



**DER STELLENWERT VON USER RESEARCH
IN DER PRODUKTENTWICKLUNG**

Sonja Quirnbach im Dialog mit Robert Fuchs

User Research Methoden sind als ein sehr wichtiger Baustein in der Produktentwicklung anzusehen. Sie liefern den Unternehmen hilfreiches und fundamentales Wissen über den Nutzer für die Produktentwicklung. User Research unterliegt jedoch auch sehr schnell dem Rotstift, wenn Kosten reduziert werden sollen, obwohl es von Unternehmen als wichtig eingestuft wird. Ein Grund hierfür liegt in der Tatsache begründet, dass meist externe Agenturen mit User Research beauftragt werden und zudem, weil der ROI (Return of Investment) nicht sauber definiert wurde und somit im Nachhinein nicht gemessen werden kann. Als Folge werden Produkte gelauncht, die nicht ideal auf die Bedürfnisse und das Wissen der Kunden angepasst sind. Das impliziert hohe Folgekosten zur Behebung der Fehler und zur Optimierung der Usability und User Experience am fertigen Produkt.

Um User Research genauer zu beleuchten, habe ich Robert Fuchs, Valiton GmbH, zum Interview eingeladen. Dieses Interview dient dazu, den Stellenwert von User Research in der Produktentwicklung zu verdeutlichen und Wege aufzuzeigen, wie User Research implementiert werden kann.

DAS INTERVIEW TEILT SICH IN FOLGENDE HAUPTTHEMEN

- Was macht ein User Researcher
- User Research Methoden
- Return of Investment und User Research
- Zukunft und Bedeutung von User Research

I. Was macht ein User Researcher

Frage // Sonja Quirnbach

Der Begriff "User Researcher" ist keine festgelegte Berufsbezeichnung und beinhaltet keine definierte Ausbildung. Es gibt weiterhin dato kein Studium, das dahingehend ganzheitlich ausbildet. User Researcher haben vielfältigen fachlichen Hintergrund und kommen aus verschiedenen Fachgebieten, wie Psychologie, Design oder Marketing. Hinzukommend gibt es in vielen Unternehmen keine dezidierte Abteilung, die sich speziell um Customer Insights (das Wissen um die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden und des Marktes) kümmert.

Robert, du bist schon viele Jahre als User Researcher tätig und hast schon viele Projekte durchgeführt. Auch dahingehend, innerhalb von Unternehmen eine Abteilung speziell für User Research aufzubauen. Welchen Stellenwert hat User Research innerhalb der Produktentwicklung?

Antwort // Robert Fuchs

Die Hintergründe der User Researcher sind einerseits tatsächlich recht vielfältig; andererseits glaube ich, dass die Vielfalt auch eine große Stärke ist, da unsere Produkte und die Probleme immer komplexer werden und häufig nur in multidisziplinären Teams zu lösen sind, die eng zusammenarbeiten.

Immer häufiger beinhalten Produktkonzepte nicht nur das Interface, sondern auch die Hardware, mit der die Software gesteuert wird. Als User Researcher muss ich in solchen Fällen z.B. genau wissen, was ein zusätzliches Scrollrad an der Fernbedienung kostet und wie viel die Hardware maximal kosten darf, damit sich der Businesscase rechnet. Das Interaktionskonzept der Software ist nicht mehr nur von Nutzerprofilen und Usability Zielen, sondern auch von Kostenfaktoren abhängig.

Mangelnde Vergleichbarkeit der Erfahrungen oder Ausbildungen macht den Einstellungs-

prozess zwar erheblich schwieriger, andererseits ändert sich das Berufsbild auch ständig. Nehmen wir z.B. die Logfile Analysen, die User Researcher vor 8 Jahren durchgeführt haben. Heute ist Web Analytics eine eigene Industrie. Die Industrie ändert sich schneller als Ausbildungsinhalte definiert und standardisiert werden können. Einstellungskriterien bei Valiton sind aus diesem Grund nicht nur konkrete fachliche Fähigkeiten, sondern eine Lern-Mentalität, die Menschen ermöglicht, sich innerhalb kurzer Zeit in ein neues Thema einzuarbeiten.

Ich unterscheide gerne zwei Bereiche des User Research: Das eine ist Usability Testing und arbeitet mit existierenden Produkten oder zumindest Prototypen. Das andere ist ethnographischer Research, früher auch Experience Modelling genannt. Hier werden neue Produktideen geboren und User Research fungiert als Innovationsgeber.

Die zentrale Aufgabe eines User Researchers ist es, zukünftiges Verhalten von den Nutzern des Produktes vorherzusagen. Es hat oft etwas von Detektivarbeit, Probleme zu identifizieren, die beim bloßen Hinschauen nicht erkennbar sind und systemische Zusammenhänge zu berücksichtigen und gemeinsame Muster zu analysieren.

Als User Researcher sind wir einerseits Ideengeber und Trendscouts für die Industrie, andererseits Vermittler zwischen den Bedürfnissen der Nutzer und den Zielen der Unternehmen. Diese Ambivalenz macht das Arbeiten sehr spannend, birgt aber auch Konflikte. Durch die Spezialisierung einzelner Prozessabschnitte haben sich Unternehmen immer weiter von den Nutzern entfernt. Heute wissen viele Unternehmen nicht wirklich, wie Ihre Kunden mit den Produkten, die sie produzieren, umgehen. User Research überbrückt diese Distanz.

Während sich die klassische Marktforschung stärker auf das Bewerben von Produkten oder die Positionierung einer Brand spezialisiert, liegt die Definition eines Produkts meist auf der Seite der Produktmanager. Wenn diese Personen aber wenig Möglichkeit zum Kontakt mit echten Kunden haben, sind sie auf unsere Informationen angewiesen. Auf der obersten Ebene bedeutet User Re-

search die Institutionalisierung des Firmenziels nicht am Markt vorbei zu entwickeln.

Frage // Sonja Quirmbach

User Researcher sind demnach also im Spannungsfeld zwischen Prozessen eines Unternehmens, den Restriktionen eines Brandings und dem Ziel, innovative nutzerfreundliche Produkte zu erstellen. Diese Erfahrung mache auch ich in meinem Umfeld: Möchte ein Unternehmen innovativ sein, müssen die Wege dafür gegeben sein. Heißt, jenseits bestehender Prozesse, gefestigter Strukturen und durchaus auch jenseits vom eigentlichen Brand neue Produkte entwickeln. Wie hilft User Research konkret in der Produktentwicklung, gerade wenn oben benannte Konfliktbereiche vorliegen, und in welchen Phasen sollte User Research betrieben werden?

Antwort // Robert Fuchs

Grundsätzlich ist User Research zu allen Projektphasen sinnvoll. Leider können wir unsere Projekte nicht immer so gestalten, wie wir das für Richtig halten. Budget und ROI müssen auch stimmen und natürlich das Verständnis unserer Kunden für diese Aktivitäten.

User Research lebte zumindest bisher von der Annahme: Je besser wir die Bedürfnisse der User kennen, desto maßgeschneiderter können wir Lösungen für diese Probleme entwickeln.

Inzwischen wird aber in der Produktentwicklung aus Kostengründen immer weniger maßgeschneidert, d.h. immer mehr Softwarepakete kommen zum Einsatz, die dann oft nur bedingt angepasst werden können. Das bedeutet zumindest für User Research immer weniger Arbeit zu Beginn der Wertschöpfungskette. Immer mehr Prozesse (Design Pattern) werden standardisiert, d.h. dass wir nicht zum 30x einen Login-Prozess definieren müssen.

Diese Entwicklung ist aber nicht nur schlecht; wir müssen jetzt nicht mehr fragen, ob der „OK Botton“ rechts oben oder unten hin kommt, sondern welche Funktionsgruppen würden bestimmte Nutzerprozesse besser unterstützen.

Am Anfang des Produktentwicklungsprozesses hilft User Research, die Zielgruppen zu definieren: Ihre Motive für die Nutzung und den Nutzungskontext zu verstehen, oder offensichtliche Probleme auf Webseiten zu identifizieren. Conversion Optimierung ist hier ein gängiger Begriff, aber letztendlich geht es um Nutzerführung. Mit Web Analytics identifizieren wir schnell z.B. die großen Abbruchstellen in einem Prozess. Die User Researcher bekommen somit Anhaltspunkte dafür, welche Stellen besonders betrachtet werden müssen. Das macht unsere Arbeit natürlich leichter, denn bisher waren Probleme auf Seitenebene meist nur qualitativ zu entdecken. Außerdem können wir jetzt Verbesserungen im einstelligen Prozentbereich durchführen. Für User Researcher, Informationsarchitekten und Designer früher undenkbar, weil die Messinstrumente gar nicht vorhanden waren. Heute sind die Messinstrumente sogar so gut, dass man subjektiv keinen Unterschied feststellen kann, aber quantitativ sehr wohl einige Prozentpunkte verbessern kann. Ich bin sehr dankbar, wenn die Conversion Rate eines „Kaufen“-Buttons durch eine vermeintlich kleine, fast unscheinbare Änderung der Farbsättigung um 3% gesteigert werden kann.

Während der Konzeption und Design Phase in einem Projekt führen wir bevorzugt Tests mit Prototypen unterschiedlichster Zuverlässigkeit durch. Dabei sind sämtliche Aktivitäten in einem Projekt stark von den Faktoren auf der Kundenseite abhängig. Viele Kunden haben Usability Testing Agenturen, mit denen wir zusammenarbeiten.

Das Wichtigste für meine Arbeit sind die Research Insights, d.h. die Erkenntnisse darüber, welche Mehrwertfunktionalitäten eine große Wirkung auf die Nutzer haben. Nur aus dem User Research heraus kann ich letztlich Funktionalitäten priorisieren, Prozessdiagramme erstellen und Nutzungsszenarien modellieren. Nur wenn ich weiß, wie Entscheidungsprozesse in den Köpfen der Nutzer ablaufen, kann ich die entsprechende Information (und Funktionalität) zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfang und auf dem richtigen Endgerät anzeigen. Ohne diese Information ist die ganze konzeptionelle Arbeit Spekulation: subjektiv und meinungsgetrieben, aus dem Bauchgefühl heraus. Mit einer strukturierten Herangehensweise hat das Bauchgefühl aber nichts zu tun.

II. User Research Methoden

Frage // Sonja Quirnbach

Die Auswahl an User Research Methoden ist vielfältig. Nicht jede Methode ist dabei für eine bestimmte Fragestellung geeignet. Welche Maßnahmen findest du im Kontext User Research vernachlässigt?

Antwort // Robert Fuchs

An Methoden werden von unseren Kunden stark heuristische Evaluationen verlangt, mit dem Hintergrund, erst einmal ein Bild des Marktes zu bekommen. Darüber hinaus auch Klickpfadanalysen, A/B Tests und ethnographische Methoden während der Produktdefinitionsphase und natürlich im Vorfeld von Pitches. Insights aus dem User Research geben uns hier häufig den nötigen Wettbewerbsvorteil.

Inzwischen zählt sicher auch Web Analytics zum User Research, denn hier haben wir ein wunderbares Werkzeug, das uns das reale Verhalten mit einem Produkt zeigt. Während Web Analytics sagt „was“ die User tun, erklärt User Experience das „Warum“. Oft sind Lösungen erst dann denkbar, wenn wir wissen, warum ein User etwas tut. Aus diesem Grund gibt es auch bei Valiton enge Verbindungen zwischen diesen beiden Bereichen, die sich ergänzen und einander befruchten. Web Analytics hilft, Hypothesen zu formulieren - qualitativer Research gibt die Antworten. Es ist ein iterativer Prozess innerhalb der Produktentwicklung.

Uns ist es wichtig, unsere Kunden da abzuholen, wo sie sind. Für manche Kunden ist umfangreicher User Research wichtig, andere wollen schnell günstige Ergebnisse, mit weniger Qualitätsanspruch. Gerade in Pitch-Situationen verzichten wir selten auf User Research. Genau diese Informationen sind es letztlich, die uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, da wir die Kundenzielgruppe besser verstehen als unsere Mitbewerber.

Ich habe verstärkt den Eindruck, dass früher mehr Wert auf intuitive Navigationsstruktu-

ren gelegt wurde. Die Kategorisierung und Informationsklassifizierung wird heute selten betrachtet. Gleichzeitig gibt es allerdings auch den Trend zu Microsites und Landingpages, die mit sehr übersichtlicher Navigation auskommen. Das sind inzwischen Themen, die von SEO-Spezialisten definiert und getrieben werden.

Manche technischen Entwicklungen machen frühere Methoden überflüssig, weil sich einfach die Produkte verändern. Auch verhält es sich so, dass Personas stark an Bedeutung verloren haben, da die Nutzer zum einen sehr schnell gelernt haben und sich zum anderen im Web nicht mehr so heterogen verhalten.

Frage // Sonja Quirnbach

Könnte der geringere Einsatz von Personas auch damit zu tun haben, dass viele Web-Angebote sehr heterogene Zielgruppen haben?

Antwort // Robert Fuchs

Das ist in der Tat so. Wo gibt es denn heute noch heterogene Zielgruppen? Früher haben wir bei großen Portalen Segmentierungsmodule eingebaut, um die Nutzerströme zu kanalisieren. Heute übernehmen oft Microsites diese Aufgabe, da sie viel gezielter beworben werden können. Unternehmen konzentrieren sich auch scheinbar weniger auf die Nutzer, sondern mehr auf die Nutzung. Customer Life Journeys sind an die Stelle von Personas getreten.

Grundsätzlich finde ich es sehr wichtig, auf Customer Life Time Equity zu achten und nicht nur auf den schnellen Abverkauf von Produkten in kurzer Zeit. Ich würde mir auch mehr Mut zum Querdenken und mehr Kamikaze Research auf der Straße wünschen. Mit der Videokamera Menschen beobachten und mit Ihnen Zeit verbringen. Man muss nicht immer einen durchgetakteten Testplan haben, um wertvolle Insights zu erhalten.

Frage // Sonja Quirnbach

Produktentwickler müssen zum User Research raus an die Front, um den Nutzungskontext ihrer Produkte zu verstehen. Beispielsweise "Ein Tag im Leben eines iPhone-

Nutzers". Welche Erkenntnisse könnte ein Unternehmen aus diesen Methoden für ein Web-Produkt, z. B. Online-Shop, ableiten?

Antwort // Robert Fuchs

Shopping ist ein spannendes Thema, insbesondere Social Shopping. Es reicht heute nicht mehr aus, nur einen Shop hinzustellen und zu warten, bis die Kunden kommen. Damit Shopping tatsächlich zu einer „memorable experience“ wird, müssen wir die Entscheidungsfindungsprozesse der Kunden besser verstehen. Fragestellungen müssen erst beantwortet werden, wie z.B. Fragen nach der Rolle von Empfehlungen, nach Unterschieden von Spontankäufen und geplanten Anschaffungen, nach der Rolle von Freunden beim „Kaufen“, uvm.

LBS (location based services) eröffnen mit „Foursquare“ oder „Facebook Deals“ neue Möglichkeiten, die wir noch lange nicht in ihrer Tiefe und Konsequenz verstanden haben. Wie hängen hier beispielsweise Spieltrieb und Kaufen zusammen?

III. Return of Investment und User Research

Frage // Sonja Quirnbach

Ein spannendes Thema in diesem Zusammenhang ist die Frage, ob generell der Return of Investment nachvollziehbar wird. Wie sieht die Erfolgskontrolle von User Research Methoden aus?

Antwort // Robert Fuchs

Projekterfolg und ROI von User Research innerhalb eines Projekts sind für mich zwei verschiedene Dinge. In unseren Projekten definieren wir beispielsweise „messbare Geschäftsziele.“ Das sind dann solche Ziele wie, „In den ersten 6 Monaten nach der Umsetzung der neuen Verkaufsstrecke steigt die Conversion-Rate um 5%.“ Werden die Ziele erreicht, war das Projekt erfolgreich.

User Research spielt zwar nur einen Teil in dem Gesamtprojekt, aber der ROI für User Research steht und fällt mit den Erkenntnissen, die man aus dem Research gewinnt. Wenn man keine neuen Ideen für Produkte oder Funktionalitäten entdeckt, rechnet sich der case nicht. Wenn man wichtige Insights gewinnt, kann es das Überleben eines Unternehmens sichern.



WER SICH NUR AN QUASI-STANDARDS ORIENTIERT, SCHAFFT KEINEN MEHRWERT.

Normalerweise findet man aber immer Ideen. Das Problem ist dann viel mehr, ob die Umsetzung der Ideen einen guten ROI verspricht. Die meisten Ideen sind zu teuer in der Umsetzung oder sind zwar „ganz nett“, aber nicht wirklich die Killerfunktionalitäten. Aber meist sind auch ein paar echte Mehrwertfunktionalitäten dabei, die das Produkt im Wettbewerb unterscheiden.

Wer sich nur an Quasi-Standards hält, schafft keinen Mehrwert. Wenn dann aber auch noch 80% der Zielgruppen-Nutzer das Produkt intuitiv benutzen können, oder sagen „Wow, das ist cool, das hätte ich nicht erwartet, hilfreiche Funktionalität“, bin ich natürlich glücklich.

Wenn wir interne Qualitätskontrollen beim User Research machen, dann geht es darum, eine Geschichte stimmig erzählen zu können, d.h. dass ich eine bestimmte Funktionalität oder bestimmten Inhalt auf einer Seite lückenlos zu konkreten Bedürfnissen oder Verhaltensweisen der Nutzer herleiten und rückverfolgen kann. Wenn ich nicht lückenlos darstellen kann, warum ein bestimmter Inhalt oder eine Funktionalität genau an dieser Stelle auf der Seite, in der Größe (visuelle Prominenz und Nutzerführung), an der richtigen Stelle im Prozess begründen kann, habe ich meine Arbeit als User Researcher schlecht gemacht. Zumindest muss ich als User Researcher in der Lage sein, die wichtigsten Funktionalitäten eines Produkts und das Design anhand konkreter Erkenntnisse zu begründen.

Frage // Sonja Quirnbach

Erfahrungsgemäß wird das Budget für User Research Maßnahmen am schnellsten gekürzt oder gar komplett gestrichen. Hier ist die Argumentation, dass die Maßnahmen keine neuen Erkenntnisse bringen, oder das Produkt gut im Markt ankommt. Wie wird denn der ROI bemessen: Gibt es harte und weiche Faktoren beim User Research? Wichtig für die Produktentwickler ist vor allem, wie kann man Argumente für User Research aufbauen, um Budget hierfür genehmigt zu bekommen?

Antwort // Robert Fuchs

Ja, User Research ist natürlich wie alles in der Produktentwicklung einem ROI unterworfen, wobei es wie andere Arbeitspakete manchmal mehr oder weniger sinnvoll aus dem Projektplan gestrichen wird. Manchmal sind die Argumente berechtigt, manchmal nicht - es kommt immer auf das Projektziel an.

Ähnlich wie beim Thema Usability vor 10 Jahren, glaube ich, sind die besten Argumente für User Research, tiefgehendes User In-

sight, die andere Mitbewerber nicht haben. User Insights können Konsequenzen innerhalb der Produktausgestaltung haben.

Frage // Sonja Quirnbach

Agenturen, die sich mit User Research beschäftigen, gibt es in Deutschland inzwischen sehr viele. Was erleichtert Unternehmen die Suche nach der richtigen Agentur für ihre Produkte?

Antwort // Robert Fuchs

Qualitative Marktforschung wird von immer mehr Dienstleistern angeboten. Das erschwert die Auswahl, denn als Auftraggeber muss man tiefer in die tatsächliche Methodik einsteigen, um tatsächlich zu verstehen, was man denn am Ende bekommt. Persönlich würde ich Full-Service Anbieter, also Dienstleister, die User Research in den eigenen Prozess integriert haben, auswählen. Hintergrund ist einfach, eine größere Chance, dass Probleme ganzheitlich betrachtet werden. Wir müssen beurteilen, innerhalb welcher technischer Limitationen der Produktlösung bestimmte Erkenntnisse von Usern überhaupt relevant sein könnten. Nur so können wir beurteilen, ob User Research überhaupt einen Mehrwert leisten kann.

Bei der Zusammenarbeit mit Agenturen würde ich darauf achten, dass die Vorgehensweise nachvollziehbar ist. Oft werden zwar Erkenntnisse dokumentiert, aber auf wundersame Art entstehen dann plötzlich Empfehlungen, die gar nicht nachvollziehbar sind. Ich finde, dass auch Agenturen mehr Risiken eingehen und stärkere Empfehlungen geben sollten. Die meisten Research Reports lesen sich völlig weichgespült und allgemeingültig, um ja nicht angreifbar zu sein. Andererseits müssen wir in vielen Fällen auch damit leben, dass Empfehlungen nicht umgesetzt werden.

IV. Zukunft und Bedeutung von User Research

Frage // Sonja Quirnbach

Abschließend kurz noch über die Zukunft und die Bedeutung von User Research: Welchen Stellenwert wird User Research einnehmen?

Antwort // Robert Fuchs

Um User Research als Disziplin mache ich mir keine Sorgen. Die Frage ist eher, ob User Research im deutschen Markt zukünftig noch eine größere Bedeutung haben wird. Ich möchte jetzt nicht pessimistisch klingen, aber wenn wir es nicht schaffen, unsere Wettbewerbsvorteile durch Innovationen zu erhalten, dann wird bald niemand mehr interessieren, was die Menschen in Deutschland denken oder wollen.

Grundsätzlich bin ich davon überzeugt, dass wir insgesamt langfristiger denken müssen und die Interessen der Menschen entlang der gesamten Wertschöpfungskette stärker berücksichtigen sollten als bisher.

Frage // Sonja Quirnbach

Kannst du uns hierzu ein Beispiel nennen?

Antwort // Robert Fuchs

Nehmen wir zum Beispiel das Thema Datenschutz, das im Zusammenhang mit Social Media, Social Shopping, den neuen Trends bei Facebook Deals oder LBS (location based services) heftig diskutiert wird.

Da frage ich mich schon, welche Verantwortung wir als Entwickler für Web-Produkte für die Daten unserer Nutzer haben, die mit unseren Produkten gesammelt und die potentiell missbraucht werden könnten?

Alle diese Fragen bringen uns aber immer wieder zur Diskussion über die Werte zurück, die unseren Entscheidungen zu Grunde liegen. Mit unserer Arbeit unterstützen wir bestimmte Werte, ob wir wollen oder nicht. Es wird langsam Zeit, genau diese Werte kritisch zu hinterfragen.

// Sonja Quirnbach

Schönes Schlusswort, das nach Potential und einem neuen Betätigungsfeld klingt: „ganzheitliches User Research“. Vielen Dank für das Interview und den Einblick in das Tätigkeitsfeld eines User Researchers!



Robert Fuchs leitet bei Valiton den Bereich User Experience. Während seiner 10-jährigen Tätigkeit für internationale Unternehmensberatungen arbeitete er vor allem für Kunden aus der Finanz-, Automobil-, Medien- und Telekommunikationsindustrie. Für seine Kunden leitete er mehrere globale User Research Projekte für UBS, BMW und Fujitsu Siemens. Er ist Experte für die Analyse und Planung von Customer Experiences und Referent auf Fachkongressen.

Valiton ist eine IT-Unternehmensberatung die mit Ihren 30+ Mitarbeitern gemeinsam mit seinen Kunden innovative Lösungen in den Bereichen eCommerce, IPTV & Videoportale, Web Portale & Microsite, Mobile Solutions und Social Networks umsetzen. Zentraler Erfolgsfaktor von Valiton ist die Kombination ihrer Expertise aus Beratung, Design, Web Analytics und Technologie.

Literaturhinweise

- <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/selbstmord-serie-bei-apple-partner/3444528.html>
- http://www.newspoint.cc/artikel/Digital/Apple_Kinderarbeit_Gifte_entdeckt_73878.html
- <http://www.reamobile.de/news/14451-apple-kinderarbeit-und-ausbeutung-bei-iphone-produktion>
- Nathan Shedroff (2009): Design is the Problem: The Future of Design Must be Sustainable
- Pine& Gilmore (1999) The Experience Economy, Harper Publishers
- Robert Fuchs (2011) Transparency and Ethics: Success factors for next generation design research, Proposal for EPIC2011, Colorado
- Vallerio Keith S. (2005). Energy Efficient Graphical User Interface Design. Manuscript supported by the DARPA.

Veröffentlichung

Das Interview wurde am 09. Mai 2011 auf sonjaquirmbach.wordpress.com veröffentlicht.