

Leitfaden Kundeninterviews

Wie Ihr potenziellen Kunden ihre wahren Probleme und Bedürfnisse entlockt

Ist dieser Leitfaden für mich relevant?

Interviews zur Analyse von Kundenproblemen, sogenannte Probleminterviews, stehen ganz am Anfang eines Gründungsvorhabens und sollen überprüfen, inwiefern überhaupt der Bedarf an einer bestimmten Geschäftsidee vorhanden ist. Dieser Leitfaden ist also für Dich relevant, wenn Du eine mehr oder weniger vage Geschäftsidee hast und wissen möchtest, ob es Sinn macht, diese anzugehen.

Schon mal versucht, ein totes Pferd zu reiten?

Eine der kritischsten Annahmen in einem neuen Geschäftsmodell ist, dass die Kunden das Produkt auch wirklich brauchen und wollen. Um diese Annahme zu validieren, oder das Geschäftsmodell entsprechend anzupassen, ist eine gründliche Phase der Kundenerforschung zu Beginn des Gründungsvorhabens unerlässlich. Gründer dürfen sich hier keinesfalls auf ihr Bauchgefühl verlassen, da sie naturgemäß von ihrer Lösung voreingenommen sind. Und auch Zielkunden lassen sich oft von Produkten begeistern und zu Interessensbekundungen hinreißen, die sich plötzlich in Luft auflösen, sobald sie tatsächlich Geld in die Hand nehmen sollen. Ein halbherziges Abhandeln oder gar Überspringen der Problemfindung wird zum Bumerang, wenn das blindentwickelte Produkt später am Markt vor sich hindümpelt, sinnbildlich also zum toten Pferd wird. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im gründlichen Lernen über die Bedürfnisse der Zielkunden und der Ausrichtung der Produktentwicklung an diesen Erkenntnissen.

Da Gründer in der Regel mit einer Lösung im Kopf starten, besteht die große Kunst der Problemfindung darin, die Kunden nicht zu beeinflussen und ein objektives Bild ihrer Bedürfnisse, Schwierigkeiten und Vorlieben herauszuarbeiten. Mit anderen Worten, das Verkaufen der eigenen Idee ist tabu. Idealerweise wird diese im Gespräch nicht einmal erwähnt. Die Motivation ist ausschließlich, die Zielgruppe bestmöglich kennen und verstehen zu lernen. Die folgenden Tipps geben Euch eine Orientierungshilfe.

Die wahre Motivation hinter einer Tätigkeit erkennen

In der Jobs-to-be-done-Logik verwenden wir Produkte, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen. Beispielsweise geht es bei einem Bohrkopf nur auf den ersten Blick darum, ein Loch in die Wand zu bohren. Das Loch dient eigentlich dazu, einen Haken zu befestigen. Und dieser wiederum dient dazu, ein Bild aufzuhängen. Nun kann man sich fragen, welche Alternativen zum Lochbohren denkbar sind, um ein Bild aufzuhängen? Hier entsteht Raum für Innovation. Mehrmaliges Fragen nach dem *Warum* ermöglicht also ein Herauszoomen und das Erkennen der wahren Motivation hinter einer Tätigkeit.

Aktuelle Lösungen und deren Defizite identifizieren

Ist die wahre Motivation des Kunden verstanden, geht es im nächsten Schritt darum, seine aktuellen Lösungen zu identifizieren und zu durchleuchten. Ihr sucht nach Schwierigkeiten und Bindungs-kräften dieser Lösungen. Warum hat er sich für die aktuelle Lösung entschieden? Was stört den Kunden? Wo entstehen Reibung und Unzufriedenheit? Was bindet ihn andererseits an die aktuelle Lösung? Ziel dieser Übung ist, den vielversprechendsten Ansatzpunkt für Eure eigene, bessere Lösung zu finden. Gebt Euch unwissend und neugierig, egal wie viele Erkenntnisse Ihr bereits gesammelt habt. Fragt nach, zieht die Augenbrauen hoch, bringt den Kunden ins Reden.

Achtung: Existieren vermeintlich keine aktuellen Lösungen, so ist entweder die wahre Motivation nicht richtig formuliert oder es ist eine Warnung, dass das vermutete Problem so klein ist, dass der Kunde keinen Anlass zum Handeln verspürt. In diesem Fall müsst Ihr Eure Gründungsidee kritisch hinterfragen! Gibt der Kunde andererseits bereits Geld für die aktuelle Lösung aus, so ist dies ein positives Zeichen für Zahlungsbereitschaft.

8 Tipps für erkenntnisreiche Probleminterviews

1. Interviews persönlich führen

Neben dem Gesagten sind Körpersprache und Mimik wichtige Informationsquellen, die Euch Auskunft über die Schwere des Problems geben. Zudem baut Ihr durch ein persönliches Gespräch eine Verbindung zu Eurem Interviewpartner auf, auf die Ihr später zurückgreifen könnt, wenn Ihr zum Beispiel Test-/Pilotkunden benötigt.

2. Interviews zu zweit durchführen

So könnt Ihr im Anschluss Eure Beobachtungen und Erkenntnisse abgleichen - vier Ohren hören mehr als zwei. Möglich ist auch, dass einer spricht und der andere schreibt. Zudem seid Ihr zu zweit weniger gefährdet, in den Verkaufsmodus Eurer Idee abzudriften.

3. Interviews streuen

Führt zu Beginn auch zahlreiche Interviews mit Befragten außerhalb Eurer vermuteten Kernzielgruppe durch. Das klingt zunächst nach Zeitverschwendung, hilft Euch jedoch dabei, Eure Zielgruppe klarer zu definieren und abzugrenzen. Zudem stellt Ihr sicher, dass nicht links oder rechts ein viel lukrativeres Kundensegment schlummert, das Ihr bislang noch nicht auf dem Schirm hattet.

4. Die eigene Lösung nicht erwähnen

Bei den Probleminterviews geht es ausschließlich darum, ein gutes Kundenverständnis zu entwickeln. Die eigene Lösung ist Gegenstand der späteren Lösungsinterviews. Aus Erfahrung sind die Befragten jedoch neugierig, was es mit Eurem Produkt auf sich hat. Vertröstet Sie damit auf das Ende des Gesprächs und führt zunächst die Problemfindung durch.

5. Keine Suggestivfragen stellen

Vermeidet es, die Gedanken des Befragten mit gerichteten Fragen in Eure Denkrichtung zu lenken – schwierig, aber essenziell. Andererseits könnt Ihr jedoch Anti-Suggestivfragen verwenden: Behauptet, dass das Problem nicht existiert, bzw. dass es mit bestehenden Mitteln zufriedenstellend gelöst werden kann und schaut, ob der Kunde widerspricht. Ein hervorragender Test.

6. Nur reales Verhalten zählt

Menschen fällt es erfahrungsgemäß schwer, hypothetische Entscheidungssituationen richtig einzuschätzen. Fragen im Konjunktiv oder bezogen auf zukünftige Sachverhalte sind daher wenig verlässlich. Konzentriert Euch hingegen auf das reale Verhalten des Befragten. Fragt die Kunden nicht, was sie wollen, sondern was sie tun oder getan haben. Falls möglich, befragt Kunden, die vor kurzem mit dem Problem konfrontiert waren, bzw. die Entscheidungssituation von Interesse (z.B. Kaufentscheidung der aktuellen Lösung) durchlaufen haben. Je frischer die Situation, desto wertvoller der Input. Interessant ist auch, wie häufig sie das Problem erleben.

7. Am Ende nach weiteren Kontakten fragen

Fragt den Interviewpartner am Ende des Gesprächs, ob Ihr ihn wieder kontaktieren dürft, sobald Ihr eine Demo der Lösung gebaut habt. Fragt zudem, ob er Euch Kontakte zu weiteren Interviewpartnern aus seinem Netzwerk vermitteln kann.

8. Erkenntnisse schriftlich festhalten

Selbstverständlich macht es Sinn, die Erkenntnisse unmittelbar im Anschluss an das Interview schriftlich zu dokumentieren. Achtet hierbei auf eine objektive Wiedergabe des Gesagten und die Verwendung der Kundensprache. Haltet einige Kernzitate fest. Dies ist ein weiterer Schutz davor, die Interviews später im Sinne der eigenen Lösung zu interpretieren.

Exemplarischer Aufbau eines Probleminterviews

1. Kontext setzen

- Ihr arbeitet an einer Gründungsidee im Bereich XY, die Ihr im Anschluss gerne erklärt.
- Es geht euch nicht darum, etwas zu verkaufen, sondern Ihr wollt lediglich möglichst viel über Eure Zielgruppe lernen.
- Ggf. fragen, ob Audioaufnahme in Ordnung ist
- Ggf. relevante Eckdaten zur Kundensegmentierung abfragen

2. Wahre Motivation identifizieren

- Sucht den größeren Kontext. Fangt bei einer Tätigkeit bzw. einer aktuellen Lösung an und fragt solange nach dem *Warum*, bis Ihr eine ausreichend übergeordnete Motivation gefunden habt.

3. Aktuelle Lösungen untersuchen

- Hauptteil des Interviews
- Lasst den Befragten nun alle ihm bekannten existierenden Lösungen für die identifizierte übergeordnete Motivation aufzählen und beschreiben.
- Besprecht jede dieser Lösungen im Detail. Woher kennt er die Lösung? Warum hat er sich dafür, bzw. dagegen entschieden? Was waren/sind Erwartungen, Versprechungen, Befürchtungen, Hindernisse, etc.? Was läuft gut, was schlecht? Wo entsteht Reibung im Prozess? In welchen Situationen treten diese Schwierigkeiten (besonders deutlich) in Erscheinung (sogenannte Triggering Events)? Was bindet ihn an die aktuelle Lösung?

4. Abschluss

- Ist erneutes Kontaktieren mit Demo okay?
- Kann der Befragte weitere relevante Kontakte aus seinem Netzwerk vermitteln?

Wann habe ich genug Interviews geführt?

Es wird Euch wenig überraschen, dass es auf hierdrauf keine Antwort in Form einer bestimmten Anzahl an Interviews gibt. Je nach Zielgruppe und Eindeutigkeit des Problems kann die Anzahl der erforderlichen Interviews zwischen 20 und 50 liegen. Pauschal gesagt, ist die Problemfindungsphase beendet, sobald Ihr durch weitere Interviews keine neuen Einsichten mehr generieren könnt.

Generell sollten zum Ende der Problemfindungsphase folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Zielgruppe und Early Adopter sind bekannt
Ihr wisst, welche Merkmale Eure Zielgruppen und Eure Early Adopter definieren. Early Adopter sind die Kunden innerhalb Eurer Zielgruppe, welche heute bereits aktiv nach Lösungen für das gefundene Problem suchen und somit besonders leicht von Eurem Produkt zu überzeugen sind. Es gilt wenige aber abgrenzungsstarke Merkmale zu finden.
- Kernproblem ist bekannt
Ihr habt ein Problem gefunden, das Euren Zielkunden Schmerzen bereitet, respektive ein unzureichend befriedigtes Bedürfnis. Idealerweise könnt Ihr die Schmerzen sogar quantifizieren (z.B. Geld- oder Zeitverlust), was besonders im B2B-Bereich wichtig ist.
- Existierende Alternativen sind bekannt
Ihr kennt die Lösungen, auf die Eure Kunden momentan zurückgreifen sowie die Stärken und Schwächen dieser Konkurrenzlösungen.

Der erste Teil des Geschäftsmodells ist validiert

Ein fokussiertes Tool zum Festhalten des aktuellen Erkenntnisstandes während der Problemfindungsphase ist der Leaner Canvas, ein Extrakt des Lean Canvas, das sich auf die Problem- und Kundenfelder beschränkt.



Es ist durchaus zweckdienlich, zu Beginn mehrere Versionen mit unterschiedlichen Kundengruppen und Problemen zu entwerfen und diese mit fortschreitenden Interviews zu reduzieren und zu schärfen. Am Ende der Problemfindungsphase sollten 1-3 Leaner Canvases überbleiben, für die im Anschluss Lösungen definiert und überprüft werden.

Wie geht es nun weiter?

Im nächsten Schritt geht es nun an die Lösungsdefinition und -validierung, um den sogenannten Problem-Solution-Fit zu erreichen. Siehe hierzu auch unseren *Leitfaden Lösungsinterviews*.

TL;DR (Too Long; Didn't Read)

- Probleminterviews vor der Realisierung einer Geschäftsidee sind wichtig, um nicht ein Produkt an den Kundenbedürfnissen vorbei zu entwickeln.
- Sinn und Zweck der Probleminterviews ist es, ein möglichst unverzerrtes Verständnis über die Probleme und Bedürfnisse des Kunden mit seinen aktuellen Lösungen zu entwickeln. Die eigene Lösung ist hierbei noch nicht Gesprächsgegenstand.
- Es wurden genügend Interviews geführt, wenn die Zielgruppe klar definiert ist, ein Kernproblem gefunden wurde sowie die existierenden Alternativen bekannt sind.

Quellen und weiterführende Links

- <https://leanstack.com>
- Ash Maurya – Running Lean (O'Reilly Verlag, 2013)
- Rob Fitzpatrick – Der Mom Test (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016)