

Usability als treibender Business-Faktor

Kaum ein Unternehmen mit eigener F&E-Abteilung verzichtet in der Außendarstellung auf das Attribut „innovativ“. Den Begriff der Innovation in seinen Leitlinien zu haben, scheint für ein modernes Unternehmen Pflicht zu sein. Es klingt nach Fortschritt, Modernität, nach „sich bewegen“, nach „Vorankommen“ – kurz: nach Erfolg. Innovation bedeutet Ideen, Kreativität und meist auch Technologie – und was noch?

Michael Arpe und Hendrik Paulsen von ma design geben einen Überblick.

Von der Idee zum Markterfolg

Ein entscheidender Punkt liegt bereits in der Definition. Laut Online-Fremdwörterbuch bezeichnet man Innovation als „die Einführung von Neuem, Erneuerung, Verwirklichung neuer Ideen oder Verfahren“. Wichtig ist dabei also nicht nur das „Neue“, sondern die Begriffe „Einführung“ und vor allem „Verwirklichung“. Eine kreative (Produkt-) Idee alleine – so ungewöhnlich und bahnbrechend sie auch sein mag – ist noch keine Innovation. Erst die Realisierung macht sie dazu. Und oft geht mit diesem Verständnis einher, dass Letztere auch im Markt erfolgreich ist, ihrem Gestalter also wirtschaftlichen Vorteil beschert.

Am Anfang der Innovation steht die Idee. Nicht selten entsteht die Grundidee einer erfolgreichen Innovation aus einem Zufall heraus. Eine Strategie ist nach obiger Quelle dagegen ein „längerfristiger Plan zur Erreichung eines Zieles, der versucht, äußere Faktoren und Reaktionen zu berücksichtigen und das weitere Vorgehen darauf einzurichten“.

Demnach dient eine Innovationsstrategie dazu, dem Zufall auf die Sprünge zu helfen und die erfolgreiche Realisierung von Innovationen zu dem Ergebnis eines planvollen Handelns zu machen.

Erfolgreiche Innovationen werden besonders dringend von Unternehmen benötigt, die Marktanteile verlieren oder zumindest ihre führende Stellung nicht weiter ausbauen können. Diese Unternehmen haben oft den Wunsch nach einer Innovation, ohne eine konkrete Vorstellung davon zu haben, wie diese aussehen könnte. Oftmals besteht die Innovationsstra-

tegie eines solchen Unternehmens darin, eine einzelne Applikation oder ein Produkt zu verbessern oder ein neues Produkt zu „erfinden“ – nicht selten eher nach Gefühl, F&E-Vorlieben und Messeplanung als nach einem strategischen Prozess. Die Folge: Das neue Produkt kann ein Markterfolg werden – aber sicher ist das keineswegs. Im schlimmeren Fall hat man bereits ein neues Produkt entwickelt – ohne dass sich der gewünschte Markterfolg einstellt. Eine Idee kann gut oder schlecht, dauerhaft oder kurzlebig, realisierbar oder unmöglich sein. Ein kreativer Mensch kann an einem Tag mehr Ideen erzeugen, als ein Stab von Ingenieuren in einem Berufsleben entwickeln kann. Mit welcher Strategie kann man sich aus diesem Dilemma befreien?

Usability = Business

Um gute, dauerhafte und erfolgreich realisierbare Ideen zu finden, ist es für Unternehmen hilfreich, über die eigene Historie und Branche hinaus in andere Bereiche hineinzusehen – und durchaus auch externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Gerade weil diese in der Regel nicht ihre Kernkompetenz und Sichtweise hat, sondern ohne brancheninterne Scheuklappen z.B. Best Practices aus anderen Branchen kennt, ist sie so wertvoll als externer Impulsgeber.

Ein guter Innovationsstrategieprozess geht zunächst davon aus, was den Erfolg eines Produktes günstig beeinflusst. Dabei ist die Usability ein umfassender und übergreifender Ansatz, der unabhängig von Branche und Unternehmen entscheidend für die Marktakzeptanz eines Produktes oder einer Lösung ist. Darunter ist die Effizienz, Effektivität und Zufriedenheit, die eine

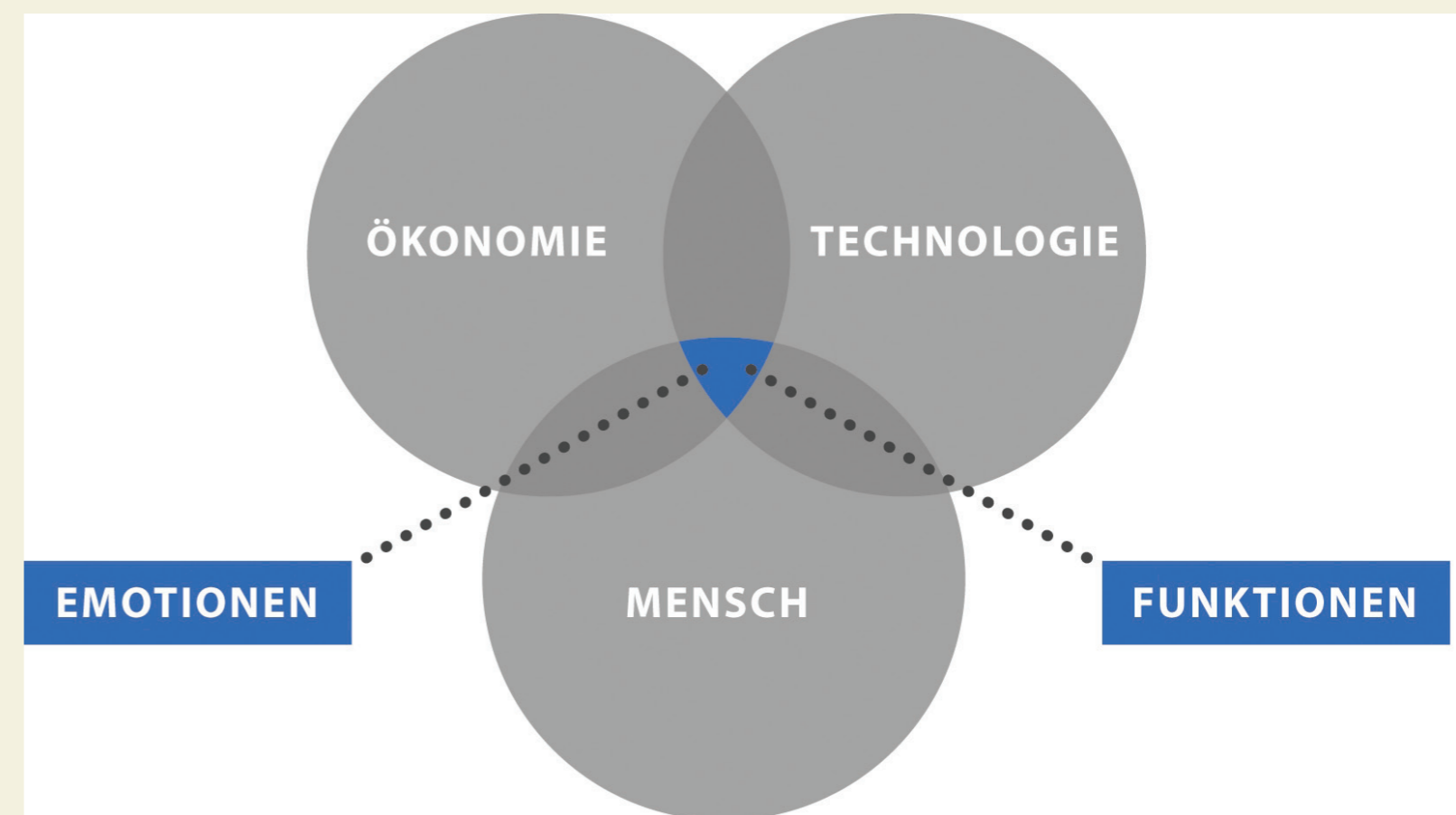


Abb.1: Die Wirksamkeit einer Innovationsstrategie ergibt sich aus ihrem Erfüllungsgrad, einer konsequenten Berücksichtigung der Benutzeranforderungen sowie der technologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Marktes.

Lösung, also das Zusammenwirken von mehreren Produkten und Prozessen, aus Sicht des Nutzers bewirkt, zu verstehen. Somit ist eine gute Usability gleichzusetzen mit gutem Business.

Wichtig ist dabei, nicht nur die Usability eines einzelnen Geräts oder einer einzelnen Applikation zu betrachten. Es gibt eine Vielzahl von Produkten, die sich trotz guter Bedienbarkeit, Effektivität und Effizienz nicht zu einem wirtschaftlichen Erfolg am Markt durchgesetzt haben – weil die Prozess-Usability nicht hinreichend berücksichtigt worden ist. Daher muss die komplette Prozesskette von der Entstehung und Entwicklung einer Idee bis zur Umsetzung und Anwendung beim Endkunden vor Ort betrachtet werden. Sonst besteht die Gefahr, eine Lösung zu entwickeln, die nicht zu den Problemen im Markt passt. Anders ausgedrückt: Der Markterfolg eines Produktes ist weder Zufall noch ausschließlich von den Produktmerkmalen abhängig, sondern das Ergebnis des Zusammenwirkens von vielen Faktoren. Wenn es gelingt, im Vorfeld einer Neuentwicklung nicht nur Produkteigenschaften und Merkmale zu definieren, sondern auch möglichst viele Umfeldfaktoren zu erfassen, zu durchdenken und in der Produktgestaltung zu berücksichtigen, lässt sich das Risiko vor Aktivierung einer großen F&E-Investition absichern.

Um herauszufinden, was „gute Usability“ für das jeweilige Produkt-/Marktsegment bedeutet, müssen zunächst das Marktumfeld, die Prozesskette und die Endkunden analysiert und verstanden werden.

Es müssen Antworten auf Fragen gefunden werden wie:

- Wer arbeitet mit wem wie zusammen?
- Wodurch wird der Markt getrieben, wodurch reglementiert?
- Wie hat sich der Markt entwickelt?
- Lassen sich allgemeine Paradigmen erkennen?
- Welche Rolle spielen die Wettbewerber?
- Welche Rolle spielen unsere Kunden?
- Befindet sich der Markt im Umbruch? Was ändert sich?
- Wo gibt es Parallelen zu anderen Märkten?
- Welche übergreifenden Trends zeichnen sich ab (gesellschaftlich, wirtschaftlich, politisch)?
- Wie ist bzw. sind die Kunden-Marke(n) positioniert?

Durch die Antworten auf diese und weitere Fragen lässt sich ein Rahmen erarbeiten, in dem sich das Unternehmen, seine Marke(n) und dessen Produkt-/Leistungsspektrum einordnen lassen.

Im nächsten Schritt empfiehlt es sich, sich in die Rolle des Endkunden zu versetzen:

- Wie sehen Markt und Tagesablauf aus Sicht unseres Endkunden aus?
- Welche Prozesse sind zu bewältigen?
- Welche Unterstützung bietet ihm der untersuchte Markt?
- Welche Schwierigkeiten treten dabei auf?
- Welche Perspektiven ergeben sich dabei durch aktuelle Trends?

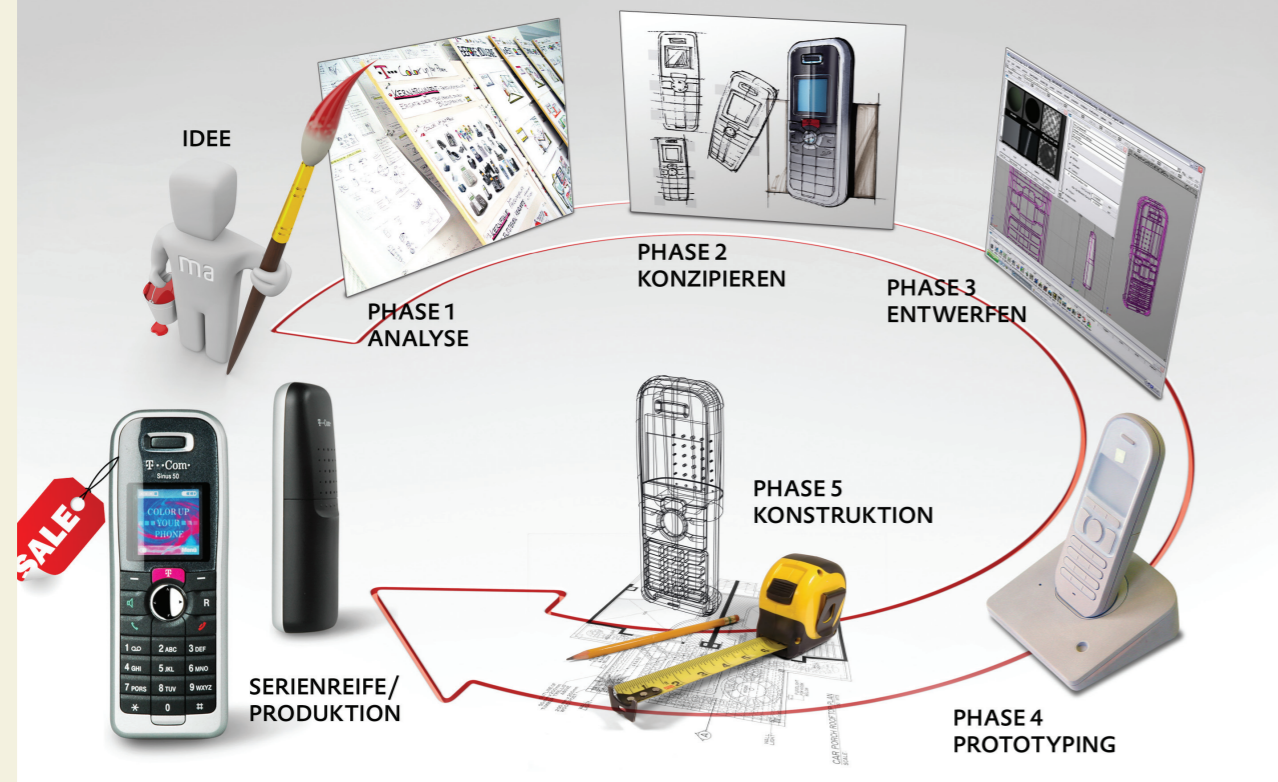


Abb. 2: Im abgebildeten Produktentstehungsprozess sind die Einbeziehung des Marktumfeldes und der Nutzersicht in Phase 1 sowie ein schnelles iterierendes Prototyping in Phase 2 (und damit VOR dem eigentlichen Entwicklungsprozess) die Kernbestandteile einer erfolgreichen Produktinnovation.

Business & Product Story

Nach der Analyse und Einordnung ist das, was das Unternehmen aus Sicht seines Endkunden hat, und das, was es (ebenfalls aus Sicht des Endkunden) attraktiver machen würde, in einen Zusammenhang zu bringen – die „Business Story“. Diese kann z.B. als Basiskonzept für einen Auftritt des Unternehmens verwendet werden, wenn die Website überarbeitet oder auch eine neue Vertriebs- und Marketingpräsentation erstellt werden soll. Die Business Story selbst ist noch keine Innovation, dient aber als Maßstab dafür, wie eine erfolgreiche Modifikation des Produkt-/ Leistungsspektrums aussehen muss. So kann der Ideenfindungsprozess zielgerichteter ablaufen.

Parallel zur Herausarbeitung der Business Story entstehen nämlich oft sehr schnell erste Ideen, wie eine Erweiterung oder Veränderung des Produkt-/ Leistungsportfolios aussehen könnte. Daher ist es wichtig, die kreativen Ideen konkret daran zu messen, ob und wie bzw. mit welchem Aufwand sie in die technische Realität und die Business Story hineinpassen – die „Product Stories“ entstehen.

Erfolgskritisch ist an dieser Stelle, sehr schnell eine Vision davon erzeugen zu können, wie das fertige Produkt bzw. die fertige Lösung aussieht. Dies kann man mit vielen Worten unzureichend, mit wenigen Bildern besser und mit „erlebbar“ Prototypen sehr gut erreichen. Ein wichtiger Schwerpunkt im Innovationsprozess liegt daher im schnellen Prototyping, um

eine beispielhafte Anwendungsdarstellung des Nutzens aus Kundensicht zu ermöglichen. Dabei ist egal, ob es sich um physikalische Modelle aus einer Modellbauwerkstatt, Clickstreams aus der User-Interface-Entwicklung oder spielbare Software-Funktionsmuster auf echter Computerhardware handelt. Mit diesen Prototypen, deren Erstellung nur einen Bruchteil der späteren Entwicklungsinvestition ausmacht, kann ein Unternehmen interne und externe Akzeptanz- und Usability-Tests durchführen. Zusätzlich lassen sich damit die technologischen Realisierungschancen besser einschätzen. Das Produkt – „die Lösungsidee“ – wird besser fühlbar und damit auch besser bewertbar. Die Testerkenntnisse führen zu einer iterativen Verfeinerung der Prototypen und münden in einer daraus abgeleiteten Erstellung eines Lastenheftes. Dieses wiederum wird dann als Basis für den nachfolgenden Entwicklungsprozess genommen.

Produktunabhängigkeit

Diese Vorgehensweise ist im Konsumgüterbereich ebenso wie bei Investitionsgütern und reinen Dienstleistungsunternehmen ohne physikalisches Produkt anwendbar. Der Begriff der „Lösung“ umfasst Produkte genauso wie Prozesse – das Vorgehensmodell hat sich auch im Dienstleistungsbereich bewährt. Eine Innovation kann z.B. auch darin bestehen, bislang branchenspezifische Prozessmanagementkompetenzen auf andere Branchen zu übertragen, um sich in neuen Märkten zu bewegen.

Natürlich ergibt diese Innovationsstrategie nicht für jede Produkt- oder Lösungsidee eine Erfolgsgarantie. Dieses ISO- 9001-zertifizierte Prozessmodell konsequent zu leben bedeutet nämlich auch, eine schlechte Idee fallenzulassen. Es kann sinnvoll sein, von der Entwicklung eines neuen Produktes Abstand zu nehmen, weil sich der spätere Markterfolg als zweifelhaft darstellt. Das ist dann eine unternehmerische Entscheidung, die es auf der Basis von Wahrscheinlichkeiten zu treffen gilt. Und das ist in jedem Fall günstiger, als einen erheblichen Teil des Entwicklungsbudgets bereits investiert zu haben – um dann kurz vor dem Ziel das Projekt abzubrechen oder ein Produkt einzuführen, das am Markt nicht den gewünschten Erfolg hat. Um gute, sichere Geschäfte zu machen, muss man die schlechten, unsicheren rechtzeitig erkennen – und bleiben lassen.

Erlebbarkeit der Marke

Eine solche ganzheitliche Innovationsstrategie stellt sicher, dass nicht am Markt vorbei entwickelt wird. Interessant ist dabei auch, dass eine Innovation für ein produzierendes Unternehmen keineswegs immer in ein neues Produkt münden muss. Oftmals geht es zunächst um die gesamtheitliche Ver-

besserung der Anwendungsdurchgängigkeit des bestehenden Produkt-Leistungsspektrums durch die Schaffung eines durchgängigen Usability-Konzeptes. Ziel ist dabei, eine Stringenz von wiederkehrenden Elementen zu generieren. Dabei geht es nicht nur um simples Branding, also die Positionierung des Markenlogos, oder die Verwendung von definierten, eindeutig der Marke zuordenbaren Farben. Vielmehr geht es darum, einmal im Zusammenhang mit dieser Marke erlernte Verhaltensmuster auf unterschiedlichen Applikationen und Plattformen durchgängig beizubehalten – freilich ohne in der Gestaltung langweilig zu werden. „Neu und doch vertraut“ – egal ob im Internet, auf einem Produkt oder einer mobilen Plattform, in der Markenstrategie bekannt als „Erlebbarkeit“ der Marke. Diese bietet neben einer gestärkten Marktposition durch eine verbesserte Kundenbindung auch direkt monetäre Vorteile. Durch geringere Aufwände für Schulung, Inbetriebnahme und Support verbessert sich der Return on Investment für das Unternehmen ebenso wie für seinen Endkunden. Und zusätzlich wird damit der Weg für die Marktakzeptanz weiterer Innovationsansätze geebnet.

	<p>Dipl.-Des. Michael Arpe</p> <p>hat nach dem Abschluss seines Design-Studiums in Kiel die Firma ma design als klassische Designberatungs-Agentur gegründet und zur führenden Innovations- und Strategieberatung entwickelt.</p>		<p>Dipl.-Ing. Hendrik Paulsen</p> <p>hat nach seinem Studium des Maschinenbaus zunächst unterschiedliche Erfahrungen in den Bereichen Prozessengineering, Produkt- und Portfoliomangement erworben. Anschließend hat er leitende Positionen im Vertrieb anspruchsvoller Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie wahrgenommen, bevor er als Vertriebsleiter bei ma design tätig wurde.</p>	<p>Das Unternehmen</p> <p>ma design mit Hauptsitz in Kiel wurde 1985 durch Michael Arpe gegründet. Das Unternehmen berät Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zum Thema Innovation und Strategie und realisiert dabei Projekte in den Bereichen Produkt-, Design- und Software-Entwicklung sowie Modellbau und Technische Kommunikation. ma design beschäftigt 35 Mitarbeiter. www.ma-design.de</p>
--	--	--	---	--