



### Spiel 1: Kunden-Personas

Das Konzept der Personas wurde von Alan Cooper entwickelt. Personas sind fiktive Personen, die Zielgruppen, Abnehmer eines Produkts oder Kunden des Unternehmens repräsentieren. Im Rahmen eines Brainstormings stellt man sich die typischen Lebensumstände der Kunden vor. Man erfasst, in welchem sozialen Umfeld sie leben, welche Interessen sie haben, welche Medien sie nutzen und anderes mehr. Ähnlich wie bei einem Steckbrief werden diverse Fragen zu Vorlieben und Konsumverhalten beantwortet, sodass das Bild der fiktiven Person mit der Zeit immer schärfer wird. Gerade weil die Anzahl der Personas auf nur drei bis vier reduziert ist, arbeitet man dabei sehr stark mit Stereotypen, Klischees und Übertreibungen. Dies ist gewollt, weil die Methode eben keinen wissenschaftlichen Anspruch auf höchste Genauigkeit erhebt. Vielmehr sind die Personas nützliche Hilfsmittel, um die Masse der Kunden besser greifbar zu machen — sie fungieren als Idealtypen.

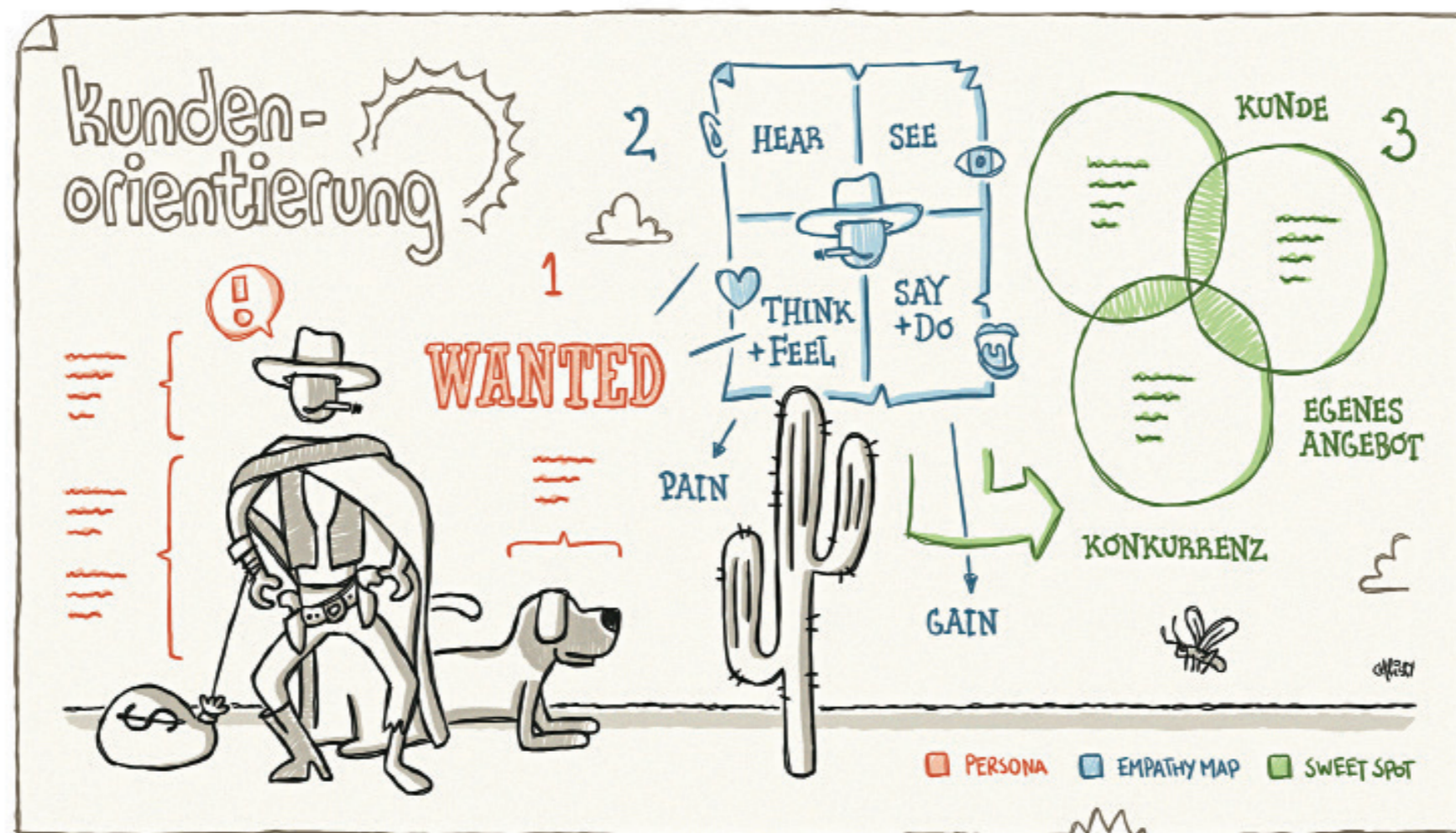


### Spiel 2: Customer Empathy Map

**Ziel des Spiels:** Eine weitere Methode, um sich der Person des Kunden zu nähern, ist die Customer Empathy Map. Sie baut prinzipiell auf Kunden-Personas auf und funktioniert ähnlich. Allerdings konzentriert sie sich noch stärker auf die Gefühle der idealtypischen Kunden. Die Personas sind dabei ein geeignetes Mittel, um den Blick für die Kundentypen zu schärfen, in die man sich mithilfe der Customer Empathy Map hineinversetzen möchte.

**Spieldurchführung:** Um die Empathy Map im Team effektiv einsetzen zu können, sollte sie im Großformat ausgedruckt oder vorgezeichnet und in einem Besprechungsraum an der Wand angebracht werden. In der Mitte der Karte befindet sich der stilisierte Kopf des Kunden. Über, unter und neben dem Kopf sind jeweils freie Felder eingezeichnet, die das Team in einem Brainstorming-Prozess gemeinsam füllen kann. Über dem Kopf wird gesammelt, was der Kunde denkt und fühlt. Links, auf Höhe des Ohrs, wird gesammelt, was der Kunde hört. Rechts das, was der Kunde sieht, und unter dem Kopf wird notiert, was der Kunde sagt. Bewaffnet mit Post-its sammelt das Team nun gemeinsam Ideen und hält sie in den jeweiligen Feldern fest. Zusätzlich existieren noch ein „Pain“- und ein „Gain“-Feld. Hier werden die Dinge festgehalten, die beim Kunden — bezogen auf das Produkt — im übertragenen Sinne „Schmerzen“ oder aber im Gegenteil einen Mehrwert generieren.

**Nutzen des Spiels:** Das Befüllen der Empathy Map sorgt dafür, dass die Mitarbeiter nicht nur über den Kunden reden, sondern sich aktiv in seine Rolle hineinversetzen und dabei beginnen, wie der Kunde selbst zu denken und zu fühlen. Der Einsatz der Empathy Map ist allerdings nicht nur auf die Ermittlung von Kundenbedürfnissen beschränkt. Sie lässt sich auch für jede andere Stakeholder-Analyse sinnvoll einsetzen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen einer beliebigen Anspruchsgruppe abschätzen zu können. Damit ist die Methode bestens für HR geeignet.



### Die Spielesammlung

Die vorgestellten Konzepte zur Identifizierung von Kundenbedürfnissen können einzeln oder aufeinander aufbauend eingesetzt werden. Gerade die Verbindung der Methoden hilft dabei, den zentralen Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens — den Kunden — besser verstehen und seine Bedürfnisse somit gezielter bedienen zu können. Im Fokus stehen dabei nicht nur der externe Kunde, sondern alle Stakeholder, auch die Mitarbeiter.



**André Häusling** und seine Kollegen von der Managementberatung HR Pioneers stellen Methoden, Spiele und Ideen für agiles Arbeiten vor. Diesmal: **Kunden-Personas**, **Customer Empathy Map** und die **Sweet-Spot-Methode** — drei Instrumente, die HR ein besseres Verständnis ihrer internen und externen Kunden ermöglichen.

## AGILE TOOLS



### Spiel 3: Sweet-Spot-Methode

Nun, da ein Verständnis des Kundentypus vorhanden ist, seine Interessen und sein Kaufverhalten durchdacht und dokumentiert wurden, geht es an die Selbstreflexion. Dabei hilft die Sweet-Spot-Methode nach Martin J. Eppler, mit der die Alleinstellungsmerkmale des eigenen Unternehmens ermittelt werden können.

**Spieldurchführung:** Das Modell von Eppler umfasst insgesamt drei Kreise, die sich jeweils überschneiden. Ein Kreis steht für die Kunden, einer für die Konkurrenz und der dritte für das eigene Angebot. Die Spieler haben nun die Aufgabe, die Kreise entsprechend zu füllen. Im Kreis „unser Angebot“ notiert man die wichtigsten Eigenschaften des eigenen Produkts. Eigenschaften, die dem Kunden besonders wichtig sind, werden in der Schnittmenge mit dem Kreis der Kunden notiert — allerdings nur, wenn die Konkurrenz diese Produkteigenschaften nicht auch bietet. Sollte dies der Fall sein, werden die Eigenschaften in der zentralen Schnittmenge aller drei Kreise notiert. Dort, wo sich Konkurrenz und Kunde schneiden, werden jene Eigenschaften des Konkurrenzangebots dokumentiert, die noch nicht Teil des eigenen Angebots sind (der sogenannte „Sour Spot“). Die Einsicht in die eigenen Defizite kann anschließend als Ansatz für eine Team-Diskussion darüber dienen, ob und wie die Lücke zur Konkurrenz geschlossen werden kann. Der „Sweet Spot“ befindet sich hingegen in der Schnittmenge des eigenen Angebots mit den Bedürfnissen der Kunden und beschreibt die Eigenschaften des eigenen Produkts, die es dem Kunden exklusiv bietet. Auch hier sollte man in der Diskussion im Team herausarbeiten, was getan werden kann, um den Kunden einen wertvollen Nutzen zu liefern. Abschließend wird das Produktportfolio dahingehend hinterfragt, ob es Aspekte im eigenen Angebot gibt, die dem Kunden nicht wirklich wichtig sind und daher nicht mehr angeboten werden sollten.

**Nutzen:** Mit der Sweet-Spot-Methode lassen sich gezielt Stärken und Schwächen des eigenen Produktportfolios transparent machen. Damit liefert das Modell wertvolle Ansatzpunkte zur Identifikation, Weiterentwicklung und Neukonzeption von Alleinstellungsmerkmalen.