
Agile bedeutet, dass wir mit unseren Kunden beginnen



Dieses erste Leitprinzip von Agile ist das wichtigste, anspruchsvollste und leider auch am häufigsten übersehene. Auch wenn Agile oftmals als Reihe von betrieblichen Verbesserungen angesehen wird, um die Performance oder die Geschwindigkeit zu erhöhen, ist das Herzstück jeder erfolgreichen Agile-Tour nicht nur, wie Menschen zusammenarbeiten, sondern auch, wie sie zusammenarbeiten, um ihre Kunden zu betreuen.

Unsere Kunden wirklich in den Mittelpunkt unserer Arbeit zu rücken, heißt, über ihre Bedürfnisse, Ziele und Erfahrungen nachzudenken, bevor wir uns mit der konkreten Sache befassen, die wir ihnen liefern werden. Produktmanager drücken es oftmals so aus, dass das bedeutet, sich auf die *Outcomes* zu konzentrieren, die wir unseren Kunden liefern, bevor wir über die *Outputs* nachdenken, die wir erzielen wollen. Wenn wir in der Lage sind, die gesamte Erfahrung eines Kunden umfassend zu verstehen und von dort aus rückwärts zu arbeiten, können wir häufig unerwartete Möglichkeiten entdecken, unproduktive Beschäftigung minimieren und unseren Kunden schneller als bisher das geben, was sie wollen.

Die Umsetzung der Kundenorientierung in die Praxis ermöglicht agilen Teams, bessere Leistungen (*Outcomes*) für ihre Kunden und ihre Unternehmen gleichermaßen zu erzielen, und schafft eine gemeinsame Sprache, die Agile über Produkt- und Technikerteams hinaus erweitern kann. IBM-CMO Michelle Peluso hat mir geschildert, wie Kundenorientierung im Kern der agilen Marketingtransformation von IBM dazu beigetragen hat, in der gesamten Organisation ein kollektives Zielbewusstsein zu erreichen:

Ich denke zum Beispiel wie folgt über Agile: »Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt? Bestimmt die Kundenzufriedenheit die Art und Weise, wie Sie über Arbeit denken?« Das ist im Wesentlichen auch ein Prinzip des Design Thinking, das Sie dazu anregt, über die wichtigsten Bedürfnisse des Kunden nachzudenken. Das gemeinsame Prinzip der Kundenorientierung ist ein zentraler Punkt, der unsere agilen Marketingteams wirklich auf die Teams ausgerichtet hat, die ein Design-Thinking-Training absolviert haben.

Wie dieses Beispiel veranschaulicht, erlaubt uns das Konzept der Kundenorientierung, uns zu vereinen und auf etwas Größeres auszurichten als unsere Rollen, unsere Teams oder unsere Funktionen. Es gibt uns ein gemeinsames Zielbewusstsein und eine gemeinsame Messlatte für den Erfolg, die sich quer durch Toolsets und Methoden ziehen kann. Und vor allem hilft sie uns, unser primäres Ziel von »meinen Chef glücklich machen« in »unsere Kunden glücklich machen« zu ändern. Lane Goldstone, eine erfahrende agile Praktikerin und Lehrerin, die Teams bei Capital One coacht, hat mir beschrieben, wie Agile uns helfen kann, »Done« (fertig) zu definieren, indem man sich darauf konzentriert, was wirklich wichtig ist:

*Zu oft ist Agile auf Geschwindigkeit ausgerichtet und nicht auf die Qualität der Leistungen (*Outcomes*). Man kann eine hohe Geschwindigkeit errei-*

chen und damit nichts machen, was zählt. Man muss Agile in eine Struktur einpacken, die uns zu verstehen hilft, dass ein Stakeholder des Unternehmens kein Vertreter des Kunden ist. Man muss »Done« als eine Funktion des Kundennutzens definieren.

Beachten Sie hier die entscheidende Differenzierung zwischen »Dingen, die unsere Business-Stakeholder glücklich machen« und »Dingen, die unseren Kunden einen Nutzen bringen«. Zu den schwierigsten Angelegenheiten bei einer kundenorientierten Herangehensweise an Agile ist es, einzusehen, dass diese beiden Dinge nicht immer aufeinander abgestimmt sind, und die erforderlichen Schritte zu unternehmen, um die Bedürfnisse und Ziele unserer Kunden für unsere Kollegen und Manager lebendig werden zu lassen.

Einige der Praktiker, mit denen ich gesprochen habe, ziehen es vor, mit »Kundennutzen« oder »Kundenzufriedenheit« statt einfach nur mit »unsere Kunden« zu beginnen. Dies ist ein großartiges Beispiel dafür, wie Sie diese Prinzipien mit der Sprache und den Ideen anpassen können, die den größten Widerhall in Ihrer Organisation finden werden. Ähnlich sieht es aus, wenn Ihr Team oder Ihre Organisation hauptsächlich »Benutzer« statt »Kunden« bedient. Dann könnten Sie dieses Prinzip leicht als Funktion der Benutzerorientierung im Gegensatz zur Kundenorientierung neu fassen. Wenn Sie sich darauf konzentrieren, Ihr Geschäft auf ein neues Publikum auszuweiten, wie es in vielen Marketingabteilungen der Fall ist, könnten Sie angeben, dass Sie mit »aktuellen und voraussichtlichen« Kunden beginnen. Es liegt bei Ihnen, welche konkrete Sprache Sie wählen; wichtig ist, dass Sie *beginnen*, indem Sie über die Organisation selbst hinausschauen und auf die Menschen blicken, die Sie bedienen.

Dem Ersten Gesetz der Organisationsschwerkraft entkommen

An dieser Stelle ist die allgemeine Idee der Kundenorientierung zum Kanon für moderne Unternehmen geworden. Jede Organisation will kundenorientiert oder »kundenbesessen« sein, und die meisten nehmen das auch für sich in Anspruch. Dennoch kämpfen die meisten Organisation massiv darum, mit ihren Kunden Schritt zu halten, und den meisten Mitarbeitern ist immer noch viel mehr an der Meinung ihres Chefs gelegen als daran, was ihre Kunden denken. Die bittere Wahrheit ist, dass ein Großteil der Organisationen wirklich kaum etwas unternimmt, um die eigentliche Arbeit der Kundenorientierung zu fördern, unabhängig davon, was sie in ihren Firmenphilosophien und jährlichen Betriebsversammlungen propagieren.

Der Grund dafür liegt im *Ersten Gesetz der Organisationsschwerkraft*: Individuen in einer Organisation vermeiden kundenorientierte Arbeit, wenn sie nicht auf ihre täglichen Verantwortlichkeiten und Anreize ausgerichtet ist (siehe Abbildung 3-1). Anders ausgedrückt, die organisatorischen Leiter können alles über Kundenorientierung sagen, was sie wollen, doch diese Rhetorik wird sich nicht in Taten umsetzen.

zen lassen, sofern nicht alle Individuen in der gesamten Organisation das Lernen von Kunden als entscheidenden Schritt zur Erreichung der Ziele ansehen, wofür sie verantwortlich gemacht werden.

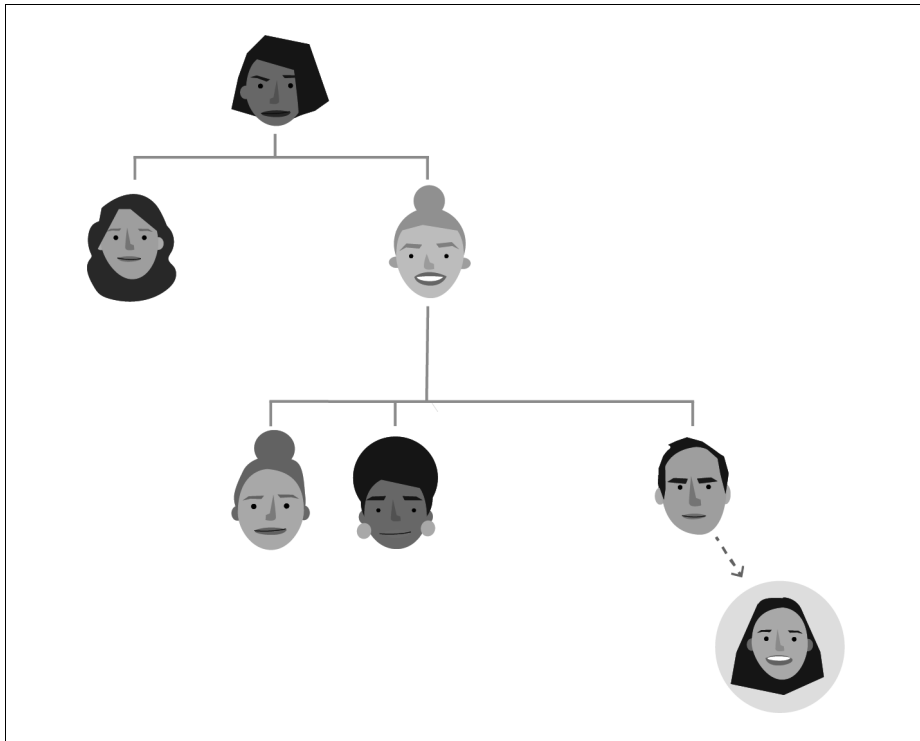


Abbildung 3-1: Das Erste Gesetz der Organisationsschwerkraft: Individuen in einer Organisation werden kundenorientiertes Arbeiten vermeiden, wenn es nicht auf ihre täglichen Verantwortlichkeiten und Anreize ausgerichtet ist. Beachten Sie, wie sich die Gruppierung im Organigramm von dem einen Mitarbeiter absetzt, der direkt mit einem Kunden interagiert (unten rechts).

Für Individuen, deren Erfolg nur an unternehmensorientierten Zielen wie Zeitrahmen und Budgets gemessen wird, kann die Interaktion mit Kunden bestenfalls ablenkend und schlimmstenfalls geradezu gefährlich sein. Schließlich fehlt die Zeit, die man mit dem Kunden verbringt, für die Arbeiten, die ein Projekt näher in Richtung Fertigstellung bringen. Und wenn Ihre Kunden Ihre bestehenden Pläne verkomplizieren oder vorhandene Annahmen infrage stellen, können sie Sie tatsächlich bremsen – zumindest aus Sicht des Unternehmens. Für die meisten Mitarbeiter in den meisten Rollen der meisten Organisationen gibt es einfach keinen unmittelbaren Grund, die tägliche Arbeit der Kundenorientierung zu priorisieren.

In der Praxis bedeutet das oftmals, dass die einzigen Personen in einer Organisation, die direkt mit Kunden zu tun haben, diejenigen sind, deren Jobbeschreibung

ausdrücklich die Arbeit mit Kunden vorsieht, beispielsweise User-Experience-Forscher und Kundendienstmitarbeiter. Und diese Personen sind selten anwesend, wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind. Stattdessen ist es durchaus üblich, dass sich leitende Angestellte in einer Organisation für Kundenorientierung einsetzen, dabei aber die eigentliche Arbeit der Kundenorientierung den Mitarbeitern überlassen, die im Organigramm am weitesten von ihnen entfernt sind – oder, wie es oftmals der Fall in Marketingpositionen ist, die Kundenorientierung befürworten, aber sämtliche direkten Kundenbefragungen an externe Anbieter und Agenturen delegieren. Das heißt, dass die Personen, deren Meinungen und Handlungen den meisten Einfluss auf die gesamte Ausrichtung des Unternehmens haben, oftmals diejenigen sind, die am wenigsten über die Bedürfnisse und Ziele der Kunden wissen.

Für jede Organisation, die wirkliche Kundenorientierung anstrebt, ist dies eine enorme Hürde, die sich erst im Laufe der Zeit aufbaut. Da sich Führungskräfte immer mehr von der direkten und unmittelbaren Interaktion mit Kunden entfernen, werden ihre Organisationen immer schlechter gerüstet sein, um mit den sich immer schneller ändernden Bedürfnissen und Zielen der Kunden fertig zu werden. Selbst wenn es solchen Organisationen gelingt, agile Praktiken umzusetzen, haben sie keine wirkliche Agilität erreicht; es besteht einfach eine zu große Distanz zwischen Entscheidungsträgern und den Kunden, deren Bedürfnisse und Ziele die treibende Kraft für diese Entscheidungen sein sollten.

Einige Organisationen sind dieses Problem angegangen, indem sie den Kundensupport formal zu einer gemeinsamen Verantwortung über alle Funktionen und Ebenen im Unternehmen hinweg gemacht haben. Craig Daniel, VP Product bei Drift, hat mir geschildert, wie seine Organisation in der Lage war, die Interaktion mit Kunden zum Bestandteil der Arbeit aller Beschäftigten zu machen, und wie dies die Fähigkeit der Organisation verbessert hat, wertvolle Produkte und Features zu liefern:

Bringt man die Mitarbeiter mit dem Kunden zusammen, läuft alles wie gewünscht. Die Mitarbeiter hängen am Haken. Die Frage ist: Wie stellt man das an? Da die meisten Organisationen wachsen, entstehen immer mehr Ebenen, und die meisten Menschen auf den meisten dieser Ebenen haben überhaupt keinen Kundenkontakt. Wenn man darüber nachdenkt, ergibt es wirklich keinen Sinn.

Wir sprechen jeden Tag mit unseren Kunden. Da wir eine Chat-Firma sind, nutzen wir den Chat für viele dieser Interaktionen. Und um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter in der Organisation eine enge Kundenbeziehung pflegen, haben wir eine interne Chat-Pflicht – jeder einzelne Mitarbeiter beantwortet eine Schicht lang die Kunden-Chats direkt. Zudem haben wir in jedem einzelnen Produktteam Anwälte des Kunden integriert, die diese Chats betreuen und auswerten.

Die Ergebnisse dieses Ansatzes sind immer laufende Arbeiten (Work In Progress, WIP). Doch wir sind ständig in der Lage gewesen, sowohl die großen als auch die kleinen Features zu liefern, die für unsere Kunden am wichtigsten sind. Wir brauchen keine Meetings mehr, um über unsere Kunden zu sprechen, weil es zur Aufgabe eines jeden gehört, unsere Kunden zu kennen. Die meisten unserer Produktmanager sprechen wahrscheinlich mit zehn Kunden pro Woche. Die meisten unserer Techniker sprechen mit mindestens einem Kunden pro Woche. Wir verpassen keine Liefertermine und Fristen, weil wir die Arbeit priorisieren können, die für unsere Kunden am wichtigsten ist, und von dort aus rückwärts vorgehen.

Dieses Beispiel weist auf einen entscheidenden Punkt hin, der in Gesprächen über Kundenorientierung oft untergeht: Mehr Zeit zu investieren, um direkt vom Kunden zu lernen, bedeutet, dass wir weniger Zeit aufbringen müssen, um zu spekulieren, Kontakte zu pflegen oder darüber zu diskutieren, was unsere Kunden wirklich wollen. Die extrem hohe Rendite, die durch das direkte Gespräch mit dem Kunden und das Lernen von ihm kommt, zu verstehen und wertzuschätzen, ist ein entscheidender Schritt, mit dem Organisationen das *Erste Gesetz der Organisationsschwerkraft* überwinden und Kundenorientierung in die Praxis umsetzen können.

Geschwindigkeit aus Sicht des Kunden

Wenn ich ein Missverständnis über Agile kenne, das katastrophale Auswirkungen für Organisationen aller Formen und Größen hat, dann das, dass es bei Agile nur darum geht, die Geschwindigkeit der Ausführung zu steigern. Wie wir in diesem Buch noch sehen werden, bedeutet die Umsetzung der agilen Prinzipien oftmals, sich die Zeit zu nehmen, um Kunden besser zu verstehen, das Wissen im eigenen Team zu teilen und über die eigene Arbeitsweise nachzudenken. Aus *Sicht der Firma* kann sich das wie eine Verlangsamung anfühlen. Doch wenn wir wirklich die agilen Prinzipien befolgen, messen wir die Geschwindigkeit aus *Sicht des Kunden*.

Was heißt es, die Geschwindigkeit aus Sicht des Kunden zu messen? Es bedeutet, dass wir in erster Linie nicht die Frage »Wie schnell können wir so viel Arbeit wie möglich schaffen?« beantworten müssen, sondern: »Wie schnell können wir unseren Kunden einen Wert liefern?« Wie Mayur Gupta, VP für Wachstum und Marketing bei Spotify, mir sagte: »Agilität wird gemessen an Ihrer Fähigkeit, etwas basierend auf den Kundenbedürfnissen zu ändern und zu entwickeln, nicht an der Geschwindigkeit, es auszuführen.

In der Praxis muss man also fragen: »Wie können wir die wichtigsten Probleme unserer Kunden möglichst schnell lösen?«, und nicht: »Wie viel Arbeit können wir maximal in kürzester Zeit erledigen?« Produktdesigner und Forscher Dr. Anna Harrison hat mir an einem hypothetischen Szenario veranschaulicht, wie sich kundenorientierte Disziplin und ambitionierte Ausführung behindern können. Stellen

wir uns vor, wir arbeiten für eine Firma, die künstliche Wasservögel baut. Wir haben Recherchen durchgeführt und festgestellt, dass unsere Kunden hauptsächlich Enten kaufen möchten. Doch wenn wir zu unserem Technikteam gehen, erfahren wir, dass sie in nahezu der gleichen Zeit, die die Lieferung einer Ente dauert, ein System aufbauen könnten, das den Benutzern die Möglichkeit bietet, zwischen einer Ente, einer Gans und einem Schwan zu wählen. Das scheint ein ziemlich guter Deal zu sein: nur wenig mehr Zeitaufwand, aber ein Dreifaches an Wasservögeln, die wir liefern können.

Unsere Benutzer zwischen Enten, Gänsen und Schwänen wählen zu lassen, mag aus unserem Blickwinkel wie ein Mehrwert erscheinen. Die Benutzer sehen das allerdings so, dass sie jetzt mehr entscheiden müssen und mehr Arbeit haben. Mit anderen Worten: Wir haben sie ausgebremst. Wenn sie diese anderen Optionen sehen, fragen sie sich vielleicht, ob wir wirklich der beste Shop sind, um eine künstliche Ente zu kaufen. Oder sie möchten sich einfach im Moment nicht entscheiden und verwerfen die Transaktion ganz.

Wenn wir mit einem reinen Entenprodukt auf den Markt kommen, erkennen wir später vielleicht, dass wir dem Kunden doch die Möglichkeit geben sollten, aus einer umfangreicheren Palette von Wasservögeln auszuwählen. Oder wir stellen fest, dass unsere Kunden immer noch hauptsächlich Enten kaufen wollen, aber darüber hinaus an künstlichem Zubehör für Gartenteiche interessiert sind. Welchen Weg wir auch in Zukunft einschlagen mögen, wir priorisieren die Arbeit, die unseren Kunden den unmittelbarsten und verständlichsten Wert bietet.

Geschwindigkeit aus Sicht des Kunden zu sehen, hilft uns, dem zu entkommen, was Autorin und Beraterin Melissa Perri die *Feature-Falle* (<http://bit.ly/2yi2v7R>) nennt, eine häufig auftretende Falle von Agile in der Praxis (und eine Inspiration für die Frameworks-Falle, die Kapitel 2 beschrieben hat):

Die Menge der Dinge, die wir produzieren, ist keine Garantie für ein erfolgreiches Unternehmen. Das Erstellen ist der einfache Teil des Produktentwicklungsprozesses. Herauszufinden, was zu erstellen ist und wie wir es erstellen werden, ist der schwierige Teil. Dennoch gestehen wir uns zu Beginn jedes Sprints einige Tage oder eine Woche zu, um dies zu entwerfen und zu spezifizieren. Wir unterlassen Forschung und Experimente, um mehr Zeit zum Programmieren zu haben.

Mit anderen Worten: Wenn wir Agile einfach als Mittel ansehen, das Gleiche zu tun, was wir bereits getan haben, nur besser und schneller, mildern wir keineswegs das sehr reale Risiko, dass unsere Kunden etwas anderes wollen.

Beachten Sie, dass die Feature-Falle genauso tückisch ist für Leute, die keine Softwareprodukte liefern. Rachel Collinson, auch als *The Donor Whisperer* («Spendenflüsterer«, <http://bit.ly/2DYWpZA>) bekannt, ist eine agile Praktikerin, die in Großbritannien mit Non-Profit-Organisationen arbeitet. Sie hat mir beschrieben,

wie das agile Prinzip der Kundenorientierung sicherlich auch diesen Sektor umkrepelt:

Bei gemeinnützigen (Non-Profit-)Organisationen ist es oftmals so, dass sie einen langen Forschungsbericht zusammenstellen, ewig an seinem Entwurf sitzen, ihn lancieren, ihn veröffentlichen und dann mit PR arbeiten, um ihn bekannt zu machen. Sie erwarten, dass dieser Bericht einen riesigen Einfluss ausübt, und oft tut er das eben gerade nicht. Um aber die zugrunde liegenden Ziele einer Wohltätigkeitsorganisation zu erreichen, geht es nicht nur darum, besser organisiert zu sein und Termine nicht zu verpassen; es geht um die Frage: »Brauchen wir den Bericht überhaupt?« Es hat mit benutzerorientierten Entwurfsprinzipien zu tun, zu sagen: »Welches Problem versuchen wir zu lösen? Für wen ist das gedacht, was sind deren Bedürfnisse?«

Das Gleiche gilt für Spendenaktionen. Die Medien beklagen zunehmend die Methoden, mit denen Wohltätigkeitsorganisationen Geld sammeln, und fragen, wie effektiv die Organisationen sind, ob sie überhaupt existieren, ob sie nach den Ursachen suchen oder einfach nur Lebensmittel an hungernde Menschen verteilen sollen. Anstatt zu sagen: »Vielleicht sollten wir Spendenaktionen auf eine neue Art und Weise durchführen«, erhöhen viele gemeinnützigen Organisationen ihre Anstrengungen auf die herkömmliche Art, nämlich einen Brief zu verfassen, der extreme Schuldgefühle weckt, und ihn an möglichst viele Leute zu schicken. Diese Organisationen quälen sich monatelang damit ab, einen Text zu entwerfen, die Fotos richtig zu platzieren und den Brief perfekt zu gestalten. Dann bringen sie die Postwurfsendungen auf den Weg, analysieren die Ergebnisse und sagen: »Oh, das hat nicht so gut geklappt, wie wir gehofft haben.« Doch aus dem Blickwinkel eines Spenders ist die Postwurfsendung oftmals eine grundsätzlich schlechte Erfahrung, unabhängig davon, wie viel Zeit und Aufwand eine gemeinnützige Organisation in die Auswahl der Fotos und den Entwurf des Texts investiert.

Ich will nun versuchen, den Spendern genau zuzuhören und diese größeren Fragen darüber zu stellen, wie wir das, was wir tun, mit ihren Zielen und Bedürfnissen in Einklang bringen können. Dann teste ich eine MVC (Minimum Viable Campaign)¹ mit ihnen und werde sie nur dann erweitern, aufpolieren und starten, wenn die Reaktionen gut sind. Es ist schwer zu verkaufen, doch ich weiß, dass es das Einzige ist, was funktionieren wird.

Wie diese Geschichte veranschaulicht, neigen Organisationen aller Art dazu, sich an das zu halten, was sie in der Vergangenheit getan haben – selbst wenn es nicht das ist, was ihre Kunden (oder in diesem Fall die Spender) eigentlich wollen. In solchen Fällen ist die operative »Geschwindigkeit« letztlich irrelevant. Daher ist es

1 Minimum Viable Campaign – wörtlich: minimal überlebensfähige Kampagne

im Kern jeder agilen Tour entscheidend, sich ausdrücklich zur Kundenorientierung zu bekennen.

Über »funktionierende Software« hinaus

Das Agile Manifest hat seine eigene Art, die Geschwindigkeit als Funktion des Kundennutzens umzudeuten:

Funktionierende Software mehr [schätzen] als umfassende Dokumentation

Viele Kritiker der agilen Ansätze haben dies als anarchistisches Dekret missverstanden, wonach sämtliche Dokumentationen zu zerreißen und für immer zu werfen sind. Doch die Absicht hinter diesem Wertverständnis ist eigentlich ziemlich einfach: *auf die Dinge konzentrieren, die für Ihre Kunden einen unmittelbaren Wert liefern*. Eine umfassende Dokumentation kann sich wie Fortschritt anfühlen, doch bis Sie etwas haben, das Ihre Kunden tatsächlich nutzen können, sind Sie überhaupt noch nicht weit gekommen.

Die Tatsache, dass das Agile Manifest »funktionierende Software« spezifiziert, hat ebenfalls zu dem Missverständnis beigetragen, dass Agile nur für Softwareentwickler gedacht ist und sich nicht auf andere Teile einer Organisation erweitern lässt. Doch wie Tabelle 3-1 zeigt, hat jede Art von Produkt oder Leistung (engl. Deliverable) ein Äquivalent zu »funktionierender Software« – etwas, womit Ihre Kunden direkt interagieren können, um sich davon zu überzeugen, ob es ihren Bedürfnissen und Zielen entspricht oder nicht.

Tabelle 3-1: »Funktionierende Software« vs. »umfassende Dokumentation« für verschiedene Arten von Leistungen

Art der Leistung	»Funktionierende Software«	»Umfassende Dokumentation«
Softwareprodukt	»Minimum Viable Product« oder funktionaler Prototyp	Produktspezifikation oder Dokumentation
Marketingkampagne	Tests mit Nachrichten in sozialen Medien	jährlicher Marketingplan
Buch	Probekapitel	Angebot
Hausgestaltung	virtueller Rundgang	Bauplan
Kuchen	Testgebäck	Rezept
Präsentation	grobe Folien	Textgliederung

Wenn wir »funktionierende Software« nach diesem breiter gefassten Konzept definieren, kommen wir möglicherweise mit weniger Zeit für Zwischenzustände aus, die unseren Kunden keinen echten Wert liefern. Stattdessen drängt sich die Frage auf: »Was können wir zusammenstellen, was unser Kunde tatsächlich nutzen kann und wovon wir tatsächlich lernen können?« In der Lean-Start-up-Welt bezeichnet man das oftmals als *Minimum Viable Product* (MVP), diese Bezeich-

nung kann aber auch für die Entwicklung nicht nur von Produkten verwendet werden.

Um ein häufiges Beispiel anzuführen, stellen Sie sich vor, dass Sie eine PowerPoint-Präsentation für Ihre Kollegen zusammenstellen sollen. Einem ersten Impuls folgend, könnten Sie damit beginnen, akribisch in Word eine lange und umfassende Gliederung zu erstellen. Eine Woche später zeigen Sie die Gliederung einigen Bekannten, um deren Meinung einzuholen. Die Aufzählungspunkte sind sinnvoll, und die Struktur der Informationen erscheint recht logisch. Sie atmen erleichtert auf. Jetzt geht es nur noch darum, die Gliederung in Folien umzusetzen.

In der Nacht vor der Präsentation beginnen Sie, Ihre Gliederung auf Folien zu übertragen – und erkennen sehr schnell, dass Ihre Blöcke aus akribisch konstruiertem Text keine visuell ansprechenden Präsentationsfolien ergeben. Doch da die Präsentation am nächsten Tag stattfinden soll und Ihnen die Zeit davonläuft, muss es reichen. Als es so weit ist, schließen Sie Ihren Laptop an den TV-Bildschirm im Konferenzraum an und starten Ihre Präsentation. Über den Konferenztisch hinweg blicken Sie in zerknitterte Gesichter, die versuchen, Blöcke aus verpixelten Texten zu entschlüsseln. Es dämmert Ihnen plötzlich: Aus Sicht Ihres Publikums bedeutet diese große, akribische Gliederung praktisch nichts. Das umfangreiche Dokument, dem Sie den größten Teil Ihrer Zeit und Energie gewidmet haben, mag Ihnen ein Gefühl von Fortschritt und Erfüllung verschafft haben, aber es war gefährlich weit von dem entfernt, was Ihr Publikum tatsächlich erfahren möchte.

Stellen Sie sich nun vor, Sie hätten mit dem Ansatz »funktionierende Software« begonnen. Anstatt eine Woche damit zuzubringen, eine ausgefeilte und detaillierte Gliederung zu schreiben, könnten Sie sich selbst einen oder zwei Tage zugestanden haben, um den einen Foliensatz als Entwurf, Anschauungsmaterial usw. zusammenzustellen. Anstatt Ihre Kollegen zu bitten, mehrere Seiten mit dichtem Text in einem Format zu lesen, das Ihr Publikum niemals zu Gesicht bekommt, könnten Sie mit Ihren Kollegen den Entwurf durchgehen und aus ihren Reaktionen lernen. Zerknirschte Mienen oder Stirnrunzeln wären wertvolles und verwertbares Feedback und keine Anzeichen für einen bereits unabwendbaren Fehlschlag gewesen. Mit anderen Worten: Wenn Sie gleich versuchen, möglichst nahe an die Erfahrung heranzukommen, die Sie für Ihr Publikum schaffen, bringen Sie sich in eine viel bessere Position, um diese Erfahrung zu verstehen und zu verbessern, bevor es zu spät ist.

Beginnen wir also mit unseren Kunden (oder dem Publikum) und arbeiten rückwärts, verstehen wir auch Teile der Kundenerfahrung besser, die möglicherweise nicht in den unmittelbaren Anwendungsbereich unserer funktionierenden Software fallen. So kann zum Beispiel die beste Präsentation danebengehen, wenn sie in einem tristen, fensterlosen Raum stattfindet oder wenn der Bildschirm in diesem tristen, fensterlosen Raum einen Adapter benötigt, den niemand finden kann. Wenn Sie sich diese anderen kontextabhängigen Aspekte durchdenken, die in Tabelle 3-2 aufgeführt sind, können Sie besser verstehen, wie sich funktionierende

Software in die allgemeine Kundenerfahrung einfügt. Im Ergebnis gelangen Sie zu Maßnahmen, die Ihnen vorher vielleicht gar nicht in den Sinn gekommen sind, um diese Erfahrung zu verbessern.

Tabelle 3-2: Erweitern der funktionierenden Software, um andere Teile der Kundenerfahrung zu integrieren

Art der Leistung	Andere Teile der Kundenerfahrung, die zu berücksichtigen sind	Funktionierende Software	Umfassende Dokumentation
Softwareprodukt	Installation/Personaleinstellung, andere Software, die gleichzeitig genutzt wird	MVP oder funktionierender Prototyp	Produktspezifikation oder -dokumentation
Marketingkampagne	Personalisierung, gesamte Plattformerfahrung	Tests mit Nachrichten in sozialen Medien	jährlicher Marketingplan
Buch	Papier- vs. digitale Ausgabe, Schriftart	Probekapitel	Angebot
Hausgestaltung	Nachbarschaft, Lackierungen und Accessoires	virtueller Rundgang	Bauplan
Kuchen	Serviertablett, passendes Getränk	Testgebäck	Rezept
Präsentation	Raum, technische Einrichtung	grobe Folien	Gliederung

Wenn wir diesen breiteren Ansatz auf Basis der Kundenorientierung verfolgen, finden wir oftmals unerwartete Bereiche, um unser Geschäft auszubauen. Eines meiner Lieblingsbeispiele kommt von Fender Musical Instruments, die ihr Produktangebot verkleinert haben, um ihr Geschäft zu erweitern, indem sie die gesamte Erfahrung rund um den Kauf und das Erlernen des Gitarrenspiels einfließen lassen. In einem *Interview mit Forbes* hat Andy Mooney, der CEO von Fender, die Nutzerrecherche beschrieben, die Fender dazu veranlasst hat, seine Fender-Play-Lehrplattform für Gitarrenanfänger zu entwickeln:

Vor etwa zwei Jahren haben wir viel über neue Gitarrenkäufer recherchiert. Wir waren hungrig auf Daten, es gab aber nicht viele. Wir haben festgestellt, dass 45% aller Gitarren, die wir jedes Jahr verkaufen, an Anfänger gehen. Das war viel mehr, als wir uns vorgestellt haben. 90% dieser Anfänger haben das Gitarrespielen in den ersten zwölf Monaten – wenn nicht sogar in den ersten 90 Tagen – wieder aufgegeben, doch die 10%, die dabei geblieben sind, haben das Instrument in der Regel ein Leben lang behalten, und sie besitzen inzwischen mehrere Gitarren und mehrere Verstärker.

... Schließlich haben wir festgestellt, dass neue Käufer viermal so viel für den Unterricht wie für die Ausrüstung ausgeben. Das hat verschiedene Dinge geprägt, unter anderem das Engagement, mit dem wir Fender Play betreiben. Denn wir waren der Meinung, dass sich eine unabhängige Geschäftsmöglichkeit ergeben hat, die wir nie zuvor in Betracht gezogen haben, weil der Trend zum Lernen in Richtung online ging.

Dieses Beispiel veranschaulicht, wie ein wirklich agiler Ansatz, egal unter welchem Namen, mit einem klaren und ganzheitlichen Verständnis der gesamten Kundenerfahrung beginnen muss. Dieses Verständnis hat es einem Legacy-Unternehmen ermöglicht, einen großen Sprung in eine anspruchsvolle Branche zu tun, und Fender wächst derzeit viel schneller als das Musikinstrumentengeschäft insgesamt.

Das ganzheitliche Denken über die Kundenerfahrung gibt uns auch die Möglichkeit, einige gut bekannte Zitate in neuem Zusammenhang anzuführen, die oft genannt werden, um einen allgemeinen Mangel an kundenorientierten Praktiken zu verteidigen. Das erste stammt von Steve Jobs aus einem Interview mit *Business Week* aus dem Jahr 1998, in dem er behauptet: »Meistens wissen die Leute nicht, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt.« Und dann ist da noch Henry Fords berühmte, wenn auch nicht belegte Erklärung²: »Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.«

Auf den ersten Blick scheinen diese Zitate eine ähnliche Geschichte zu erzählen: Bestimmte Innovationen – wie etwa das iPhone und das Automobil – sind so radikal, so revolutionär, so wirklich und tiefgründig neu, dass Kunden sie sich niemals hätten vorstellen, geschweige denn nach ihnen fragen können. Doch wie jeder, der mit Nutzerrecherche zu tun hat, Ihnen schnell sagen würde, ist es nicht dasselbe, Kunden zu fragen, was sie wollen, wie von Kunden zu lernen. Eine breitere Sicht auf die Kundenerfahrung ist genau das, was es uns ermöglicht, über eng gefasste, transaktionale Fragen, wie »Wie schnell sollte das Pferd sein?«, »Welche Funktionen wünschen Sie sich auf Ihrem Flip-Handy?« oder, um zum Fender-Beispiel zurückzukehren, »In welcher Farbe würden Sie eine Gitarre am ehesten kaufen?«, hinauszusehen.

Selbst wenn wir diese beiden berühmten Zitate für bare Münze nehmen, ist eigentlich keines ein Aufruf gegen Kundenorientierung. Tatsächlich sprechen die jeweiligen Erfolge von Automobil und iPhone dafür, wie ein breiteres Verständnis der Bedürfnisse und Ziele des Kunden vollkommen neue Lösungen hervorbringen kann.

Analyse einer agilen Praktik: in Sprints arbeiten

Wenn sich das gesamte Universum der agilen Methoden durch eine einzige Praktik zusammenfassen ließe, wäre es das Arbeiten in *zeitlich begrenzten Iterationen*, oft als *Sprints* bezeichnet. In jedem Sprint verpflichtet sich ein Team, eine bestimmte Art von funktionierender Software in einem kurzen, begrenzten und vereinbarten Zeitraum zu liefern. Das Team sammelt dann Feedback über die von ihm produzierte funktionierende Software und lässt dieses Feedback in den nächsten Arbeitszyklus einfließen. Wie bereits weiter oben in diesem Kapitel erläutert,

² Im Jahr 2011 meldete die Harvard Business Review, dass es keinen Beweis dafür gibt, dass Ford diese Wörter jemals geäußert hat.

muss es sich bei funktionierender Software nicht unbedingt um Software im eigentlichen Sinne handeln; gemeint ist damit lediglich etwas, das der Kundenerfahrung, die Sie zu schaffen versuchen, möglichst nahekommt.

Selbst als abstrakte Denkübung sind Sprints ein unglaublich leistungsfähiges Werkzeug. Stellen Sie sich vor, dass Sie mitten in einem sechsmonatigen Projekt gezwungen wären, zu entscheiden, was Sie Ihren Kunden tatsächlich anbieten würden, wenn Sie nur noch zwei Wochen Zeit hätten. Würden Sie einen einzelnen Teil dessen, was Sie ursprünglich liefern wollten, fertigstellen und perfektionieren? Oder würden Sie versuchen, eine kleinere und potenziell weniger ausgefeilte Version des Gesamtprodukts hinzubekommen? In jedem Fall wären Sie gezwungen, eine wichtige und unglaublich schwierige Frage zu stellen: Wenn wir nur noch wenig Zeit haben, um unseren Kunden tatsächlich etwas zu liefern, *was liefern wir dann?*

Oftmals öffnet diese Frage ihrerseits die Büchse der Pandora. Wie zerlegen wir unsere groß angelegten Pläne in überschaubarere Teile? Wie lässt sich genau abschätzen, was wir in zwei Wochen tatsächlich erreichen können? Woher wissen wir, was unsere Kunden eigentlich wollen? Und haben wir uns denn auch genügend Zeit genommen, um wirklich zu definieren, wer unsere Kunden überhaupt sind?

Viele der Praktiken innerhalb spezifischer agiler Methoden und Frameworks sind darauf ausgelegt, genau diese Fragen zu beantworten. Doch für die meisten Teams und Organisationen, die erstmalig mit Agile in Berührung kommen, genügt es, einfach diese Fragen zu stellen, um zuvor nicht hinterfragte Annahmen ans Licht zu bringen. Und da Sprints normalerweise ziemlich kurz sind, bedeutet die Verpflichtung zu dieser Arbeitsweise, dass wir diese Fragen regelmäßig stellen und auf Änderungen vorbereitet sein müssen, wenn sich unsere Antworten ändern. Wie Abbildung 3-2 zeigt, gibt uns dies die Möglichkeit, sowohl unsere Arbeit als auch unsere Arbeitsweise häufig anzupassen, um den sich schnell ändernden Bedürfnissen unserer Kunden besser zu entsprechen.

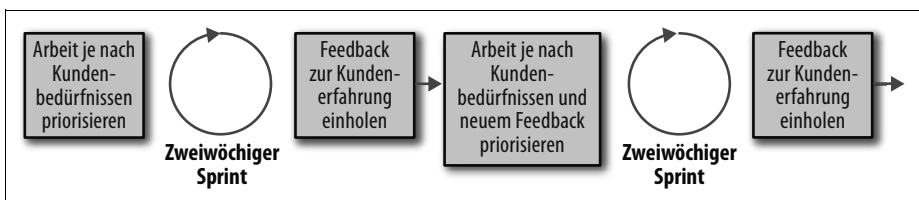


Abbildung 3-2: Agile Sprints nutzen, um das Kundenfeedback in regelmäßigen Intervallen einfließen zu lassen

Als ich in den Produktteams die Praktik einführte, in Sprints zu arbeiten, stellte ich fest, dass der Widerstand gegen diese Praktik größtenteils nicht von der relativ kurzen Dauer jedes Sprints herrührte. Vielmehr ging es um die Idee, dass in jedem

Sprint Feedback vom Kunden eingeholt werden sollte. »Wenn wir nur zwei Wochen Zeit haben«, höre ich oft, »woher sollen wir die Zeit nehmen, um Feedback von Kunden zu erhalten?«

Eben solche Gespräche halfen mir, das *Erste Gesetz der Organisationsschwerkraft* zu verstehen, das weiter oben in diesem Kapitel beschrieben wurde. In viel zu vielen Organisationen wird die direkte Interaktion mit den Kunden einfach nicht als wichtige oder sinnvolle Nutzung der Zeit angesehen. Diese Auffassung wird leider verstärkt durch die Idee, dass Agile ein Instrument ist, um mehr Arbeit in weniger Zeit zu erledigen. Denn wenn unser Ziel einfach darin besteht, mehr Arbeit zu erledigen, warum sollten wir dann unsere Zeit mit Kundengesprächen verschwenden, wenn wir sie nutzen könnten, um mehr zu produzieren?

Die Antwort ist natürlich, dass unsere Kunden die Menschen sind, die letztlich entscheiden, ob das, was wir herstellen, erfolgreich ist. Hier gewinnt die Beziehung zwischen Prinzipien und Praktiken eine entscheidende Bedeutung. »Arbeit in zweiwöchigen Zyklen, den sogenannten Sprints« ist kein Prinzip oder Wert und sollte es auch nicht sein. Wenn wir die Arbeit einfach in zweiwöchige Blöcke aufteilen, wie Abbildung 3-3 zeigt, heißt das keineswegs, dass wir unseren agilen Prinzipien und Werten folgen. Wenn überhaupt, dürfen wir den Haken bei »agil handeln« nur oberflächlich setzen, während wir uns zunehmend weiter von unseren Kunden entfernen und resistenter gegen Veränderungen werden.

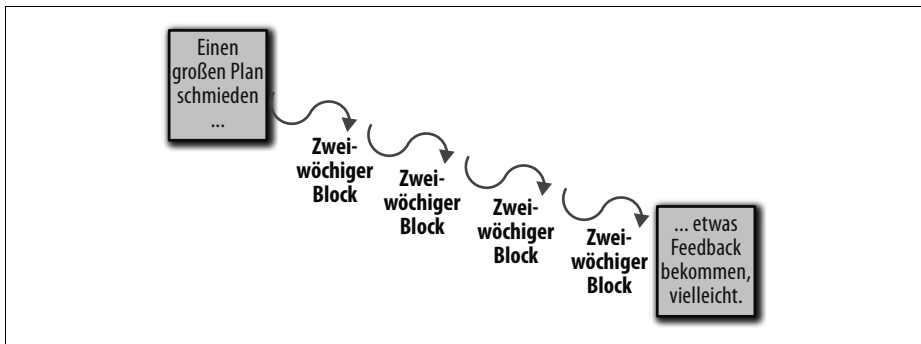


Abbildung 3-3: Einen großen Plan in zweiwöchige Blöcke zerlegen – was nicht dasselbe ist wie Arbeiten in Sprints!

Wenn wir einen großen Arbeitsplan in Blöcke von jeweils zwei Wochen aufteilen, die unsere Kunden nicht einbeziehen, arbeiten wir überhaupt nicht in Sprints, sondern kaschieren lediglich business as usual mit einer Agile-Hülle.

Beherrzigen Sie die folgenden Tipps, wenn Sie in Sprints arbeiten wollen; damit können Sie sicherstellen, unserem ersten Leitsatz von Agile treu zu bleiben:

Machen Sie Kundenfeedback zu einem erforderlichen Bestandteil jedes Zyklus.

Agile Sprints lassen sich am besten auf die gewünschte Kundenorientierung ausrichten, indem Sie einfach gewährleisten, dass das Sammeln von Feedback

ein wesentlicher Bestandteil jedes Zyklus ist, der nicht weggelassen werden darf. Das mag zunächst entmutigend erscheinen, aber es ist eine von vielen Möglichkeiten, wie Sie die Zeitbeschränkungen eines Sprints zu Ihren Gunsten nutzen können. Die Priorisierung der für Kunden verwendeten Zeit erhöht den Wert dieser Zeit und hilft, Situationen zu vermeiden, in denen jede nicht »produzierend« aufgebrauchte Zeit als Verschwendung angesehen wird.

Finden Sie Ihre eigene Definition für funktionierende Software.

Was ist es, was Sie am Ende jedes Zyklus liefern und testen werden? Und wie wird es Ihnen helfen, die gesamte Kundenerfahrung, auf die Sie hinarbeiten, besser zu verstehen? Je nach der Arbeit, die das Team leistet, können die Antworten auf diese Fragen sehr unterschiedlich aussehen. Nehmen Sie sich die Zeit, die Fragen im Voraus zu besprechen, damit Sie am Ende nicht unter falsch ausgerichteten Annahmen über die Bedeutung von »Done« operieren müssen.

Seien Sie bereit, geleistete Arbeit wieder zu verwerfen.

Das Arbeiten in Sprints hat zudem den Vorteil, dass Sie irreversible Kosten (engl. Sunk Costs, versunkene Kosten) minimieren, wenn Sie die Arbeit an etwas begonnen haben, das nach neueren Erkenntnissen nicht mehr den Bedürfnissen Ihrer Kunden genügt. Diese bittere Pille müssen Sie gegebenenfalls schlucken, doch wenn Sie vor diesen Gesprächen aussteigen, kann das ein wichtiger Schritt sein, die Menschen davon zu überzeugen, dass ihre Arbeit für die Organisation nur so wertvoll ist wie für Ihre Kunden. Wenn die Leute damit zurechtkommen, die Arbeit aus ihrem vorherigen Sprint zu verwerfen, zeigt das, dass sie das Lernen vom Kunden höher schätzen als die Geschwindigkeit der Produktion – ein sicheres Zeichen dafür, dass Sie auf dem richtigen Weg sind.

Lassen Sie sich von den Details nicht lähmen.

Ich habe mit mehreren Teams zu tun gehabt, die sich anfangs nicht mit dem Arbeiten in Sprints anfreunden wollten, weil sie sich nicht einigen konnten, wie lange jeder Sprint dauern soll oder wie man die Arbeit abschätzt, die in jedem Sprint zu liefern ist. Diese Fragen sind zwar wichtig, doch die richtigen Antworten dürften sich ohne eine gehörige Portion Versuch und Irrtum nicht so schnell finden lassen und sich unabhängig davon im Laufe der Zeit höchstwahrscheinlich ändern. Greifen Sie einen Ausgangspunkt heraus und machen Sie deutlich, dass es jede Menge Gelegenheiten gibt, den Verlauf anzupassen, wenn die Dinge nicht wie geplant laufen (was wir in Kapitel 5 ausführlicher diskutieren).

Wie immer wird das Festhalten an Ihren agilen Prinzipien dazu beitragen, Sie zu einer sinnvollen Umsetzung dieser und aller anderen agilen Praktiken zu führen. Jennifer Katz, Vice President bei Brand Culture & Marketing at USA und SYFY Networks, hat mir beschrieben, wie ein prinzipienorientierter Ansatz für agile

Sprints für große und subjektive Projekte gleichermaßen wertvoll sein kann wie zum Beispiel für Showstarts.

Das Scrum-Training war für uns sehr aufschlussreich und hat deutlich gemacht, dass wir viel von der Praktik übernehmen und in unser Unternehmen integrieren können, um den täglichen Arbeitsablauf flüssiger zu gestalten. Die Arbeitsweise von Softwareentwicklern erlaubt es, dass sie ständig Code produzieren und sofortiges Feedback erhalten. Für uns ist der Feedback-Zyklus traditionell sehr unterschiedlich gewesen. Man arbeitet bis zu einem Show Launching, und erst bei der Premiere dieser Show sieht man wirklich, ob die gesamte Arbeit, die in die Kampagne gesteckt wurde, ihre Aufgabe erfüllt und Zuschauer eingebracht hat.

Wir waren begeistert, von einem iterativeren Ansatz zu erfahren, damit wir schneller lernen, schneller scheitern und unsere Erfahrungen wieder in das Team einbringen können. Und dieser iterative Ansatz fühlt sich realer an für unser Publikum. Die Leute schauen nicht mehr linear zu – unsere Zuschauer strömen ständig zu verschiedenen Kanälen in neuer und nicht linearer Weise. Vorbei sind die Zeiten, als man einfach einen 30-Sekunden-Spot drehen und ihn dann für eine Reihe verschiedener Plattformen umrüsten konnte. Man muss ganzheitlich darüber nachdenken, ausgehend von der Perspektive und der Erfahrung des Zuschauers und unter Berücksichtigung der Quelle, aus der er Inhalte konsumieren möchte. Das ist für uns eine große Lernkurve gewesen – jeden hier dazu zu bringen, ein wenig anders zu denken. Und dazu gehört auch die Schaffung eines flexiblen Arbeitssystems.

Eines haben wir auf jeden Fall gelernt, nämlich dass man dieses System an die Bedürfnisse des eigenen Teams und der eigenen Organisation anpassen muss. Die Gruppe von uns, die das Training absolviert hat, hat sich auch mit der Philosophie und den Praktiken des agilen Prinzips befasst und gesagt: »Was funktioniert für unsere Umgebung? Wir wissen, dass es viele Schichten gibt und dass sich manche Prozesse nicht verschieben lassen. Wie können wir unsere Arbeitsweise so an die Gegebenheiten anpassen, dass sie sich immer noch für Agile eignet?« Im Grunde genommen kam es darauf an, die Leute damit vertraut zu machen, Dinge in Form von Rohentwürfen zu teilen. Anstatt zu lange zu warten, bis die Materialien der Kampagne intern zur Genehmigung herumgereicht werden, bringt man sie früher, öfter und schneller zu den Entscheidungsträgern, damit man nicht erst die ganze Arbeit macht, nur um dann erfahren zu müssen, dass man noch einmal von vorn beginnen muss.

Wie diese Geschichte veranschaulicht, sind die grundlegenden Ideen hinter der sprintbasierten Arbeit weit über das Gebiet der Softwareentwicklung hinaus anwendbar. Selbst wenn wir an Projekten arbeiten, die in langen Zeiträumen mit festen Zeitplänen laufen, können wir immer nach Möglichkeiten suchen, die Kun-

denerfahrung ganzheitlicher zu betrachten und regelmäßiger Feedback über diese Erfahrung zu erfassen.

Schnelle Erfolge, um dieses Prinzip in die Praxis zu überführen

Hier einige Schritte, die verschiedene Teams unternehmen können, um unser agiles Leitprinzip der Kundenorientierung in die Praxis umzusetzen:

Für Marketingteams könnten Sie versuchen,

- mit der Gewohnheit zu brechen, Kundeneinblicke in Form von großen Power-Point-Präsentationen zu liefern und besser kleinere und zeitnahe Kundeneinblicke häufiger bereitzustellen.
- das Gebäude zu verlassen und mit Kunden direkt zu interagieren, selbst wenn es dabei nur darum geht, mit jemandem an einer Straßenecke oder in einem Coffeeshop zu reden.

Für Vertriebsteams könnten Sie versuchen,

- eine kurze E-Mail an Ihre Ansprechpartner in der Produkt- oder Marketingabteilung zu schicken, die Erkenntnisse aus einem gescheiterten Kundenanruf oder einem entgangenen Verkauf sammeln, um Ihre Einschätzung von sich ändernden Kundenbedürfnissen mitzuteilen.

Für Führungskräfte könnten Sie versuchen,

- einen direkten und unvermittelten Blick auf Supportkanäle und Kundenfeedback zu werfen, um die realen Bedürfnisse und Ziele Ihrer Kunden besser zu verstehen.
- die eigentliche Arbeit der Kundenorientierung neben der Rhetorik der »Kundenorientierung« öffentlich anzuerkennen und zu belohnen.

Für Produkt- und Ingenieurteams könnten Sie versuchen,

- den praktischen Einsatz Ihres Produkts mit realen Kunden als Teil jedes einzelnen Entwicklungszyklus durchzuspielen.
- für jede neue Produkt- oder Featureidee zuallererst zu beschreiben, welchen Wert sie für Ihre Kunden hat.

Für eine ganze agile Organisation könnten Sie versuchen,

- die Gewohnheit zu entwickeln, eigene Produkte oder Dienste zu verwenden, um die allgemeine Kundenerfahrung besser zu verstehen (eine Praxis, die man auch als »dog-fooding« bzw. »das eigene Hundefutter fressen« bezeichnet).

Anzeichen dafür, dass Sie auf dem richtigen Weg sind:

– Ihre Kunden überraschen Sie

Mit unseren Kunden zu beginnen, heißt, sich zu öffnen, um Dinge zu hören, die wir nicht erwartet haben. Wenn eine Organisation diesem ersten Leitsatz von

Agile wirklich folgt, hört sie oftmals Dinge von ihren Kunden, die überraschend, unbequem oder völlig schockierend sind. Obwohl dies unbequem sein kann, ist es auch ein zuverlässiges Zeichen dafür, dass Sie die Muster der Unternehmensorientierung durchbrechen und neue Möglichkeiten für kundenorientiertes Wachstum aufdecken.

Um hier nicht nachzulassen, könnten Sie

- neue und überraschende Kundeneinblicke auf möglichst breiter Front bekannt machen und Kollegen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens fragen, welche Auswirkungen diese Einblicke für sie haben könnten.
- überraschendes Kundenfeedback als Chance gestalten und Gespräche über neue und spannende Methoden initiieren, um Kunden zu helfen, ihre Bedürfnisse und Ziele zu erreichen.
- schnelle Nachbildungen oder Prototypen von Verfahren erzeugen und teilen, mit denen Sie die neuen Informationen, die Sie von Ihren Kunden bekommen, in Ihre vorhandenen Produkte oder Projekte integrieren können.

– In Meetings stellen Organisations- und Teamleiter kundenorientierte Fragen

Leitende Mitarbeiter untergraben oftmals versehentlich agile Prinzipien, indem sie ständig unternehmensorientierte Fragen stellen, zum Beispiel »Liegen wir noch im Zeit- und Budgetrahmen?« oder »Hat Ihr Manager dies genehmigt?«, anstatt kundenorientierte Fragen zu stellen wie »Was halten unsere Kunden von dieser Änderung am Produkt?«. Ein unmittelbares und starkes Zeichen dafür, dass Sie auf dem richtigen Weg sind, ist, dass Führungskräfte kundenorientierte Fragen stellen oder, was noch besser ist, sich direkt auf Äußerungen und Einblicke der Kunden beziehen.

Um diese Thematik in Gang zu halten, könnten Sie

- kundenorientierte Fragen als Teil Ihrer Meeting-Agenda formalisieren.
- Team- und Unternehmensleiter ermutigen, sich direkter an der Kundenforschung zu beteiligen.
- mehr Personen aus verschiedenen Teilen des Unternehmens einladen, an den Meetings teilzunehmen, in denen diese Fragen gestellt werden.

– Sie integrieren Kundenfeedback in jeden Schritt Ihres Prozesses – von der ersten Idee bis zur Umsetzung

Kundenorientierung umzusetzen, ist manchmal zu Beginn eines bestimmten Projekts einfacher, bevor die Termine für die Umsetzung ins Spiel kommen. Es ist zum Beispiel durchaus üblich, Marketingkampagnen mit Erkenntnissen über den Kunden zu beginnen, die zu dem Zeitpunkt, zu dem die Agentur in der schöpferischen Phase Konzepte entwickelt, längst vergessen sind. Wenn Sie Kundenfeed-

back in *jede* Phase der Arbeit einbeziehen, von der ersten Idee bis zur Umsetzung, ist das ein klares Zeichen dafür, dass Sie auf dem richtigen Weg sind.

Um diese Thematik in Gang zu halten, könnten Sie

- Kundenfeedback zu einem integralen Teil jedes Designüberprüfungsprozesses machen.
- sich angewöhnen, Verkäufer, Agenturpartner und hausinterne Kreative zu fragen, ob sie die Möglichkeit hatten, Feedback von Kunden zu bekommen.
- eine »Insights-Briefing« erstellen, die ein Projekt über seinen gesamten Lebenszyklus begleitet und das Kundenverständnis an vorderster Front erfassen kann.

Anzeichen dafür, dass Sie auf dem falschen Weg sind:

– **Die direkte Interaktion mit Kunden wird als harte Arbeit von geringem Stellenwert angesehen – oder outgesourct**

Wie wir bereits weiter oben in diesem Kapitel diskutiert haben, ist es für Unternehmen äußerst schwierig, wirkliche Kundenorientierung zu entwickeln, wenn die direkte Interaktion mit Kunden als Arbeit mit geringem Wert angesehen oder vollständig an externe Agenturen und Anbieter outgesourct wird. Wenn die Mitarbeiter im Unternehmen die direkte Interaktion mit Kunden generell vermeiden oder ablehnen, haben Sie ein ganzes Stück Arbeit vor sich.

Sollte das passieren, könnten Sie

- einfach einräumen, dass kundenorientierte Arbeit in Ihrer Organisation als Arbeit mit geringem Stellenwert angesehen wird, und ein offenes Gespräch mit Ihren Kollegen darüber führen, warum dies so ist und wie Sie das ändern können.
- die Team- und Unternehmensleiter ermutigen, den Wert der direkten kundenorientierten Arbeit explizit anzuerkennen oder, besser noch, sichtbar an dieser Arbeit teilzunehmen.
- ein »Schichtsystem« schaffen, das bewirkt, dass jeder in der Organisation eine kundenorientierte Aufgabe übernimmt, beispielsweise die Kundenbetreuung. (Abhängig davon, wie ausgebaut Ihre Kundensupportfunktion ist, kann dies eine »Paarung« mit geschulten Experten für den Kundensupport beinhalten.)

– **Ideen für neue Produkte oder Dienste werden als »Innovationen« oder »Störungen« beschrieben**

Bei den Wörtern »Innovation« und »Störung« bin ich aus vielen Gründen zutiefst skeptisch, vor allem aber deshalb, weil sie eine stark unternehmensorientierte Sprache verkörpern. Kunden wählen die Erfahrungen aus, die ihren Bedürfnissen und Zielen am ehesten entsprechen, nicht die »innovativsten« oder »störendsten«. Obwohl viele Organisationen von Agile angezogen werden, weil sie es als eine

Möglichkeit ansehen, mit neuen Technologien Schritt zu halten, ist es entscheidend, das ultimative Ziel jeder agilen Tour als *den Kunden besser zu dienen* zu etablieren und nicht als *eine »innovative« Organisation zu werden*.

Wenn das passiert, könnten Sie

- die Wörter »innovativ« und »störend« aus Ihrer Organisation verbannen und darauf bestehen, alle neuen Ideen aus dem Blickwinkel der Kundenbedürfnisse und -ziele darzustellen.
- sich angewöhnen, zu fragen, auf welches Kundenbedürfnis oder -ziel diese innovativen neuen Ideen tatsächlich abzielen.
- eine schnelle qualitative Recherche durchführen, um ein Gespür dafür zu bekommen, ob eine innovative Produkt- oder Dienstidee für Ihre Kunden relevant ist.

– **Das einzige Kundenfeedback, das durch die Organisation fließt, ist positives Kundenfeedback**

Wenn Organisationen die Praktiken, aber nicht die Prinzipien der Kundenorientierung übernommen haben, (miss)brauchen sie oftmals das Kundenfeedback als Mittel, die Dinge, die die Firma bereits tun möchte, selektiv zu bewerten und zu unterstützen. Wenn Sie als einziges Kundenfeedback nur positives Feedback sehen – oder wenn jedes negative Feedback als »nicht zu unseren Zielkunden gehörend« oder »nur ein Haufen Spinner« verworfen wird –, mag Ihre Organisation zwar mit Kunden sprechen, sie wird ihnen aber sicherlich nicht zuhören.

Wenn das passiert, könnten Sie

- eine kompakte Vorlage für Kundenfeedback-Sitzungen erstellen, die Platz für unerwartete, negative oder widersprüchliche Informationen bietet.
- nach den unbearbeiteten Transkripten oder Videos von Kundeninterviews fragen und nach Dingen suchen, die neu und/oder überraschend sind.
- Ihren Kunden mehrere Versionen der Dinge zeigen und sie fragen, welche sie bevorzugen, sodass das erhaltene Feedback weder ausschließlich »positiv« noch rein »negativ« ist, sondern stattdessen auf einen Trend hinweist.

– **Der Fortschritt Ihrer Agile-Tour wird nur durch Betriebskenngrößen wie Akzeptanz oder Geschwindigkeit gemessen**

Wie wir bereits weiter oben in diesem Kapitel diskutiert haben, soll Agile die Geschwindigkeit steigern, mit der wir unseren Kunden wertvolle Lösungen liefern können – gemeint ist nicht die Geschwindigkeit, mit der wir die gleichen alten Dinge produzieren, die wir immer produziert haben. Wenn der Erfolg Ihrer agilen Tour nur durch Betriebskenngrößen gemessen wird, ohne den kundenorientierten Erfolg parallel zu verfolgen, werden Sie wahrscheinlich in der Feature-Falle stecken

bleiben und noch härter daran arbeiten, um Dinge zu schaffen, die wenig Einfluss auf Ihre Kunden oder Ihr Unternehmen haben.

Falls das passiert, könnten Sie

- Kundenzufriedenheitsmaße zusammen mit Betriebskenngrößen heranziehen, um den Erfolg Ihrer agilen Initiativen zu messen.
- ein Gespräch mit den Leitern der Organisation führen, damit auch sie die Geschwindigkeit aus der Sicht des Kunden betrachten, und gewährleisten, dass sie verstehen, dass sich das schnellere Lösen von Kundenbedürfnissen tatsächlich wie ein Verlangsamen der Liefer- oder Output-Geschwindigkeit anfühlen kann.
- einen Tag, einige Tage oder sogar eine Woche reservieren, um auf den »Pausenknopf« der Produktion zu drücken und sich ausschließlich auf Kundenforschung und Interaktion zu konzentrieren. Dies sendet die klare Botschaft, dass Sie Ihre Kunden wirklich an die erste Stelle setzen und deren Bedürfnisse und Ziele über die betriebliche Optimierung stellen.

Zusammenfassung: Kunden zuerst!

In der Theorie ist Kundenorientierung ein Kinderspiel. In der Praxis bedeutet sie jedoch oftmals, erhebliche Änderungen an der Arbeitsweise vorzunehmen und gelegentlich einige tief verwurzelte Annahmen darüber, was wir tun und warum wir es tun, infrage zu stellen. Aus diesen und vielen weiteren Gründen ist es wichtig, dass wir mit unseren Kunden *beginnen*, um möglichst viel Platz für ihre sich schnell ändernden Bedürfnisse und Ziele zu schaffen und zu steuern, was wir erzeugen können und wie wir es erzeugen.

In den folgenden Kapiteln diskutieren wir zwei weitere Leitprinzipien von Agile, die uns helfen können, die Dinge, die wir von unseren Kunden gelernt haben, in zeitnahe und sinnvolle Lösungen umzusetzen: frühzeitig und häufig zusammenarbeiten und Unsicherheiten einplanen.