
Was braucht der Kunde wirklich?

von Rudolf T. A. Greger

Ja, was braucht der Kunden? Zunächst weiß das niemand so genau, am wenigsten der Kunde selbst. Es ist die Aufgabe der Unternehmer, das herauszufinden; es zu erahnen, was der Kunde eines Tages wünschen wird, und es dann rechtzeitig anzubieten. Viele Unternehmer liegen mit ihren Annahmen falsch, und das zeigt sich in stagnierenden oder sogar sinkenden Umsätzen. Das ist der Zeitpunkt an dem die Firmenchefs Marktforscher oder Unternehmensberater ins Spiel bringen, die mit ihren Checklisten und Fragebögen alles standardisiert abfragen.

Mir blutet dabei immer das Herz, denn ich als Designer und Design-Thinking-Experte vermisste dabei den menschlichen Aspekt. Ein wesentlicher Teil des Design-Thinkings ist die Fähigkeit Empathie für den Kunden zu entwickeln. Der Designer »stellt sich in die Schuhe des Kunden«, d.h. er versucht dessen Position einzunehmen und so zu denken wie er. So erkennt und trifft man besser die unentdeckten Wünsche desselben.

Aber wie macht man das?

Na klar, durch Fragen stellen. Traditionellerweise macht man Interviews, erstellt dazu einen Fragebogen, lädt »Lead-Users«, oder mehrere »Schlüsselkunden«, ein, erklärt ihnen die Rahmenbedingungen und die Maßnahmen des Datenschutzes und geht dann den vorbereiteten Interviewleitfaden mehr oder weniger penibel durch. Im besten Fall nimmt man alles mit einem Tonband auf.

Bullshit!

Richtige Designer, die echtes »Design-Thinking« praktizieren, nutzen keine Fragebögen!

Wir sollen die Datenflut nicht mutwillig vergrößern und damit unsere Chance auf eine tiefe Einsicht blockieren. Wir sollen aufmerksam zuhören, beobachten und verstehen. Wie mache ich das?

Schritt 1: Das Interview ist ein Gespräch

Ich versuche mich in den Kunden einzufühlen. So wie sich ein Chamäleon seiner Umwelt farblich anpasst, so versuche ich mich als Designer mich der Zielgruppe verhaltenmäßig anzu-

passen; ich will Teil dieser Zielgruppe sein. Das gelingt zu einem hohen Prozentsatz mit der »richtigen« Einstellung.

Die »richtige« Einstellung heißt, der Interviewer hat den echten und tiefen Wunsch den Kunden zu verstehen, anstatt seine persönlichen Vorlieben im Anderen wiederzuentdecken.

Im Gespräch achte ich nicht nur darauf, was gesagt wird, sondern auch wie es gesagt wird. Ich beobachte die Mimik, die Körperhaltung, mache mir nonverbal übermittelte Informationen bewusst. Ich beachte besonders was nicht gesagt wird. Das sind Bereiche zum Nachhaken im Gespräch.

Vor allem aber trachtet ich danach eine gute Unterhaltung zu führen.

Schritt 2: Die Interpretation ist wesentlich

Dann analysiere ich das Gehörte. Ich lasse es Revue passieren (klarerweise ohne den Interviewpartner), notiere mir wesentliche Punkte und meine Interpretationen dazu. Was ist besonders hängen geblieben, wie deute ich das?

Jedenfalls habe ich nach einer Reihe von Interviews – pardon, solchen Gesprächen – meine Position über das, was Kunden tatsächlich wünschen, verfeinert.

Nach einigen solcher Notizen kann ich dann meistens Muster erkennen. Diese Muster erlauben es mir, die vermeintlich gewünschten Kundenziele zu präzisieren. Das ist das Material für neue Spekulationen über das Gewünschte der Kunden, darüber, welchen Job diese tatsächlich erledigen wollen und wobei wir ihnen helfen könnten.

Zum Beispiel: Was könnte ein Kunde wirklich erledigen wollen, wenn er eine Bohrmaschine oder einen Bohrer für die Bohrmaschine kauft? Die klassische Antwort darauf ist, er will gar keinen Bohrer, er will ein Loch in der Wand. Der geübte Design-Thinking-Anwender weiß natürlich, das ist nur die halbe Wahrheit; der Kunde will in Wirklichkeit nicht unbedingt ein Loch in der Wand, sondern er will ein Bild aufhängen und fragt nun noch weiter: Warum? Weil er das Bild anderen

Menschen zeigen will. Warum? Weil er stolz ist, dass er sein Doktorat gemacht hat. Warum? Weil er damit seine Kompetenz unterstreicht. Warum, wozu? Weil er damit das Vertrauen seiner potentiellen Kunden gewinnt und die ihn deshalb zur Problemlösung engagieren, weil er so seinen Beruf ausüben kann, weil er damit selbst Nutzen stiftet.

Nun können wir überlegen, welche Angebote wir dem Kunden machen könnten, um ihm bei einem dieser Punkte, über dem bloßen Loch in der Wand hinausgehend, zu unterstützen. Dabei können neue Produkte entstehen, Gegenstände genauso, wie Dienstleistungen oder neue Prozesse.

Fazit: Seien Sie mutig!

Machen Sie es wie Steve Jobs, Jeff Bezos und Elon Musk, beobachten Sie, interpretieren Sie und entscheiden Sie dann im Sinne und zum Wohle Ihrer Kunden. Ihr Erfolg wird Sie bestätigen.

Rudolf T. A. Greger ist Designer und Design-Thinking-Coach. Er hilft Führungskräfte, neue Denk- und Sichtweisen anzuwenden, um komplexe Probleme zu lösen und Unternehmen wieder fit für den Markt zu machen. Seine Design-Thinking-Akademie bietet Design-Thinking-Seminare und Workshops an.

Rudolf T. A. Greger & Design-Thinking-Tank

% GP designpartners gmbh
Schottenfeldgasse 63
1070 Wien

+43-1-5233598-0
+43-699-11668702

greger@dt.at
designthinkingtank.at