

Einführung eines Rahmenwerks zur Etablierung eines nutzerorientierten Vorgehens in Marketing-Projekten der adidas Group



Lucie Grudno

adidas Group
adidas Group | World of Global IT
Bambergerstr. 56
91074 Herzogenaurach
Lucie.Grudno@adidas-group.com

Leo Glomann

adidas Group
adidas Group | World of Global IT
Bambergerstr. 56
91074 Herzogenaurach
Leo.Glomann@adidas-group.com

Abstract

Beim Sportartikelhersteller adidas Group geht der Vertriebstrend seit Jahren weg vom reinen Großhandelsgeschäft hin zum Einzelhandel und Direktverkauf. Der Endverbraucher rückt somit in allen Vertriebs- und Marketingkanälen immer weiter ins Zentrum – statt dem Produkt steht jetzt der Konsument strategisch im Fokus. Diese Ausrichtung prägt die Unternehmenskommunikation und -Interaktion in höchstem Maße. Neben klassischen Berührungspunkten mit dem Konsumenten, wie die werbliche Ansprache am Point of Sale, die mediale Präsenz auf sportlichen Großereignissen oder im Kundensupport wird die Nutzung von digitalen Kanälen immer wichtiger.

Um die Bedürfnisse der Konsumenten im digitalen Marketingkontext herauszufinden und um Lösungen anbieten zu können, existiert seit September 2010 ein dediziertes User Experience (UX) Team in der adidas Group IT. Im Zentrum der Tätigkeiten des UX-Teams steht ein Rahmenwerk mit dem Ziel, im Marketing ein nutzerorientiertes Vorgehen erfolgreich umzusetzen. Der folgende Beitrag geht insbesondere auf den Inhalt und den Zweck dieses Rahmenwerks ein und möchte folgende Frage beantworten: Wie lässt sich ein nutzerorientiertes Vorgehen unternehmensintern etablieren?

Keywords:

/// Human Centered Design
/// UX-Design
/// adidas Group

Die adidas Group ist ein Sportartikelhersteller mit Hauptsitz in Herzogenaurach. Zu den bekanntesten Marken der adidas Group zählen adidas, Reebok, Taylormade und Rockport. Als produzierendes Unternehmen liegt der Fokus seit jeher auf den Produkten: Schuhen, Trikots, Accessoires, etc. Heute wird der Fokus zunehmend auf den Endkonsumenten verlagert: Wie leben unsere Konsumenten, was ist ihnen wichtig, welche Bedürfnisse haben sie, wie können wir sie bestmöglich bei dem Erreichen ihrer persönlichen sportlichen Ziele unterstützen?

Viele relevante Berührungspunkte mit den Konsumenten befinden sich im digitalen Umfeld, was zur gesteigerten Relevanz des Themas User Experience führt.

- Markenwebsites und e-Commerce (adidas.com, Reebok.com, etc.)
- Digitale Produkte und Dienstleistungen (miCoach¹, mi adidas², etc.)
- Social Media, wie Facebook-Seiten und Twitter-Kanäle von Marken, Testimonials, Events, etc.
- Digitale Installationen in Ladengeschäften, wie interaktive Displays

Aufgrund von Erfahrungen im digitalen Umfeld haben Konsumenten hohe Ansprüche sowohl an die Verfügbarkeit als auch an die Qualität dieser Berührungspunkte. Auch die Mitarbeiter der adidas Group haben vergleichbare Ansprüche an interne Unternehmenssoftware, welche von Mitarbeitern aufgrund ihrer Erfahrungen im privaten Umfeld mit Social Media, Verbrauchersoftware und mobilen Geräten verglichen wird („Es sollte so intuitiv sein wie bei iTunes“). Diese Ansprüche und Bedürfnisse von Konsumenten wie Mitarbeitern gilt es zu erfüllen.

Zu diesem Zweck wurde im Bereich Marketing der adidas Group IT ein Team gegründet, welches im Feld User Experience, Usability und Human Centered Design tätig ist. Die Aufgabe dieses User Experience (UX) Teams ist mehrschichtig: Neben der Koordination, Prüfung und Ausführung von Usability Engineering Tätigkeiten in bestehenden Projekten, beschäftigt sich das Team mit der unternehmensinternen Fachkommunikation zur Relevanz und zu potentiellen Resultaten von nutzerorientiertem Vorgehen.

In dem ersten Jahr nach der Gründung ging es vor allem um die Ausführung von Usability Engineering Tätigkeiten und der Kommunikation. Dabei wurden einige Hemmnisse deutlich:

- Erwartungshaltung an das UX-Team: Beschränkung auf Visual Design und dementsprechend wurde die Leistung zu einem zu späten Zeitpunkt im Entwicklungsprozess eingeplant.
- Kompetenz- und Rollenunklarheit: Was ist UI-Design, was ist UX-Design? Was macht ein Business Analyst, was kann ein UX-Experte beisteuern? Auffassen von UX-Design als zusätzlichen Aufwand, der eingespart werden kann, und nicht als generellen Ansatz
- Engpässe: nicht bei allen Projekten, für die UX-Design relevant ist, wurde nutzungsorientiert vorgegangen.
- Ressourcenplanung in Projekten: es wurde zu wenig Zeit und/ oder Budget für UX-Design eingeplant.
- Uneinheitliches Vorgehen des UX-Teams in unterschiedlichen Projekten: keine Verwendung von wiederverwertbaren Templates, Style Guides, etc.

Um die oben genannten Aufgaben umfassender in einem kleinen Team bewältigen zu können, haben wir ein Rahmenwerk definiert und ausgearbeitet. Das Rahmenwerk soll für das UX-Team mehrere Zwecke erfüllen:

- das Vorgehen vereinheitlichen
- das Angebot aufzeigen und die Leistungen messbar machen
- die Prozesse beschleunigen
- die Kommunikation und Zusammenarbeit mit internen Partnern und externen Dienstleistern vereinfachen.

Der Ansatz wird in den kommenden Monaten in der Praxis angewendet und laufend den Erfahrungen entsprechend angepasst.

Das Rahmenwerk wird in folgende Arten von Aktivitäten gegliedert:

- Informieren
- Beraten
- Instruieren
- Ausführen

Diese vier Ebenen beschreiben Aktivitäten, die sich an unterschiedliche Parteien im Unternehmen richten und die je nach Art des Projekts mit unterschiedlicher Intensität durchgeführt werden: In hoch priorisierten Marketing-Projekten beschäftigen sich Mitglieder des UX-Teams als Projektbeteiligte meist selbst mit der Ausführung der Tätigkeiten. In geringer priorisierten Projekten werden Personen im Projekt instruiert, bestimmte nutzerorientierte Methoden auszuüben. Projekte anderer Fachrichtungen außerhalb von Marketing werden bezüglich der Ressourcen- und Tätigkeitsplanung im UX Bereich beraten. Da die Unterstützung von Entscheidern für alle Aktivitäten im Bereich Usability Engineering die Erfolgsgrundlage darstellt, ist auch das Werben für bzw. das Informieren über die Relevanz des Themas von höchster Bedeutung.

1. Informieren

Die Aktivitäten auf dieser Ebene beschäftigen sich damit, auf das Thema User Experience aufmerksam zu machen. Sie richten sich vor allem an die höchste Managementebene. Das Ziel ist, durch vermehrtes Bewusstsein und Verständnis der Vorteile

den Bedarf zu wecken, in Projekten nutzerorientiert vorzugehen und umfassendes UX-Design zu fördern (Pull-Prinzip).

Zum Rahmenwerk gehören Präsentationen in unterschiedlichen Detailgraden, die in das Thema einführen. Es wird auf die folgenden Fragestellungen eingegangen:

- Was ist User Experience? Was ist Usability?
- Wie lässt sich User Experience designen?
- Was sind die Vorteile nutzerorientierten Designs?
- Was können wir bieten, um User Experience zu optimieren?

Die Aktivitäten auf der Informationsebene finden unabhängig von Projekten statt. Neben der Reaktion auf Anfragen, das Thema vorzustellen, leistet das UX-Team auf dieser Ebene vor allem proaktive Kommunikationsarbeit in Form von Präsentationen an Fachbereichsleiter und internen Kampagnen.

2. Beraten

Die Beratungs-Ebene richtet sich an Projekt- und Programm-Manager (letztere sind verantwortlich für mehrere Projekte in einem Geschäftsbereich). Ziel ist es hier, den Verantwortlichen behilflich zu sein, den Bedarf an UX-Design zu ermitteln und Möglichkeiten aufzuzeigen, diesen Bedarf adäquat abzudecken.

Programm-Manager und auch Bereichsleiter stehen vor der Herausforderung, den projektübergreifenden Bedarf an UX-Design zu ermitteln und Ressourcen dementsprechend zu allokalieren. Wo ist der Nutzen am höchsten? Wird UX-Design in Projekten ausreichend durchgeführt? Wo müssen verstärkt Ressourcen eingesetzt werden? Für Projekt-Manager hingegen stellt sich die Frage, welche UX-Design-Methoden wie, wann und vom wem ausgeführt werden.

Wir haben eine Methodik entwickelt, die dabei hilft, diese Fragen zu adressieren und die entsprechenden Antworten zu finden. Die Methodik soll die Thematik User

Experience für die Manager handhabbar machen und das Thema in Projektplanungen einbeziehen.

Bereichsleiter können anhand folgender Matrix die Relevanz von User Experience Design für die unterschiedlichen Projekte diskutieren und evaluieren: **[Abb. 1]**

Auf der A-Achse ist der Business Impact³ dargestellt, auf der B-Achse wird angezeigt, wie kritisch die Nutzerzufriedenheit für den Erfolg eines Projektes ist. Es ergeben sich vier Felder, die aufzeigen, wie hoch die Relevanz des Themas User Experience-Design einzuordnen ist.

Die Dimension Business Impact auf der A-Achse zeigt an, inwiefern der Erfolg des Projekts sich auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt. Wie „wichtig“ ist das Projekt in Bezug darauf? Determinante des wirtschaftlichen Erfolgs ist hier vor allem der finanzielle Erfolg, der wiederum auch von Aspekten wie Markenimage und Unternehmensstrategie abhängt. Fragen, die man sich zur Abwägung stellen kann: Welche Auswirkungen hat es, wenn wir das System „abschalten“ würden? Was passiert, wenn wir es „anschalten“? Verbessert sich durch das System die Ertragsfähigkeit, Produktivität, der Umsatz, etc.?

Die B-Achse zeigt an, wie sehr der Erfolg des Produktes von der Zufriedenheit der Nutzer abhängt. An den Konsumenten gerichtete Applikationen, sind dabei generell stark abhängig von der Zufriedenheit

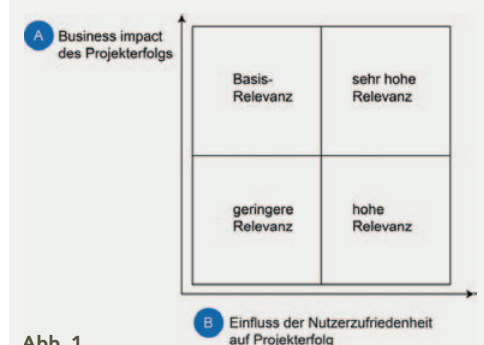


Abb. 1. Matrix zur Einordnung von Projekten nach UX-Design Relevanz

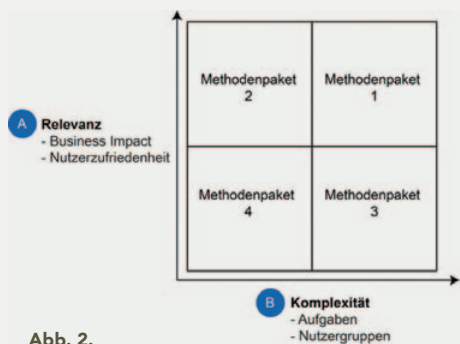


Abb. 2.
Matrix zur Bestimmung
der UX-Design-Methoden

der User. Konsumenten können, wenn ihnen z. B. der adidas e-Shop nicht gefällt, leicht zu einem Konkurrenten wechseln. Mitarbeiter hingegen sind mittelfristig „gezwungen“, mit internen Applikationen zu arbeiten und bauen dabei unter Umständen Frustration auf. Wie auch bei Konsumenten gilt hier, je mehr Alternativen die User haben, desto kritischer ist der Aspekt der Zufriedenheit. Kommen Mitarbeiter z. B. mit einem neuen Dokumenten- und Kollaborationstool nicht zurecht, werden sie weiterhin mit Excel und E-Mails arbeiten und das neue Produkt wird demnach nicht erfolgreich sein können.

Die beschriebene Bewertungsmatrix ermöglicht es Entscheidungsträgern, die Projekte entsprechend des Bedarfs an UX-Design zu priorisieren.

Betrachtet man nun ein einzelnes Projekt, wird die Matrix erweitert (siehe Abb. 2: Matrix zur Bestimmung der UX-Design-Methoden). [Abb. 2]

Eine Dimension ist hier die Relevanz (A-Achse), die sich aus Business Impact und Nutzerzufriedenheit zusammensetzt; siehe vorherigen Abschnitt. Die zweite Dimension ist die Komplexität (B-Achse), die sich wiederum aus der Komplexität der Aufgaben und dem Gefüge der Nutzergruppen zusammensetzt.

Sehr komplexe Aufgaben bestehen aus vielen verschiedenen, miteinander verknüpften und voneinander abhängigen Arbeitsschritten. Komplex zusammengesetzte Nutzergruppen zeichnen sich durch

stark voneinander abweichende Parameter aus (Ziele, Alter, Wissensstand, Berufe, etc.). Je komplexer der Nutzungskontext ist, desto höher ist der Aufwand, UX-Design zu betreiben.

Je nach Einordnung des Projektes ergeben sich vier Methoden- und Vorgehenspakete, die eine erste Empfehlung darstellen.

Methodenpaket 1: Für das Projekt ist UX-Design sehr wichtig und die Komplexität ist sehr hoch. Hier werden alle in einem von uns erstellten Handbuch vorgestellten Methoden empfohlen, mit vielen Iterationen („volles Paket“). Der Nutzungskontext muss gründlich analysiert werden, durch exzessives Prototyping und Evaluieren soll ein optimales Ergebnis erreicht werden. Durch die hohe Relevanz rechtfertigt sich außerdem leichter ein entsprechendes Budget für UX-Maßnahmen. Es werden für die Durchführung UX-Experten benötigt.

Methodenpaket 2: Die Relevanz ist sehr hoch, die Komplexität des Nutzungskontexts jedoch eher gering. Durch die geringe Komplexität müssen nicht alle Methoden angewendet werden. Sie sollten jedoch gründlich ausgeführt werden.

Methodenpaket 3: Die Komplexität ist hoch, die Relevanz des Themas UX-Design jedoch eher gering. Dadurch können sich Einschränkungen durch das Budget ergeben, was dazu führt, dass die Methoden

umfassend, jedoch nicht in vielen Iterationen durchgeführt werden.

Methodenpaket 4: Weder die Komplexität noch die Relevanz sind hier hoch. Es sollten jedoch ein Mindestmaß an nutzerzentrierten Maßnahmen durchgeführt werden („Basis-Paket“). In diesem Falle würde es ausreichen, einen geschulten Business Analyst die Methoden durchführen zu lassen.

Somit kann das UX-Team den jeweiligen Projektleiter bei Auswahl der Methoden zur Sicherung der User Experience Qualität optimal beraten. Daran geknüpft ist die Aufgabe, den zeitlichen Aufwand der Methoden in den Projektplan einzuarbeiten (siehe Abb. 3: Prozessplan für agilen Entwicklungsprozess) und eine gründliche Durchführung sicherzustellen. Darüber hinaus ist das Zusammenstellen des Teams und das Vermitteln von (externen) Ressourcen ein wesentlicher Teil der Beratungstätigkeit. [Abb. 3]

Die größte Herausforderung im Bereich Consulting ist es, mit den Projektleitern zusammen die bestehenden Prozesse zu verändern, sodass UX-Design-Methoden berücksichtigt werden. Eine Berücksichtigung hat natürlich Auswirkungen auf den Zeitplan und auf die benötigten Ressourcen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist eine frühe Beratung zur Einbindung und Planung von User Experience Design.

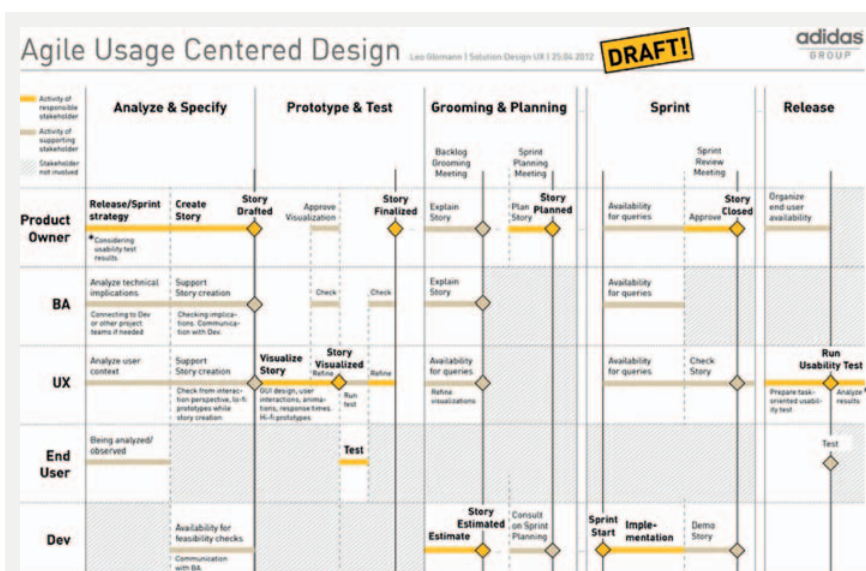


Abb. 3.
Prozessplan für agilen
Entwicklungsprozess

Es bedarf dazu des Rückhalts und der Nachfrage aus dem höheren Management, das User Experience als ein wichtiges Qualitätsmerkmal und Projektziel neben „on time, on budget“ von den Projektleitern verlangt (Informationsebene, Projekt-Priorisierung). Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Verknüpfung des Human Centered Design-Prozesses mit dem standardisierten IT-Entwicklungsprozess der adidas Group. Die Überprüfung von Projekten bezüglich des Einsatzes von UX-Design wird seit Ende 2011 von dem zentralen „Project Management Office“ gewährleistet.

3. Instruieren

Auf der Instruktionsebene ist das Ziel, externe UX-Experten sowie Business Analysten mit den für das Projekt empfohlenen UX-Design-Methoden vertraut zu machen und sicherzustellen, dass ein einheitliches Verständnis der Methoden vorherrscht. Business Analysten können manche Methoden durchführen oder werden instruiert, wie UX-Experten ihre Arbeit mit Hilfe von UX-Design-Methoden unterstützen können.

Zu diesem Zweck wurde das oben erwähnte Methodenhandbuch erstellt. Jede Methode wird dabei in Bezug auf das Vorgehen und das zu erwartende Resultat beschrieben und gleichzeitig im Rahmen der spezifischen Vorteile und Hemmnisse vorgestellt. Zudem wurden Anwendungsbeispiele aus der Praxis angefügt (siehe Abb. 4).

Methode „Card Sorting“ am Beispiel eines Navigationskonzepts der adidas.com). Ebenso werden größtenteils Vorlagen beigelegt, die bei der praktischen Durchführung helfen sollen. Die Verwendung der Vorlagen vermeidet Mehrfacharbeiten und beschleunigt dadurch die Durchführung. Das Handbuch enthält auch grundlegende Begriffserklärungen, Übersichten sowie eine Quellensammlung für Gestaltungswissen.

[Abb. 5]

Gegliedert ist das Handbuch nach den Phasen des Human Centered Design-Prozesses und den Methodenpaketen (siehe oben).



Abb. 5.
Methode „Card Sorting“ am Beispiel eines Navigationskonzepts der adidas.com

Das Handbuch ist für alle Fachbereiche zugänglich. Zusätzlich vermittelt das UX-Team bei Projekten für Marketing die Methoden mithilfe eines Präsentationspakets und unterstützt gegebenenfalls die Business Analysten bei der Durchführung. z. B. sind wir bei ersten Contextual Inquiry-Sitzungen dabei, weitere Sitzungen führt der Business Analyst selbstständig durch.

4. Ausführen

Auf dieser Aktivitätsebene führt das UX-Team die identifizierten Methoden in Projekten selbst durch. Dies ist vor allem der Fall bei Projekten, die eine sehr hohe UX-Design Relevanz besitzen. Bei Bedarf wird das Team von externen UX-Experten oder Business Analysten unterstützt. Hilfreich bei der Durchführung sind insbesondere die Vorlagen, die im Handbuch enthalten sind.

5. Zusammenfassung

Das beschriebene Rahmenwerk bietet die Grundlage für effektives und effizientes UX-Design für externe wie interne Softwarelösungen. Gerade bei internen Systemen wurde in der Vergangenheit nicht nutzerorientiert vorgegangen. Die

Systeme sind gewachsen und haben sich weiterentwickelt. Dies hat zu einer stark verflochtenen Systemlandschaft geführt, die die Erfüllung der täglichen Aufgaben der Mitarbeiter der adidas Group nicht adäquat unterstützt. Bei konsumenten-gerichteten Systemen wurde die komplette Konzeptarbeit oft an unterschiedliche Design-Agenturen ohne klare strategische Vorgaben ausgelagert. Diese Szenarien sind in der Praxis auch heute noch präsent.

Mit Hilfe des vorhandenen Rahmenwerks arbeitet das UX-Team daran, die beschriebene Situation zu verbessern. Dabei soll die Ausführung durch das UX-Team selbst längerfristig reduziert werden und stattdessen der Schwerpunkt der Arbeit in Richtung Beratung und Instruktion verlagert werden. Der Grund dafür ist die bestmögliche Verwendung der Ressourcen und der Reichweite des UX-Teams. Gleichzeitig soll dabei für Mitarbeiter wie Konsumenten der adidas Group ein höheres Maß an Usability und eine optimierte User Experience erzielt werden.

¹ miCoach: interaktive Trainingsunterstützung (www.micoach.com)

² mi adidas: Mass-Customization-Angebot (www.miadidas.de)

³ Business Impact: Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg