

Die vier Säulen der UX-Strategie

Daher ist das Wichtigste in einer militärischen Unternehmung der Sieg und nicht das Durchhaltevermögen.¹

– Sun Tzu, *Die Kunst des Krieges*

Eine hervorragende UX-Strategie ist ein Mittel, um den Markt durch mentale Modellinnovation zu stören. Denn was ist der Sinn darin, Zeit und Energie in die Herstellung eines Produkt zu stecken, wenn es nicht einzigartig ist? Oder es zumindest eine viel bessere Alternative zu aktuellen Lösungen auf dem Markt darstellt?

Um diesen Vorteil umzusetzen, benötigen wir ein Framework, in dem alle Punkte verbunden werden, die zu einer kohäsiven UX-Strategie führen. In diesem Kapitel werde ich die wichtigsten Grundsätze aufschlüsseln, die Sie verstehen müssen, um die Werkzeuge und Techniken in diesem Buch erfolgreich einzusetzen. Stellen Sie sich das als Wissensfundament vor, um Sie und Ihr Team dazu zu bringen, wie Strategen zu denken.

Wie ich mein UX-Strategie-Framework entdeckte

In der digitalen Welt beginnt die Strategie in der Regel in der Discovery-Phase. Dies ist die Phase, in der Teams intensive Untersuchungen durchführen, um wichtige Informationen über das Produkt, das sie erstellen möchten, zutage zu bringen. Ich habe die Discovery-Phase immer gerne mit dem sogenannten »Pre-Trial-Discovery-Verfahren« in angloamerikanischen zivilrechtlichen Prozessen verglichen. In diesem Verfahren können Anwälte die Beweismittel der Gegenseite einsehen, damit sie ausreichend Gegenbeweise vorbereiten können, um einen »trial by ambush« (also eine Situation, in der unbekannte Beweismittel angeführt werden, gegen die sie sich nicht mehr verteidigen können) zu vermei-

1 Sun Tzu: *Art of War*, übersetzt von Lionel Giles, London: Luzac and Co., 1910.

den. Anwälte versuchen so, Überraschungen zu vermeiden, und Sie als Produkthersteller sollten strategisch das Gleiche tun wollen.

Zum ersten Mal hatte ich 2007 die Möglichkeit, UX-Strategie zu praktizieren. Zu dieser Zeit war ich als UX Lead bei einer Digitalagentur namens Schematic (jetzt Possible) beschäftigt, die an der Neugestaltung der Website von *Oprah.com* arbeitete. Zusammen mit den anderen Teamleitern flog ich für den Kick-off unserer Discovery-Phase nach Chicago.

Vor dieser Zeit konzentrierte ich mich in meiner 15-jährigen Berufserfahrung auf das Interface-Design und die Integration neuer Technologien wie Flash in Schnittstellen, um »topaktuelle« Produkte zu erstellen. Oft wurde mir ein umfangreiches Anforderungsdokument übergeben, das Hunderte von »unverzichtbaren« Funktionen auflistete. Oder ich erhielt ein dünnes Projekt-Briefing mit hübschen Entwurfszeichnungen, die erklärten, wie das Endprodukt aussehen und was es erreichen sollte. Basierend auf diesen Dokumenten erstellte ich eine Site- oder Anwendungsmap, die auf einen besonderen Satz von Anwendungsfällen einging, die diese Interaktionen aktivierten. Da es zu diesem Zeitpunkt üblicherweise zu spät war, die Sinnhaftigkeit und Begründung hinter der Produktvision infrage zu stellen, konnte ich nur hoffen, dass meine Kreation sowohl für die Endnutzer als auch für die Stakeholder einen Mehrwert brachte. Meine Aufgabe war lediglich, das Design fristgerecht und im Rahmen des Budgets abzuliefern.

2007 beobachtete ich unseren UX-Direktor Mark Sloan dabei, wie er ein Dutzend strittiger Stakeholder – nein, Oprah war nicht da – dazu brachte, dass sie sich einig wurden. Mark verwendete Konsensbildungstechniken wie Affinitätsdiagramme, Dot-Voting und Forced Ranking,² um uns zu helfen, all die verschiedenen Inhalte und kritischen Funktionen zu verstehen, die das System bilden würden, das wir umgestalten mussten. Diese Discovery-Phase half uns – den Stakeholdern und dem Produktteam –, unsere Ziele genau zu prüfen, um eine bessere Plattform für die Millionen von treuen Oprah-Fans in aller Welt zu erstellen.

Nach den Workshops hatten wir eine Woche Zeit, um eine Zusammenfassung der Discovery zu erstellen, das sogenannte Discovery-Briefing, die Concept-Map-Analysen, eine Liste empfohlener Funktionen und User Personas enthielt. Wir baten um zusätzliche Zeit und darum, Oprahs Website-Benutzer interviewen zu dürfen, um aus erster Hand von ihnen zu lernen. Stattdessen wurde uns gesagt, wir sollten die Personas nur auf der Grundlage der zur Verfügung ge-

2 Gray, Dave/Brown, Sunny/Macanufu, James: *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*, Sebastopol, CA: O'Reilly, 2010.

stellten demografischen und psychografischen Marketingdaten erstellen. Da der Prozess für mich völlig neu war, habe ich naiverweise drei völlig erfundene Personas erstellt. (Was ich stattdessen besser hätte tun sollen, erfahren Sie in Kapitel 3.)

Eine Woche später stellten das Produktteam und ich das Discovery-Briefing vor, das die Produktvision definiert. Da die Stakeholder schnell loslegen wollten, stimmten sie sofort zu. Unser digitales Team legte los und befand sich ab dann in einer Implementierungsphase, die mehr als sechs Monate dauerte und viele emotional geladene Übergaben aufwies. Zwischen Stakeholdern, Designern und Entwicklern wurden Hunderte von Seiten mit Wireframes und funktionalen Spezifikationen ausgetauscht.

Das Briefing, das das Ergebnis der Discovery-Phase darstellte, wurde nie wieder erwähnt. Die Personas und die vorgeschlagene Lösung wurden nie von bestehenden Kunden validiert. Die Stakeholder kämpften wieder darum, für ihre Business Units möglichst viele der erstklassigen Bereiche auf dem Bildschirm zu ergattern. Die Discovery-Phase hatte für mich jedoch etwas Gutes. Ich war eine UX-Designerin, die endlich einen Vorgegeschmack darauf bekommen hatte, was eine UX-Strategie potenziell sein könnte. Das hat mich verdorben: Ich musste fortan an Projekten arbeiten, bei denen User Research und Geschäftsstrategie mehr Gewicht erhielten!

Ich konnte mir nicht mehr vorstellen, weiterhin einfach nur ein Wireframe-Monkey zu sein.

Im darauffolgenden Jahr begann ich, für eine andere Digitalagentur (Huge) zu arbeiten, wo ich meine Energie direkter auf die Discovery-Phase konzentrieren konnte. Ich war in den Prozess integriert, um die UX-Strategie mitzugestalten und zu entscheiden, wie am besten überprüft werden kann, dass sie auf dem richtigen Weg war. Ich musste mich nicht mehr länger dafür schämen, dass ich so viele Stunden damit verbracht habe, Produkte zu entwickeln, für die mir ein tiefes Verständnis für das Kundensegment und das Geschäftsmodell fehlte.

Heute wende ich meine eigene Methode an, die sich speziell auf Strategien für digitale Lösungen richtet. Seit meiner ersten Discovery-Phase habe ich viel darüber gelernt, wie man einen iterativen, leichtgewichtigen und empirischen Prozess der intensiven Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern, Designern, Entwicklern und so weiter gestaltet. Denn wenn alle eine Produktvision teilen, haben Sie und Ihr Team eine größere Chance, die Spielregeln für Ihr Produkt, Ihr Unternehmen und Ihre zukünftigen Kunden zu ändern.

Ich möchte jedoch erwähnen, dass diese Methodik meine Version der UX-Strategie darstellt und sich von der Methodik anderer Strategien unterscheiden kann. Das passiert, wenn eine neue Disziplin oder Methodik entsteht; jeder wird seinen eigenen Ansatz finden, aber selbst bei diesen Unterschieden haben wir alle das gleiche Ziel: ein erfolgreiches Produkt zu liefern, das die Kunden wollen.

Nach all diesen Ausführungen möchte ich nun mit einem Trommelwirbel mein UX-Strategie-Framework vorstellen, das Sie in Abbildung 2.1 sehen.



Abbildung 2.1: Die vier Säulen der UX-Strategie

Meine Formel lautet: $UX\text{-Strategie} = \text{Geschäftsstrategie} + \text{Wertinnovation} + \text{Validierte Nutzerforschung} + \text{Reibungslose UX}$

Dies sind die vier Säulen bzw. Komponenten, aus denen sich mein Framework zusammensetzt. Sie müssen verstehen, wie die verschiedenen Komponenten interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Es reicht nicht aus, Ihren Markt zu erforschen, wenn Sie kein innovatives Nutzenversprechen identifizieren können. Es reicht nicht aus, eine reibungslose UX zu entwerfen, wenn Sie nicht sicherstellen können, dass die Benutzer Ihr Produkt wollen. Es ist wie bei einer Schachpartie. Sie sollten mehrere Züge im Voraus denken und sich bewusst sein, wie alle Figuren verwendet werden können, um Ihre Strategie zum Gewinnen des Spiels zu unterstützen. Die Anwendung der Techniken und Werkzeuge in den folgenden Kapiteln wird Ihnen dabei helfen, Ihre Konkurrenten zu schlagen.

Was lernen wir daraus?

- Die UX-Strategie beginnt in der Discovery-Phase. Die UX-Strategie basiert auf vier Säulen: Geschäftsstrategie, Wertinnovation, validierte Nutzerforschung und reibungslose UX.
- Der Output der Discovery-Phase sollte auf empirischen Erkenntnissen beruhen, wie z.B. dem direkten Input von Zielanwendern, bevor man von einer Idee direkt zu Wireframes und Entwicklung übergeht.
- Die Art und Weise, wie ein Team die Discovery-Phase durchführt, kann dafür ausschlaggebend sein, ob ein Produkt letztendlich einen echten Mehrwert für die Kunden und das Unternehmen liefert oder nicht.

Säule 1: Geschäftsstrategie

Die Geschäftsstrategie ist die übergeordnete Vision des Unternehmens. Sie sichert das langfristige Wachstum und die Nachhaltigkeit der Organisation. Sie steuert den Entscheidungsprozess der Stakeholder darüber, welche Initiativen zu mehr Profitabilität und Erfolg führen können. Die Geschäftsstrategie ist die Grundlage für die Kernkompetenzen und Angebote, also für die Produkte. In diesem Buch verwende ich den Begriff Produkte für digitale Produkte, Dienstleistungen, Plattformen und hybride Kundenerlebnisse mit digitalen und nicht-digitalen Touchpoints, wie beispielsweise bei Metromile.

Die Geschäftsstrategie identifiziert die Leitlinien des Unternehmens, wie es sich positioniert und dennoch seine Ziele erreicht, während es die Konkurrenz schlägt. Um dies zu erreichen, muss das Unternehmen kontinuierlich einen Wettbewerbsvorteil identifizieren und nutzen. Ein Wettbewerbsvorteil ist für das langfristige Bestehen des Unternehmens unerlässlich.

Kostenvorsprung versus Differenzierung

In seinem als Klassiker geltenden Buch »Wettbewerbsvorteile«³ beschreibt Michael Porter die zwei gängigsten Wege zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils: Kostenvorsprung und Differenzierung.

Der Vorteil beim Kostenvorsprung besteht darin, in einer bestimmten Branche für Produkte den niedrigsten Preis anbieten zu können. Ob es nun das billigste Auto, der billigste Fernseher oder der billigste Hamburger ist, dies war die tra-

3 Porter, Michael E.: *Wettbewerbsvorteile [Competitive Advantage]*, Frankfurt: Campus Verlag GmbH, 2014.

ditionelle Art und Weise, wie Unternehmen ihre Marktdominanz erreicht haben. In der Vergangenheit haben wir gesehen, wie dies bei Unternehmen aus der Zeit vor dem Internet, wie Walmart und McDonald's, funktioniert hat. Wir sehen heute, dass es auch bei Unternehmen wie Amazon und Uber funktioniert. Einer der Hauptgründe, warum sie den Markt weiterhin dominieren, ist, dass sie den Verbrauchern nützliche Dienstleistungen zu niedrigen Preisen anbieten. Das ist der Grund, warum sie vor allen anderen gewählt werden. Natürlich haben diese Praktiken ihren Preis – Amazon und Uber wird oft zu Recht die Ausbeutung von Angestellten/Vertragsarbeitern und Fehlverhalten vorgeworfen⁴ – aber das ungezügelte Wachstum dieser Unternehmen geht weiter.

Was passiert jedoch, wenn die Preise den Tiefpunkt erreichen? Dann muss sich der Kampf darum drehen, was das Produkt besser macht. Das bringt uns zu Porters zweiter Art von Wettbewerbsvorteil: Differenzierung. Da wir Erfinder sind, die bahnbrechende Lösungen entwickeln wollen, liegt hier unsere eigentliche Stärke. Bei der Differenzierung basiert der Vorteil auf einem neuen oder einzigartigen Produkt oder einem einzigartigen Aspekt des Produkts, für den die Kunden aufgrund des wahrgenommenen Werts bereit sind, einen Aufpreis zu zahlen.

Als Verbraucher entscheiden wir uns basierend auf den Dingen, die wir persönlich schätzen – angefangen von der Nützlichkeit des Produkts bis hin zu dem Vergnügen, das wir daraus ziehen –, für ein bestimmtes Produkt und nicht für ein anderes. Dieser wahrgenommene Wert ist sehr wichtig und hat dazu beigetragen, dass aus einem kleinen Café und einer Tasse Kaffee um die Jahrhundertwende die verrückte Erfolgsgeschichte von Starbucks mit Sitz in Seattle wurde. Dies ist auch der Grund, warum die Leute weiterhin bereit sind, bis zu fünf Dollar für ein Getränk zu bezahlen. Mit dem Produkt ist ein *Erlebnis* verknüpft. Früher begann es in dem Moment, in dem ein Kunde den Laden betrat und den Duft von frisch geröstetem Kaffee roch. Aber jetzt kann sich die Reise von der mobilen App über den Moment erstrecken, in dem der Kunde den Kaffee bei seinem lokalen Starbucks abholt, bis zu dem Moment, in dem er die Tasse und die Verpackung in den Müll wirft.

In welcher Beziehung steht die UX-Differenzierung zur Geschäftsstrategie?

Differenzierte Benutzererfahrungen haben die Art und Weise, wie wir mit der Welt kommunizieren, komplett revolutioniert. Denken Sie daran, wie die Welt vor dem Microblogging aussah. Als Twitter 2006 auf den Markt kam, irritierte es die Nutzer mit seinem anfänglichen 140-Zeichen-Limit. Jedoch erwies sich

4 Sonnemaker, Tyler: »Amazon Employees Say They're Scared to Go to Work, but They're Not Alone – Here Are 9 Big Companies Facing Worker Criticism Over Their Coronavirus Safety Response«, in: *Business Insider*, 1. Mai 2020. <https://oreil.ly/vfuo9>

diese Begrenzung als wertvoller Vorteil, vor allem in Bezug auf Nachrichten. Heute suchen viele Nutzer nicht mehr in den traditionellen Nachrichtenkanälen nach aktuellen Informationen, sondern auf Twitter. Als der Hurrikan Sandy im Jahr 2012 die Ostküste verwüstete, fiel der Strom aus, aber es gab mehr als 20 Millionen Tweets zwischen Nutzern, Anwohnern, die sich im Sturm befanden, und Medien- und Regierungsvertretern.⁵ Ich weiß, dass ich einige Zeit auf Twitter verbracht habe und mit meinen Freunden in New York über die Hurrikan-Updates twitterte, die ich in meinem Zuhause an der Westküste im Fernsehen sah.

Ein weiteres Tool, das sich durch eine UX-Differenzierung von der Konkurrenz abgesetzt hat, ist die Karten-App Waze. Sie kombiniert per Crowdsourcing erfasste Daten mit GPS-Navigation und ermöglicht es den Nutzern so, in einem bestimmten Moment die schnellste Route zu ihrem Ziel zu finden. Durch das bloße Herumfahren mit geöffneter Waze-App liefern die Nutzer passiv Verkehrs- und andere Straßendaten an das Netzwerk. Benutzer können auch eine aktivere Rolle einnehmen, indem sie Berichte zur Verkehrslage wie Unfälle, Radarfallen oder andere Gefahren entlang des Weges übermitteln. So werden andere in der Gegend mit einer Vorwarnung darüber informiert, welche Überraschungen vor ihnen liegen könnten. Im Juni 2013 wurde Waze (ein israelisches Start-up) von Google für 1,1 Milliarden Dollar übernommen. Jetzt bietet Waze seinen Nutzern immer noch seine eigene UX, jedoch fließen seine Daten auch in Google Maps ein.⁶ Offensichtlich erkannte Google den Wettbewerbsvorteil von Waze und entschied sich, Waze zu übernehmen, anstatt mit Waze zu konkurrieren.

Produkte wie Facebook haben Angebote wie MySpace oder Friendster nicht verdrängt, weil sie die billigere Alternative waren. Facebook hat sich durchgesetzt, weil es eine differenzierte UX bot, die von den Nutzern als wertvoller wahrgenommen und von allen angenommen wurde. Im Jahr 2007 nutzte Facebook seine Massenakzeptanz für ein innovatives Geschäftsmodell: die Monetarisierung von Benutzerdaten für den Verkauf von Werbung im Rahmen von Mikrotargeting. Douglas Rushkoff schrieb bereits 2011 für CNN:⁷

»Auf Facebook sind wir nicht die Kunden.
Wir sind das Produkt.«

5 Guskin, Emily: »Hurricane Sandy and Twitter«, Pew Research Center, 6. November 2012. <https://oreil.ly/IDOtj>

6 »New Features Ahead: Google Maps and Waze Apps Better Than Ever«, in: *Google Maps Blog*, 20. August 2013. <https://oreil.ly/9-3sx>

7 Rushkoff, Douglas: »Does Facebook Really Care About You?«, CNN, 23. September 2011. <https://oreil.ly/DSJ-k>

Was Rushkoff meinte, war, dass Anwender sich darüber bewusst sein sollten, dass Produkte, die kostenlos erscheinen, einen Preis haben. Neben anderen Dingen ist der Preis unsere Privatsphäre. Seit 2007 hat sich dieses Geschäftsmodell nur noch weiter verbreitet. Zahlreiche Unternehmen monetarisieren heute den Datenabzug der Anwender, obwohl sowohl Regierungen als auch Mainstream-Medien weltweit endlich gegen diese Art von fragwürdigen Praktiken vorgehen.

Anwender versus Kunde

Die traditionelle Definition von Anwendern ist die von Menschen, die etwas nutzen, und Kunden sind Menschen, die für etwas bezahlen. Diese Zweiteilung wird jedoch unübersichtlich, wenn man versucht, sie auf moderne Geschäftsmodelle anzuwenden.

Bei einigen B2C-Lösungen (Business-to-Consumer) sind die Anwender des Produkts oder der Dienstleistung die Kunden. Ein Beispiel hierfür ist Dropbox. Anwender, die sich für einen der kostenpflichtigen Pläne von Dropbox anmelden, sind zahlende Kunden, während diejenigen, die die kostenlose Version nutzen, nicht zahlende Kunden sind. Sowohl zahlende als auch nicht-zahlende Kunden müssen in der Cloud-Speicherplattform einen Nutzen sehen, damit sie erfolgreich ist.

Aber diese Prämisse bricht zusammen, wenn Sie Dritte wie Werbekunden einbeziehen. Wie bereits erwähnt, verkauft Facebook seine Anwender an seine Kunden (Werbetreibende). In diesem Fall haben die Anwender und die Kunden zwei unterschiedliche Erfahrungen mit dem Produkt. Wie bei traditionellen Medien können Sie keine Werbung verkaufen, wenn Sie keine Nutzer oder kein »Publikum« haben. Das Nutzererlebnis ist also immer noch entscheidend für Facebook, aber es ist optimiert, um Werbung zu verkaufen.

Bei B2B-Lösungen (Business-to-Business) sind die Benutzer des Produkts oder der Dienstleistung nicht die Kunden. Der Kunde kann der CTO sein, der entscheidet, welche Softwareprodukte für das Unternehmen angeschafft werden sollen, während der Anwender der Mitarbeiter ist, der die Produkte verwenden wird. Aus diesem Grund werde ich in bestimmten Kapiteln ausdrücklich darauf hinweisen, wie meine Techniken angepasst werden müssen.
