

# Das unentdeckte Land: User Experience in der Unternehmensstrategie

## Kostanija Petrovic

Open Text Corporation  
Werner-von-Siemens-Ring 20  
85630 Grasbrunn  
kostanija.petrovic@opentext.com

## Clemens Lutsch

Microsoft Deutschland  
Konrad-Zuse-Str. 1  
85716 Unterschleißheim  
clemensl@microsoft.com

## Ulrike Weißenberger

SAP AG  
Dietmar-Hopp-Allee 16  
69190 Walldorf  
ulrike.weissenberger@sap.com

## Abstract

Wie passt User Experience in die Unternehmensstrategie und warum ist sie wichtig? Unternehmenserfolg bemisst sich in Umsatz und Gewinn und nicht in der Qualität der User Experience der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Dieser Beitrag erläutert, warum User Experience Teil der

Unternehmensstrategie sein sollte. Dabei betrachten wir die gegenwärtige Situation in der Softwareindustrie, Auswirkungen schlechter User Experience auf den Unternehmenserfolg und die Herausforderungen agiler Entwicklungsprozesse.

## Keywords

User Experience, Unternehmensstrategie

## 1.0 Einleitung

Wie Rhodes (2009) treffend feststellt, legen Unternehmen nicht generell Wert auf eine gute User Experience, sondern fokussieren eher Faktoren wie Umsatz, Gewinn, Kundenzufriedenheit und Marktanteil. Die Frage ist, wie User Experience in die übergeordnete Unternehmensstrategie passt. Dabei geht es nicht nur darum, wie benutzerzentrierte Produktentwicklung dem Unternehmen Nutzen bringen kann, sondern auch darum, was es das Unternehmen *kostet*, wenn es User Experience als Wettbewerbs- und Strategiefaktor ignoriert. Obwohl Usability als Schlüsselfaktor für die Akzeptanz neuer Software seitens der Benutzer anerkannt ist und die Kosten fehlgeschlagener Implementierungen immens sind (Ragsdale et al. 2004), besitzt das Thema User Experience in den meisten Unternehmen nach wie vor nicht den strategischen Stellenwert, der ihm aus Kundenperspektive zusteht. Obwohl seitens der Vertriebsmitarbeiter eine ansprechende Benutzungsoberfläche als Wettbewerbsvorteil und Verkaufshilfe gesehen wird, besteht kein Interesse an oder tieferes Verständnis dafür, was sich hinter einer gelungenen Benutzungsoberfläche verbirgt. Der vor-

liegende Beitrag ist ein Statusbericht und eine Fortsetzung des 2008 erschienenen Arbeitsberichts zur Human-Centred Design als Unternehmensstrategie (Lutsch & Petrovic 2008).

## 2.0 Die aktuelle Situation in der Softwareindustrie

Neue Interface Paradigmen wie „Natural User Interfaces“ (Lutsch 2009) verändern die Erwartungshaltung von Käufern und Benutzern von Software hinsichtlich der User Experience. Die Benutzung von Software ist Teil des Alltags vieler Menschen geworden, weit über deren Einsatz im Arbeitskontext hinaus. Benutzer sind an die grundlegende Bedienung und Benutzung von Software und Computern gewöhnt. Die Erwartung der Benutzer ist, dass die Software sie bei der Aufgabenbearbeitung und Zielerreichung unterstützt, also ihre Anforderungen berücksichtigt. Darüber hinaus erwarten Benutzer ansprechend und anregend gestaltete Oberflächen, die sowohl ästhetisch als auch funktional sind. Durch diese veränderte Wahrnehmung und die stetige Weiterentwicklung von Software, hat sich inzwischen der Fokus bei der Betrachtung

und dem Einsatz von Software verändert. Stand noch vor wenigen Jahren vor allem die Funktionalität im Vordergrund, die die Software zur Verfügung stellt, ist in der Zwischenzeit die Benutzungsoberfläche, die User Experience des Produktes immer mehr in den Fokus gerückt. Viele der am Markt erfolgreichen Softwareprodukte verkaufen und definieren sich über die User Experience. Sie schaffen damit einen Kaufreiz und ein Kaufverlangen beim Endbenutzer. Das alles lässt sich mit konventionell-konservativer Bestandswahrung im User Interface nicht mehr in Einklang bringen. In Folge suchen Unternehmen mittels deutlicher Neuausrichtung der Mensch-Maschine Interaktion Innovationen zu schaffen und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Das Spannungsfeld zwischen der Veränderten Wahrnehmung und der aktuellen Situation in den Softwareunternehmen wird besonders deutlich, wenn man sich vor Augen führt, was Softwareentwicklung bedeutet: Die Entwicklung von Software ist ein stark technologiegetriebener Prozess und die meisten Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens verfügen entsprechend über einen technologiefokussierten Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund. Im Bereich User Ex-

perience hingegen, sind in erster Linie die Disziplinen Psychologie, Design und Business Prozess Expertise vertreten. Beide „Lager“ stehen für unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen, und haben verschiedene Tätigkeitsschwerpunkte. Wenn dem User Experience Bereich aus strategischer Sicht im Unternehmen nicht die gleiche Bedeutung wie dem Entwicklungsbereich zuerkannt wird, ist es naheliegend, dass der strategische Fokus auf Technologie und Funktionalität eines Produkts und nicht auf dessen User Experience liegt. Dies spiegelt sich auch darin wieder, dass die vorhandenen Ressourcen in der Softwareindustrie nicht die nötige Kompetenz im Bereich Konzeption, Interaktionsgestaltung, Informationsgestaltung etc. haben, so dass erste Versuche der Neugestaltung oft in frustrierenden, funktional überfrachteten Designkitsch enden. Solche Erfahrungen sind oft für Entscheidungsträger (die zumeist technischen Hintergrund haben) durchaus traumatisch, nicht selten endet die Anstrengung hier. Allerdings suchen immer mehr aufgeschlossene Unternehmen nach Unterstützung, denen bewusst geworden ist (oder denen bewusst gemacht wurde), dass hier eine Fachkompetenz benötigt wird, die innerhalb des Unternehmens nicht vorhanden ist. Diese positive Entwicklung wird von der Beobachtung unterstützt, dass eine zielgerichtete ergonomische Gestaltung der Benutzungsoberfläche von Fachleuten in der Regel zu besseren, qualitativ hochwertigeren Ergebnissen führt, als eine Investition in fachfremde interne Ressourcen. Die Annahme, dass ein User Interface in jedem Falle entsteht, also keine weiteren Investitionen notwendig sind, ist nach Ansicht der Autoren ein gefährlicher Irrglaube. Dabei steht es noch aus zu prüfen, wie viele Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) die Entwicklung des User Interface unter den vorhandenen Bedingungen kostet. Es liegen erste Fallstudien vor, die auf

eine Ersparnis der Aufwände bei der Verwendung geeigneter Human-centred Design Methoden (Prototypen, User Interface Gestaltung und User Interface Entwicklung) durch fachlich kompetente Dienstleister hindeuten (UID 2009).

### 3.0 Agil ist besser?

Der Wasserfall-Entwicklungsansatz wird in weiten Teilen der Industrie von agilen Prozessen abgelöst. Agil bedeutet dabei vor allem, dass die Funktionalität sukzessive und in kleinen Bausteinen während sogenannten Iterationen oder auch Sprints entwickelt wird. Am Ende einer Iteration steht laut diesem Ansatz produktfähiger Code. Einige sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Lean“ Ansatz in der Softwareentwicklung (Schwaber et al. 2007), bei dem Ansätze aus der Lean Production (Womack et al. 1990), einem Produktionsansatz, der „Prozessmüll“ (muda) vermeidet, übernommen werden. Nun werden die Prozesse also insgesamt flexibler mit dem Ziel die Produktqualität zu steigern, sowohl hinsichtlich der implementierten Funktionalität als auch der Kundenzufriedenheit. Prinzipiell ist das ein lobenswerter Ansatz. Herausforderungen der Anwendung liegen vor allem in der Rolle des Product Owners, der im agilen Umfeld (vor allem im Scrum-Umfeld) die Kundenanforderungen vertreten soll. Damit der Product Owner seine Rolle ausfüllen kann, muss er die Kundenanforderungen bis ins Detail kennen, um sie in den Entwicklungsprozess einbringen zu können. Dieser Fall ist in der Praxis jedoch in den wenigsten Fällen tatsächlich gegeben. Vor allem in Standardsoftware produzierenden Unternehmen ist es schwierig, dem gerecht zu werden, weil deren Produkte die Anforderungen aller möglichen Kunden abbilden müssen. In der mitt-

lerweile ausführlichen Literatur zu agilen Prozessen finden sich kaum Aussagen dazu, woher die Anforderungen kommen sollen und wie eine gute User Experience erreicht werden kann. Ein (Negativ-) Beispiel in diesem Zusammenhang ist ein Buch von Mike Cohn (2007), einem der Gurus agiler Softwareentwicklung, das von agilem Projekterfolg handelnd, der User Experience genau eine Seite (!) widmet. User Experience als ein wesentliches Merkmal der Produktqualität wird hier praktisch vollständig ausgeblendet.

### 4.0 Kunden statt Endbenutzer

Um die strategische Bedeutung von User Experience besser aufzuzeigen, ist es vor allem notwendig, die Bedeutung von User Experience für den Kunden eines Unternehmens beschreibbar und auch messbar zu machen. Wenn über User Experience gesprochen wird, sollte stets die Kundenperspektive in den Vordergrund gestellt werden. In der Regel sind Endbenutzer nicht die Entscheidungsträger beim Kunden, die über den Kauf und Einsatz einer bestimmten Software entscheiden. Also muss die Bedeutsamkeit von User Experience über den Kunden artikuliert werden, damit das Softwareunternehmen die Notwendigkeit erkennt, in die User Experience seiner Produkte zu investieren. Dazu wäre es sicherlich hilfreich, wenn in den Unternehmen bekannt wäre, wie viele potentielle Produktkäufe an der User Experience scheitern. In den seltensten Fällen gibt es in den Softwarefirmen dazu konkrete Zahlen, weil es wesentlich einfacher ist, über fehlende Funktionalitäten zu berichten als über mangelnde User Experience. Selbst in Fällen, bei denen Usability Benchmark Tests vom Kunden durchgeführt wurden und aufgrund der Ergebnisse eine Ausschreibung verloren wurde, finden solche Informationen nicht ihren Weg in die Unternehmensöffentlichkeit und werden

auch nicht an zentraler Stelle gesammelt, geschweige denn ausgewertet.

#### 4.1 Benutzerakzeptanz

Was bedeutet User Experience für einen Kunden? Nehmen wir ein einfaches fiktives Beispiel – der Kunde hat für 20 Benutzer Lizenzen im Wert von 1000€ pro Stück erworben. Er hat darüber hinaus noch einigen Aufwand in Installation und Konfiguration gesteckt, so dass ihn diese Installation in unserem fiktiven Beispiel insgesamt 30 000 € gekostet hat. Zusätzlich bezahlt der Kunde einen Wartungsbeitrag von 20% der Lizenzen, jedes Jahr. Jetzt stellt der Kunde nach der Anfangsphase fest, dass sich die Benutzer weigern, die Software zu verwenden, sie also nicht akzeptiert wird. Für den Kunden bedeutet das, dass er nicht erfolgreich investiert hat. Die Konsequenz ist, dass der Kunde nicht zufrieden ist und weiter investieren muss. Damit ist die ursprüngliche Kosten-Nutzenrechnung des Kunden, die auch Teil der Kaufentscheidung war, hinfällig geworden. In letzter Konsequenz wird die Softwareeinführung teurer als geplant, was neben unzufriedenen Endbenutzern (durch mangelnde User Experience) auch zu unzufriedenen Kunden führt. Diese Kunden müssen sich dann nicht nur mit den verärgerten Endbenutzern im eigenen Unternehmen auseinandersetzen, sondern es gibt auch noch ungeplante Folgekosten (z. B. weitere Trainings, Anpassung der Software an die Bedürfnisse der Endbenutzer etc.).

#### 4.2 Referenzkunden

Zufriedene Kunden sind die Voraussetzung für den Aufbau von Referenzkunden, eine der wichtigsten Verkaufshilfen im Bereich Business Software, fehlen Referenzkunden, führt das zu Umsatzeinbußen, die ein Unternehmen empfindlich treffen können.

#### 5.0 Wie mache ich es am besten?

User Experience muss fester und integrierter Bestandteil nicht nur der Softwareentwicklungsprozesse, sondern auch der gesamten Kundeninteraktion, einschließlich der Anforderungserhebung sein. Es sollte ebenso einen festen Platz im Bereich Marketing und Sales haben. User Experience kann ein Alleinstellungsmerkmal eines Produktes sein. Auf jeden Fall aber muss der Mehrwert für Kunden und Endbenutzer bei der Vermarktung des Produktes mit positioniert werden. Es bedarf also einer Infrastruktur die Schnittstellen zwischen User Experience Aktivitäten und anderen Kundenaktivitäten bereitstellt. Ergebnisse ersterer können als Grundlage für bspw. Produktmarketing Aktivitäten darstellen. So helfen erhobene Nutzungsszenarien bspw. dabei, ein ansprechendes Demonstrationsszenario und weitere Materialien zu erstellen.

Am wichtigsten ist festzuhalten, dass User Experience zu den strategischen Unternehmenszielen gehören muss, um so auch innerhalb des Unternehmens Bewusstsein für die Bedeutung des Themas zu schaffen. Gerade die Verschiedenheit der Disziplinen (Softwareentwicklung vs. Design/ Psychologie) bedarf einer klaren strategischen Positionierung, um die Gleichstellung der Disziplinen zu ermöglichen. Ist dies nicht der Fall, wird User Experience immer den Interessen der Softwareentwicklung untergeordnet werden. Wenn User Experience ein strategisches Unternehmensziel ist, ist auch der gesteigerte Investitionsaufwand zu rechtfertigen, der zur Zielerreichung notwendig ist – vor allem wenn man die Kosten betrachtet, die durch die Erhebung von Anforderungen, iteratives Design und diverse Testzyklen entstehen (zu Beispielen, wie solche Kosten gerechtfertigt werden können, siehe Bevan 2005). Das

sich diese erhöhten Anfangskosten am Ende durch die aus Kunden- und Endbenutzersicht verbesserte Qualität des Produktes rechnen, ist nicht ohne weiteres erkennbar. Dazu sind teilweise die Entwicklungszyklen zu lang und es wäre eine Übersicht des Gesamtaufwands über den Produktlebenszyklus hinweg, von der Produktidee bis zum Marktaustritt des Produktes notwendig. Eine weitere wichtige Maßzahl wäre die Zahl von Produkten, die aufgrund mangelnder User Experience am Markt gescheitert sind. Dabei gilt es nicht nur die User Experience der Endbenutzer zu bewerten, sondern auch die derjenigen Benutzer, die das Produkt implementieren und warten (Berater und Administratoren).

#### 6.0 Neue ISO 9241-210 Human-centred Design for interactive Systems verfügbar

Hinsichtlich der Integration von Usability und User Experience Design in Entwicklungsprozessen liegt nun die neue ISO 9241-210 Human-centred Design for interactive Systems vor, die die alte ISO 13407 ersetzt.

Der Standard schreibt keinen festen Prozess vor, wie User Experience in Projekten eingebunden werden muss. Es werden vielmehr die Aktivitäten, Arbeitsergebnisse sowie die erforderlichen Schritte dargestellt.

Darüber hinaus enthält die 9241-210 erstmalig eine international abgestimmte Definition des Begriffs „User Experience“. Neu ist auch die bewusste Integration von kreativen Ansätzen, ohne die eine menschengerechte Gestaltung von interaktiven Systemen nicht darstellbar ist.

Dieser neue Standard 9241-210 ist eine unverzichtbare Quelle aus der man wichtige (wenn nicht alle, so doch die meisten) Hinweise zur Integration von User Experience in Entwicklungsprozesse ableiten kann.

## Danksagung

Wir bedanken uns bei unseren Kollegen und Vorgesetzten, die die Erstellung dieses Beitrags unterstützt und ermöglicht haben.

### 7.0 Literaturverzeichnis

- Bevan, N. (2005): Cost benefits evidence and case studies. Adapted from: Bias, R. G.; Mayhey, D. J.: Cost-Justifying Usability: An Update for the Internet Age. San Francisco: Morgan Kaufmann,.
- Cohn, M. (2007): Succeeding With Agile – Software Development Using Scrum. MA, Boston: Addison-Wesley.
- Lutsch, C. (2009): Interaktionsprinzipien für Microsoft Surface Computing. In: Brau, H.; Diefenbach, S.; Hassenzahl, M.; Kohler, K.; Koller, F.; Peissner, M.; Petrovic, K.; Thielsch, M.; Ullrich, D.; Zimmermann, D. (Hrsg.): Usability Professionals 2009. Stuttgart: Fraunhofer.
- Lutsch, C; Petrovic, K. (2008): Human-Centered Design als Unternehmensstrategie: Ein Arbeitsbericht. In: Brau, H.; Diefenbach, S.; Hassenzahl, M.; Koller, F.; Peissner, M.; Röse, K. (Hrsg.): Usability Professionals 2008. Stuttgart: German Chapter der Usability Professionals Association e.V.
- Ragsdale, J.; Kinkin, E.; Herbert, L.; Temkin, B. D. (2004): Put Enterprise Applications To The Usability Test – Usability Drives Adoption, Productivity, And Project ROI. Forrester Research Report. MA: Cambridge.
- Rhodes J. (2009): Selling Usability: User Experience Infiltration Tactics. CreateSpace Publishing.
- Schwaber, C.; Leganza, G.; D'Silva, D. (2007): The Truth About Agile Processes. Forrester Research Report. MA: Cambridge.
- UID (2009): Case Study: Benutzungsfreundliches GUI Design mit .NET WPF. Abgefragt am 23.3.2010, von <http://blogs.msdn.com/partner/archive/2009/11/11/case-study-benutzungsfreundliches-gui-design-mit-net-wpf.aspx>
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1990): The Machine That Changed the World. New York: Free Press.