deine Notizen und Erkenntnisse über Deine Nutzerinnen zu visualisieren, ist die Design Thinking Methode "Empathy Map." Hiermit strukturierst Du Deine Erkenntnisse nach dem, was Deine Nutzer sagen, denken, machen, fühlen und welche Schmerzpunkte und Nutzen sie bei und von ihrem Verhalten haben.

Im Grunde hast Du damit auch eine gute Vorlage, der Du im Interview folgen kannst. Denn wie sich jemand fühlt oder was er/sie dabei denkt, erfährst Du am besten über Fragen im Anschluss an Deine Beobachtung.



Wir haben Dir für die Empathy-Map ein Beispiel von der Website www.youitive.de aufgeführt. Hier geht es um die Entwicklung einer Lösung für den Pain Point "Parkplatzsuchen." Den ganzen Artikel findest Du hier: <https://www.youitive.de/empathy-map-wie-du-deinen-nutzer-besser-verstehst/>

Eine weitere gute Methode zur Kondensierung Deiner Erkenntnisse aus den Beobachtungen und Interviews sind Bedürfnis-Hindernis-Paare. Hierbei stellst Du den herausgefundenen Bedürfnissen Deiner Nutzer die Hindernisse gegenüber, die dafür sorgen, dass diese ihre Bedürfnisse nicht ausleben können.

Diese Gegenüberstellung schafft Klarheit und lässt bereits Veränderungen und Lösungen erahnen - entweder in dem andere Wege gefunden werden, um auf die Bedürfnisse zu reagieren oder indem die im Weg stehenden Hindernisse abgebaut werden.

Eine weitere gute Methode zur Kondensierung Deiner Erkenntnisse aus den Beobachtungen und Interviews sind Bedürfnis-Hindernis-Paare. Hierbei stellst Du den herausgefundenen Bedürfnissen Deiner Nutzer die Hindernisse gegenüber, die dafür sorgen, dass diese ihre Bedürfnisse nicht ausleben können.

Diese Gegenüberstellung schafft Klarheit und lässt bereits Veränderungen und Lösungen erahnen - entweder in dem andere Wege gefunden werden, um auf die Bedürfnisse zu reagieren oder indem die im Weg stehenden Hindernisse abgebaut werden.

BEDÜRFNIS	HINDERNIS
1	
2	
3	
4	
5	

Die Visualisierungen mit der Empathy-Map und die Bedürfnis-Hindernis-Paare kannst Du übrigens beide hervorragend einsetzen, um anderen von Deinen Ergebnissen zu berichten bzw. sie von den Nutzer-Bedürfnissen zu überzeugen.

Du hast vermutlich gemerkt, dass Philipp in einigen Kapiteln die Methode "Design Thinking" erwähnt hat. Genau genommen ist dies ein Methoden-Set, um nutzerzentrierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wir haben Dir im zweiten Workbook in Kapitel 8 eine kurze Toolbox hierzu verfasst. Für eine ausführlichere Beschreibung der Design Thinking Methoden empfehlen wir Dir das Buch: "Digital Innovation Playbook" von Dark Horse Innovation.

Außerdem findest Du viele Erklärungen und Templates auf folgender Website:
<http://sustainable-innovation-playbook.de/index.html>

Dahinter stecken verschiedene Institutionen, wie z.B. die Alanus Hochschule, ALOENK TU Berlin und die Innovationsberatung Dark Horse.

Zusatz:

Falls Du dieses Vorgehen der Phase 1 für ein Team im Unternehmen machst, dann sind Deine Nutzerinnen natürlich Deine internen Kunden im Prozess. Insofern lässt sich die Methode auch wunderbar zur Prozessoptimierung im Unternehmen anwenden.