

BRAN ND INTER ACTIONS

MARCO SPIES & KATJA WENGER

Lebendige
Markenerlebnisse für
eine neue Zeit

Das
Standardwerk
zur Markenführung
in der digitalen
Transformation



verlag hermann schmidt

BRANDED INTERACTION DESIGN PROZESS

DISCOVER

1 DAS GESCHÄFT VERSTEHEN

2 DIE MARKE VERSTEHEN

3 DEN NUTZER VERSTEHEN

4 ZIELE SETZEN

DEFINE

1 DIE KOMMUNIKATION PLANEN

2 DAS MARKENERLEBNIS PLANEN

3 DAS NUTZERERLEBNIS PLANEN

4 IDEEN GENERIEREN

5 MASSNAHMEN DEFINIEREN

DESIGN

1 DESIGNAUFGABEN STRUKTURIEREN

2 GRUNDLAGEN FÜR BRANDED INTERACTIONS

3 SCREEN-BASIERTE INTERAKTION GESTALTEN

4 INTERAKTION IM RAUM GESTALTEN

5 VIRTUAL & AUGMENTED REALITY GESTALTEN

6 KONVERSATIONEN GESTALTEN

7 SMART THINGS GESTALTEN

7 PROTOTYPING

8 TESTING

DISTRIBUTE

4 BIxD UND KULTURELLER WANDEL

3 BIxD WEITERENTWICKELN

2 BIxD BEREITSTELLEN UND STEuern

1 BIxD IMPLEMENTIEREN

5 PROJEKT-LAUNCH & NACHBESPRECHUNG

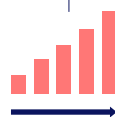
4 DIE PRODUKTION BEGLEITEN

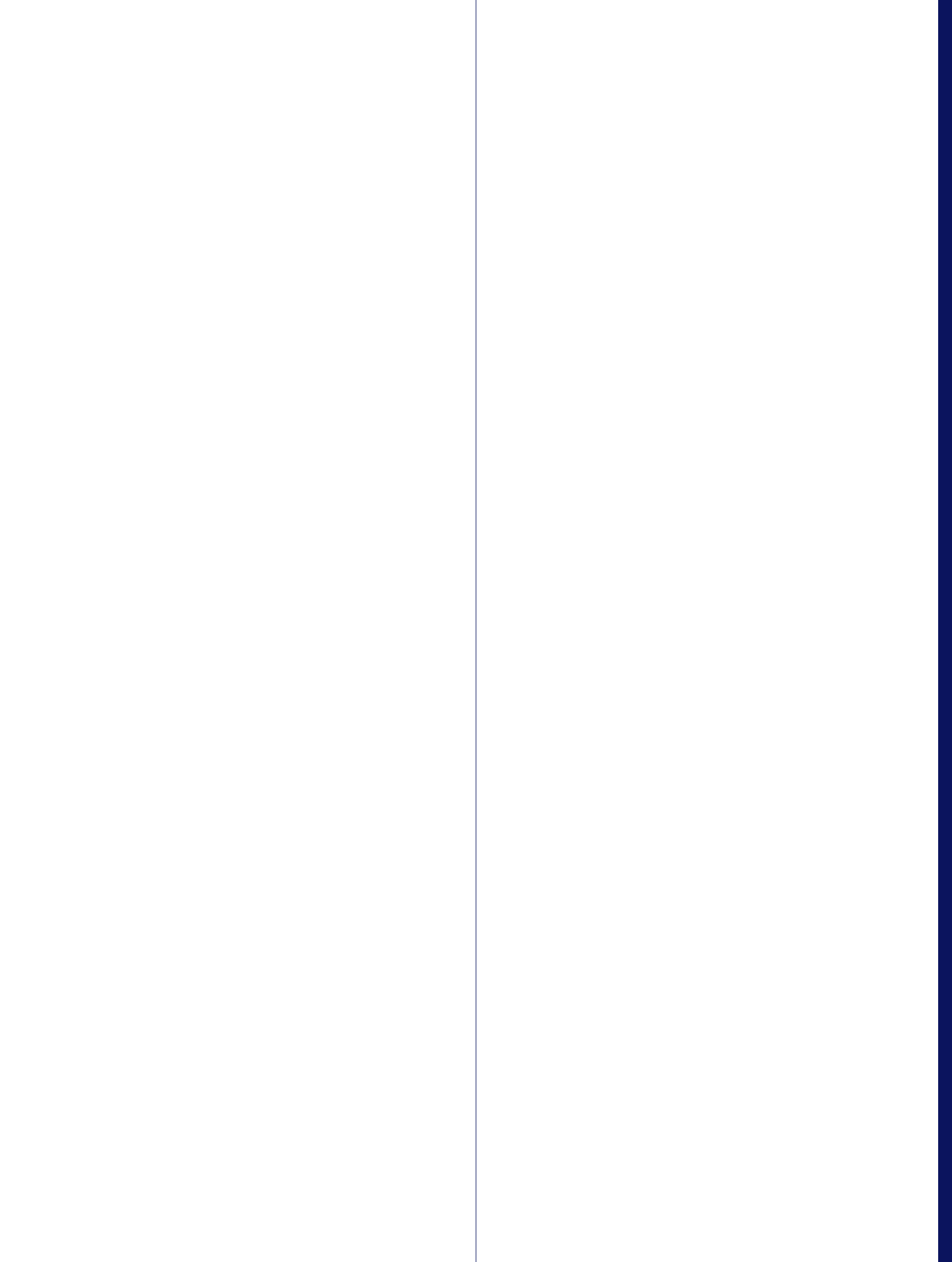
DELIVER

1 BIxD-SYSTEME ENTWICKELN

2 STYLEGUIDES ERSTELLEN

3 PATTERN LIBRARIES ERSTELLEN





MARCO SPIES & KATJA WENGER

BRANDED INTERACTIONS

Lebendige
Markenerlebnisse
für eine neue Zeit



verlag
hermann
schmidt

*Dass man etwas schön findet,
mag sich ändern,
aber was gut funktioniert,
funktioniert eben.*

RAY EAMES

*Nimm deine
Vergnügungen ernst!*

CHARLES EAMES

BRANDED INTERACTIONS – DRITTE, ÜBERARBEITETE AUFLAGE

Die Welt wird komplexer. Jahrzehnte alte Gewissheiten lösen sich auf. Gesellschaftliche Machtgefüge ändern sich: die Spielregeln der Politik, die Gesetzmäßigkeiten der Märkte, das Konsumverhalten der Kunden, Arbeits- und Verfahrensweisen. Unternehmen müssen darauf reagieren – der Innovationsdruck wächst. Digitale Transformation ist das Heilsversprechen. Die Rezepte: Design-Thinking, Agilität, Lean Management und New Work. Was aber verbirgt sich dahinter? Was davon ist für Gestalter und Produktentwickler relevant? Wie lassen sich die Prinzipien der Agilität auf die Markenführung übertragen? Die jeweils relevanten Methoden, Modelle und Prozesse sinnvoll in den eigenen Design-Workflow zu integrieren, das bleibt die große Herausforderung für jeden Projektverantwortlichen.

Branded Interactions – Digitale Markenerlebnisse planen und gestalten hat in den vergangenen Jahren viele Designer, Produktmanager und Berater in Agenturen und Unternehmen als Leitfaden für digitale Markenprojekte begleitet – und damit einen Transformationsprozess mitgestaltet, der die Marken- aber auch die Agenturlandschaft nachhaltig verändert hat. Etablierte Marken orientieren sich bei der Markenführung an jungen Startups, nicht ohne in die ein oder andere Falle zu tappen. Klassische Werbe- und Designagenturen wissen längst, dass digitale Anwendungen auch für ihre Arbeit zentral sind und trotzdem fällt es ihnen schwer, innerhalb bestehender Agenturmodelle neu zu denken. Denn wichtiger als die Proklamation von Botschaften ist die Produktion von Bedeutung für den Kunden in der Interaktion mit ihm.

Wichtiger als die konsistente Umsetzung eines Gestaltungsprinzips über alle Medien und in allen Märkten ist die kohärente Übertragung auf die relevanten Kontaktpunkte und für die jeweiligen Bezugsgruppen.

Wir haben mit think moto und mit unseren beiden Startups, flyiin und Whoosh, vieles selbst ausprobieren müssen. Nicht alle Experimente (wir verstehen sie als Prototypen) waren von Erfolg gekrönt. Und nicht immer ist der neue auch wirklich der bessere Weg. Aber alles in allem arbeiten wir heute – in der Produktentwicklung wie in der strategischen Markenführung – fokussierter, iterativer und vor allem teamorientierter als früher. In die vorliegende dritte, inhaltlich intensiv überarbeitete Auflage von *Branded Interactions* ist dieses Praxiswissen eingeflossen.

Branded Interaction Design geht weit über die visuelle Gestaltung digitaler Markenwendungen hinaus. Digitale Touchpoints werden zahlreicher und vielfältiger in ihren Anforderungen an die Gestaltung. Es gibt nicht mehr *die* Website im Unternehmen. Neben der Corporate Website zur Unternehmensdarstellung gibt es Websites und Apps für Marketing und Kommunikation, den Vertrieb, den Kundenservice. Häufig sind digitale Anwendungen eigenständige Produkte im Angebots-Portfolio eines Unternehmens. Die Hälfte dieser Anwendungen wird heute auf dem Smartphone genutzt. Google schaut beim Erstellen seines Suchindexes zunächst nach mobilen Seiten. Responsive Webdesign ist mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Klassische, auf statischen Rastern basierte Layoutprinzipien sind damit obsolet. Virtual Reality und Augmented Reality stellen völlig neue Anforderungen an die Interaktion mit Gesten. Die Fortschritte auf den Forschungsfeldern der künstlichen Intelligenz

lassen Conversational Interfaces und Chatbots zu relevanten Markenschnittstellen werden. Interaktive Touchpoints befinden sich auch im realen Raum: ob als Installation am Messestand oder als interaktives Billboard an der U-Bahn-Station. Und mit dem Internet der Dinge bekommen Gegenstände ein Verhalten, das aktiv gestaltet werden muss. Das Ziel von Branded Interaction Design (im Folgenden als BIXD abgekürzt) ist es, ein gleichwertiges Markenerlebnis über die unterschiedlichen Markenkontaktpunkte (TOUCHPOINTS → S. 110) zu schaffen.

Marken sind lebendige, sich ständig verändernde Wesen. Flexible identitätsstiftende Gestaltungssysteme ersetzen das klassische Logo-zentrische Corporate Design. Das Spektrum der zu gestaltenden Markensignaturen ist breit gefächert: Logo, Typografie, Seitenraster, Bildwelt und Texttonalität, Klang und Bewegung, Navigation, Interaktion, Architektur. Aber auch und vor allem die Art und Weise, in der ein Unternehmen seine Prozesse und Interaktionen mit dem Kunden gestaltet ist markenprägend. Am Ende zählt die Summe der Interaktionen mit einer Marke. Diese sinnvoll zu orchestrieren erfordert eine komplexe, multidisziplinäre Vorgehensweise, welche die Bedürfnisse und das Verhalten der Nutzer in den Mittelpunkt rückt.

FÜR WEN IST DIESES BUCH?

Agenturen, aber auch Inhouse-Design-Teams in Unternehmen kennen die Situation: Sie haben tolle Ideen und sind gut in der Umsetzung. Sie gewinnen Awards und entwickeln nutzerfreundliche Lösungen. Aber der Weg

dahin ist oft sehr mühsam und in unzähligen Diskussionen und Feedbackrunden mit den unterschiedlichen Stakeholdern geht vieles von der ursprünglichen Idee verloren. Solche Diskussionen sind manchmal unabdingbar und im besten Fall auch zielführend – nämlich dann, wenn Kunde und Stakeholder aus ihrem Kompetenzfeld heraus argumentieren. Sobald jedoch persönlicher Geschmack ins Spiel kommt, sollten lange Diskussionen vermieden werden. Wer aber User Experience und visuelle Gestaltung konsequent aus den strategischen Anforderungen ableitet und den Kunden von diesem Vorgehen zu überzeugen weiß, wird eine objektiv nachvollziehbare Argumentationskette vorweisen können, so dass sich viele Diskussionen erübrigen.

Das vorliegende Buch ist Anleitung, Hilfe und Inspiration für all jene, die mit der Gestaltung von interaktiven Anwendungen für Marken befasst sind. Es richtet sich sowohl an Einsteiger als auch an Profis. Es kann genauso vom freiberuflichen Einzelkämpfer, der für kleinere regionale Unternehmen oder für ein Startup arbeitet, genutzt werden, wie von UX/UI Designern, die in großen Unternehmen oder Agenturen an internationalen Markenauftritten arbeiten.

Das Buch ist relevant für alle, die digitale Marken, Produkte und Services entwickeln:

- User Experience und User Interface Designer
- Konzepter und Informationsarchitekten
- Interaction Designer
- Produkt- und Service-Designer
- Corporate Designer
- Informationsdesigner und Generative Gestalter
- Motion- und Sound-Designer

Darüber hinaus gibt das Buch allen, die über die Gestaltung hinaus mit Branded Interaction Design (BlxD)-Projekten zu tun haben, hilfreiche Anleitung für Projektplanung und Methodenwahl:

- Markenberater und Strategische Planer
- Brand- und Marketing-Manager
- Projektmanager und Agile Coaches
- Produktmanager in Startups und Unternehmen
- Gründer und Entrepreneure
- Web- und App-Entwickler
- Creative Coder

ZUM AUFBAU DES BUCHES

Das Buch stellt den BlxD-Prozess mit seinen fünf Phasen Schritt für Schritt vor:

- 1 DISCOVER
- 2 DEFINE
- 3 DESIGN
- 4 DELIVER
- 5 DISTRIBUTE

Die jeweils relevanten Methoden und ihre Einbettung in den Gesamtprozess werden praxisnah beschrieben und mit zahlreichen Beispielen illustriert. Sie können das Buch vom Anfang bis zum Ende durcharbeiten – müssen es aber nicht. Die einzelnen Unterkapitel bieten Ihnen praktische Anleitung und Illustration für spezifische Problemstellungen im Alltag und machen das Buch zum praktischen Nachschlagewerk. Sämtliche Kapitel enthalten zahlreiche Methodenbeispiele.

INTRO

☰ CHECKBOXEN

Zur besseren Übersicht haben wir an manchen Stellen wieder in rot Checkboxen eingebaut.

Dieses Zeichen ☰ signalisiert eine wichtige Zusatzinformation.

Checkboxen mit diesem Zeichen ✓ sind Listen zum Abhaken.

SETUP

Bevor wir mit der Konzeption und Gestaltung beginnen, muss das Projekt erst richtig »aufgesetzt« werden. Deshalb thematisiert das Kapitel SETUP (→ S. 24 FF), was ein gutes Briefing beinhalten sollte, wie die ideale Teamkonstellation aussieht, was bei der Planung von Zeit und Budget zu beachten ist und was man über die technischen Rahmenbedingungen eines Projektes wissen sollte.

PROZESS

Hier beschreiben wir den PROZESS (→ S. 42 FF). Wir erläutern den Unterschied zwischen »Wasserfallmodell« und agiler Projektentwicklung mittels Design-Sprints, erklären die einzelnen Prozessschritte und die Rollen der Prozessbeteiligten.

DISCOVER

Im Kapitel DISCOVER (→ S. 58 FF) stellen wir Untersuchungsmethoden vor, die dem Design-Team helfen, Business, Marke und Nutzer zu verstehen. Dazu gehören verschiedene Auditing-Verfahren ebenso wie die Arbeit mit Personas und Szenarien. Eine Zielmatrix hilft, die gefundenen Insights abzugleichen und zu gewichten.

DEFINE

Das Kapitel DEFINE (→ S. 106 FF) beschreibt, wie aus Zielen Maßnahmen werden, wie man mithilfe einer User Journey die wichtigsten Markenkontaktpunkte identifiziert und welche strategischen Modelle zur Positionierung einer Marke Designer kennen und nutzen sollten, bevor sie mit der Ideenentwicklung beginnen.

DESIGN

Die Entwicklung von Ideen, Konzept und Gestaltung steht im Fokus des DESIGN-Kapitels (→ S. 168 FF). Die Design-Phase steht im Zentrum des Prozesses. Wir zeigen, wie man in Design-Sprints Ideen generiert, prototypisch umsetzt, testet und bewertet, wie man Inhalte strukturiert und das Look & Feel sowie das Designvokabular für BIXD-Projekte definiert.

DELIVER

Wie Sie Materialien und Templates produzieren und in Form von Styleguides dokumentieren, wird im Kapitel DELIVER (→ S. 276 FF) beschrieben. Darüber hinaus zeigen wir, wie mithilfe von User Experience Guidelines dynamische Markensignaturen wie bewegte und interaktive Elemente bereitgestellt werden. Zum erfolgreichen Abschluss eines BIXD-Projektes gehört aber auch die Qualitätsbeurteilung nach dem Launch.

DISTRIBUTE

Am Ende des BIXD-Prozesses steht die Bereitstellung des Designs für die Anwendungen in der Praxis, seine Implementierung und gegebenenfalls der Rollout in verschiedenen Anwendungen oder Märkten. Dabei spielen die Vermittlung der Gestaltungsidee und die Schulung von Mitarbeitern und Dienstleistern eine wichtige Rolle, wie das Kapitel DISTRIBUTE (→ S. 306 FF) zeigt. Da BIXD-Projekte nie beendet sind, geht es außerdem um die kontinuierliche Produktweiterentwicklung mit agilen Methoden, aber auch darum, wie *Branded Interactions* einen kulturellen Wandel im Unternehmen voranbringen können.

Marco Spies und Katja Wenger
Berlin, im Sommer 2018

VORWORT DER VERLEGER

In mehreren Auflagen und Sprachen hat sich *Branded Interactions* als internationales Standardwerk zur Markenführung in der digitalen Transformation etabliert. Während der Erfolgsgeschichte des Titels ist die Welt der digitalen Markenführung vielfältiger, komplexer und noch agiler geworden. Ursprünglich als überarbeitete Neuaufgabe geplant, wurde das vorliegende Buch zu einem hoch wirksamen, massiv praxiserprobten Werkzeugkasten zur Gestaltung von digitalen Markenerlebnissen für eine neue Zeit.

Katja Wenger und Marco Spies öffnen dabei die Türen ihrer Agentur think moto weit über den berühmten Blick durchs Schlüsselloch hinaus. Sie geben Erfahrung weiter, deren Wert den Ladenpreis dieses Buches weit übersteigt. Und sie geben Ihnen das Rüstzeug für ein neues Designverständnis – und eine neue Rolle. Denn Design macht Unternehmen – und deren Veränderung – sichtbar. Je schneller die Welt sich verändert, desto agiler müssen Unternehmen sich, ihre Produkte und Dienstleistungen und ihre Marken-Touchpoints anpassen. Dabei rücken Designer, die Markenführung in digitalen Zeiten verstehen, zu Beratern auf Unternehmensführungsebene auf.

Um in dieser Liga mitspielen zu können, brauchen sie neue Kompetenzen. Die vermittelt dieses Buch. Katja und Marco dachten, es ginge um ein paar Aktualisierungen, als wir sie um eine Überarbeitung des Erfolgstitels baten. Stattdessen blieb kaum ein Stein auf dem anderen. Die

profunde Erfahrung, die Katja Wenger und Marco Spies auch über ihre Agentur hinaus mit ihren Startup-Beteiligungen gemacht haben, floss in den Text ein und machte ihn von Lektoratsrunde zu Lektoratsrunde besser und besser.

Am Schluss hatte ein kritisch lekturierendes Verlegerpaar Herzklopfen vor Vorfreude und Glück über dieses Buch. Deshalb möchten wir hier öffentlich wiederholen, was unter dem letzten Text stand, der in der Entstehungsphase dieses Buches zurück nach Berlin ging: »Sprachlos, beeindruckt und stolz, Eure Verleger zu sein, applaudieren wir und grüßen von Herzen, Karin und Bertram«.

Danke an dieser Stelle an Marco und Katja für ein neues Buch auf solidem Fundament seiner Vorgänger. Danke an Katrin Schacke für die einfühlsame neue und doch vertraute Gestaltung. Danke an unsere Lizenzpartner, die *Branded Interactions* in die Welt trugen – be assured, this one is even better!

In Zeiten von »always beta« ein Buch (!) über digitale Markenführung zu machen, scheint auf den ersten Blick anachronistisch. Auf den zweiten Blick zeigt sich genau hier die Stärke eines sequentiellen, gut strukturierten, handlichen Mediums.

Und jetzt viel Freude beim Lesen, Erkennen, Entdecken, Denken und Weiterdenken und viel Erfolg mit Ihren BlixD-Projekten!

*Herzlich
Karin und Bertram Schmidt-Friderichs*

INHALT

INTRO	5
INHALT	10
EINFÜHRUNG	16

SETUP. Das Projekt planen	24
---------------------------	----

1	DAS BRIEFING	26
	– Rahmenparameter im Briefing	
	– Rebriefing	
	– Offene Briefings	

2	DAS TEAM	29
	– Größe und Zusammensetzung von Teams	
	– Agile Teamkultur	
	– Rollen im BlxD-Kernteam	
	– Teamaufstellung als Taktiktafel	

3	DIE PROJEKTPLANUNG	36
	– 8 Schritte bei der Projektplanung	

4	DIE TECHNIK	38
	– Austausch mit der Technikabteilung	
	– Techniker haben die Systemsicht – Designer haben die Nutzersicht	
	– Microservices und Lean & Agile Design	

PROZESS. Rückgrat des Projekts	42
--------------------------------	----

1	WORKFLOW-MODELLE	44
---	-------------------------	----

2	BRANDED-INTERACTION- DESIGN-PROZESS	47
	– Die 5 Phasen des BlxD-Prozesses	

3	AGILE, LEAN & CO.	53
	– Haltung, Werte und Prinzipien	
	– Gemeinsamkeiten von Agile und Lean	
	– Agilität bedeutet mehr Planungs- sicherheit – nicht weniger	
	– Mehrere Projekte gleichzeitig agil managen	

DISCOVER

RESEARCH & ANALYSE

58

1 DAS GESCHÄFT VERSTEHEN 62

- Stakeholder-Analyse
- Kick-off-Workshop
- Fokusgruppen
- Workshop Facilitation Kit
- Stakeholder-Interviews
- Questionnaire
- Umfragen
- Der Elevator Pitch als Rollenspiel
- Content- und Service-Audits
- Card Sorting und Tree Testing
- Wettbewerbs-Audit und Benchmark-Analyse
- Produktanalyse
- Risk / RewardSM: Nutzerverhalten in Produktkategorien
- Data & Analytics
- Vom »Was passiert?« zum »Warum passiert es?«
- Daten und Intuition
- Sekundär-Research zum Thema

2 DIE MARKE VERSTEHEN 76

- Markenpersönlichkeit
- Die Marke als Social-Media-Profil
- Markenarchetypen
- Markenarchitektur
- CD / CI evaluieren
- UI Inventory

3 DEN NUTZER VERSTEHEN 82

- User Insights
- Empathie
- Mentale Modelle
- Zielgruppenanalyse und Segmentierung
- Zielgruppe ist nicht gleich Zielgruppe
- Personas
- Persona Moodboard
- What's in your bag?
- Personas vs. reale Nutzer
- Jobs-to-be-done
- Job Stories und User Stories dokumentieren
- Use Cases und Nutzerszenarien
- A day in the life of ...
- Shadowing
- Cultural Probes und Nutzertagebücher
- Personas und Szenarien im weiteren Prozess
- User Research Kit – eine Einkaufsliste

4 ZIELE SETZEN 101

- Zielmatrix
- Anforderungen dokumentieren
- User Stories ...
- ...und Job Stories
- Epics
- Fazit

DEFINE

STRATEGIE & SYNTHESE

106

1 DIE KOMMUNIKATION PLANEN 110

- Touchpoints: die Kontaktpunkte einer Marke
- Der Customer Life Cycle
- Die Customer Journey
- Moments of Truth
- Micro-Moments
- Service-Systeme planen und gestalten
- Service Design Sketches
- Multiscreen-Erlebnisse
- Inhalte planen
- User-generated Content
- Liquid Experiences und Transmedia-Storytelling
- Geschäftsmodelle generieren
- LEGO Serious Play
- Value Proposition

2 DAS MARKENERLEBNIS PLANEN 129

- Markenpositionierung
- think moto Brand BIOS® – ein Modell für dynamische Markenführung
- Markenbedeutung: das Warum einer Marke
- Marke und Gesellschaft
- Positionierung im Marktumfeld
- Markenpositionierung nach Lebenswelten
- Lebenswelten vs. Behaviour
- Verhaltensarchetypen
- Brand Filter als Richtlinien für die interaktive Gestaltung
- Das visuelle Markenleitbild in Form von Moodboards

3 DAS NUTZERERLEBNIS PLANEN 140

- Konzeptmodell
- Konzeptmodelle visualisieren
- Die Joy-of-Use-Pyramide
- Das Zugangskonzept
- Site Maps und Content Maps
- User Task Flows

4 IDEEN GENERIEREN 150

- Die kreative Leitidee
- Ideen für Produkte und Services
- Kreativmethoden
- Brainstorming
- Crowdsourcing
- Co-Creation
- Weitere Methoden
- Ideen auswählen und interpretieren
- Ideen bewerten und vermitteln

5 MASSNAHMEN DEFINIEREN 160

- Maßnahmenkatalog
- Messbarkeit von Maßnahmen
- Produkt-Backlog
- Story Mapping
- Sprint Backlog
- Creative Brief

DESIGN

KONZEPT & GESTALTUNG

168

1 DESIGNAUFGABEN STRUKTURIEREN 172

- Design-Direction-Präsentation (DDP)
- Detailed-Design-Dokumentation (DDD)
- Design präsentieren
- Agile Produktentwicklung in Design-Sprints
- Arbeiten in Design-Sprints
- Minimum Viable Product
- Vom Minimum Viable Product zum Minimum Lovable Product
- Minimum Viable Brand

2 GRUNDLAGEN FÜR 183

BRANDED INTERACTIONS

- Vom GUI zum NUI
- Interaktion mit Touchscreens
- Freie Gesten
- Hürden und Herausforderungen
- NUI: Natural UI oder No UI?
- Maschinen lernen, Menschen zu verstehen
- Der menschliche Körper als Interface
- Zusammenspiel mehrerer Interfaces
- Klassische Markensignaturen verändern sich
- Neue Markensignaturen
- Marken brauchen Haltung – auch politisch!
- Big Data für Branded Interactions
- Algorithmen und Big Data als Markensignaturen

3 SCREEN-BASIERTE INTERAKTION 196

GESTALTEN

- Das Nutzererlebnis gestalten
- Informationsarchitektur von bildschirm-basierten Anwendungen
- Wireframes
- Wireframes für Responsive Design
- Wireflows
- Storyboards

- Von der Seite zum Atom: Atomic Design
- UX Design Pattern
- Gamification
- Mikro-Interaktionen
- Digitale Anwendungen im medialen Verbund
- Die Oberfläche gestalten
- Der erste Entwurf
- Unterschiedliche Entwürfe
- Raster und Seitenaufbau
- Look & Feel
- Komposition einer Seite
- Typografie
- Header, Logo, Navigation
- Form follows function: Visuelle Kategorien in grafischen Interfaces
- Interaktionselemente
- Metaphern
- Simplicity
- Flat Design

4 INTERAKTION IM RAUM GESTALTEN 218

- Die Infosphäre: unsere digitale Umwelt im realen Raum
- Eigenschaften raumbasierter Medien
- Multisensorische Nutzererlebnisse erfordern interdisziplinäre Teams
- Den Raum und den Ort verstehen
- Interaktionsmuster ableiten
- Storytelling im Raum
- Von der Rauminszenierung zum Event
- Vier Formate für Markeninteraktionen im realen Raum

5 VIRTUAL UND AUGMENTED REALITY 226

GESTALTEN

- Das Reality-Virtuality-Continuum
- Augmented Reality gestalten
- Anwendungsbereiche für Mobile AR
- Wearable AR-Anwendungen
- Virtual Reality gestalten
- Virtual-Reality-Anwendungen
- Verträglichkeit von VR
- Gestaltungsaspekte für Virtual Reality im Überblick

6	KONVERSATIONEN GESTALTEN	242
	– Chatbots: Text vs. Voice	
	– Conversational User Interfaces	
	– Vorteile von CUIs aus Nutzersicht	
	– Vorteile und Herausforderungen aus Markensicht	
	– Die Persönlichkeit eines Chatbots	
	– Wissen und Fähigkeiten von Chatbots	
	– Conversational User Interfaces benötigen neue »Design«-Skills	
	– 5 Schritte für die Gestaltung von markengerechten Konversationen	
7	SMART THINGS GESTALTEN	257
	– Was Smart Things auszeichnet	
	– Markenprodukte im Zeitalter des Internet der Dinge	
	– Der Brand Fit und die richtige Produktkategorie	
	– Intimität zwischen Nutzer und Markenprodukt	
	– Smart Things und Mikro-Interaktionen	
	– Die Marke verändert sich entlang der User Journey	
	– Herausforderungen für Marken	
8	PROTOTYPING	264
	– Mockups, Fakes und Paper Prototyping	
	– Interactive Prototyping für Websites und Apps	
	– Im Browser gestalten	
	– Prototyping für Chatbots	
	– Prototyping für Virtual Reality	
	– Video Prototyping	
	– Service-Experience-Prototyping	
	– Physical Prototyping	
	– Do-It-Yourself Prototyping	
	– Hackathons	
9	TESTING	269
	– Akzeptanztest mit der Zielgruppe	
	– Usability Testing	
	– User-Experience Testing	
	– Try it yourself	
	– 5 Whys	
	– A/ B-Tests	
	– Fake Door Testing	
	– Demo-Day	

DELIVER

DOKUMENTATION & PRODUKTION

276

1	BIxD-SYSTEME ENTWICKELN	280
	– Anwendergruppen von Designsystemen	
	– Vorgehen bei der Entwicklung	
	– Design-Prinzipien	
	– Design Pattern	
	– Besonderheiten digitaler Medien	
2	STYLEGUIDES ERSTELLEN	287
	– Wieviele Styleguides braucht eine Marke?	
	– Stylesheet-Vorgaben und Styleguide-Poster	
	– Styleguides online bereitstellen	
	– Inhalt und Aufbau eines Website-Styleguides	
3	PATTERN LIBRARIES ERSTELLEN	293
	– Pattern Libraries	
	– Interaction Guidelines	
	– Von der Pattern Library zum Living Styleguide	
	– Mehrere Marken – eine Experience	
4	DIE PRODUKTION BEGLEITEN	297
	– Gap-Analyse und Modulliste	
	– Qualitätssicherung	
	– Inhalte einpflegen	
5	PROJEKT-LAUNCH UND NACHBESPRECHUNG	301
	– Den Launch planen	
	– Projektnachbesprechung	
	– Retrospective durchführen	
	– Feiern gehört dazu	
	– Fallstudie anlegen	

DISTRIBUTE

ROLLOUT & WEITERENTWICKLUNG 306

-
- 1 **BIxD IMPLEMENTIEREN** 310
- BixD vermitteln
 - Warum statt Was
 - Mitarbeiter schulen
 - Formate für Trainings und Schulungen
 - Brand-Engagement-Konzepte
 - Storytelling, Produktfilme und Guided Tours
 - Einen Rollout planen
-
- 2 **BIxD BEREITSTELLEN UND STEUERN** 320
- Design am Projekt entwickeln
 - Brand-Management-Portal oder Brand-Management-Ökosystem?
 - Brand Book
 - Brand Hub
-
- 3 **BIxD WEITERENTWICKELN** 323
- Das Produkt agil weiterentwickeln
 - Lean UX
 - Die Marke agil weiterentwickeln
 - Brand Review Meetings
 - Setup für ein agiles Brand- und Design-Management
 - Testen, Messen, Optimieren
 - Messbarkeit und KPIs für Markensignaturen
 - Trends und Entwicklungen beobachten
 - Design Fictions
 - Anpassungen des Produkt- oder Service-Modells
 - Die weitere Zusammenarbeit
-
- 4 **BIxD UND KULTURELLER WANDEL** 335
- Designer als Agenten einer neuen Unternehmenskultur
 - Vier neue Mindsets für Unternehmen
 - Marken für Menschen

ANHANG

339

- Leseempfehlungen
- Index
- Bildnachweis
- Dank
- Die Autoren
- Impressum

EINFÜHRUNG

THESE 1

Die digitale Transformation ist in vollem Gange.

Die Globalisierung der Märkte und die Digitalisierung von Arbeit, Waren und Kommunikation haben seit der Jahrtausendwende nicht nur die Wertschöpfung von Unternehmen und den Lebensstil der Verbraucher verändert, sondern auch die Anforderungen an Marken-
design. Der strategisch gestaltete Gesamtauftritt im »digitalen Raum« (TOUCHPOINTS → S. 118 FF) ist wesentlicher Bestandteil zeitgemäßer Markenführung. Ganzheitliche Markenkommunikation rückt die vielfältigen digitalen Kontaktpunkte in den Mittelpunkt. Die Zielgruppen globaler Marken sind heterogener als vor 20 Jahren und das Tempo, in dem wir uns neu orientieren müssen, ist rasant. Wir alle sind digital. Wir verbringen mehr Zeit mit Online-Medien als mit klassischen Offline-Medien. Die Dinge, die uns umgeben, sind miteinander und mit digitalen Services vernetzt, die wir über digitale Helfer wie Alexa, Siri oder Google Assistant steuern. Die Unternehmen, die die digitale Revolution vorantreiben, haben den vielfachen Börsenwert klassischer Industrieunternehmen, in deren Gefilde sie mittlerweile vordringen. Amazon ist längst nicht mehr nur Online-shop, sondern Logistik-Dienstleister und Medienkonzern. Das erfolgreichste Elektroauto kommt von Tesla, einem digitalen Unternehmen aus dem Silicon Valley. Langsamer findet die digitale Transformation der klassischen Branchen statt, aber allein die Zahl sogenannter Tech Innovation Hubs (so etwas wie die Digital-Labore der DAX und MDAX Unternehmen) in Berlin zeigt den Druck, unter dem die etablierten Unternehmen stehen.

Dabei tun sich Unternehmen schwer, die in der Vergangenheit von der auf Perfektion und Haltbarkeit abzielenden Ingenieurskunst gelebt haben – also viele der zahlreichen industriellen Mittelständler in Deutschland – und die nun mit einer von Startups geprägten Betakultur konfrontiert werden, in der nicht immer alles perfekt ist, dafür aber ständig weiterentwickelt wird. Dennoch ist die digitale Transformation in vollem Gange und nachdem zunächst in vielen Branchen vor allem der Vertrieb digitalisiert wurde, sehen wir nun eine zunehmende Komplexität digitaler Geschäftsmodelle, die mittlerweile keine Branche unberührt lässt. Dabei geht es nicht darum, angestammte Kernkompetenzen aufzugeben, sondern diese neu zu interpretieren. Hersteller von Waschmaschinen bauen weiterhin Waschmaschinen, aber in der Zukunft verkaufen sie das Produkt nicht mehr, sondern stellen den Kunden die Nutzung der kostenlos bereitgestellten Geräte in Rechnung. Die deutschen Automobilhersteller bieten bereits seit einiger Zeit Car-Sharing an. So entstehen neue Märkte – und neue Wettbewerbssituationen.

☰ ALTE WELT VS. NEUE WELT 1

Die digitale Transformation erfordert Umdenken.

Die Kritik der alten an der neuen Welt lautet:
alles ist zu oberflächlich.

Die Kritik der neuen an der alten Welt lautet:
alles geht zu langsam.

Die Herausforderung besteht darin, beides zu vereinen.

EINFÜHRUNG

✓ ALTE WELT VS. NEUE WELT 2

- ▶ Ingenieurskunst vs. Betakultur
- ▶ Perfektionismus vs. Pragmatismus
- ▶ lange Haltbarkeit vs. permanente Updates
- ▶ analoge Produkte vs. digitale Services
- ▶ Waren besitzen vs. Services nutzen

THESE 2

Die Transformation erfordert neue Modelle der Führung und Unternehmensorganisation.

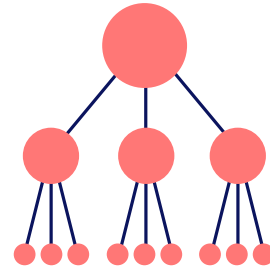
Unternehmen müssen sich auf die neuen Herausforderungen einstellen. Die klassischen, zahlenbasierten Planungsinstrumente der Unternehmensführung versagen immer häufiger angesichts der Komplexität und Volatilität der Märkte, der sich stetig verändernden (und wachsenden) Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden und der sich rasch verändernden politisch-gesellschaftlichen Rahmenfaktoren. Lösungsansätze bieten flexible, interdisziplinäre, vernetzte und kreative Organisationsformen, wie sie naturgemäß eher in der Welt von Startups zu finden sind, wo Agilität zum Mindset gehört. Agile Organisationsstrukturen und Vorgehensweisen finden sich heute in klassischen Unternehmen allenfalls auf Team / Unit-Ebene oder in ausgegliederten strategischen Einheiten. Denn Agilität erfordert ein grundsätzliches Umdenken in der Unternehmensführung. Die Kehrseite

der mit der Digitalisierung einhergehenden Zunahme an Komplexität in nahezu allen Bereichen in einem Unternehmen ist nämlich eine Vielzahl von Silos und parallelen Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Die strikte Aufgabentrennung steht einer agilen Arbeitsweise jedoch im Wege. Agilität erfordert ein holistisches Verständnis des Unternehmens, das für einen steten Austausch zwischen den Abteilungen, zwischen Mitarbeitern aber auch zwischen Unternehmen und Kunden und zwischen Unternehmen und Dienstleistern sorgt. Traditionelle hierarchische Unternehmensorganisationen stehen dem agilen Mindset im Wege, sind doch gerade die Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit zentrale Säulen agiler Arbeit. Agilität braucht damit zuerst eine neue Führungs- und Mitarbeiterkultur. Optimismus, Vertrauen, Kreativität können nicht von oben herab verordnet werden. Es braucht ein gemeinsames Verständnis bestimmter Muster und Werte, die im Verhalten der Führungskräfte und der einzelnen Teammitglieder eingeübt werden müssen. Führungskräfte müssen zuhören, begeistern, gemeinsame Erlebnisse fördern und ständige Verbesserung unterstützen. Mitarbeiter müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, sich auszutauschen, Wissen zu teilen und gemeinsam zu lernen.

Die digitale Transformation eines Unternehmens, also die Digitalisierung seiner Produktion, seines Geschäfts- oder Servicemodells, wird nur nachhaltig sein, wenn diese mit einem entsprechenden Kulturwandel einhergeht. Digitale Transformation kann daher auch nicht einfach mal so hinzugekauft werden. Die neue digitale Unternehmenskultur muss zudem aus der eigenen (Marken-)Positionierung heraus entwickelt werden und zur eigenen Markenpersönlichkeit (MARKENPERSÖNLICHKEIT → S. 76) passen. Denn diese muss auch innerhalb des Unterneh-

BÜROKRATISCHE ORGANISATION

TRADITIONELLE UNTERNEHMEN



FÜHRUNGSKONZEPT

transaktional (Anweisung und Kontrolle)

FÜHRUNGSZIEL

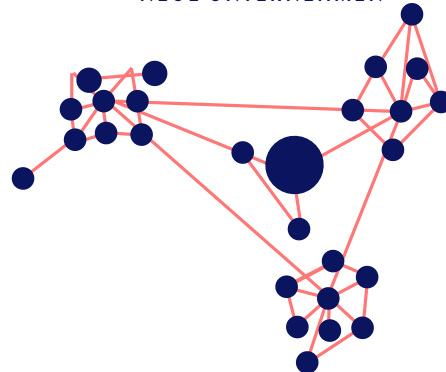
Effektivität und Auslastung

VORAUSSETZUNG

Hierarchie und Autorität

AGILE ORGANISATION

NEUE UNTERNEHMEN



FÜHRUNGSKONZEPT

transformational (Inspiration und Eigenverantwortung)

FÜHRUNGSZIEL

Geschwindigkeit und Kundenzufriedenheit

VORAUSSETZUNG

Kooperation und Vertrauen

ENTWICKLUNG DER MANAGEMENT-SYSTEME

Unternehmen müssen sich nicht nur Kunden, sondern auch ihren Mitarbeitern gegenüber öffnen. Führung sollte heute nicht mehr transaktional sein (eine Anweisung vermittelnd), sondern transformational (den Sinn vermittelnd).

mens tagtäglich spürbar sein. Das hat Auswirkungen auf Räumlichkeiten, auf Arbeitszeiten, auf Meeting-Kultur, auf den Stil der Zusammenarbeit, vor allem aber auf den Führungsstil. Denn die Unternehmensführung entscheidet, woran sich die Mitarbeiter orientieren und inwieweit eine andere, offene und die Innovationskraft fördernde Unternehmenskultur entstehen kann. Führung ist markenspezifisch. Die Führung eines Unternehmens muss die Marke und ihre Persönlichkeit als erste vorleben. Sonst kann eine Marke nicht authentisch sein.

Unterstützt werden digitale und agile Organisation vom Einsatz flexibler Technologien. Jederzeit nachjustierbare Planungen und Budgets, flexible und dezentrale Anpassungen von Inhalten – all das kann nur auf Basis geeigneter Tools funktionieren. Hier bedarf es eines Umdenkens hinsichtlich interner IT-Standards. Denn solange messaging-basierte Kommunikationstools, Videokonferenzsysteme und cloud-basiertes Dokumenten-Management Insellösungen sind, werden sie bestehende Silos zementieren. Gefragt sind stattdessen unternehmensweit einsetzbare, skalierbare Lösungen, mit einer einheitlichen, offenen Datenbasis und zentralen Dashboards, die internen und externen Mitarbeitern gleichermaßen zur Verfügung stehen.

THESE 3

Die Marke entsteht an ihren Touchpoints.

Die wachsende Zahl digitaler Geräte und Formate schafft eine Vielzahl von Berührungspunkten zwischen Marken

und Kunden oder Interessenten. Nach der Mobilisierung des Internets durch Smartphones und Tablets steht nun die Vernetzung der alltäglichen Dinge bevor: Connected Cars, Smart Homes und Wearables bieten Unternehmen künftig zahlreiche Möglichkeiten Präsenz beim Kunden zu zeigen und – besser noch – relevante Angebote zu machen. Gerade die digitalen Touchpoints bieten in der Regel vielfältige Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kunde und Unternehmen – und damit großes Gestaltungspotenzial für das Markenerlebnis. Digitale Applikationen und Services rücken damit nicht nur in den Fokus neuer Geschäftsmodelle, mit denen auch traditionelle Unternehmen ihr Leistungs- und Produktportfolio erweitern. Sie werden zu zentralen Instrumenten der Markenführung. Die Nutzung solcher Dienste erstreckt sich meist über mehrere Touchpoints. In der Abfolge entsteht für den Kunden eine Reise, deren nachhaltiges Erleben von der Qualität der Einzelinteraktionen und des Zusammenspiels abhängt.

Die Vielzahl der Markenkontaktpunkte stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Kontrollmechanismen, die jahrzehntelang zur Markenpflege eingesetzt wurden, funktionieren nicht mehr. Marken müssen lernen, »loszulassen« und die direkte Einflussnahme der Konsumenten über interaktive und soziale Medien zu akzeptieren und zu integrieren. Wenn ein Kunde sich in einem Sozialen Netzwerk oder in einem Meinungsportal öffentlich über seine Service-Erfahrung äußert, kann das die Meinung vieler Menschen zum Positiven oder Negativen beeinflussen. Solche Situationen entstehen oft unerwartet. Sie sind aber sehr wohl steuerbar, wenn ein Unternehmen sich nicht hinter Markenbotschaften verschanzt, sondern den Dialog sucht. Der Handlungsbedarf ist offensichtlich. Verärgerte Kunden

Märkte sind Gespräche

— CLUETRAIN MANIFESTO

sind oft motivierter, ihr Erlebnis weiterzugeben und oft sind es gerade die negativen Erlebnisse, die eine gute Story auf Facebook oder im Bewertungsportal abgeben.

THESE 4

Living Brands: die neue Welt der Markenführung.

Auch die Marke selbst verändert sich. Marken haben eine andere Funktion als früher. Während Marken in der Warengesellschaft der 1970er und 1980er Jahre der einfachen visuellen Differenzierung im Wettbewerb dienten, sollten sie in den 1990er und 2000er Jahren für den Kunden den Unterschied zum Wettbewerber erlebbar machen. In der Experience Economy (Pine & Gilmore) stehen beeindruckende Inszenierungen im Vordergrund. Aber solche Erlebnisse sind flüchtig. Der angestrebte Wow-Effekt ist immer schwerer zu wiederholen. Nachhaltiger ist die Erfahrung einer wirklichen Veränderung (Transformation) der Art und Weise, wie Menschen leben, arbeiten und miteinander kommunizieren. In der Transformationsökonomie der 2010er Jahre sind Marken daher mehr denn je als Sinnstifter gefragt. Dazu müssen sie authentisch und glaubwürdig im Verhalten gegenüber dem Kunden sein. Denn der heutige »Konsumbürger« (Wolfgang Ullrich) trifft – anders als der Konsument in

der Vergangenheit – seine Kauf- und Nutzungsentscheidungen vor allem auf Basis eines Abgleichs der eigenen Werte mit der Marke. Nachhaltige, sinnstiftende Produkt- und Serviceangebote werden so zu einem wesentlichen Teil der Markenführung. Das Produkt- und Serviceerlebnis ist die Marke.

Hinzu kommt: Die Lebensstile der Konsumenten sind komplexer geworden. Die klassischen Konsumententypologien greifen meist zu kurz (VERHALTENSARCHETYPEN → S. 137 FF). Der Paradigmenwechsel, Nutzer als Menschen mit individuellen Bedürfnissen und Handlungsmotiven zu sehen statt nur als Teil eines soziodemografischen Zielgruppensegments, zwingt Marken zu einer Neuausrichtung ihrer Strategien, die sich in fünf Punkten zusammenfassen lässt:

- **KOHÄRENZ VOR KONSISTENZ:** Ein visuell konsistenter Auftritt ist nach wie vor wichtig, zunächst sollte jedoch die Frage nach dem sinnvollen Zusammenspiel der einzelnen Touchpoints und Services beantwortet werden.
- **NACHHALTIGKEIT STATT KURZFRISTKOMMUNIKATION:** Services und Mehrwerte, die der Marke eine Relevanz für den Konsumenten verschaffen, bleiben länger im Gedächtnis als saisonale Werbebotschaften.
- **INTERAKTION UND DIALOG STATT TOP-DOWN-ANSPRACHE:** Marken sollten ihren Kunden auf Augenhöhe begegnen; interaktive und soziale Medien erlauben die Einbeziehung des Kunden in Entscheidungsprozesse und damit eine nachhaltige Kundenbindung.
- **KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG STATT FORTSCHRITT IN SCHÜBEN:** Interaktive

Branding- Maßnahmen können agil weiterentwickelt und optimiert werden.

- **DAS INTERFACE IST DIE MARKE, NICHT DAS LOGO:** die klassischen Markensignaturen verlieren in dem Maße an Bedeutung, in dem neue, flexiblere Signaturen entstehen (GRUNDLAGEN FÜR BRANDED INTERACTIONS → S. 183).

Wer diesen Wandel ernst nimmt, wird eine neue, lebendige und offene Marke schaffen. Ziel ist die Entwicklung einer Markenpersönlichkeit, mit der sich Menschen einlassen wollen, weil sie ihrem eigenen Wertekanon entspricht. Damit sie das tun, müssen Marken bereit sein für die Interaktion und den Dialog mit Menschen. Ohne Berührungspunkte müssen sie sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen und dennoch eine eigene Haltung haben. Wir bei think moto nennen diese Marken »Living Brands« (LIVING BRANDS → S. 193). *Branded Interactions* machen Living Brands erfahrbar.

✓ NEUE WELT VS. ALTE WELT

- 1 Lebendig statt unveränderbar
- 2 Bedürfnisorientiert statt produktgetrieben
- 3 Bedeutung statt Botschaften
- 4 Verhalten statt Aussehen
- 5 Multisensorisch statt visuell
- 6 Kohärent statt konsistent
- 7 Narrativ statt deskriptiv
- 8 Moderiert statt kontrolliert
- 9 Agilität statt Planwirtschaft
- 10 Netzwerk statt Silos

THESE 5

Design ist die Leitkompetenz unserer Zeit.

Eine Folge der geschilderten Veränderungen ist, dass Unternehmen Websites und mobile Applikationen endlich genauso als Produkte und Services für den Kunden verstehen wie ihr eigentliches Waren- oder Leistungsangebot. Aber für viele Unternehmen ist es innerhalb der bestehenden Organisationsform nicht sinnvoll, kreative Spezialisten dauerhaft anzustellen, da sie in kürzester Zeit ihre Bonus-Interdisziplinarität – branchen- und medienübergreifendes Denken – verlieren würden. Viele Unternehmen haben jedoch erkannt, dass sie genau diese kreative Kompetenz brauchen, um sich den künftigen Herausforderungen zu stellen. Deshalb sind interaktive Designer und Agenturen heute strategische Partner, die bereits frühzeitig in die Planung neuer Projekte einbezogen werden. Designer stehen heute zunehmend am Anfang, sie analysieren und benennen Probleme, definieren Prozesse, schreiben Projektbriefings und entwickeln Produkte. Aus der Rolle des Dienstleisters für einen Kommunikationskanal sind sie zum Sparringspartner der Unternehmensführung geworden. Der Beruf des Gestalters wird dadurch vielseitiger, breiter und tiefer. Einerseits brauchen wir die fachliche Expertise, z. B. als Motion Designer, Industriedesigner oder User Experience Designer. Andererseits erfordert der Designberuf heute sehr stark die Fähigkeit zur Empathie und Kollaboration.

Dieser Wandel in der Wahrnehmung des Designers zeigt sich auch in einem größeren Zusammenhang. Während die betriebswirtschaftlichen Berufszweige, einschließlich

der Unternehmensberater, an Ansehen verloren haben, haben zahlreiche Prinzipien aus dem Bereich der Gestaltung Einzug in Politik, Beratung und Unternehmensführung gefunden, so dass der Gestaltung mittlerweile die Rolle einer Leitdisziplin zukommt, wie sie in früheren Zeiten den Ingenieuren (1960er) oder den Betriebswirten (1980er) zukam. Design ist überlebenswichtig für alle Unternehmen geworden, deren Wirtschaftlichkeit von kontinuierlicher Produktinnovation abhängt. Design hilft nicht nur, Produkte zu bewerben oder attraktiver zu machen, es ermöglicht auch, neue Märkte zu erschließen, steigert den Markenwert eines Unternehmens, optimiert Prozesse und hilft so, Kosten zu reduzieren. Und im Idealfall schafft es sogar Märkte, die es vorher gar nicht gab.

THESE 6

Prozesse und Rollen in Unternehmen und Agenturen verändern sich.

Beflügelt wurde der Aufstieg der Gestaltungsdisziplinen durch die digitale Revolution: Im Design digitaler Anwendungen lässt sich die akademische Unterscheidung von Informations-, Produkt- und Umgebungsdesign nicht mehr aufrecht erhalten. Digitales Design ist mehr als die möglichst benutzerfreundliche Gestaltung eines Online-shops oder eines Buchungsportals. Digitales Design vereint Informationsdesign, Interaktionsdesign, Produkt-, Environmental- und Service-Design und zahlreiche andere Gestaltungsdisziplinen. Es ist eine Kerndisziplin

für Unternehmen geworden, in der Markenführung, Produktentwicklung, Serviceprozesse und Marketingmaßnahmen zusammenkommen, um ein einheitliches Kundenerlebnis zu schaffen. Das digitale Interface wird zum zentralen, weil nachhaltigen Kontaktpunkt mit einer Marke.

Mit der digitalen Transformation und der Fokussierung auf mensch-zentrierte Produktentwicklung verändern sich die grundlegenden Arbeits- und Vorgehensmodelle in Unternehmen – und auch in Agenturen. Lineare Workflows wie das klassische Wasserfallmodell (PROZESS → S. 42 FF) haben sich für die digitale Projektentwicklung als zu starr erwiesen, um einerseits auf die Anforderungen einer ständig beschleunigten technologischen Entwicklung und andererseits auf eine nach wie vor instabile Weltwirtschaftssituation zu reagieren, in der Projekte oft kurzfristig gestoppt, verändert und wieder aufgenommen werden. Innovation und schnell erreichbare Projekt-(Zwischen)Ergebnisse sind mithilfe von agilen Entwicklungsmodellen besser zu realisieren Design Thinking, Scrum, Agile & Lean erfordern neue Rollen und Verantwortlichkeiten in den oftmals interdisziplinären und aus internen und externen Experten zusammengesetzten Teams. Starre, genau definierte Job Descriptions und klare Top-Down-organisierte Reporting-Hierarchien sind nur noch schwer herzustellen. Manager, Berater und Designer begreifen einander als gleichwertige Partner im Prozess der Markenentwicklung und -führung und arbeiten rollenübergreifend zusammen – ohne Kompetenzgerangel und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten. Interdisziplinarität und die Auseinandersetzung mit technischen Systemen einerseits und menschlichem Verhalten andererseits sind Erfolgsfaktoren für Unternehmens-, Marken- und Produktentwicklung geworden. Die

in den letzten Jahren verstärkte arbeitsteilige Organisation von Unternehmenseinheiten erweist sich als Problem. Immer häufiger bauen Unternehmen und Agenturen ihre Teamstrukturen um und setzen wieder zunehmend auf kleine interdisziplinäre Teams, die eigenverantwortlich arbeiten.

THESE 7

Branded Interactions: Interaction Design ist die Kerndisziplin der Markenführung.

Bereits heute sind interaktive Anwendungen fest im Geschäftsmodell vieler Unternehmen verankert. Auch wenn es an vielen Stellen noch am notwendigen Kulturwandel (BIXD UND KULTURELLER WANDEL → S. 335) hapert und der Umgang mit digitalen Anwendungen, Big Data und Nutzerbeteiligung unbeholfen ist – die Bedeutung von interaktiven Anwendungen und auch die Erfordernis, diese mensch-zentriert zu entwickeln – wird nicht mehr in Frage gestellt. Damit ist die Konzeption und Gestaltung solcher Anwendungen – das Interaction Design – eine Kerndisziplin geworden und es ist sinnvoll, hier nicht zwischen Produktentwicklung und Markenführung zu unterscheiden.

Branded Interactions sind interaktive Anwendungen, die aus der Marke heraus gestaltet werden. Wie alle interaktiven Anwendungen sind sie dynamische Systeme, die ständig aufgrund der Interaktion durch einen Nutzer

EINFÜHRUNG



WAS SIND *BRANDED INTERACTIONS*?

Branded Interactions sind digitale Markenerlebnisse an der Schnittstelle von Geschäftszielen, Markenzielen und Nutzerzielen. Branded Interaction Design übernimmt daher eine wichtige Mittlerrolle zwischen Unternehmen und Nutzer.

verändert werden, sei es durch einfache Entscheidungen wie der Auswahl eines Menüpunktes, durch automatisierte Personalisierungsmechanismen oder durch das Mitwirken des Nutzers bei der inhaltlichen Gestaltung einer Website (User Generated Content). Hinzu kommt: ein digitales Produkt ist niemals fertig. Es wird immer weiterentwickelt, verändert sich. Das erfordert Akribie, eine ernsthafte und kontinuierliche Auseinandersetzung, die nur durch klare Strukturen entstehen kann. Der Branded-Interaction-Design-Prozess gibt uns diese Strukturen.

SETUP

SETUP

DAS
PROJEKT
PLANEN

- 1 DAS BRIEFING
- 2 DAS TEAM
- 3 DIE PROJEKTPLANUNG
- 4 DIE TECHNIK

Wer ein Branded-Interaction-Design-(BlxD)-Projekt von vorne herein richtig aufsetzt, kann Timing- und Budget-Probleme im späteren Projektverlauf vermeiden.

Zu Beginn eines neuen Projekts macht man sich zunächst ein Bild des zu erwartenden Projektverlaufs und des erwünschten Ergebnisses. Je konkreter dies ist und je besser es mit dem Bild des Kunden übereinstimmt, desto präziser und erfolgreicher lässt sich das Projekt initial planen. Oft aber weiß der Auftraggeber selbst nicht, was genau er erwartet. Womöglich sind nur die unternehmensstrategischen Ziele vorgegeben und der Kunde sucht deshalb eine Agentur, die ihn dabei unterstützt, das Projekt zu definieren. In diesem Fall können Erfahrungen aus ähnlichen Projekten helfen, um den Kunden bereits beim Briefing entsprechend zu beraten. Aber auch wer zum ersten Mal vor einem BlxD-Projekt steht, kann mit ein wenig Hilfestellung ein gutes Gespür für die bevorstehende Aufgabe bekommen. Agile Vorgehensweisen helfen, die Unbekannten über den Projektverlauf hinweg zu handhaben.

DAS BRIEFING

SETUP

Projects generally begin for one of two reasons: something is broken or something doesn't exist.

— DAN SAFFER: *Designing for Interaction*

Kunden kommen mit unterschiedlichen Fragen und Erwartungen zu einer Designagentur. Nicht immer ist die eigentliche Motivation für ein Projekt klar – auch dem Kunden nicht. Es gibt ein Problem, und irgendetwas muss geschehen. Es gilt daher zunächst herauszufinden, womit wir es überhaupt zu tun haben. Wir müssen eine grobe Vision davon entwickeln, wie das Ergebnis des Projektes aussehen soll, und wir sollten herausfinden: Wie groß denkt der Kunde? Wie stellen wir selbst uns das Projekt vor? Wie lange darf es dauern? Wen brauchen wir im Team? Müssen wir Freelancer hinzuziehen? Wer ist für die technische Umsetzung zuständig?

Am Anfang eines Projektes stehen zahlreiche Fragen, die wir erst im Laufe des Projektes beantworten können. Aber ein sorgfältiges Briefing hilft, einen ersten Überblick zu bekommen. Und vor allem: das Projekt kalkulierbar zu machen. Allerdings sollte das Briefing nicht als Vertrag verstanden werden. Briefings sind lebende Dokumente, die immer wieder angepasst und ergänzt werden sollten. Ein agiles Projektvorgehen (PROZESS → S. 42 FF) macht das möglich.

☰ DAS BRIEFING ENTHÄLT:

1 DIE AUFGABE UND ZIELSETZUNG

Aufgabe – Wie lautet die Handlungsanweisung des Kunden? In welchem Umfang ist das zu tun, mit welchem Medium?

Ziele – Was soll mit dem Projekt erreicht werden und wie kann sein Gelingen überprüft werden? Ein Ziel sollte verantwortbar, beständig, kommunizierbar, messbar und erreichbar und positiv formuliert sein.

Zielgruppe – Wen wollen wir erreichen? Gibt es definierte Zielgruppen und eine Segmentierung? Gibt es bereits Personas?

2 DEN KONTEXT

Projekthintergrund – Warum gibt es das Projekt? Was ist der Hintergrund bzw. die Motivation? In welchem Zusammenhang steht das Projekt mit anderen Projekten?

Informationen zum Unternehmen, zum Produkt, zur Marke (besonders wichtig, wenn man das erste Mal für einen Kunden arbeitet) und zum bisherigen Umgang des Unternehmens mit digitalen Medien.

Marktumfeld – Wettbewerber, Marktforschung und Studien, Produkt- oder Unternehmensvergleiche.

Zeitraum und Budget – Deadlines sollte man sich erklären lassen, zum Beispiel: »Am 1.4. findet eine Pressekonferenz statt, bei der die neuen Produkte vorgestellt werden...« Ein grober Kostenrahmen hilft uns einzuschätzen, wie groß wir denken sollen.

Projektbeteiligte – Wer sind die Stakeholder des Projekts? Wer entscheidet? Welche Dienstleister sind involviert?

Best Practices – Aus Kundensicht gelungene Lösungen beim Wettbewerb oder in anderen Projekten, die auf ähnlichen Aufgabenstellungen basierten.

3 DIE ANFORDERUNGEN

Rahmenbedingungen (Constraints) – Das können technische Rahmenbedingungen wie der Einsatz einer bestimmten Technologie sein, aber auch Rahmenbedingungen aus Markensicht, weshalb wir uns immer vorhandene CD / CI Manuals oder Design Styleguides aushändigen lassen sollten.

Features und Funktionen, die im ersten Schritt enthalten sein sollen, und solche, die erst für spätere Versionen wichtig sind (Priorisierung).

Anforderungen, die über das Design hinausgehen (zum Beispiel an das Marketing etc.), so dass sie schon mitgedacht und später zusätzliche Kosten vermieden werden können.

Inhalte – Welche Inhalte und Materialien liegen bereits bei Projektbeginn vor und sollten übernommen werden?

4 DIE DELIVERABLES

Leistungen – Welche Ergebnisse erwartet der Kunde? In welcher Form?

Welche **Schnittstellen** zu anderen Teams oder Dienstleistern müssen bedient werden?

RAHMENPARAMETER IM BRIEFING

Das Briefing für ein BIXD-Projekt beinhaltet die wesentlichen Rahmenparameter – und zwar unabhängig von der Projektgröße: die Zielsetzung des Projektes; den Projekt-hintergrund und die Motivation auf Kundenseite, das Projekt durchzuführen; die Aufgabenstellung und die Erwartungen an die Agentur; die funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen und Einschränkungen; dann die Deliverables, also die abzugebenden Leistungs-pakete; sowie Angaben zum Unternehmen, zur Marke und zur Zielgruppe, also User Insights und Marktforschungs-ergebnisse.

Es gibt unterschiedliche Gründe für Unternehmen, ein BIXD-Projekt zu beauftragen. Die Rahmenparameter und der eigentliche Projektgrund sind nicht immer sofort ersichtlich. Es kann hilfreich sein, das Briefing mit dem Kunden gemeinsam zu schreiben, vor allem dann, wenn man das Unternehmen bereits kennt und das aktuelle Projekt aus einer vorherigen Zusammenarbeit hervorgegangen ist.

REBRIEFING

Aber auch wenn der Kunde bereits ein eigenes Briefing verfasst hat, empfehlen wir, dass der Auftragnehmer das Projekt mit eigenen Worten zusammenfasst und um eigene Ideen und Anregungen erweitert. Dieses Rebriefing stellt von Anfang an sicher, dass Kunde und Designer das gleiche Grundverständnis haben.

SETUP

*Successful solutions
are often made by people
rebellling against
bad briefs.*

— PAUL ARDEN: *It's not how good you are*

OFFENE BRIEFINGS

Je stärker ein Unternehmen den rapiden Veränderungen eines Marktes unterworfen ist, desto unklarer ist oft, was das eigentliche Ergebnis eines BIXD-Projekts sein soll. In solchen Fällen sieht das Unternehmen zwar Handlungsbedarf, weiß aber nicht, in welche Richtung es sich bewegen soll. In diesem Fall besteht die Rolle der Agentur darin, die Fragestellung und das Briefing mit zu formulieren. Über Co-Creation Workshops und Design Thinking Sessions lassen sich Ideen generieren. Agile Prozesse hingegen erlauben, Anforderungen auch während des Projektverlaufs aufzunehmen, so dass das Briefing zu Beginn durchaus offen gehalten werden kann. Allerdings muss dem Kunden dann auch klar sein, dass das Projekt ergebnisoffen formuliert sein muss.

DAS TEAM

Je komplexer und unklarer die Aufgabe, desto wichtiger ist die Zusammensetzung des Teams. Die einzelnen Teammitglieder sollten einander fachlich ergänzen und trotz unterschiedlicher Disziplinen eine gemeinsame Sprache sprechen. Größe und Zusammensetzung des Teams ergeben sich aus dem Briefing und einer ersten Projektdefinition. Es kann sinnvoll sein, mehrere Teams parallel arbeiten zu lassen. Wichtig bei der Teamzusammensetzung sind nicht nur die Erfahrung und fachliche Kompetenz der einzelnen Teammitglieder, sondern vor allem die Grundmotivation und die Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit.

GRÖSSE UND ZUSAMMENSETZUNG VON TEAMS

Als Faustregel gilt: Je breiter die Erfahrung des Einzelnen, desto schlanker darf das Team sein, was die Kommunikation untereinander und mit dem Kunden einfacher macht. Die kleinstmögliche Konstellation eines reinen Design-Teams besteht aus einem beratungs- und organisationsstarken Konzepter und einem technisch informierten visuellen Gestalter. Nach oben ist die Teamgröße beliebig skalierbar. Allerdings sollte man bei mehr als sieben Teammitgliedern darüber nachdenken, das Team aufzuteilen und mit mehreren Teams parallel zu arbeiten. Denn: Je größer das Team, umso aufwändiger gestaltet sich die interne und externe Kommunikation und desto schneller steigen die Kosten.

Eine der häufigsten Ursachen für Probleme im Projektlauf sind Übergaben. Übergaben sorgen immer für Reibungsverlust. Deshalb sollte man darauf achten, ein

Team oder mehrere feste Teams über den gesamten Projektverlauf an einer Aufgabe arbeiten zu lassen. Andere Teams oder Disziplinen können unterstützen, aber nicht übernehmen. Bei getrennten Disziplinen arbeitet das Design-Team eng mit der Technik und mit dem Produktmanagement auf Kundenseite zusammen. Alle Beteiligten stehen miteinander im Austausch, um sicherzustellen, dass die Fäden nicht nur beim Kunden zusammenlaufen und Reibungsverluste aufgrund einer Kommunikation »über Bande« vermieden werden.

AGILE TEAMKULTUR

Bei agilen Prozessen ändern sich die Rollen im Projektteam. Starre, genau definierte Job Descriptions werden obsolet. Manager, Designer, Konzepter, Strategen und Produzenten begreifen einander als gleichwertige Partner im Designprozess und arbeiten rollenübergreifend zusammen – ohne Kompetenzgerangel und die Notwendigkeit einer Abgrenzung der Verantwortlichkeiten. Dadurch verändern sich die Berufsbilder. Interdisziplinarität und die Auseinandersetzung mit technischen Systemen einerseits und menschlichem Verhalten andererseits sind Erfolgsfaktoren für Projektteams.

Für Unternehmen und Agenturen mit agiler Arbeitskultur macht es Sinn, feste Teams zu bilden, die in Sprints parallel an unterschiedlichen Teilaufgaben arbeiten – oder, um mehrere Ansätze zu explorieren, auch an der gleichen Fragestellung arbeiten. Die Teams bestimmen dabei selbst, wie genau sie die agile Kultur leben möchten. Die Produktentwicklung bei Spotify beispielsweise geschieht in selbstorganisierten, autonomen Entwickler-

SETUP

teams, sogenannten Squads. Um den Austausch zwischen Squads zu gewährleisten, die im gleichen Geschäftsbereich arbeiten, hat Spotify diese in Tribes organisiert. Die Squads sind interdisziplinär zusammengesetzt, in der Regel aber nicht mehr als acht Teammitglieder. Mitarbeiter aus den einzelnen Disziplinen (Design, Entwicklung, Maintenance...) schaffen den fachlichen Austausch über sog. Chapters innerhalb eines Tribes. Unternehmensweit sind Interessengruppen in Guilds organisiert. Autonome Teams entscheiden selbst, welche Aufgaben und Projekte sie als nächstes angehen. Voraussetzung dafür ist eine langfristige Mission für ein einzelnes Squad-Team (z. B. den mobilen Einkaufsprozess einer Anwendung immer weiter zu optimieren), die wiederum der unternehmensweiten Produktstrategie untergeordnet ist.

Motivated people build better stuff.

— Prinzip der Spotify Engineering Culture

≡ ROLLEN IM BIxD-KERNTTEAM

PRODUCT OWNER – Er ist derjenige, der letztlich für den Erfolg des Projektes verantwortlich ist. Er vertritt die Projektvision und priorisiert die Teilaufgaben im Projekt-Backlog (PRODUKT-BACKLOG UND STORY MAP → S. 161 FF) Der Product Owner kann je nach Projektschwerpunkt auf Unternehmens- oder Agenturseite sitzen.

DESIGN TEAM LEAD (meist der Creative Director oder Design Director) – Er steuert das Team, »kuratiert« die Inhalte, sichert die Qualität und stellt sicher, dass die Gestaltung im Sinne der zuvor definierten Strategie entwickelt wird. Bei agilen Design-Projekten kann der Design Team Lead zugleich der Product Owner sein.

USER EXPERIENCE DESIGNER (meist ein oder mehrere Informationsarchitekten oder Konzepter) – Sie entwickeln die inhaltliche Struktur und die Hierarchien der Ebenen, sie klassifizieren die Interaktionselemente und entwickeln Seitenaufbau und Navigation in enger Zusammenarbeit mit den visuellen Gestaltern.

VISUAL DESIGNER (meist ein oder mehrere Art Directors und Screen Designer) – Die visuellen Gestalter entwickeln das Look & Feel, die visuelle Sprache, den Seitenaufbau und die Navigation (in enger Zusammenarbeit mit dem User Experience Designer).

PROJEKTMANAGER, AGILE COACH ODER SCRUM MASTER – je nach Projektvorgehen sind die Aufgaben unterschiedlich gelagert. Ein Projektmanager bei linear organisierten Projekten verantwortet vor allem Time und Budget und sorgt für einen reibungslosen Ablauf der Projektphasen. Bei agilen Projekten organisiert sich das Design-Team stärker selbst, die Rolle des Agile Coaches oder Scrum Masters besteht dann eher darin, Ablenkungen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Bei der Zusammensetzung der Teams empfehlen wir, eher darüber nachzudenken, welche Fähigkeiten oder Spezialisierung gebraucht wird, als über die Rollen im Team. Bei geteilter Verantwortung spielen auch Hierarchieebenen keine Rolle. Wir haben darüber hinaus die Erfahrung gemacht, dass ein interdisziplinäres Team jeweils nur einen Vertreter einer Disziplin haben sollte.

TEAMAUFSTELLUNG ALS TAKTIKTAFEL

Vor einigen Jahren haben wir mit einem Design-Team auf Agenturseite innerhalb von nur drei Monaten das Interactive Corporate Design eines führenden Mobilfunk-Unternehmens neu entwickelt. Das Design-Team bestand aus dem Creative Director, zwei Informationsarchitekten, einem Art Director und einem Screen Designer. Außerdem gab es einen Strategischen Planer, der die Stakeholder auf Agenturseite vertrat, und einen Projektmanager, der ausschließlich fürs Time- und Budgetmanagement verantwortlich war. Täglich um 18 Uhr wurden der Projektstand besprochen und die Aufgaben für den nächsten Tag definiert. Wir schlossen uns mit dem Design-Team in einen Extraraum ein. Es gab einen Teamplan, der an der Wand hing und alle Verantwortlichkeiten beschrieb. Die Schnittstellen nach außen – zum Kunden, zur Technik und zu anderen Agenturen – wurden in die Teamaufstellung mit aufgenommen.

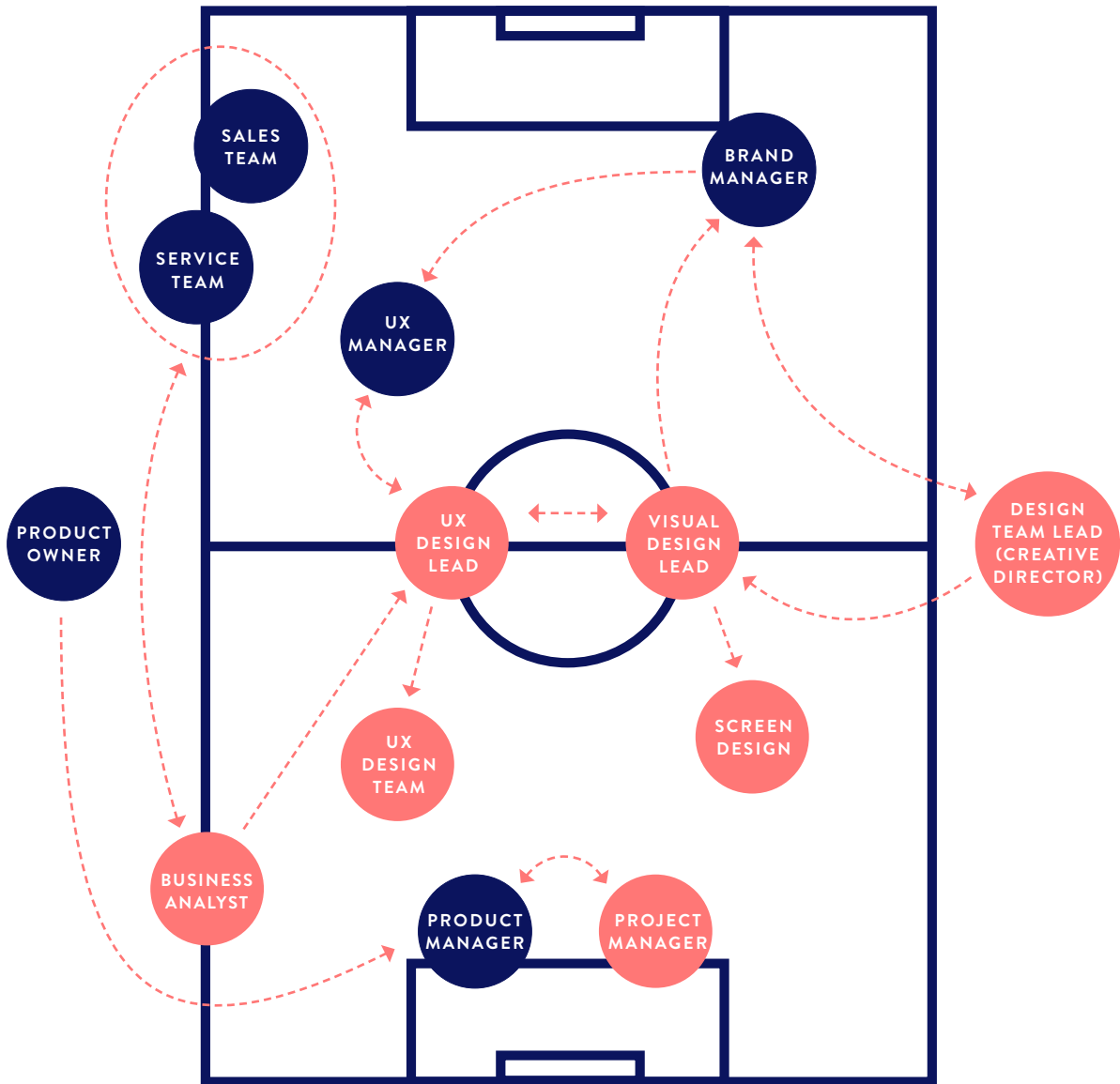
Unter Zeitdruck hilft es, das Team auf die Aufgabe einzuschwören und das Projekt als sportliche Herausforderung zu verstehen. Wir haben einen Teamplan aufgemalt, der aussah wie ein Fußballfeld und nicht nur die eigenen Spieler zeigte, sondern auch die des Kunden auf der »Gegenseite«. Es ging hierbei nicht darum, den Kunden als Gegner darzustellen, sondern die »Mann-Deckung« und die Verantwortlichkeiten im Team deutlich zu machen: Der Creative Director spricht mit der Brand-Managerin, der Strategische Planer ist der agenturinterne Sparringspartner von Service und Vertrieb. Der verantwortliche Art Director und der Informationsarchitekt stehen gemeinsam im Sturm. Wir haben später immer

SETUP

wieder komplexe Projekte mit ähnlich aufgestellten Teams in kürzester Zeit realisiert und mussten häufig feststellen, dass – ähnlich wie beim Fußballspiel – das gute Zusammenspiel der Teammitglieder wichtiger sein kann als die Erfahrung eines jeden einzelnen Teammitglieds.

*A happy team makes
a tough task look simple.*

— Scrum-Prinzip



TAKTIKTADEL TEAMAUFSTELLUNG

Die Analogie zur taktischen Planung auf dem Fußballfeld hilft, sich die Rollen der Teammitglieder auf Kunden- und Designteamseite zu vergegenwärtigen.

- Stakeholder auf Kundenseite
- Mitglieder des Design-Teams

WEITERE SPIELER

Spezialisten, die bei Bedarf hinzugezogen werden oder nur temporär im Team mitarbeiten: Strategische Planer / Researcher / Business- und System-Analysten / Usability Tester / Motion und Sound Designer, Fotografen, Texter, 3D-Spezialisten, Architekten... / Software-Entwickler / Projekt- und Account-Manager / Content Manager / Konzepter / Texter