

O'REILLY®

Übersetzung der
2. Auflage

UX- Strategie

Erfolgreiche Strategietechniken
für die Entwicklung innovativer
digitaler Produkte



Jaime Levy

Übersetzung von Rainer G. Haselier

Papier
plus⁺
PDF.

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

Wieblinger 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.

5 4 3 2 1 0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Danksagungen

1 | Was ist UX-Strategie?

Die Entwicklung des Begriffs »UX-Strategie«

2 | Die vier Säulen der UX-Strategie

Wie ich mein UX-Strategie-Framework entdeckte

Säule 1: Geschäftsstrategie

Säule 2: Wertinnovation

Säule 3: Validierte Nutzerforschung

Säule 4: Reibungslose UX

Zusammenfassung

3 | Das anfängliche Nutzenversprechen definieren

Das Blockbuster-Nutzenversprechen

Was ist ein Nutzenversprechen?

Wenn Sie nicht in einer Fantasiewelt leben wollen

Zusammenfassung

4 | Die Wettbewerbslandschaft recherchieren

Erkenntnisse gewinnen, auf die harte Tour

Den Wettbewerb untersuchen, um die Goldstücke zu entdecken

Verstehen, was Wettbewerb bedeutet

Alle Datenpunkte der Mitbewerber recherchieren
Zusammenfassung

5 | Die Konkurrenz analysieren

Das Blockbuster-Nutzenversprechen, Teil 2

Was ist eine Analyse?

Die vier Schritte zum Durchführen einer
Wettbewerbsanalyse

Es ist an der Zeit, einen Standpunkt einzunehmen
Zusammenfassung

6 | Storyboarding von Wertinnovationen

Timing ist wirklich alles

Techniken für Wertinnovation-Discovery

Geschäftsmodelle, Wertinnovation und Online-Dating

Zusammenfassung

7 | Prototypen für Experimente erstellen

Geben Sie Ihr Bestes

Wie ich experimentiersüchtig wurde

Heutzutage Experimente definieren

Rapid Prototyping zur Validierung des
Nutzenversprechens

Zusammenfassung

8 | Nutzerforschung online durchführen

Zeitleiste März 2020: Den Wahnsinn bewältigen

Einmaleins der Nutzerforschung

Die drei Hauptphasen der Online-Nutzerforschung

Zusammenfassung

9 | Mit Design die Konversionsrate steigern

Das Business und der Trichter

Growth Hacking, Growth Design und das Hook-Modell
Landingpage-Experimente durchführen
Zusammenfassung

10 | Dénouement

Quellennachweise

Index

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.
- 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 Tarifsysteem 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 Kundendienstnummer 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.

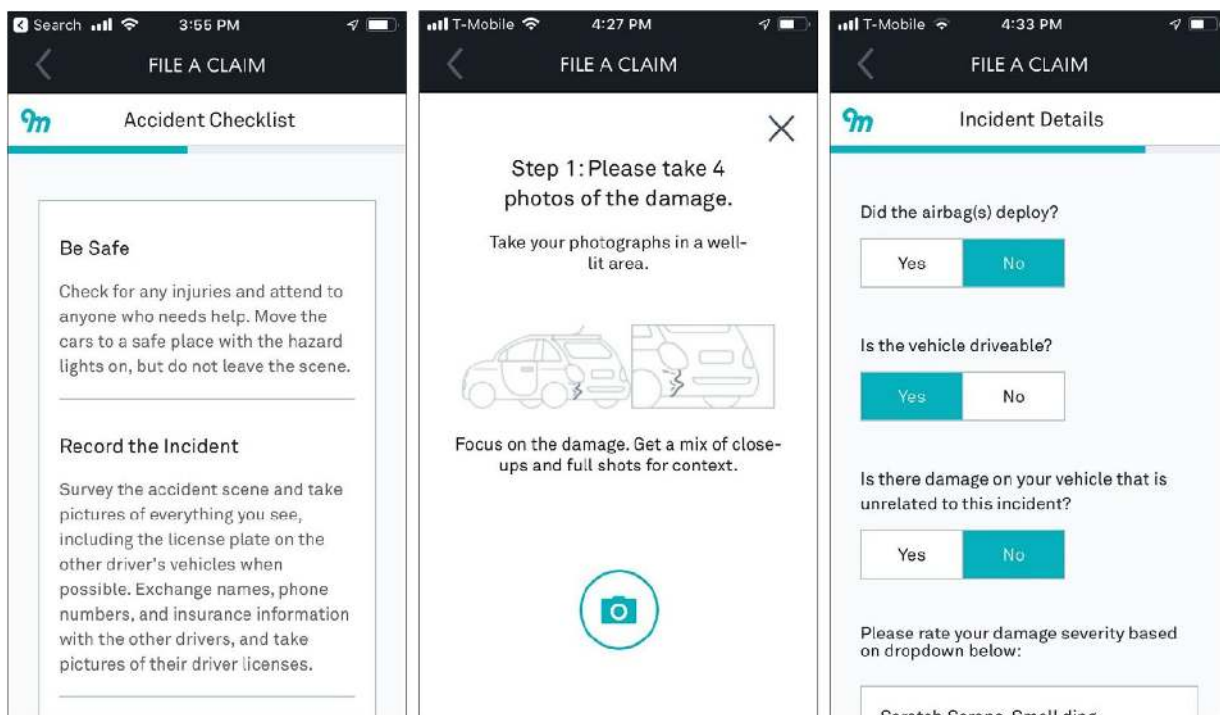


Abbildung 1.1: Mehrere Screenshots des Metromile-Flows, mit dem ein Schaden gemeldet wird

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.

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.

Experience Strategy

The strategy that you develop for your product ought not evolve in isolation. Even though the value of user experience is clear, your over-arching reasons for providing something should be considered with equal weight. Jesse James Garrett describes the phrase Experience Strategy thusly:

Experience Strategy = Business Strategy + UX Strategy

A mental model helps you visualize how your business strategy looks compared to the existing user experience. Thus, it is a diagram that can support your experience strategy.

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 Terminiologie 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 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.

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 Kassierer zu erhalten. Als ich 20 war, glaubte ich, dass ich eine Bankkarte und einen PIN-Code brauche, um an einem Geldautomaten Bargeld zu

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

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.

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 anzuwenden, 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.