

O'REILLY®

Übersetzung der
2. Auflage

UX- Strategie

Erfolgreiche Strategietechniken
für die Entwicklung innovativer
digitaler Produkte



Jaime Levy

Übersetzung von Rainer G. Haselier



Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren O'Reilly-Büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei oreilly.plus⁺:

www.oreilly.plus

UX-Strategie

*Erfolgreiche Strategietechniken für die Entwicklung
innovativer digitaler Produkte*

Jaime Levy

*Deutsche Übersetzung von
Rainer G. Haselier*

O'REILLY®

Jaime Levy

Übersetzung: Rainer G. Haselier

Lektorat: Sandra Bollenbacher

Lektoratsassistentz: Anja Weimer

Korrektorat: Petra Heubach-Erdmann, Düsseldorf

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt

Umschlaggestaltung: Karen Montgomery, Michael Oréal, www.oreal.de

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-96009-177-6

PDF 978-3-96010-608-1

ePub 978-3-96010-609-8

mobi 978-3-96010-610-4

1. Auflage 2022

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2022 dpunkt.verlag GmbH

Wiebinger Weg 17

69123 Heidelberg

Authorized German translation of the English edition of *UX Strategy, 2nd Edition*

ISBN 9781492052432 © 2021 Jaime Levy

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«. O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:

komentar@oreilly.de

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Danksagungen	11
1 Was ist UX-Strategie?	13
Die Entwicklung des Begriffs »UX-Strategie«	16
2 Die vier Säulen der UX-Strategie	21
Wie ich mein UX-Strategie-Framework entdeckte	21
Säule 1: Geschäftsstrategie	25
Säule 2: Wertinnovation	36
Säule 3: Validierte Nutzerforschung	42
Säule 4: Reibungslose UX	45
Zusammenfassung	51
3 Das anfängliche Nutzenversprechen definieren	53
Das Blockbuster-Nutzenversprechen	54
Was ist ein Nutzenversprechen?	56
Wenn Sie nicht in einer Fantasiewelt leben wollen	58
Zusammenfassung	79
4 Die Wettbewerbslandschaft recherchieren	81
Erkenntnisse gewinnen, auf die harte Tour	82
Den Wettbewerb untersuchen, um die Goldstücke zu entdecken	84
Verstehen, was Wettbewerb bedeutet	87
Alle Datenpunkte der Mitbewerber recherchieren	97
Zusammenfassung	116
5 Die Konkurrenz analysieren	117
Das Blockbuster-Nutzenversprechen, Teil 2.	118
Was ist eine Analyse?	120
Die vier Schritte zum Durchführen einer Wettbewerbsanalyse ...	121

Es ist an der Zeit, einen Standpunkt einzunehmen	146
Zusammenfassung	148
6 Storyboarding von Wertinnovationen	149
Timing ist wirklich alles	150
Techniken für Wertinnovation-Discovery	154
Geschäftsmodelle, Wertinnovation und Online-Dating	170
Zusammenfassung	173
7 Prototypen für Experimente erstellen	175
Geben Sie Ihr Bestes	176
Wie ich experimentiersüchtig wurde	179
Heutzutage Experimente definieren	185
Rapid Prototyping zur Validierung des Nutzenversprechens	188
Zusammenfassung	199
8 Nutzerforschung online durchführen	201
Zeitleiste März 2020: Den Wahnsinn bewältigen	202
Einmaleins der Nutzerforschung	204
Die drei Hauptphasen der Online-Nutzerforschung	207
Zusammenfassung	233
9 Mit Design die Konversionsrate steigern	235
Das Business und der Trichter	238
Growth Hacking, Growth Design und das Hook-Modell	240
Landingpage-Experimente durchführen	243
Zusammenfassung	267
10 Dénouement	269
Quellennachweise	275
Index	281

Vorwort

Die User-Experience-(UX-)Strategie befindet sich an der Schnittmenge von UX-Design und Geschäftsstrategie. Es ist eine Praxis, die, wird sie empirisch durchgeführt, eine viel bessere Chance auf ein erfolgreiches digitales Produkt bietet, als nur die Finger zu kreuzen, einige Wireframes zu entwerfen und dann einen Haufen Code zu schreiben.

Dieses Buch präsentiert ein solides Framework für die Praxis der UX-Strategie. Es ist speziell auf die Erfindung innovativer Produkte ausgerichtet und führt Sie durch zahlreiche leichtgewichtige Techniken, die Sie unabhängig von Ihrer Arbeitsumgebung verwenden können. Die Grundprinzipien der Geschäftsstrategie müssen kein Mysterium sein, das nur jemand mit einem Dokortitel verstehen kann. Strategie ist, genau wie Design, etwas, das man nur durch Üben beherrschen kann.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Dieses Buch kümmert sich um die große Wissenslücke zwischen Produktdesign und Geschäftsstrategie. Es wurde mit Blick auf die folgenden Typen von Produktmachern geschrieben.

Produkt/UX-Strategie, Product Manager/Owner, Entrepreneur oder Mitglied eines Innovationsteams in einem Unternehmen

Sie möchten Ihr Team – Designer, Entwickler, Marketer usw. – zu einem erfolgreichen Produkt mit einer reibungslosen UX führen. Allerdings sind Ihre Zeit, Ihr Geld und andere Ressourcen begrenzt, und das bedeutet, dass Sie die Bemühungen Ihres Teams auf effiziente Produktstrategietechniken konzentrieren müssen. Sie verstehen die Lean-Startup-Prinzipien, wollen bei Forschung und Evaluierung sparen, aber Sie wissen auch, dass Sie Entscheidungen auf der Grundlage einer soliden Strategie treffen müssen. Dieses Buch gibt Ihnen und Ihrem Team die notwendigen leichtgewichtigen Werkzeuge an die Hand, um Geschäftsideen zu testen, Wettbewerbsforschung zu betreiben und Marketingkanäle zu validieren.

Produkt-Designer, UX/UI-Designer oder UX Researcher

Sie sind frustriert. Sie haben das Gefühl, ein Rädchen im Getriebe zu sein, das Design- oder Studienergebnisse liefert. Sie möchten, dass Ihre Arbeit innovativer und ganzheitlicher wird, jedoch sind Sie nicht an der Produktdefinition auf strategischer Ebene beteiligt. Sie befürchten, dass Sie an eine Karrieremauer stoßen, weil Sie keinen betriebswirtschaftlichen Abschluss oder Marketingkenntnisse haben. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie sich in den folgenden Situationen durchsetzen können:

- Sie haben den Auftrag, User Flows und Wireframes für ein Produkt zu erstellen, von dem Sie glauben, dass es nur ein Abklatsch eines bestehenden Produkts ist. Sie wollen nicht die nächsten sechs Monate damit verbringen, das Rad neu zu erfinden. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie innovativ sein können, indem Sie systematisch Funktionen Ihrer Mitbewerber und Konkurrenten herauspicken und sie mit einem Weniger-ist-mehr-Ansatz integrieren.
- Sie haben Stakeholder, die sich zu 100 % sicher sind, dass ihre Produktvision richtig ist, und Ihnen wird gesagt, Sie sollen sie so umsetzen, wie sie ist. Sie wollen Marktforschung betreiben, um von der ursprünglichen Vision abzuweichen, aber Sie bzw. Ihr Team erhält hierfür kein Budget. In diesem Buch werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie man unabhängig von der Situation als Intrapreneur agieren und Fakten zusammentragen kann.
- Sie haben ein bestehendes Produkt und sollen neue Features entwickeln, um neue Kunden zu gewinnen und das Engagement zu erhöhen. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie mittels Rapid Prototyping schnell Experimente entwerfen, um Konzepte durch Online-Nutzerforschung und Landingpage-Smoke-Tests zu validieren.

Warum ich dieses Buch schrieb

Was mich auf Trab gehalten hat, während ich als Produktdesignerin arbeitete, war meine Tätigkeit als Teilzeitprofessorin für die sich entwickelnde Disziplin des User Interface (UI) Designs und der Produktstrategie. Seit 1993 habe ich alle möglichen Gruppen unterrichtet, von Graduiertenkursen für Ingenieur- und Psychologiestudierende bis hin zu Volkshochschulkursen für Berufstätige, die ihre Karriere mit marktgerechteren Fähigkeiten neu ausrichten wollten. Aber in keiner dieser Situationen fand ich ein perfektes Buch, das meinen Studierenden alles gab, was sie brauchten. Stattdessen wurde an mich ständig die Bitte herangetragen, meine Präsentationen, Beispieldokumente und Vorlagen zu teilen. Ich habe dieses Buch geschrieben, um endlich in einer Ressource alles

zu konsolidieren, was ich über die Praxis der UX-/Produktstrategie weiß und was ich durch meine Arbeit mit Start-ups, Agenturen und Unternehmen gelernt habe.

Außerdem hoffe ich, dass angehende Strategen von meiner langjährigen Berufserfahrung profitieren können. Ich habe in meinem beruflichen und privaten Leben viele Höhen und Tiefen erlebt, die meine Einstellung zu Versuch und Irrtum geprägt haben. Deshalb wollte ich auch von Anfang an kein trockenes Business- oder Technikbuch schreiben. Stattdessen wollte ich ein Buch schreiben, das die Vitalität und Veränderlichkeit dessen beschreibt, was wir in der realen Welt des technologischen Fortschritts tatsächlich erleben. Ich wollte den unternehmerischen Geist darstellen, bei dem es nicht nur um Erfolg oder Techniken geht, die immer funktionieren. Ich wollte diese Reise mit Ihnen teilen, in der Hoffnung, dass Sie auf diesem Weg nicht so viele Schrammen abbekommen werden, wie ich sie abbekommen habe.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Der Aufbau dieses Buch orientiert sich daran, wie ich meinen Prozess im Laufe der Jahre verfeinert habe. Daher ist die erste Möglichkeit, dieses Buch so zu lesen, wie es ursprünglich gedacht war – als Anleitung für die Entwicklung eines innovativen Produkts. Wenn Sie es auf diese Weise lesen wollen, sollten Sie mit einer Idee oder einem Problem beginnen, das Sie durch eine Benutzeroberfläche lösen wollen, denn der einzige Weg, schwimmen zu lernen, ist, in den Pool zu steigen und sich mit dem Unbekannten vertraut zu machen. Während Sie und Ihr Team sich von vorne nach hinten durch die einzelnen Kapitel bewegen, werden Sie die Techniken in einer linearen Reihenfolge kennenlernen. Wenn Sie dann mit allen Techniken vertraut sind, können Sie diese zukünftig in der Reihenfolge anwenden, die für Sie am besten funktioniert.

Das Buch besteht aus 10 Kapiteln. Kapitel 1 legt fest, was UX-Strategie und Produktstrategie sind. Kapitel 2 stellt das UX-Strategie-Framework vor, das alle Werkzeuge und Techniken in diesem Buch prägen wird. In den Kapiteln 3 bis 9 lernen Sie, wie Sie die Techniken der Produktstrategie anwenden. Und schließlich bindet Kapitel 10 den Sack mit einer kurzen Schlussfolgerung zu.

Was ist das UX-Strategie-Toolkit?

Für dieses Buch gibt es ein kostenloses Toolkit, damit Sie und Ihre Teams sofort damit beginnen können, eine gültige Strategie für Ihr Produkt zu entwickeln. Ich habe diese Werkzeuge über Jahre hinweg mit Kunden verfeinert und sie sowohl für die Zusammenarbeit als auch für die Ausgabe von Ergebnissen

verwendet. Sie mögen auf den ersten Blick unhandlich erscheinen, aber sie sind ein wichtiger Ausgangspunkt, um grundlegende Taktiken zu lernen. Im Laufe der Lektüre werden Sie auf ausführliche Erklärungen zur Funktionsweise und den Vorteilen der einzelnen Tools stoßen. Das Toolkit befindet sich in einer Arbeitsmappe, die Sie mit unterschiedlichen Tabellenkalkulationsprogrammen online und offline bearbeiten können.

Die englischsprachige Version des kostenlosen UX-Strategie-Toolkits können Sie von dieser Website herunterladen: <https://userexperiencestrategy.com>.

Erstellen Sie eine Kopie dieser Arbeitsmappe. Wenn Sie Google Sheets bevorzugen, vergewissern Sie sich, dass Sie in Ihrem Google-Konto angemeldet sind und klicken Sie auf **Datei | Kopie erstellen**. Wenn Sie Microsoft Excel bevorzugen, klicken Sie auf **Datei | Herunterladen | Microsoft Excel (.xlsx)**. Mit Ihrer eigenen Kopie haben Sie Bearbeitungs- und Freigabeberechtigungen, sodass Sie die Arbeitsmappe für Ihr Team freigeben können. Am unteren Rand des Arbeitsblatts befinden sich Registerkarten, mit denen Sie zwischen den verschiedenen Werkzeugen umschalten können.

Die deutsche Fassung des Toolkits können Sie in Form einer Excel-Arbeitsmappe von dieser Website herunterladen: <https://www.oreilly.de/ux-strategie>.

UX-Strategie erfordert die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern und Stakeholdern. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie Studierende in einem Seminarraum, ein junges Start-up oder ein funktionsübergreifendes Team in einem Unternehmen sind. Die Techniken funktionieren nur dann, wenn Sie *alle* das gemeinsame Ziel haben, durch Experimentieren eine Lösung zu finden. Die beste Art der Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter sind Cloud-basierte Tools. Das Cloud-basierte Toolkit für dieses Buch hilft Ihnen, Ihre Teams vor Ort und aus der Ferne auf eine Produktvision auszurichten. Außerdem ist es großartig, weil Sie synchron und asynchron an demselben Dokument zusammenarbeiten können.

Wie Sie uns erreichen

Mit Anmerkungen, Fragen oder Verbesserungsvorschlägen zu diesem Buch können Sie sich jederzeit an den Verlag wenden: kommentar@oreilly.de

Danksagungen

Bei der ersten Ausgabe von *UX Strategy*¹ habe ich viel Unterstützung von Sarah Dzida erhalten. Sie hat alles getan, angefangen von der Hilfe beim Schreiben des Exposés über ihre Rolle als Schreibcoach fungierte sie als leitende Redakteurin und setzte ihre genialen Talente ein, um all die verrückten Erzählungen in den Kapiteln zu einem nahtlosen Epos zu verweben. Als es fertig war, sagte ich ihr, dass ich nie wieder ein Buch schreiben würde. Sie lachte vielsagend.

Fünf Jahre später. Aufgrund des Erfolgs des Buches habe ich es genossen, auf zahlreichen Strategie- und Designkonferenzen zu sprechen und mich weltweit mit Produktmachern zu treffen. Außerdem gewann ich neue Erkenntnisse und verfeinerte meine Produktstrategietechniken. Ich beschloss, die zweite Auflage zu schreiben, und arbeitete wieder allein in Bibliotheken, bis die COVID-19-Pandemie zuschlug. Zu diesem Zeitpunkt brachte ich eine meiner Studentinnen namens Jessica Lupanow dazu, mir als Forscherin und Muse zu dienen. Wir trafen uns fast das ganze Jahr 2020 auf Zoom und arbeiteten an den gemeinsamen Google-Dokumenten der einzelnen Kapitel. Jessica hat einen scharfen Verstand, einen trockenen Witz und ist wahnsinnig schnell beim Recherchieren. Sie können einige unserer vielen lustigen und synergetischen Schreibsitzungen miterleben, wenn Sie auf YouTube nach »UX Strategy (2nd Edition) Book Editing Sessions playlist« suchen.²

Außerdem möchte ich den folgenden Personen meinen Dank aussprechen:

- Dank an Ena De Guzman, Nico Filip-Sanchez, Lane Goldstone, Jeffrey Head, Ulrich Höhfeld, Jared Krause, Darren Levy, Sebastian Philipp, Douglas Rushkoff, Bitu Sheibani, Matt Stein, Eric Swenson, Svenja von Holt, Indi Young, Marvin Zindler und meinen UX-Strategy-Kurs im Frühling 2020 an der University of Southern California.
- Danke an O'Reilly Media und mein Redaktionsteam, Mary Treseler und Angela Rufino.

1 A.d.Ü.: Die erste Ausgabe von *UX Strategy* wurde nicht ins Deutsche übersetzt.

2 Jaime Levy und Jessica Lupanow: »UX Strategy (2nd Edition) Book Editing Sessions«, *YouTube*, 2020. <https://oreil.ly/Ezd0R>

- Danke an meinen großartigen Sohn Terry, der mir die besondere Daseinsberechtigung gibt. Ich widme dieses Buch ihm und meiner lieben Mutter Rona.

Danke, Los Angeles und Berlin, dass ihr so wunderbare Städte seid, in denen ich gerne lebe und schreibe.

Jaime Levy
Los Angeles/Berlin

Was ist UX-Strategie?

*Zwei Wege boten sich mir im Walde dar, und ich –
ich ging den, der weniger betreten war,
und das, das änderte mein Leben.¹*

– Robert Frost

Im vergangenen Jahr war ich schlecht gelaunt, nachdem ich mich an einem Sonntagnachmittag mit einem Kollegen traf, der Hilfe bei der Planung eines Workshops benötigte. Vielleicht lag es daran, dass ich es überhaupt nicht mag, am Wochenende zu arbeiten. Vielleicht lag es daran, dass es immer eine schlechte Idee ist, in Los Angeles von der Eastside zur Westside zu pendeln. Oder vielleicht lag es auch einfach daran, dass der Gedanke, eine glorreiche Brainstorming-Session für Führungskräfte zu leiten, einfach nicht gut zu mir passt. Was auch immer die Gründe waren, meine Stimmung wurde noch schlechter, als das Auto hinter mir so hart auf meinen Wagen auffuhr, dass mein halb gegessener, folienumwickelter Burrito vom Rücksitz gegen meine Windschutzscheibe klatschte.

Die andere Fahrerin und ich verließen sofort die volle Autobahn, um auf einer Straße in einem Wohngebiet den Unfall sicher zu regeln. Mein Auto war so stark beschädigt, dass der Benzintank aus seiner Verankerung gerissen war. Glücklicherweise wurde bei dem Unfall keine von uns verletzt. Die andere Fahrerin war versichert und entschuldigte sich sogar. Wie auch immer, während ich am Straßenrand stand und all diese Gefühle fühlte, wusste ich, dass die nächste Aufgabe darin bestand, herauszufinden, wie ich meinen ersten Schaden bei meinem Hightech-Autoversicherer Metromile abwickeln konnte.

Metromile ist ein mittelständisches Start-up mit Sitz in San Francisco, das mit seinem innovativen Geschäftsmodell und dem Einsatz von Telematik-Technologien die Autoversicherungsbranche umkrempeln will. Anstatt den Kunden eine feste Prämie für eine Jahrespolice in Rechnung zu stellen, besteht das Ta-

1 Frost, Robert: »The Road Not Taken«, in: *Mountain Interval*, New York: Henry Holt, 1916.

rifsysteem aus einem niedrigen monatlichen Basistarif plus einer Gebühr pro gefahrener Meile. Obwohl ich in Los Angeles lebe, fahre ich eigentlich nicht viel, weil ich nicht täglich zu einem Vollzeitjob pendeln muss. Im Jahr 2018 beschloss ich, zu prüfen, um wie viel meine monatlichen Zahlungen sinken würden, wenn ich von einem traditionellen Versicherungsanbieter zu diesem Tech-Disruptor wechseln würde. Ein paar Tage, nachdem ich mich angemeldet hatte, erhielt ich per Post ein kleines drahtloses Metromile-Pulse-Gerät. Dieses steckte ich in die Buchse des On-Board-Diagnose-Systems meines Wagens, damit meine Logistikdaten nachverfolgt werden können. Im ersten Monat sank meine monatliche Prämie um 40 %! Ich war begeistert.

Aber jetzt war wirklich Showtime. Das Modell einer Versicherung als Produkt besteht darin, dass Sie ein Unternehmen dafür bezahlen, um Sie vor bestimmten Risiken zu schützen: nicht vorhersehbare Gesundheitsprobleme, Naturkatastrophen oder Autounfälle. Oft interagieren die Kunden jenseits der Zahlungen nicht mit ihrem Versicherungsanbieter, es sei denn, es ist notwendig. Aber Metromile unterscheidet sich von traditionellen Anbietern dadurch, dass es verschiedene Berührungspunkte gibt. Beispielsweise gibt es eine gut gestaltete mobile App, die Telematik-Technologie nutzt, um Fahrern Informationen über den Zustand des Fahrzeugs, dessen Standort und das Fahrverhalten zu geben. Und als neugierige UX-lerin habe ich ab und zu mit der App herumgespielt. Generell müssen sich Kunden in den USA, wenn sie mit ihren Versicherern interagieren wollen, durch ein komplexes bürokratisches System navigieren, das nicht benutzerfreundlich ist. Wie würde Metromile mich und mein verunfalltes Auto behandeln? Vielleicht waren die Einsparungen zwar groß, aber könnte sich das Produkt insgesamt nun in ein großes Ärgernis verwandeln?

In der Regel ist das Erste, was ein Autofahrer in den USA nach einem Unfall tut, die Kundendienstrufnummer seiner Versicherungsgesellschaft anzurufen. Ein Mitarbeiter nimmt Details über den Unfall und den beteiligten Fahrer auf, um in Ihrem Kundenkonto einen Versicherungsfall zu eröffnen. Damit beginnt der Prozess, in dem die Versicherung den Schadensfall untersucht und dann für Sie eventuelle Kosten bezahlt oder an Sie erstattet.

Metromile stellt diesen Prozess in ihrer App zur Verfügung und ich konnte es nun selbst ausprobieren (siehe Abbildung 1.1). Während ich also neben der anderen Fahrerin stand, folgte ich in der App einem intuitiven Flow, der mich durch den Schadensmeldungs-Trichter leitet. Der Flow verwendete sogar Geolokalisierung, um den genauen Ort des Unfalls zu ermitteln, sodass ich keine Straßenschilder beachten musste. Außerdem war ich, wie jeder andere nach einem Unfall, ein wenig durcheinander. Jedoch kümmerte sich die Checkliste der App um alles. Die Liste stellte sicher, dass ich den Namen und die Adresse der anderen Fahrerin eingab, ein Foto von ihrem Führerschein und

der Kfz-Versicherung machte, alle Zeugendaten sammelte und Fotos von meinem Auto und ihrem Auto machte, um den Schaden zu dokumentieren. Die klare Führung sorgte dafür, dass ich ruhig blieb und die Dinge, die zu tun waren, aufmerksam und konzentriert erledigen konnte. Alles in allem dauerte dies weniger als zehn Minuten.

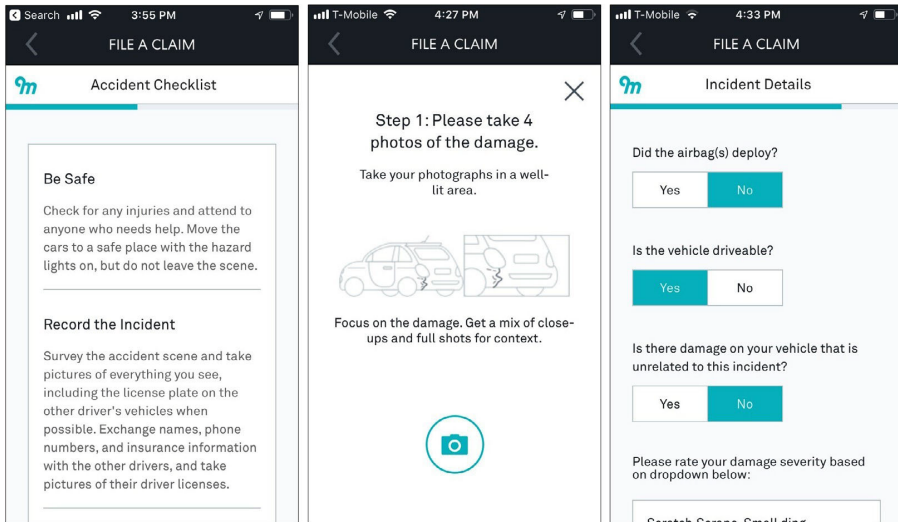


Abbildung 1.1: Mehrere Screenshots des Metromile-Flows, mit dem ein Schaden gemeldet wird

Die andere Fahrerin und ich verabschiedeten uns und wir gingen getrennte Wege. Als ich zu Hause eintraf, hatte ich von Metromile eine E-Mail mit einer Liste von nahe gelegenen Werkstätten erhalten. Außerdem wurde ich aufgefordert, einen Mietwagenanbieter zu wählen, damit dieser mich genau zu dem Zeitpunkt treffen konnte, zu dem ich mein Auto in der Werkstatt abgeben wollte. Während mein Auto in der Werkstatt war, fuhr ich in einem coolen schwarzen Jeep durch Los Angeles, während Metromile Verhandlungen mit dem Versicherer der anderen Fahrerin führte, um mir zu helfen, meine Selbstbeteiligung in Höhe von 500 Dollar zu vermeiden. Im Prinzip hat es dieses Start-up irgendwie geschafft, eine in der Regel für sehr viele Amerikaner sehr anstrengende Kundenerfahrung in etwas zu verwandeln, was reibungslos abläuft. Und ihr Erfolg ist nicht nur im UX-Design begründet.² Es ging eigentlich mehr um ihre UX-Strategie.

2 Kucheriavy, Andrew: »How Customer-Centric Design Is Improving the Insurance Industry«, in: *Forbes*, 17. April 2018. <https://oreil.ly/8-Ceg>

Die Entwicklung des Begriffs »UX-Strategie«

Der Begriff UX-Strategie begegnete mir zum ersten Mal in gedruckter Form im Jahr 2008 und zwar im Buch *Mental Models* von Indi Young,³ die damals versuchte, das UX-Design auf eine strategischere Ebene zu heben. Dort bot sie ihren Lesern ein Mini-Manifest zusammen mit einer von Jesse James Garrett geschriebenen Gleichung für Experience-Strategie an, die Sie im Original in Abbildung 1.2 sehen können.

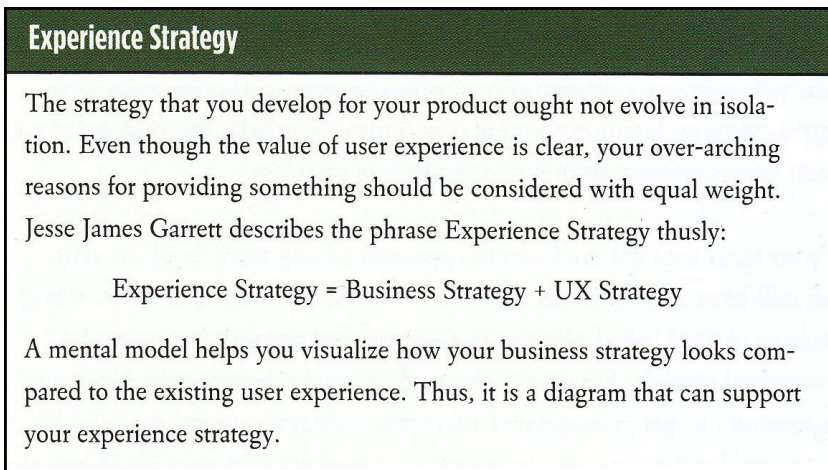


Abbildung 1.2: Kasten aus dem Buch »Mental Models«, © 2008 Rosenfeld Media, LLC

Experience-Strategie war eine neue Disziplin, die von Young und Garrett, Mitgründer von Adaptive Path in San Francisco, geprägt wurde. Sie kombinierten Methoden aus verschiedenen Disziplinen, einschließlich der Unternehmensstrategie und der Nutzerforschung. Ich wollte wirklich verstehen, was UX-Strategie bedeutete und warum man Experience-Strategie erhält, wenn man UX-Strategie um Geschäftsstrategie ergänzt.

Im Laufe meiner beruflichen Laufbahn hatte ich mit Agenturen, Start-ups und Unternehmen gearbeitet und dabei viele Definitionen des Begriffs *UX-Strategie* gesehen und gehört. Das Problem mit der sich entwickelnden Technologieterminologie besteht darin, dass sie Verwirrung bei Kunden, Stakeholdern, Personalvermittlern, Personalabteilungen, Universitäten und vor allem neuen Designern verursacht. Die gleichen Arten von semantischen Debatten kenne ich

3 Young, Indi: *Mental Models*, New York: Rosenfeld Media, 2008.

auch aus den frühen 2000er-Jahren, in denen es um widersprüchliche Interpretationen von *User Experience Design* und *Interaktionsdesign* ging, und aus den frühen 1990er-Jahren um die Begriffe *Neue Medien* und *Multimedia*.

Was UX-Strategie in der ersten Ausgabe dieses Buches bedeutete

In der ersten Ausgabe dieses Buches, die 2015 erschien, habe ich geschrieben, dass die UX-Strategie der Prozess ist, der als Erstes begonnen werden sollte, also bevor das Design oder die Entwicklung eines digitalen Produkts beginnt. Es ist die Vision einer Lösung, die mit echten potenziellen Kunden validiert werden muss, um zu beweisen, dass es im Markt einen Bedarf für diese Lösung gibt. Obwohl das UX-Design unzählige Details wie visuelles Design, Content Messaging und die einfache Ausführung einer Aufgabe für einen Benutzer umfasst, ist die UX-Strategie das »große Ganze«. Sie ist der übergeordnete Plan, um ein oder mehrere Geschäftsziele unter ungewissen Bedingungen zu erreichen.

Die erste Ausgabe beinhaltete auch ein Interview mit einem anderen Gründer von Adaptive Path, Peter Merholz. Darin sagte er:

In einer idealen Welt bräuchten Sie keine UX-Strategie, denn sie wäre lediglich eine Komponente Ihrer Produkt- oder Geschäftsstrategie. Ich denke, dass wir uns hin zu dieser idealen Welt bewegen. Wir sehen immer häufiger, dass UX als Teil einer breiteren Strategie betrachtet wird. Ich denke aber, dass das separate und eigenständige Konzept der UX-Strategie für uns notwendig war – zumindest, damit wir uns darauf konzentrieren konnten, es genauer zu beleuchten und ein Toolkit zu entwickeln, das dann in die Produktstrategie einfließt.⁴

Jetzt, sechs Jahre später, sehen wir, dass Merholz weitestgehend recht hatte. Die Praxis der UX-Strategie, die ich in meiner ersten Ausgabe beschrieben habe, ist jetzt ein Synonym für Produktstrategie. Inzwischen wird der Begriff UX-Strategie am häufigsten dafür verwendet, die strategische Umsetzung von UX in einer bestimmten Organisation oder Business Unit zu bezeichnen: wie die UX-Abteilung geführt werden sollte, wie Sie die Fähigkeiten Ihres Teams bewerten und ausbauen, wie Sie die Reichweite und den Einfluss Ihres UX-Teams erweitern und wie Sie UX-Projekte priorisieren, die den größten Return on Investment (ROI) erzielen können.⁵ Es ist eher prozessorientiert.

4 Levy, Jaime: *UX Strategy*, Sebastopol, CA: O'Reilly, 2015.

5 Spool, Jared: »A UX Strategy Workshop Led by Jared Spool. Creating a UX Strategy Playbook«. <https://playbook.uie.com>

Was ist also Produktstrategie?

Die traditionelle Produktstrategie beschreibt, wer Ihre Kunden sind, wie Ihr Produkt in den aktuellen Markt passt und wie es Geschäftsziele erreicht. Es beginnt mit der Produktvision und endet mit einer Roadmap, die beschreibt, wie man taktisch dorthin kommt. In einer Unternehmensumgebung ist eine klare Produktstrategie für die Abstimmung mit den Stakeholdern entscheidend. Sie wird in der Regel von einem Director of Product, einem Produkt Owner oder Produktmanager geleitet. Der Strategieprozess umfasst die Markteinführung eines Produkts, führt es zu Wachstum und Reife und schließlich durch die Degenerationsphase.

Aber auch die Disziplin der Produktstrategie hat sich weiterentwickelt. Sie legt nun einen stärkeren Schwerpunkt auf die Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden durch Nutzerforschung und Design-Praktiken. Parallel dazu entwickeln sich auch die Berufsbezeichnungen weiter. UX-Designer nennen sich heute Produktdesigner. Außerdem habe ich beobachtet, dass sich viele ehemalige UX-Strategen heute in Produktstrategen umbenannt haben. Vielleicht werde ich dies auch tun.

Warum die Strategie für digitale Produkte entscheidend ist

Der Zweck jeder Strategie ist es, einen Spielplan zu erstellen, der Ihre aktuelle Position betrachtet und Ihnen dann hilft, dorthin zu gelangen, wo Sie tatsächlich sein möchten. Ihre Strategie sollte Ihre Stärken ausspielen und auf Ihre Schwächen achten. Sie sollte sich auf empirische, leichtgewichtige Taktiken verlassen, die Sie und Ihr Team – denn seien wir ehrlich, Sie tun dies wahrscheinlich nicht allein – schnell in Richtung Ihres gewünschten Ziels bewegen. Strategie geht über den abstrakten Charakter des Designs hinaus und betritt das Land des kritischen Denkens. Kritisches Denken ist diszipliniertes Denken, das klar, rational, aufgeschlossen und durch beweisbare Fakten untermauert ist.⁶ Eine fundierte Strategie macht den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg aus. In der digitalen Produktwelt verschärft sich das Chaos – Zeitverzögerungen, erhöhte Kosten und schlechte Benutzererfahrungen –, wenn es unter den Teammitgliedern keine gemeinsame Produktvision gibt.

Eine gemeinsame Produktvision bedeutet, dass Ihr Team und Ihre Stakeholder das gleiche mentale Modell für Ihr zukünftiges Produkt haben. Ein mentales Modell repräsentiert jemandes Denkprozess darüber, wie ein Ding in der realen Welt funktioniert. Als ich beispielsweise zehn Jahre alt war, glaubte ich, dass die Art und Weise, wie meine Mutter Bargeld bekam, darin bestand, zu einer Bank zu gehen, einen Zettel zu unterschreiben und dann das Geld vom Kassie-

6 »Critical Thinking«, Wikipedia. <https://oreil.ly/J34r8>

rer zu erhalten. Als ich 20 war, glaubte ich, dass ich eine Bankkarte und einen PIN-Code brauche, um an einem Geldautomaten Bargeld zu bekommen. Aber wenn Sie meinen 16-jährigen Sohn fragen würden, wie man Geld bekommt, würde er Ihnen sagen, dass Sie zum Supermarkt gehen und nach Cashback fragen sollen, wenn Sie Ihre Lebensmittel bezahlen. Das mentale Modell aus dem Jahre 2021, um Geld zu bekommen, unterscheidet sich stark von dem mentalen Modell von 1976. Das liegt daran, dass neue Technologien und neue Geschäftsprozesse zusammenkommen, um den Menschen eine effizientere Möglichkeit zu bieten, Aufgaben zu erledigen.

Veraltete mentale Modelle werden verworfen.
Das Leben wird gestört, damit es sich bessert!

Daher arbeite ich lieber mit aufgeschlossenen Kunden zusammen, egal ob Start-up-Gründer oder Führungskräfte in Unternehmen. Aufgeschlossenheit bedeutet, dass sie für Herausforderungen und Experimente empfänglich sind und sie verstehen, dass ihre ursprüngliche Geschäftsidee eventuell nicht nachhaltig ist. Wenn ich sehe, dass ein potenzieller Kunde auf eine Idee fixiert und gegenüber eventuellen Änderungen nicht aufgeschlossen ist, dann braucht er meine Hilfe nicht. Meine Lieblingskunden sind diejenigen, die wirklich ein mentales Modell ändern wollen und offen für Experimente sind, um so ihren Weg zu einem erfolgreichen Ergebnis zu finden.

Auch wenn es Spaß macht, sich innovative Produkte vorzustellen, ist es schwierig, Menschen dazu zu bringen, ihr Verhalten zu ändern. Kunden müssen den Wert der neuen Art und Weise sehen, bevor sie erwägen, die alte aufzugeben. Die Entwicklung neuer Produkte zur Lösung ernster Dilemmata ist nichts für schwache Nerven. Sie müssen leidenschaftlich und zumindest ein wenig verrückt sein, um sich kopfüber in all die Hindernisse zu stürzen, die sich Ihnen unweigerlich in den Weg stellen.

Doch es ist die Leidenschaft, ein Problem zu lösen, die Welt zu verändern und sie lebenswerter zu machen, die zu bahnbrechenden Produkten führt. Und diese Leidenschaft ist nicht auf Existenzgründer beschränkt, die ihren normalen Beruf aufgeben. Sie ermutigt auch Menschen mit Berufsbezeichnungen wie beispielsweise Product Owner, UX/Produktdesigner oder Entwickler. Dies sind Menschen, die ebenfalls leidenschaftlich gerne Technologie einsetzen, um Produkte zu entwickeln, die Kunden sich wünschen. Wenn Sie diese Arten von Menschen zusammenbringen, haben Sie alle erforderlichen Mittel, um potenziell etwas Magisches geschehen zu lassen und veraltete mentale Modelle zu zerstören.

Mein Ziel in diesem Buch ist es, die Praxis der UX-Strategie zu entmystifizieren, damit Sie genau das tun können. Sie werden in der Lage sein, in unterschiedlichsten Umgebungen sofort Produktstrategietechniken auf Ihre Projekte anzu-

wenden, um Sie und Ihr Team davor zu schützen, überlastet zu werden, mit welchen Einschränkungen Sie auch konfrontiert sind. Die in diesem Buch beschriebenen Techniken lassen sich verwenden, um ein neues Produkt zu entwickeln oder ein bestehendes Produkt zu überarbeiten. Auch ein bestehendes Produkt ist noch beeinflussbar durch technologische Fortschritte, neue Konkurrenten und veränderte Verbrauchererwartungen, die seinen Lebenszyklus unerwartet verkürzen könnten.

Da ein Produkt mit einer wachsenden Benutzerbasis reift, ist es wichtig, Ihre Strategie zu überdenken. Daher sind Validierungsexperimente, um neue Kundensegmente, Marketingkanäle und Umsatzströme zu entdecken, eine Aufgabe, mit der Sie nie fertig sind.

Ich zeige Ihnen anhand einer Vielzahl von Fallstudien, wie dies umgesetzt werden kann. Ich werde sogar zurück zu meinen familiären Wurzeln gehen, weil ich weiß, dass ich dazu inspiriert wurde, unternehmerisch zu sein, indem ich meine Familie beobachtete und von ihr lernte. Sie werden sehen, dass die Reise die Belohnung ist, egal ob Sie Lehrer, Schüler oder Macher sind. Sie werden auch sehen, dass unabhängig vom Projekt oder den Umständen die Herstellung von innovativen Produkten einer Achterbahnfahrt ähnelt und dass die einzige Möglichkeit, das Produkt in der Spur zu halten, ein evidenzbasierter Ansatz ist, um so Ungewissheiten zu verringern.

Sie können Ungewissheiten auf zwei Arten begegnen: Sie können die sichere Route nehmen und Umwege vermeiden oder Sie können eine weniger befahrene Straße wählen und sehen, wohin sie führt. Die erste Option könnte direkter sein und wesentlich einfacher. Aber für mich ist es viel verlockender, neue Wege zu gehen.

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 Vorgesmack 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-Strategie = Geschäftsstrategie + Wertinnovation + Validierte Nutzerforschung + 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/vfu09>

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.

Das Business Model Canvas

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nachdem eine Organisation Werte erstellt, liefert und erfasst. Ich werde diese allgemeine Definition im Zusammenhang mit digitalen Produkten analysieren. Mit *erstellen* meine ich die Sache, die unser gesamtes Produktteam entwirft und implementiert, z.B. die Produktion einer mobilen App. Mit *liefern* meine ich die Art und Weise, wie diese Sache unseren Kunden präsentiert wird, z.B. über Smartphones, den App-Store und das Internet. Mit *erfassen* meine ich die Art und Weise, wie diese Sache letztendlich etwas generiert, das als wertvoll erachtet wird – z.B. eine große Anzahl von Nutzern, die zu Geld gemacht werden. Die Logik, die die Funktionsweise all dieser Elemente erklärt, ist unser Geschäftsmodell.

Der Prozess der Erstellung eines Geschäftsmodells ist das Fundament für eine Geschäftsstrategie. Wie Steve Blank schreibt, beschreibt ein Geschäftsmodell den »Fluss zwischen den Schlüsselkomponenten des Unternehmens«. ⁸ Dieses Zitat stammt aus Blanks Manifest zum Customer Development, in dem er Produktgründer dazu auffordert, keine statischen Geschäftspläne mehr zu schreiben. Stattdessen ermutigt er sie, auf einer A4-Seite ein flexibles Geschäftsmodell zu entwerfen, bei dem alle Schlüsselbereiche mithilfe empirischer, kundenorientierter Discovery-Methoden validiert werden müssen. Um ein Gefühl für diese Schlüsselbereiche zu bekommen, werfen wir einen Blick auf ein Tool namens Business Model Canvas und wenden es auf das Unternehmen Metromile aus Kapitel 1 an.

In ihrem bahnbrechenden Buch »Business Model Generation« ⁹ dekonstruieren die Autoren Alexander Osterwalder und Yves Pigneur jeden der neun wesentlichen Bausteine eines Geschäftsmodells, sodass Visionäre die Logik, wie das Unternehmen letztendlich Geld verdienen wird, systematisch durchdenken können. Blank bezieht sich auf dieses Werkzeug auch in seiner eigenen Arbeit über die Erstellung von Geschäftsmodellen. Was für uns in diesem Buch relevant ist, ist, wie viele dieser Bausteine mit der UX-Strategie für ein digitales Produkt übereinstimmen.

Es sind die folgenden (siehe Abbildung 2.2), die unten in der Abbildung in der logischen Reihenfolge aufgeführt sind, in der die Komponenten angegangen werden sollten:

8 Blank, Steve/Dorf, Bob: *Das Handbuch für Startups [The Startup Owner's Manual]*, Köln: O'Reilly, 2014.

9 Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves: *Business Model Generation*, Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

Schlüsselpartnerschaften Wer sind unsere Schlüssel-partner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen erhalten wir von Partnern? Welche Aktivitäten führen Partner durch? Motivationen für Partnerschaften: Optimierung und Wirtschaftlichkeit Minimierung von Risiken und Unsicherheiten Erwerb bestimmter Ressourcen und Aktivitäten	8	Schlüsselaktivitäten Welche Schlüsselaktivitäten sind für unsere Nutzenversprechen erforderlich? Für unsere Vertriebskanäle? Für unsere Kundenbeziehungen? Für unsere Einnahmequellen? Kategorien: Produktion Problemlösung Plattform/Netzwerk	7 Schlüsselressourcen Welche Schlüsselressourcen sind für unsere Nutzenversprechen erforderlich? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen? Arten der Ressourcen: Physisch Intellektuell (Marken, Patente, Urheberrechte, Daten) Menschlich Finanziell	Nutzenversprechen Welchen Nutzen können wir dem Kunden liefern? Welches Kundenproblem lösen wir? Welches Paket aus Produkt und Service bieten wir für jedes Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Merkmale: Neuheit Performance Anpassbarkeit an Kundenwünsche »Die Arbeit erledigt bekommen« - Arbeitserleichterung Design Preis Marke/Status Kostenreduzierung Risikominimierung Barrierefreiheit/Verfügbarkeit Zweckmäßigkeit/Anwenderfreundlichkeit	2	Kundenbeziehungen Welche Art von Beziehung erwarten die verschiedenen Kundensegmente von uns? Welche Beziehungen haben wir schon hergestellt? Wie sind diese in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert? Wie kostenintensiv sind sie? Beispiele Persönliche Assistenz Intensive persönliche Betreuung Self-Service Automatisierter Service Communities Mitwirkung	4 Kundensegmente/ Zielgruppen Für wen schaffen wir Werte? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Massenmarkt Nischenmärkte Segmente Diversifizierung Mehrseitige Plattformen	Vertriebskanäle Über welche Kanäle möchten unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie? Wie sind die Kanäle integriert? Welcher ist am effektivsten? Welcher ist am kostengünstigsten? Wie integrieren wir sie in die Kunden-routine? Kanalphasen: 1. Aufmerksamkeit Wie schaffen wir Aufmerksamkeit für unsere Produkte und Dienste? 2. Bewertung Wie helfen wir unseren Kunden, das Nutzenversprechen unserer Organisation zu bewerten? 3. Kauf Wie können unsere Kunden bestimmte Produkte und Dienste erwerben? 4. Lieferung Wie liefern wir den Kunden das Nutzen-versprechen? 5. After Sales Wie stellen wir Kundenbetreuung nach dem Kauf sicher?	3	Kostenstruktur Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am kostenintensivsten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am kostenintensivsten? Ist ihr Geschäft überwiegend: kostenorientiert (schlanke Kostenstruktur, preiswertes Nutzenversprechen, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing) Wertorientiert (Fokus auf Schaffen von Werten, Premium-Nutzenversprechen) Beispielcharakteristika: Festkosten (Gekäufte, Mieten, Gebrauchsgüter) Variable Kosten Mengenvorteile Verbundvorteile	9	Einnahmequellen Für welchen Nutzen ist der Kunde bereit zu zahlen? Wofür bezahlen sie derzeit? Wie bezahlen sie aktuell? Wie würden sie vorzugsweise bezahlen? Wie hoch ist der Anteil jeder Einnahmequelle in Bezug auf den Gesamtumsatz? Typen Verkauf Nutzungsgebühr Aboggebühr Verleih/Vermietung/Leasing Marktegebühren Werbung Festpreise Listenpreise Abhängig von Produktmerkmalen Abhängig vom Kundensegment Abhängig von der Menge	5	Dynamische Preise Preisverhandlungen Ertragsmanagement Echtzeitmarktwert
--	-----------------	---	---	--	-----------------	--	--	--	-----------------	---	-----------------	---	-----------------	---

Abbildung 2.2: Business Model Canvas: Neun Bausteine für Geschäftsmodelle, Osterwalder, Pigneur et al., 2008