

Was ist der Mehrwert von UX und wie kann ich das zeigen?

Ron Reckin¹, Edna Kropp²

Kognitionspsychologie und Kognitive Ergonomie, Technische Universität Berlin¹
akquinet AG²

Zusammenfassung

Wie kann ich den Mehrwert meiner Arbeit bestimmen? Wie bekomme ich mehr Rückhalt und ausreichend Ressourcen für meine UX-Arbeit in meinem Team und meiner Organisation? Wir stellen die Ergebnisse des Workshops im Rahmen der Usability Professionals 2016 vor, in dem wir auf diese Fragen eingegangen sind, und sammeln gemeinsam konkrete Argumente und Kommunikationsstrategien zur Vermittlung des Werts von UX-Aktivitäten. Anhand von typischen Szenarien werden wir in kontextbezogenen Gruppen den betriebswirtschaftlichen Horizont betrachten und die Wirksamkeit der Argumentationsstrategien überprüfen. Am Ende sollen wirksame Strategien und Argumentationsmaterial für die tägliche Arbeit zur Verfügung stehen.

1 Einleitung

Der UPA Arbeitskreis Return on Investment (ROI) UX möchte UX-Schaffende unterstützen, den Stellenwert von UX zu erhöhen und ihr Team und ihre Organisation erfolgreich durch UX-Arbeit zu unterstützen. Hierzu werden die folgenden Fragen betrachtet:

- Wie können meine UX-Aktivitäten noch wirksamer sein für die Ziele der Organisation?
- Welche Argumente zeigen den Wert von UX-Aktivitäten?
- Welche Kommunikationsstrategien unterstützen eine Akzeptanzsteigerung?

Im Rahmen der Tätigkeit des Arbeitskreises konnten wir in den letzten beiden Jahren aktuelle Informationen innerhalb und außerhalb des Berufsverbands German UPA sammeln. Unter anderem führten wir zwei Online-Umfragen mit UX-Schaffenden sowie deren Management und einen Workshop auf der Usability Professionals 2016 (UP16) durch. Im Workshop auf der Usability Professionals (UP17) sollen nun die bisherigen Erkenntnisse und Erfahrungen aus unserer Arbeit ausgetauscht, überprüft und vertieft werden.

2 Return on Investment für UX – Stand der Forschung

Die Bestimmung eines wirtschaftlichen Ertrags von Investitionen in Usability-Aktivitäten, also die Auseinandersetzung mit 'Return on Investment', wurde für Usability-Akteure mit der zunehmenden Bedeutung von Software für das Wirtschaftsleben relevant. Das Erscheinen des Buches „Cost-Justifying Usability“ im Jahr 1994 (Bias & Mayhew, 1994) zeigt folgendes:

- a) Das bisher akademische Thema hatte Relevanz für die wirtschaftliche Praxis bekommen.
- b) Ein Wirtschaftlichkeitsnachweis ist Voraussetzung für die stärkere Etablierung von Usability-Aktivitäten in Unternehmen.

In diesem Sammelband mit relevanten Autoren werden erstmalig der aktuelle Stand der Auseinandersetzung mit dem Thema zusammengefasst und mögliche ROI-Kennzahlen und Beispielrechnungen zusammengetragen. Schon bei diesem ersten Buch war es Ziel, Usability-Professionals gute Argumente für Usability Engineering zur Verfügung zu stellen. "In our 1994 first edition, we argued for a cost-benefit analysis approach to usability engineering, and attempted to arm usability professionals and their managers with the tools to compete for development resources." (Vorwort aus der überarbeiteten 2. Edition von 2005, S. xxiii). Im Update von 2005 (Bias & Mayhew, 2005) wurden die Beiträge für das Internet-Zeitalter aktualisiert, die eigentlichen Argumente und empirische Basis für einen Nutzenbasis konnte jedoch nicht fundamental verbessert werden. Trotzdem sollte dieses Buch für jeden Usability-Professional die Basis für die Auseinandersetzung mit dem Thema sein. Bei dieser stößt man schnell auf die Gründe für die fehlende inhaltliche Weiterentwicklung, u.a.:

- a) Die Erhebung von empirischen Daten zum Wertbetrag ist sehr aufwendig und geschieht, wenn überhaupt durchgeführt, unveröffentlicht innerhalb von Unternehmen.
- b) Zu viele Einflussfaktoren wirken auf den wirtschaftlichen Erfolg von Softwareprodukten oder -dienstleistungen. Ein finanzieller Ertrag von Usability-Aktivitäten bei der Produktentwicklung lässt sich nur in wenigen Ausnahmefällen hinreichend genau abgrenzen. Dies stellen auch Rajanen und Jokela in ihrer Analyse von Usability Kosten-Nutzen-Modellen fest: "The analyzed models provide general guidelines for estimating the costs and benefits of usability but in most cases provide only little details." (Rajanen & Jokela, 2004, S. 1)

Auch Nielsen & Gilutz (2003) veröffentlichten mit "Usability Return on Investment" einen Beitrag zum Thema und prägten damit wahrscheinlich dessen Bezeichnung für die weitere Bearbeitung. In dieser praktischen Ausarbeitung bereiten sie Methoden und empirische Argumente als Handlungsanleitung auf. Auch online werden für Usability-Professionals diverse Tools für die Ermittlung eines Usability ROI bereitgestellt (z.B. Human Factors International. ROI calculators: <http://humanfactors.com/coolstuff/roi.asp>). Diese Methoden funktionieren gut, allerdings nur in einem engen Anwendungsbereich, z.B. E-Commerce, Website-Optimierung, betriebliche Anwendungen. Weitere Beiträge machten das Thema populär und trugen zu dessen Verbreitung bei, u.a. "Usability and the Bottom Line" (Donahue, 2001) oder "Determining the Value of Usability in Web Design" (Richeson et al., 2011).

Leider ist für viele Bereiche der Usability-Arbeit die Aussagekraft von Usability ROI-Argumenten beschränkt. Sie ist abhängig von der Gültigkeit der jeweils (häufig willkürlich) getroffenen Annahmen, die Datenbasis für die vorhandenen Beispielrechnungen ist überwiegend nur projektspezifisch und nicht empirisch zu verallgemeinern. Im besten Falle könnte vermutet werden, dass die Argumentation und Genehmigung von Usability-Budgets problemlos funktionieren, solange die Beispielrechnungen von den Entscheidern akzeptiert werden, ohne sie zu hinterfragen. Aber dies wird von Rosenberg in seinem Beitrag "The myths of Usability ROI" in Frage gestellt (Rosenberg, 2004). Eine kritische Würdigung der aktuellen Forschungslage wurde auch von Schröder (2014) sowie von Reckin & Stropp (2014) erarbeitet. Eine Verbesserung der empirischen Datenlage in näherer Zukunft ist leider nicht zu erwarten. Dagegen sprechen der hohe Aufwand für solche Datenerhebungen und das Fehlen offensichtlicher Gründe, die Unternehmen zur Erhebung und Veröffentlichung solcher interner Daten motivieren würden. Deshalb ist es notwendig, neue Ansätze für die Weiterentwicklung des Themas und eine wirkungsvolle Argumentation für höhere UUX-Budgets bei Kunden und Führungskräften zu finden. Ein Ansatz ist, die übergeordnete Ebene der finanziellen Erträge von Usabilitymaßnahmen zu verlassen, und stattdessen konkrete Erfolgskriterien in Form von KPI zu messen. Auf dieser konkreten Ebene können von Führungskräften und Usability-Professionals Ziele für geplante Projekte oder Maßnahmen definiert und deren Erreichen gemessen werden. So wird ein quantitativer Erfolgsnachweis möglich. Wenn die Kosten erfasst werden, kann auf diesem Wege sogar Wirksamkeit und Effizienz verschiedener Methoden verglichen werden. Ein Konzept zur Einführung solcher KPI für Usabilitymaßnahmen wurde von Reckin, Schweig, & Brandenburg, 2016 erarbeitet. Weitere interessante Ansätze, insbesondere für die gestaltend tätigen UX-Professionals, finden sich in der Design-Welt. Designer haben früh begonnen, mit Studien zu argumentieren, dass eine designfokussierte Unternehmenskultur zu nachhaltigen finanziellen Erfolgen führen kann, wie "Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness" (Hertenstein, Platt, & Brown, 2001) und vor allem die Arbeit des Design Council mit ihrer Studie "The Impact of Design on Stock Market Performance. An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003." (Design Council, 2005) oder die aktuellere Auswertung "Good Design Drives Shareholder Value" (Rae, 2014). Auf Grundlage dieser empirischen Argumente wurden z.B. mit "The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management", Modelle ausgearbeitet, wie in Unternehmen durch aktives Design Management dieses zu einem strategischen Ziel und damit zu einem wertschöpfenden und erfolgsrelevantem Faktor werden kann. (Mozota, 2006). Die Verwendung des Aktienkurses als Datenbasis, der für Unternehmensverantwortliche einer der wichtigsten Erfolgsindikatoren ist, erzeugt Aufmerksamkeit und die Bereitschaft, sich mit einer Weiterentwicklung des Unternehmens auseinanderzusetzen. Auch die Konzepte für eine solche Umsetzung nehmen die spezifische Sprache für Unternehmensentwicklung auf und schlagen konkrete Entwicklungsschritte vor.

Eine Schlussfolgerung für die Beförderung von Usability und User Experience in Unternehmen ist die Notwendigkeit der Hinwendung zu quantitativen Aspekten und Notwendigkeit zielgruppenspezifischer Kommunikation. "In der Sprache der Nutzer argumentieren und überzeugen." Dies haben schon Bloomer & Croft (1997) in ihrem Beitrag "Pitching Usability to Your Organization" überzeugend argumentiert.

3 Ergebnisse des UP16-Workshops des AK ROI UX

Ziel des Workshops "Erfolgsstory UX – mit den richtigen Argumenten beeindrucken" war es, gemeinsam mit den am Thema interessierten Teilnehmenden verschiedene Perspektiven zu beleuchten. Warum sind UX-Aktivitäten wichtig und warum lohnt es sich, diese durchzuführen? Einstiegsfrage war, inwieweit Entscheidern und anderen Stakeholdern die Relevanz von UX bewusst ist und wie UX-bezogene Entscheidungen, Aufgabenvergabe und Budgetverteilung ablaufen. Teilnehmeraufgabe war dann, gemeinsam herauszuarbeiten, welche Art von Erfolgsmessung und -kommunikation für welche Stakeholder eine Entscheidung für UX positiv beeinflussen könnte. Im offenen Format eines World Café wurden in drei Arbeitsgruppen spezifische Rollen in Unternehmen beleuchtet:

- Controlling (Budget) - Wie können übergeordnete Stellen (Controlling) vom eigenen Budget-Bedarf überzeugt werden?
- Führungskräfte / Chefs (Freiraum) - Wie können Chefs überzeugt werden, den notwendigen Freiraum für UX-Aktivitäten zu genehmigen?
- Kollegen (Unterstützung) - Wie können Kollegen und andere Mitarbeiter überzeugt werden, UX-Aktivitäten zu unterstützen?

Abwechselnd bearbeiteten die Gruppen die Aufgabe "Wie kann ich den Erfolg meiner UX messen und kommunizieren?" für jede Perspektive und sicherten ihre Erkenntnisse. Abschließend wurden alle Erkenntnisse zusammengetragen und im Plenum diskutiert. Der Arbeitskreis konnte durch die Analyse der Arbeitsergebnisse die folgenden Erkenntnisse herausarbeiten.

Globale Erkenntnis: Die Einstellung von UX-Professionals zum Nutznachweis der eigenen Aktivitäten und zu Kommunikationsverantwortung spielt eine wichtige Rolle für die Förderung von UX im Unternehmen. Nur wenn ein UX-Beitrag sichtbar gemacht wird, können auch andere Stakeholder von der Wichtigkeit von UX überzeugt werden.

Aufwand gering halten (für Erfolgsnachweis): Neben der Erkenntnis, dass Aktivitäten zur Erfolgsmessung notwendig sind, müssen auch praxistaugliche Methoden verfügbar sein. Starter-Methoden müssen einfach anzuwenden sein (Verstehen, Tun), schnell gehen, und möglichst wenig Aufwand in der Organisation verursachen, weil sie neben dem „Tagesgeschäft“ durchgeführt werden müssen und zu hoher zusätzlicher Aufwand daran hindern würde.

Gezielte und anschauliche Kommunikation: Das geeignete Format eines Erfolgsnachweises oder Nutzenarguments kann wichtiger sein als dessen (empirische) Fundierung. Ein Fokus auf Wissenschaftlichkeit der Argumentation bringt keinen Mehrwert, wenn der Inhalt vom Adressaten nicht verarbeitet wird. Deshalb gilt es primär eine für die spezifische Situation, Rolle und Person geeignete Kommunikationsform zu finden.

Argumente sichtbar machen: Argumente sollten so aufbereitet werden, dass der Empfänger sie aktiv verarbeiten will und kann.

Ziele der Empfänger (Stakeholder) adressieren: Es ist wichtig, sich ein gutes Verständnis von den Zielen der jeweiligen Stakeholder zu erarbeiten und dieses als Ausgangspunkt für eine spezifische Ansprache zu verwenden. Für zielgerichtete Arbeit und Kommunikation können

die Stakeholder-Ziele in UX-Ziele übersetzt werden, dann verstehen die Stakeholder entsprechenden Erfolge sofort.

UX-Erfolge im Gesamtkontext des Unternehmens darstellen: Einige Stakeholder, z.B. Vorstand oder Geschäftsführung, blicken in vielen Situationen eher auf den Gesamterfolg des Unternehmens als auf den spezifischen Nutzen von Aktivitäten für ein Produkt oder das UX-Team. Zielerreichung und Erfolge müssen also eingeordnet und deren Beitrag zum Gesamterfolg dargestellt werden.

Argumentation auf externe Expertise stützen: Menschen lassen sich häufig leichter durch Experten überzeugen, als durch umfangreiche Argumente. Dieses Erkenntnis kann für die wirkungsvolle Argumentation genutzt werden. Die eigenen Argumente können gestützt und verstärkt werden durch geeignete fachliche Quellen, wie Studien, Artikel, Fachbücher oder die DIN, das Zitieren externer Experten oder in deren Hinzuziehen in Meetings.

Glaubwürdigkeit durch gemeinsames Schätzen des Nutzens: Durch eine gemeinsame Schätzung des Nutzens, nicht des Aufwands, einer angestrebten UX-Aktivität im gesamten Entwicklungsteam (und dem Management) wird die Sichtbarkeit und Transparenz im Team gefördert und es entsteht ein besseres Verständnis für die Arbeit und den Beitrag der angestrebten UX-Aktivitäten. Zudem liegt der Fokus darauf, die wichtigsten Funktionen umzusetzen und nicht nur die technisch naheliegenden. Dies kann zum Beispiel ein Schätzpoker bei der Priorisierung und beim Erarbeiten eines Minimum Viable Product (MVP) sein. Durch den Vorgang des transparenten Schätzens und eines gewissen Konsens-Ziels wird sich das Team über den Nutzen einer Aktivität bewusst.

Offen sein für die Forderung nach einem Erfolgsnachweis: Die Motivation für UX-Aktivitäten ist nicht zufällig, sondern basiert bestenfalls auf Strategie, Erfahrung und Kompetenz. Das eigene „Bauchgefühl“ für UX-Nutzen sollte deshalb quantifiziert werden, es wird kommunizierbar. Hierzu benötigt man eine geeignete Erfolgsmessung und -steuerung. Es sollte zur üblichen Praxis gehören, dass man regelmäßig (mögliche) Erfolge für eigene Aktivitäten misst und bei Bedarf aufzeigt. Lässt sich etwas nicht messen, sollten alternative Erfolgsindikatoren gesucht werden, mit denen der Nutzen dieser Aktivität sichtbar gemacht werden kann.

Aktiv und zielgerichtet überzeugen: Notwendigkeit und Nutzen von UX-Aktivitäten sind für Personen, die sich nicht mit UX beschäftigen, nicht selbstverständlich. Die aktive Kommunikation von Erfolg und Nutzen der eigenen Arbeit sollte deshalb zum Automatismus werden. Es gilt, reflexartig das Rampenlicht zu suchen. Zudem ist es wichtig, eigene Ziele festzulegen und diese mit geeigneten Kommunikationsstrategien zu verbreiten.

4 Agenda und Ziele des Workshops UP17

Die im Workshop UP16 gesammelten Informationen sollen im folgenden Workshop UP17 geprüft werden und es sollen praxisnahe Beispiele erarbeitet werden. Es sollen zudem Instrumente entwickelt werden, die den Mehrwert der eigenen Aktivitäten aufzeigen und den Rückhalt im gesamten Unternehmen fördern. Hierbei sammeln wir gemeinsam konkrete Argumente

und Kommunikationsstrategien zum Nutzen von UX-Aktivitäten. In typischen Szenarien aus dem Alltag der Teilnehmenden werden der Nutzen betrachtet und die Wirksamkeit der Argumentationsstrategien überprüft.

Literaturverzeichnis

- Bias, R. G., & Mayhew, D. J. (Hrsg.). (1994). *Cost-Justifying Usability*. Academic Press Inc.
- Bias, R. G., & Mayhew, D. J. (Hrsg.). (2005). *Cost-Justifying Usability: An Update for the Internet Age, Second Edition* (2. Aufl.). San Francisco, CA: Morgan Kaufmann.
- Bloomer, S., & Croft, R. (1997). Pitching usability to your organization. *interactions*, 4(6), 18–26.
- Design Council. (2005). The impact of design on stock market performance. London, UK: Design Council. Abgerufen von <http://www.designcouncil.org.uk>
- Donahue, G. M. (2001). Usability and the bottom line. *Software, IEEE*, 18(1), 31–37.
- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Brown, D. R. (2001). Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness. *Design Management Journal (Former Series)*, 12(3), 10–19.
- Mozota, B. B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17(2), 44–53. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x>
- Nielsen, J., & Gilutz, S. (2003). Usability return on investment. Nielsen Norman Group.
- Rae, J. (2014). Good Design Drives Shareholder Value. Abgerufen 12. Mai 2016, von <http://www.dmi.org/?page=designdrivesvalue>
- Rajanen, M., & Jokela, T. (2004). Analysis of Usability Cost-Benefit Models. *ECIS 2004 Proceedings*.
- Reckin, R., Schweig, J., & Brandenburg, S. (2016). Performance Indicators for Usability Measures - Striving for a working framework beyond Return on Investment. In C. Wienrich, T. Zander, & K. Gramann (Hrsg.), *Trends in Neuroergonomics. Tagungsband 11. Berliner Werkstatt Mensch-Maschine-Systeme*; 7.–9. Oktober 2015, Berlin.
- Reckin, R., & Stropp, C. (2014). Return on Investment von Usability-Maßnahmen: Eine kritische Betrachtung. Vortrag und Poster gehalten auf der Workshop „Usability für die betriebliche Praxis“ auf der Mensch und Computer 2014, München. [[Link](#)]
- Richeson, A., Bertus, E., Bias, R. G., & Tate, J. (2011). Determining the Value of Usability in Web Design. In K.-P. L. Vu & R. W. Proctor (Hrsg.), *Handbook of human factors in Web design* (S. 753–763). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Rosenberg, D. (2004). The myths of usability ROI. *interactions*, 11(5), 22–29.
- Schröder, M. (2014). Usability - Return on Investment für kleine und mittelständische Unternehmen. Whitepaper des Berliner Kompetenzzentrum für Usabilitymaßnahmen - UseTree. [[Link](#)]

Autoren



Reckin, Ron

Als Dipl.-Psychologe wissenschaftliche Mitarbeit in mehreren Forschungsprojekten; umfassende UUX-Erfahrung aus zahlreichen Usability-Projekten mit Software-KMU. Forschungsschwerpunkt: Akzeptanz und Verstetigung von UUX in Unternehmen mit Hilfe zielgruppengerechter Wissensvermittlung und Bereitstellung praxisgerechter Methoden. Kontakt: ronny.reckin@tu-berlin.de



Kropp, Edna

Edna Kropp arbeitet als Usability-Beraterin und forscht zum Thema Usability in der Software-Entwicklung an der Freien Universität Berlin. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Integration von Human-Centered-Design in Software-Entwicklungsprozesse. Sie ist im Organisationsteam des World Usability Day Berlin.