

Karolina Schilling

# MAPPING-EXPERIENCES- Strategie sichtbar machen, Teil 2

„Kundenperspektive“, auch kein neues Wort. Weil es aber immer noch so schwer ist und immer und immer wieder eine Herausforderung darstellt, ein Gegenüber zu verstehen und aus seiner eigenen Perspektive herauszukommen, bemüht sich der Bereich des Design Thinking darum, Methoden zu finden und in Workshops anzuwenden, die dabei helfen, den Perspektivwechsel tatsächlich langfristig umzusetzen. Das Ziel ist Ein-Sicht. Die Sicht in etwas hinein, das vorher verborgen schien. Die Sicht auf das Eine, also auch das Ganze oder ein System, und die mentale Einsicht: Huch, da müssen wir wirklich was machen, damit wir am Ball bleiben und nicht noch mehr Kunden verlieren. Experience Mapping lässt sich für jeden Bereich und jede Dimension einsetzen, in der Menschen zugange sind. Das Ziel ist: Menschen verstehen, ihre Probleme kennen, ihre Bedürfnisse nachvollziehen und ein Win-win-Angebot zu erschaffen, das wirtschaftlich sinnvoll, verantwortungsbewusst, sympathisch und nachhaltig ist. Das Ziel: Unternehmen, Services und Produkte erzeugen, die dem modernen Menschen des 21. Jahrhunderts zusagen.

## Raum für Ehrlichkeit im Unternehmen öffnen

Ein Mapping-Workshop ist ein Ehrlichkeits-Workshop. Wer mit kurz gesichteten Lösungen zufrieden ist, sollte es bleiben lassen. Wer allerdings in der Lage ist, seine bisherige Unternehmensstrategie zu hinterfragen und anzupassen, dem wird dieser Workshop wie ein Geschenk vorkommen. In diesem Artikel wird es nur oberflächlich möglich sein, diese Methodik vorzustellen, und damit ist beabsichtigt, eine Inspiration mitzugeben, wie man in Zukunft seine Unternehmensstrategie betrachtet oder sich beraten lässt. Für den Einstieg und mehr Vorteile des Experience Mapping sei auf die vorherige Ausgabe der Website Boosting, Nummer 51, hingewiesen.

## Einen Experience-Mapping-Workshop vorbereiten

Drei Dinge sollten hierbei vorab klar und verfügbar sein. Erstens die Strategie des Unternehmens, zweitens die Anwesenheit der Entscheider und drittens das zu verbessernde Etwas. Ein Prozess, ein Service, ein Produkt. Branche egal, funktioniert für alle, in denen Menschen, Nutzer, Kunden, Klienten, Patienten, Mandanten stecken und bedient werden.

## Schritt 1 – Was ist die Strategie des Anbieters, des Unternehmens?

Das Ergebnis des Experience Mappings muss für den Anbieter, für das Unternehmen natürlich eine Bedeutung haben, es muss relevant sein. Offene Fragen sollen beantwortet werden und diese lassen niemals die Strategie des Unternehmens außer Acht. Vorab stellen sich also folgende Fragen:

- » Welche Motivation hat das Unternehmen? Wofür tut es das, was es tut?
- » Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens? Und werden diese im Alltag gelebt oder eingesetzt?
- » Auf welche Art bietet das Unternehmen Mehrwert an oder würde es gern tun? Was ist der Mehrwert?
- » Wie will das Unternehmen wachsen?
- » Was sind die strategischen Ziele dabei?
- » Welche Menschen mit welchen Bedürfnissen werden von den Produkten, Dienstleistungen angesprochen?
- » Wo gibt es Wissenslücken zu den strategischen Fragen?

Sie sehen, das ist eine Menge an Fragen, und schon die Qualität der Antworten zeigt, ob es überhaupt eine ernst zu nehmende gelebte Strategie im Unternehmen gibt. Hand aufs Herz,

### DIE AUTORIN



**Karolina Schilling** ist UX-Beraterin und -Strategin. Sie führt UX-Mapping-Workshops für Kunden und/oder interne Design-Teams durch, in denen das Produkt- oder Service-Vorhaben auf Herz und Nieren geprüft wird. Sie begleitet die Phasen Research, Grob- und Feinkonzeption, Prototyping und Design der Produktentwicklung und coacht dabei von der Führungs- bis zur operativen Ebene.

sollte es nicht so sein, so kann man mit Experience Mapping hier die erste Einsicht schaffen. Beispielsweise mit der Skizzierung eines gesamten Arbeitstages eines Mitarbeiters mit Aufgaben, Tools, Kontakten im Team.

### Schritt 2 – Die Entscheider, die Führung sollten ihren Horizont weiten

Damit Umsetzung stattfinden kann, sollte der Workshop mit Menschen durchgeführt werden, die Umsetzung in die Wege leiten können. Niemandem ist geholfen, wenn Mitarbeiter das alles spannend finden, die Führung aber nichts davon weiß, oder schlimmer noch, nichts wissen will. Das heißt also: Die Führung muss ran. Idealerweise ist sie sich bereits einiger Lücken bewusst und beauftragt den Mapping-Workshop als Hilfsmittel, um Verbesserungspotenzial sichtbar und damit nutzbar zu machen.

### Schritt 3 – Recherche mit ehrlichem Interesse an Menschen, ihren Gewohnheiten und Problemen im Alltag

Wenn es um das Kennenlernen von Kunden geht, dann interessieren am wenigsten – das wird Sie jetzt vielleicht erschrecken – demografische Merkmale wie Herkunft, Geschlecht, Familienstand, Alter, Ausbildung und Einkommen. In dem 13 Jahre alten Artikel „Marketing Malpractice: The Cause and the Cure“ im Harvard Business Review (<http://einfach.st/hbr2>) wurde u. a. von Clayton M. Christensen (Professor und Unternehmensberater) und Scott Cook (Geschäftsmann und Milliardär) erklärt, wieso die klassische Segmentierung der Zielgruppen nicht funktioniert und was diese außen vorlässt. Und zwar die erstaunlich einfachen Fragen:

- » Was müssen diese Leute in ihrem Alltag erledigen?
- » Wie tun sie es bisher?
- » Welche Mittel nutzen sie dazu?
- » Was nervt sie dabei?

Das herauszufinden, ist deutlich aufwendiger, als sich auf einer Statistik-Plattform demografische Daten zu kaufen und danach Entscheidungen zu treffen. Recherche heißt: Mit den eigenen Augen beobachten, Fragen im Interview stellen, Antworten notieren und auswerten, Fazits ziehen, neue Hypothesen aufstellen. Es heißt auch, Mut zu haben, die Lücken des eigenen Produkts oder Services vor die Nase geknallt zu bekommen oder direkt mit dem Frust der Nutzer konfrontiert zu sein. Und hier gilt innen wie außen. Will man konsequent sein, geht es in erster Linie um die eigenen Mitarbeiter. Fluktuation soll minimiert werden, Wissen weitergegeben, Effizienz beim Arbeiten durch Freiraum, kurze Meetings und Singletasking erhöht werden. Dazu braucht es ebenfalls die Sicht auf Prozesse und auf eingesetzte Tools.

„Übrigens tut sich schon zwischen der Idee des Anbieters, wie sein Produkt benutzt werden sollte und wie es tatsächlich benutzt wird, eine große Kluft auf, über die selten gesprochen wird.“

Tiefe ist gefragt, echter Einblick in den Nutzeralltag ist gefragt. Bitte nicht abspeisen lassen mit: „Wir haben doch Zielgruppen definiert!“, oder: „Wir haben doch Prozesse definiert und eingeführt!“ Wie, das findet man u. a. auf dieser tollen Website zum Thema „UX Research“ – <http://einfach.st/ux4>. Wer

noch Wissen dazu braucht, was und wie und warum die Nachfrage an UX Researchern steigt, wird in diesem Artikel satt Antwort finden: <http://einfach.st/ux5>. Leider alles Ausführliche nur auf Englisch – etwa ein Zeichen deutscher Digitalfäule?

**Ziel bei der Recherche:** Was geht den Nutzern/Mitarbeitern auf den Keks? Wodurch verliert man sie? Was wären mögliche Gegenmittel? Wie viel würden sie dafür zahlen oder investieren? Verbale Aussagen sind hier nicht so verlässlich wie echte Tests mit beispielsweise Landingpages oder niedrigen Produktauflagen oder Testprozessen.

Mit diesen intensiven Vorbereitungen kommen wir der Workshop-Durchführung näher. Ohne diese Vorbereitungen werden wir im Mapping-Workshop feststellen, dass uns Informationen zu den Nutzern fehlen. Aber wollen wir denn nicht wissen, welche Workarounds Menschen zu unserem Produkt oder Prozess gefunden haben und täglich einsetzen? Eine kleine Motivation: Sie müssen nicht 1.000 Leute fragen, es würden fürs Erste vier bis fünf tun.

### Schritt 4 – Welches Szenario soll gemappt werden?

Was wollen wir am Ende des Workshops oder der Workshop-Reihe verstehen? Empfehlenswert ist es, den jetzigen Zustand und das Ideal zu visualisieren. Beispielsweise: Wir wollen herausfinden, warum unsere Kunden das Produkt x nutzen, aber nicht y. Was empfinden die Kunden also bei der Nutzung von x und was bei der Nutzung von y? Oder wir wollen eine Idee davon bekommen, warum sie sich nie für das Upgrade-Paket entscheiden. Wir wollen wissen, warum Mandanten nicht wieder zurückkommen. Wie war also ihr Erlebnis in der Zusammenarbeit mit uns? Wir wollen wissen, wie für unsere Kunden das Flugerlebnis war – von der Buchung bis zur Ankunft. Da wird ein langer Ablauf mit all seinen Höhen

# Studie: Wie stehen Konsumenten zu Gutscheinen in Newslettern?

## Wie Gutscheine für die Gewinnung, Bindung und Reaktivierung von Kunden eingesetzt werden können

Gutscheine gelten als wertvolles Marketing-Instrument. Ihren Einsatz finden sie sowohl in Online- als auch Offline-Kanälen. Sie sind ein effizientes und gleichzeitig einfach einsetzbares Werkzeug und auch im E-Mail Marketing sind sie besonders relevant. Newsletter2Go hat in einer Umfrage Verbraucher gefragt, wie sie zu Gutscheinen in Newslettern stehen.

Gutscheine in Newslettern sind sowohl auf Konsumenten- als auch auf Unternehmensseite besonders beliebt. Sie verschaffen dem Empfänger einen Anspruch auf eine Leistung oder ein Produkt und dem Unternehmen die Möglichkeit, Kunden zu gewinnen oder zu binden. Es gibt verwendet werden. Vor allem im E-Mail Marketing ist der Einsatz von Vouchers ein kluger Schachzug. Das liegt einerseits an dem besonders guten ROI, den das E-Mail Marketing ohnehin schon aufweist, denn Newsletter sind sehr kostengünstig und gleichzeitig effizient. Andererseits bietet E-Mail Marketing die Möglichkeit, Botschaften besonders persönlich und interessenfokussiert zu gestalten.

### “Vielen Dank für Ihre Treue!” – Gutscheine als integraler Bestandteil der Newsletter-Strategie

Je gezielter Gutscheine in die Newsletter-Strategie integriert werden, desto höher sind die Erfolge. Zum Beispiel ist ein Dankeschön-Gutschein für Bestandskunden vertrauensweckend und gleichzeitig auch bindend.

In einer Umfrage hat Newsletter2Go herausgefunden, dass Verbraucher Gutscheine aus Newslettern häufiger verwenden, als gedacht. Auch die Umsätze sind beachtenswert. Aus der Umfrage geht hervor, dass 32% der Befragten in den letzten drei Monaten eine Bestellung mit einem Mindestwert von 50

Euro aufgaben, bei der sie einen Gutschein aus einem Newsletter verwendeten.

Rabatte und Gutscheine unterstützen Ihre Newsletter-Kampagnen. Sie können dabei helfen, neue Kunden zu gewinnen oder auch “eingeschlafene” Kunden zu reaktivieren.

*“Unternehmen setzen Gutscheine gezielt ein, um bestimmte Marketingziele zu erreichen oder die Bindung zu ihren Kunden zu verbessern. Auch zur Gewinnung neuer Kunden oder Kontakte werden sie häufig verwendet. Denken wir nur an eine Bekleidungsseite. Bin ich das erste Mal auf der Seite, werde ich meist mit einem Rabatt-Gutschein zur Anmeldung zu einem Newsletter überredet oder manchmal sogar zu einer direkten ersten Bestellung”,* erläutert Sarah Weingarten von Newsletter2Go.

### Gutscheine wirken sich positiv auf die Öffnungsrate aus

Mailings, die einen Hinweis auf einen Gutschein enthalten, performen in den meisten Fällen besonders gut. Begriffe, wie Spezial, Gutschein, Rabatt oder auch Special weisen schon in der Betreffzeile eines Mailings darauf hin, dass der Empfänger hier eine Vergünstigung erwarten kann.

*“Bekomme ich ein Mailing von einer Firma, deren Produkte ich gut finde, so öffne ich es eher; wenn ich weiß, dass ein Gutschein enthalten ist. Einerseits ist*

*es die Neugierde: Was kann ich wirklich sparen. Andererseits animiert mich das angebotene Ersparnis, doch noch einmal zu stöbern und vielleicht die neue Hose, die ich eigentlich erst nächsten Monat kaufen wollte, schon jetzt zu bestellen. Immerhin kann ich ja fünf Euro sparen oder mir werden die Versandkosten erlassen, wenn ich noch bis 23.59 Uhr bestelle.”*

Damit Gutscheine einen positiven Effekt auf Kampagnen auswirken, sollten Sie gut in die Kommunikationsstrategie integriert werden. Sie sollten in den individuellen Kunden-Lifecycle oder in die jeweilige Newsletter-Strategie eingebettet werden.

**Wir lieben Gutscheine! Sie auch? Laden Sie sich jetzt die Gutschein-Studie von Newsletter2Go herunter:**  
» [newsletter2go.de/whitepaper/gutschein-marketing/](https://newsletter2go.de/whitepaper/gutschein-marketing/)

#### Autorin

Sarah Weingarten

Content Marketing Managerin

WEB: [www.newsletter2go.de](http://www.newsletter2go.de)

E-Mail: [weingarten@newsletter2go.com](mailto:weingarten@newsletter2go.com)

und Tiefen sichtbar. Die Tiefen zeigen Optimierungspotenzial an. Wir wollen wissen, warum unsere Entwickler so viele Fehler beim Programmieren machen.

Wie fühlen sie sich denn am Arbeitsplatz, mit ihren Kollegen, mit der Entwicklungssoftware? Wir wollen wissen, warum neue Kollegen im Team nicht schnell akzeptiert werden. Welche Gefühle lösen neue Kollegen im Team aus? Was passiert da bei den „alten Hasen“ emotio-

nal, wenn jemand Neues mit an Bord soll? Oder wie fühlen sich Mitarbeiter vor dem Einführen einer neuen Software – und warum? Wie ließe sich denn eine neue Software so einführen, dass Angst und Schrecken unnötig werden. Sicherlich ist es keine Schwierigkeit, offene Fragen zu finden. Die Schwierigkeit ist eher, sie sich einzugestehen. Und den langwierigen Prozess der Verbesserung anzugehen, um am Ende einen nachhaltigen Benefit zu schaffen.

### Schritt 5 – Welche und wie viele Diagramme werden eingesetzt?

Diese Frage ist in unserem Falle leicht zu beantworten, denn uns interessiert der Nutzer. Alles, was uns dazu verhilft, seine Perspektive einzunehmen und durchzuspielen, ist willkommen. Folgende erprobte Methoden seien genannt – sie werden in der Reihenfolge ihres Einsatzes aufgeführt:

### Personas und deren Motive, idealerweise in einem Szenario

Vielleicht haben nur Eremiten den Luxus, in zwei Systemen zu stecken, ihrem eigenen und dem Sonnensystem. Aber alle anderen Menschen leben in



Familiensystemen, Bildungssystemen, Arbeitssystemen, Gesundheitssystemen bis hin zu Betriebssystemen. Sie sind immer irgendwie ein Teil von etwas Größerem, das wiederum Teil eines anderen Systems ist oder Überschneidung mit diesem System hat. In Systemen gibt es Rollen und Aufgaben. Produkte und Services unterstützen uns in der Erfüllung von Rollen oder bei der Erledigung von Aufgaben, also Jobs. Beispiele klassischer Art: Männer (Rolle) rasieren (Job) sich. Dafür brauchen sie einen Rasierer (Tool) und Rasierschaum (sagen wir Software). Beides darf nicht ziepen oder Wunden machen, müssen also gute Produkte darstellen. Und nun kommt noch die Sahne obendrauf: Wenn Männer eine besonders attraktive Rolle Mann spielen möchten, brauchen sie auch ein besonders gut riechendes Aftershave. Platt? Klar. Aber funktioniert. Auch mit Bärten. Bartkamm, Bartöl, Bart-X.

Personas nehmen sich solch eine Rolle mit einem Job heraus und lassen dabei eine Motivation entstehen. Mann will gut aussehen (Motivation), gute Tools kaufen (Motivation + Job), wohlriechenden Rasierschaum (Tool + Job) nutzen und das alles muss zusammen

mit dem Aftershave (Tool) regelmäßig auf Vorrat (Motivation) besorgt (Job) werden. Allein an diesem Beispiel gibt es mehrere Motivationen und mehrere Jobs. Die Rollen stehen dem Mann zu, ja. Die Jobs aber könnten ja auch Lieferservice und Rasierroboter übernehmen – nur so eine vage Idee. Lieferservice ist schon umgesetzt. Rasierroboter – bastelt wahrscheinlich schon jemand dran.

Das war ja ein einfaches Beispiel! Natürlich! Das Offensichtliche (Bart) ist ja auch einfacher als beispielsweise Frust. Aber Frust kann man erfragen und Probleme aufdecken, die potenziell Raum für Optimierung zulassen. Ein schlankes Persona Template, das fürs Erste völlig ausreicht, wenn man die Motivation fokussiert, findet sich hier: <http://einfach.st/pichler>.

### Simple Experience Mapping

Tragen Sie horizontal die Stationen eines Prozesses, eines Ablaufs in eine Tabelle ein. Beispielsweise im Online-Shop: Stöbern, Produkt suchen, Größe/Farbe/Modell wählen, in den Warenkorb legen, zur Kasse gehen, Anmelden/Registrieren, Bezahlen, Lieferung erhalten, Auspacken ... Nun geben Sie jeder dieser Spalten drei Zeilen, und zwar: Aktionen, Gedanken, Gefühle. Das ist eine einfache Experience Map. Die braucht Recherche – Sie wollen ja nicht irgendwelche Fantasy-Geschichten eintragen.

### User Centered Design Canvas

Verbindet die Business Canvas von Osterwalder & Pigneur mit UX-Design, also noch mehr mit dem Erleben und

## LITERATUR-EMPFEHLUNGEN:

- » **Playing to Win: How Strategy Really Works** (Harvard Business Review Press, 2013) von A. G. Lafley und Roger Martin; ISBN-13: 978-1422187395
- » **Business Modell Generation** (Wiley, 2011) von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur; ISBN-13: 978-3593394749
- » **The End of Competitive Advantages** (Harvard Business Review Press, 2013) von Rita McGrath; ISBN-13: 978-1422172810
- » **Adaptive Path's Guide To Experience Mapping** (Free PDF, 2013) unter <http://mapping-experiences.com>
- » **What the Customer wants you to know** (Portfolio, 2007) von Ram Charan; ISBN-13: 978-0141036878
- » **The Truth About Customer Experience** (HBR, 2013) unter <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience> von Alex Rawson, Ewan Duncan und Conor Jones
- » **Interviewing Users** (Rosefeld Media, 2013) von Steve Portigal
- » **Designing Information** (Wiley, 2012) von Joel Katz; ISBN-13: 978-1118341971

der Perspektive des Kunden. Eine ganze Seite dazu erklärt den An- und Einsatz: <https://ucdc.therecangles.com>. Diese Canvas kann als Zusammenfassung oder aber als Essenz für jeden Schritt der darüber genannten Simple Experience Map genutzt werden. Also allein eine Canvas mit dem Fall „Produkt suchen“ auszufüllen, wäre ein aufschlussreiches Anliegen.

### Value Proposition Canvas

Genauso verhält es sich mit der VPC. Sie fasst etwas zusammen, doch das Zusammengefasste muss man sich erst erarbeiten – und das geht, wie gesagt, mit der Abbildung eines Prozesses und der Nutzerrecherche am einfachsten. Ein gut geschriebener Artikel auf Deutsch bietet Erklärung und eine kostenfreie Vorlage: <http://einfach.st/valuecanvas>.

### Ecosystem

In welchem Verbund befinden Sie sich als Anbieter? In welchem Ihr Produkt? In welchem Ihr Kunde? Welche Prozesse laufen wie innerhalb dieses Verbunds ab? Welche Vor- und Nachteile bietet dieser Verbund für Ihre Prozesse, Produkte, Mitarbeiter, Kunden?

Einen Verbund aufzuzeichnen und die Schnittstellen aus prozeduraler Sicht zu hinterfragen, bringt neue Fragen und Erkenntnisse mit sich.

Brauchen wir diesen Dienstleister (noch)? Schleppen wir etwas aus alter Zeit mit? Was können wir auslagern? Welche Tools kann unser Tool nutzen, um die Arbeit intern oder beim Kunden zu erleichtern? Zum Beispiel Log-in mit Google oder Facebook, Outsourcing, Breite des Firmenportfolios. Das Ecosystem aus Mitarbeiter-Sicht und aus Sicht eines Nutzers zu skizzieren, lohnt. Beispiele für Exosystem-Maps: <https://www.pinterest.de/maelplaine/ux-ecosystem-maps/>.

### Los geht's!

Stellen Sie sich ein Team aus mehreren Leuten zusammen. Und gern Menschen, die unterschiedlicher Meinung sind, weil sie aus verschiedenen Standpunkten kommen. Wie beispielsweise Programmierer, Marketer, Key-Account-Manager und Designer. Und besagte Führungskraft. Wir wollen unterschiedliche Meinungen! Nehmen Sie ein großes Whiteboard und skizzieren Sie mithilfe der Simple Experience Map eine Nutzererfahrung. Einfach machen – die Hauptsache ist, dass Sie ins Gespräch kommen. Die Kunst ist, dass die Diskussion Früchte trägt und Sie Essenzen festhalten. Daher ist es nicht schlecht, einen Moderator dabei zu haben. Oder eben einen Coach, der es mit Ihnen direkt erarbeitet. Wenn einmal der Knackpunkt gekommen ist, können Sie diese Art Tools in Ihrem

Unternehmen ganz normal als Hilfsmittel einsetzen. Es braucht vor allem Raum für die Umsetzung.

### Was sind die Ergebnisse eines solchen Workshops?

Die sichtbaren Ergebnisse eines solchen Workshops sind die ausgefüllten Leinwände und Diagramme. Aber Ergebnisse sind auch, diesen Workshop durchgeführt (wollen Sie das auch mappen?) und damit den Geist in Bewegung gebracht zu haben. Was den meisten nun ohne äußere Hilfe schwerfällt, ist das Dranbleiben, das kontinuierliche Entwickeln und das Aufstellen von next steps, die im Alltag umgesetzt werden können. Wenn Sie hier nachhaltig begleitet werden, ändert sich die Unternehmenskultur. Weitere Ergebnisse können angepasste Prozessschritte in Angebotsphasen oder in der Erbringung von Services sein. Hier geht es nicht immer darum, alles über den Haufen zu schmeißen. Es kann schon die Begrüßung am Telefon, eine Stand-up-Meeting-Kultur oder eine Änderung in der transparenten Kommunikation von Entscheidungen sein. Das Feld der Optimierung zeigt das Mapping an. Gehen Sie den tiefsten, frustrierendsten Punkt an. Wenn die Rechner zu lahm sind, braucht es andere. Wenn es im Büro zu heiß ist, braucht es Klimaanlage oder kürzere Arbeitszeiten, wenn Kollegen zanken, braucht es Raum für persönliche Entwicklung. Die Schwierigkeit ist nicht das Auffinden der Unzulänglichkeiten. Die Herausforderung ist, aus dem Netz der bequemen Gewohnheiten und Tabus auszubrechen und Dinge so zu verbessern, dass in jedem Bereich Wachstum möglich ist. Persönliches, wirtschaftliches, kreatives, kollegiales Wachstum. Von innen nach außen mit dem Ziel, ein System zu schaffen, in dem sich Menschen gern aufhalten und das nützliche Produkte und Services anbietet, dem Nutzer persönlichen Wert zuschreiben. ¶