

Inhaltsverzeichnis

Idee und Struktur	1	2.3 Design of Place	42
1 Einleitung	3	2.3.1 Raum und Kreativität	43
1.1 Innovation	3	2.3.2 Kreativlabor: maßgeschneiderte Räume für Design-Thinking-Workshops	45
1.2 Business-Design-Rad	5	2.3.3 Flexible Räume	50
2 Business-Design-Rad	9	2.3.4 Zusammenfassung	56
2.1 Design of People	9	2.4 Design of Culture	57
2.1.1 Business-Design-Team	9	2.4.1 Ein Konzept zur Kulturgestaltung – für Kreative und Querdenker	59
2.1.2 Kunde und User – Business to Costumer (B2C) und Business to Business (B2B)	13	2.4.2 Gestaltungsperspektiven für Kulturneuland	60
2.1.3 Talents/Mitarbeiter	18	2.4.3 Workstyle-Marketing: Die Idee zum Leben erwecken	64
2.1.4 Zusammenfassung	18	2.5 Design of Change	66
2.2 Design of Process	20	2.5.1 Einführung	66
2.2.1 Design-Challenge	20	2.5.2 Design of Organisation	66
2.2.2 Design-Thinking-Prozessablauf	23	2.5.3 Design of Leadership	76
2.2.3 Design-Thinking-Prozessschritte	25	2.5.4 Zusammenfassung	82
2.2.4 Zusammenfassung	40		

2.6	Design of Core Value	85	4.3	Fallstudie II: Michelin und das Michelin Center für Training und Information (MCTI) in Karlsruhe	119
2.6.1	Core-Value-Proposition-Rad	86	4.3.1	Firma	119
2.6.2	Geschäftsmodellinnovation – Methoden	88	4.3.2	Design-Challenge für Produkt- und Serviceinnovation	120
2.6.3	Zusammenfassung	93	4.3.3	Ablauf des Workshops	120
3	Ecosystem und Network	95	4.3.4	Ergebnisse des Workshops	126
3.1	Rahmenbedingungen des Ökosystems für Innovation	95	4.4	Fallstudie III: Start-up ENMAZE	133
3.2	Design of Network	98	4.4.1	Firma und Geschäftsidee	133
3.2.1	Verschiedene Communities als Bestandteile des Netzwerks	98	4.4.2	Design-Challenge für Geschäftsmodellinnovation	134
3.2.2	Design your personal Network	103	4.4.3	Ablauf des Workshops	135
3.3	Zusammenfassung	104	4.4.4	Die Ergebnisse des Workshops	141
4	Fallstudien	107	5	Ausblick	145
4.1	Vorbereitung des Workshops	108		Stichwortregister	147
4.2	Fallstudie I: Camelot ITLab GmbH in Mannheim	110		Autorin	153
4.2.1	Firma	110		Beitragsautoren	155
4.2.2	Design-Challenges für Serviceinnovation	111		Danksagung	157
4.2.3	Ablauf des Workshops	111			
4.2.4	Ergebnisse des Workshops	115			

1.2 Business-Design-Rad

We are on the cusp of a design revolution in business, as a result, today's business people don't need to understand designer better, they need to become designers. Martin, <http://tinyurl.com/y8mcf-wbb>

»Business Design« ist eine Kombination von Business Thinking und Design Thinking. Das klassische Business-Denken wird durch den Ansatz des Design Thinking erweitert. So entsteht eine neue Vorgehensweise, die Innovationen erleichtert.

Business Design ist ein humanzentrierter Ansatz zur Generierung von Innovationen. Dabei werden Design-Prinzipien und -Vorgehensweisen verwendet, um neue Werte und neue Formen von komparativen Vorteilen für Organisationen zu generieren. Im Kern ist Business Design die Integration von Kundenempathie, Erlebnis-Design und Business-Strategie (vgl. Martin, <http://tinyurl.com/yd8pp5nc>).

Das Business-Design-Rad (BD-Rad) in Abbildung 1.2 visualisiert die einzelnen Kapitel des Buches, die die wichtigsten Kernkompetenzen des Ansatzes darstellen. Das BD-Rad kann jederzeit, an jedem beliebigen Punkt

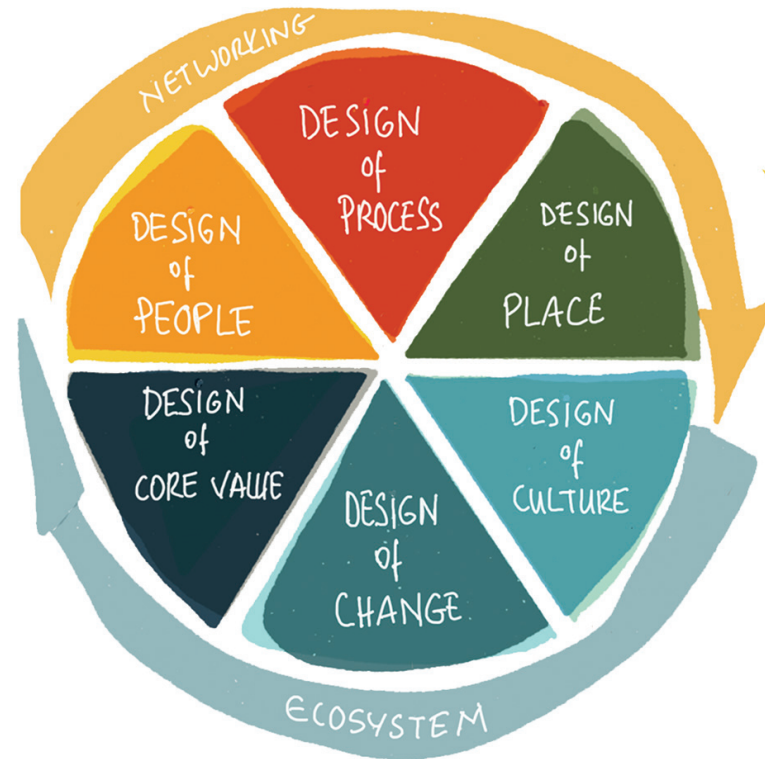


Abb. 1.2: Das Business-Design-Rad

zum Rollen gebracht werden. Sobald der Leser sich für einen Startpunkt entschieden hat, rollt das Rad los. Innovationen können in die Welt kommen!

Der »Leser« dieses Buches wird als Ausgangspunkt definiert, um die Veränderungen im Unternehmen (Innovationen) in die richtige Richtung zu lenken. Insbeson-

Idee und
Struktur

Einleitung

Grundlagen
des Business-
Design-Rads

Ecosystem
und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwort-
register

Autorin

Beitrags-
autoren

Danksagung



dere Entrepreneur*innen und Intrapreneur*innen – müssen die neuen Methoden zuerst verinnerlichen, um ein Vorbild für das Unternehmen sowie die Gesellschaft zu sein.

In den einzelnen Bereichen des BD-Rads geht es um folgende Schwerpunkte:

- Design of People,
- Design of Process,
- Design of Place,
- Design of Culture,
- Design of Change,
- Design of Core Value,
- Ecosystem und Design of Network.

Die inneren Bereiche des BD-Rades bestehen aus sechs Kernsegmenten, welche die BD-Ansätze aus der Sicht der Organisation betrachten. Sie sind innerhalb der Organisation anzuwenden. Jedes der sechs Segmente beinhaltet ein Unterkapitel des zweiten Kapitels.

Das Ecosystem beschreibt die Beziehung der Organisation nach außen. Diese wird nicht nur durch die politischen und gesellschaftlichen Einflüsse beeinflusst, sondern unter Umständen auch von den inneren Segmenten. Die Beziehungen der Segmente nach außen (durch die Spei-

chen und Ränder des inneren Rades) können das Ökosystem automatisch (eher passiv) positiv verändern/beeinflussen. Vorbildfunktion oder Konkurrenz regen andere Unternehmen z. B. zu Nachahmungen an. Selbstverständlich können/sollten die Organisationen durch Netzwerkbildung und Netzwerkdenken Innovationen aktiv beeinflussen. Diese Beziehungen zwischen dem inneren Rad und der Außenwelt behandelt das dritte Kapitel.

Dieses Buch hat einen starken Praxisbezug: Im vierten Kapitel beschreiben wir in mehreren Fallstudien die Anwendungspraxis des Business-Design-Ansatzes. Im Jahr 2017 wurden Innovationsworkshops mit Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen durchgeführt. Die ausführliche und detaillierte Dokumentation zeigen folgende Fallstudien:

- Camelot- IT-Lab-Workshop für Serviceinnovation
- Michelin-Workshop für Produkt- und Serviceinnovation
- ENMAZE-Start-up-Workshop für Geschäftsmodellinnovation.

Quellen

Martin, Roger (former Dean of the Rotman School of Management, University of Toronto): <http://tinyurl.com/y8mcfwbb> (20.07.2017)

Martin, Roger (former Dean of the Rotman School of Manage-

ment, University of Toronto): <http://tinyurl.com/yd8pp5nc> (20.07.17).

<https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/DesignWorks/Business-Design-At-Rotman.pdf>

Idee und
Struktur

Einleitung

Grundlagen
des Business-
Design-Rads

Ecosystem
und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwort-
register

Autorin

Beitrags-
autoren

Danksagung

Was ist noch wichtig?

Es ist nicht ungewöhnlich, dass die Design-Challenge scheinbar widersprüchliche Ziele enthält wie z. B. niedrige Kosten und hohe Qualität. Es kann eine Lösung sein, unter solchen Umständen den Prozess zu vereinfachen und auf eine Reihe von Spezifikationen oder eine Liste von Merkmalen zu verzichten. Dies bekräftigt die Agilität des Prozesses. Den Design-Thinking-Prozesses kennzeichnet eine kontinuierliche Bewegung zwischen divergenten und konvergenten Prozessen einerseits sowie analytischen und synthetischen andererseits.

2.2.2 Design-Thinking-Prozessablauf

Der Design-Thinking-Ansatz ist der Kern des Business-Design-Managementsystems. Damit kommt dem Prozess eine wichtige Rolle zu. Für ein Problem wird mit den beiden wichtigsten Eigenschaften dieses Prozesses eine strukturierte Lösung gefunden:

- mit dem Zusammenspiel des Divergenz- und Konvergenz-Denkens im Prozess sowie
- mit dem iterativen, agilen Prozess.

Im Prozess werden immer wieder divergente und konvergente Schritte an den richtigen Stellen eingebracht und gegebenenfalls wiederholt:

- Divergentes Denken: Informationen und Kunden-Erfahrungen sammeln und Lösungsideen generieren.
- Konvergentes Denken: sich auf bestimmte Bereiche konzentrieren und Entscheidungen treffen.

Der Design-Thinking-Prozess besteht aus zwei Bereichen – dem Problem- und dem Lösungsbereich – sowie aus insgesamt sechs Prozessschritten, die nicht nur linear ablaufen. Der relevanten, innovativen Lösung nähert man sich nach und nach mit sich wiederholenden Prozessschritten (iterativ).

- Problembereich
 - Verstehen
 - Beobachten
 - Sichtweise
- Lösungsbereich
 - Ideen generieren
 - Prototyp
 - Test.

Der Prozess beginnt nachdem das Business-Design-Team aufgestellt und die Design-Challenge formuliert wurde.

Idee und
Struktur

Einleitung

**Business-
Design-Rad**

Ecosystem
und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwort-
register

Autorin

Beitrags-
autoren

Danksagung

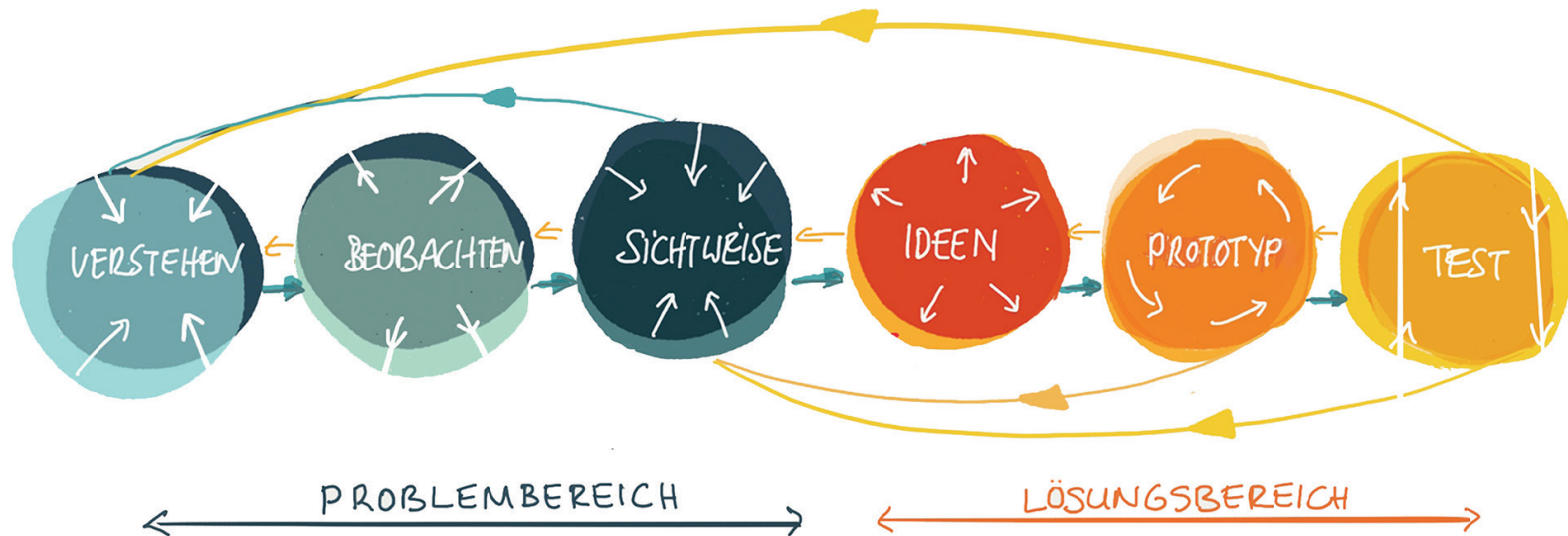


Abb. 2.4: Bereiche im Design-Thinking-Prozess

Davor werden den Team-Teilnehmern unmissverständlich die Regeln für die Verhaltensweise während des gesamten Prozesses mitgeteilt: Trust the Process! Plane nicht! Vertraue und folge dem Prozess. »Trust the Process« beinhaltet das Mindset, das für die Gestaltung von Innovationen erforderlich ist:

- Optimismus,
- Experimentierfreude,
- Neugier und Offenheit (siehe Kapitel 2.4).

Tipps für Workshops

Väter fast aller Nationen werfen ihre Kleinkinder hoch und fangen sie auch wieder auf. Daran zweifelt kein Mensch. Die Kinder fühlen sich sicher und vertrauen ihren Vätern. Mit genau solch einem Grundvertrauen entwickeln und bearbeiten wir den Prozess und konzentrieren uns dabei auf das Thema.

Diese Einstellung erleichtert die Zusammenarbeit der Teammitglieder. Es ist die Voraussetzung für eine vertrauensvolle und ergebnisoffene Teamarbeit. Der Prozess darf nicht in Frage gestellt werden, bevor er abgeschlossen ist.



Abb. 2.5: Trust the Process-Mindset

2.2.3 Design-Thinking-Prozessschritte

Problembereich

Der Problembereich umfasst die ersten drei Schritte des Design-Thinking-Prozesses:

- Verstehen,

- Beobachten und
- Sichtweise.

Durch Recherchen, Kundengespräche und Beobachtungen identifizieren wir das Problem bzw. die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden. Daraus ergibt sich eine neue Sichtweise. Während dieser drei Schritte können wir uns flexibel vor- und zurückbewegen und dadurch eine umfangreiche Recherche und ein tief greifendes Verständnis für das Anliegen des Kunden erhalten (vgl. Bozyazi 20.07.2017).

Diese drei Schritte nehmen – im Vergleich zu herkömmlichen Auftragsklärungen bzw. Problembeschreibungen, die meist nur durch ein kurzes Briefing erfolgen – etwas mehr Zeit in Anspruch (ca. ein Drittel des Gesamtprozesses). Nach dem Design-Thinking-Prozess beginnt die Gestaltung/das Design des Produkts/des Services bzw. die Implementierung der Lösung.



Verstehen – Konvergenzphase

Die Probleme des heutigen Managements, die Ideen oder sogar Geschäftsmodelle oftmals scheitern lassen, liegen meist im Nichtverstehen der Kunden. Es ist die Ursache für feh-

Idee und
Struktur

Einleitung

**Business-
Design-Rad**

Ecosystem
und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwort-
register

Autorin

Beitrags-
autoren

Danksagung

schaffen, ist ein umfassendes Kundenverständnis Voraussetzung: Was bewegt die Kunden, wovon träumen sie, was wünschen sie sich? Ein Unternehmen oder Start-up, das für seine Kunden/User außergewöhnliche Werte schafft, wird selbst außergewöhnlich und erfolgreich.

2.6.1 Core-Value-Proposition-Rad

Core Value wird durch die systematische, kundenorientierte Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen verbessert bzw. neu erstellt. Hierfür verwenden wir das Core-Value-Proposition-Rad – CVP-Rad (vgl. Abbildung 2.29), das sich an die Value-Proposition-Map von Alexander Osterwalder anlehnt. Im Fokus steht einerseits die Analyse der Kundenbedürfnisse (der rote Mittelkreis in der Abbildung) und andererseits der konkrete Kundennutzen (der gelbe Außenkreis in der Abbildung). Durch den konkreten Kundennutzen werden wiederum in der Regel ein höherer Absatz am Markt und Vorteile gegenüber Wettbewerbern gesichert.

Die beiden Grundlagen des Core-Value-Designs sind:

- Es basiert auf dem Prinzip des Human-Centered-Designs. Das bedeutet, dass die konkreten und individuellen Bedürfnisse der Kunden und User, ihr beruf-

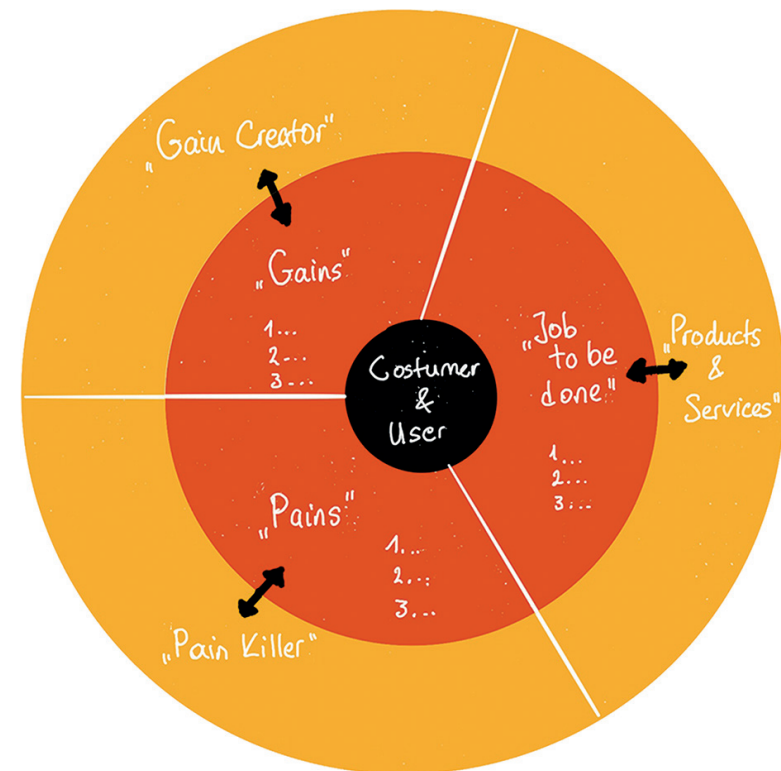


Abb. 2.29: Core-Value-Proposition-Rad (CVP-Rad)

licher und/oder persönlicher Kontext, aber auch der kulturelle Hintergrund im Mittelpunkt stehen.

- Zudem setzt Core-Value-Design Prinzipien des Design Thinking und des agilen Managements sinnvoll bei

der Entwicklung von Produkten und Services ein, um im direkten Kontakt mit den Kunden den Wertschöpfungsbeitrag von Beginn an optimal zu gestalten.

Core-Value-Design beginnt mit dem Bereich »Jobs-to-be-done«, in dem die Aufgaben, Ziele oder Bedürfnisse des Kunden oder Users in dessen Umfeld herausgefunden werden. Dabei stehen neben dem finanziellen und technischen Nutzen insbesondere auch emotionale und soziale Aspekte im Vordergrund, d.h. welches sind seine »Probleme« (Pains) bzw. sein Zusatznutzen (Gains). Anschließend werden dafür Lösungsansätze gesucht, mit denen Probleme behoben und neue zusätzliche Wünsche erfüllt werden. Am Ende wird ein Wertangebot in Form von Produkten und Services für die Kundenbedürfnisse entwickelt und vergrößert.

Tipps für Workshops

In die einzelnen Bereiche des CVP-Rads klebt das Team Post-its von innen nach außen mit Antworten auf folgende Fragen:

- »Jobs to be done« – Aufgaben/Ziele des Kunden: Was will der Kunde bewerkstelligen? Welche funktionalen, sozialen und emotionalen Aufgaben hat der Kunde? Welche Grundbedürfnisse des Kunden sollen befriedigt werden?

- »Pains« – Schmerzen/Probleme: Welche negativen Aspekte/Probleme hat der Kunde bei der Erledigung seiner Aufgaben, also während des »Jobs to be done«?
- »Gains« – Vorteile/Gewinne: Welche Vorteile (soziale Gewinne oder positive Emotionen) wünscht sich der Kunde? Was würde ihn noch positiv überraschen, glücklich machen?
- »Pain-Killer« – Schmerz/Problem-Vernichter: Womit und wie können die Produkte/Services Kundensmerzen lindern? Welche Lösungen hat das Workshop-Team für die einzelnen Kundenprobleme?
- »Gain-Creator« – Kundenvorteile: Wie schaffen Sie Vorteile (positive Emotionen und Kosteneinsparungen), die der Kunde erwartet, wünscht?
- »Produkte und Services«: Das Team erstellt eine Liste aller Produkte und Dienstleistungen, die es zum Thema Core Value ausgearbeitet hat. Welche Produkte und Dienstleistungen helfen dem Kunden, entweder eine funktionale, soziale oder emotionale Arbeit zu erledigen oder seine Grundbedürfnisse zu befriedigen? Welche Nebenprodukte und Dienstleistungen helfen dem Kunden?

Bewertung der Bereiche des CVP-Rads

Sind alle drei Bereiche der Kundenanalyse des CVP-Rads mit Antworten befüllt, sortieren die Workshopteilnehmer diese nach Prioritäten von »sehr wichtig« bis zu »nice to have«. Entsprechend der Priorisierung – beginnend mit den wichtigsten – werden die Annahmen geprüft. Dafür

Idee und
Struktur

Einleitung

Business-
Design-Rad

Ecosystem
und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwort-
register

Autorin

Beitrags-
autoren

Danksagung

4 Fallstudien

Im Kapitel 4.1 vermitteln wir allgemeine Informationen für die Vorbereitung eines eintägigen Workshops. Die Fallstudien sind in Kapitel 4.2, 4.3 und 4.4 enthalten.

Im ersten Teil der Fallstudien geben wir einen Überblick über die jeweiligen Unternehmen und die Vorberei-

tungen für die Workshops. Danach stellen wir im zweiten Teil der jeweiligen Fallstudie den Ablauf des Workshops dar und nehmen Sie mit auf die Reise zu den Business-Design-Workshops. Dabei geht es um drei Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen:

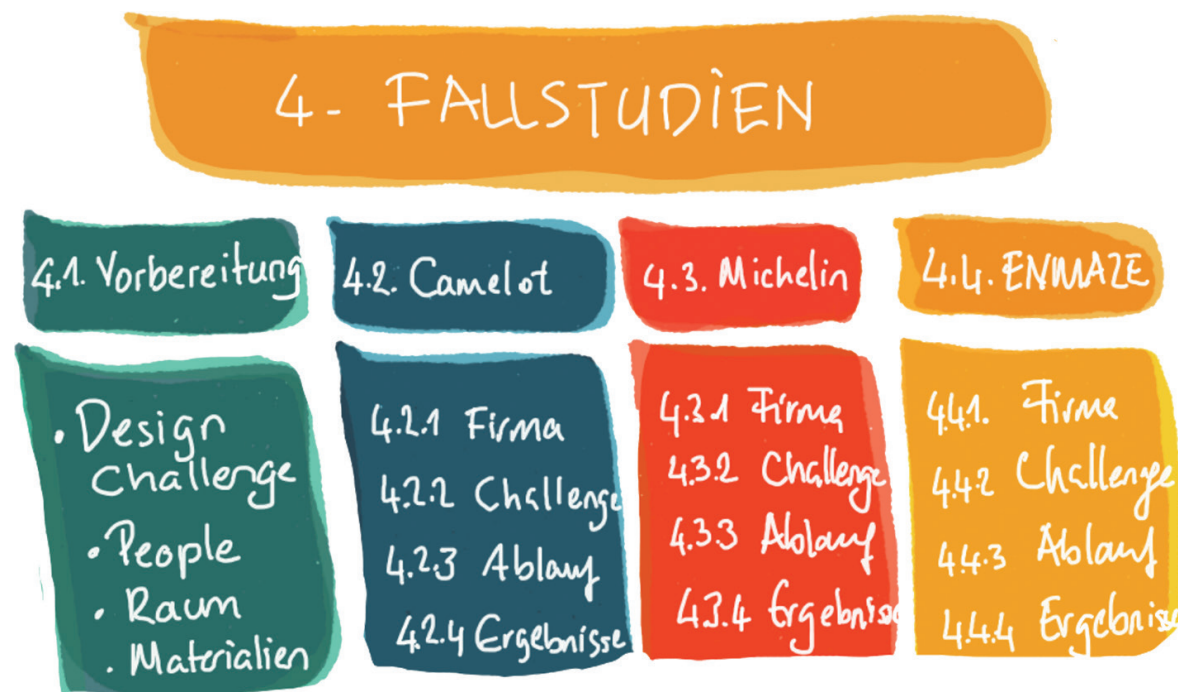


Abb. 4.1: Struktur der Fallstudien

Idee und Struktur

Einleitung

Business-Design-Rad

Ecosystem und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwortregister

Autorin

Beitragsautoren

Danksagung

- Camelot IT-Lab (IT-Beratung – Serviceinnovation),
- Michelin (Industrie – Produkt- und Serviceinnovation) und
- ENMAZE (Start-up – Geschäftsmodellinnovation).

In dritten Teil der jeweiligen Fallstudie stellen wir die Ergebnisse des Workshops beispielhaft dar.

4.1 Vorbereitung des Workshops

Vor dem Business-Design-Workshop führt man in der Regel zwei- bis dreimal jeweils ein- bis zweistündige Vorgespräche mit den Entscheidern durch. Die Design-Challenge muss vor dem Workshop festgelegt und mit dem Auftraggeber – in der Regel der Geschäftsführung oder mit dem Start-up-Team abgestimmt sein.

Vorgespräch zur Design-Challenge

Das Gespräch sollte gut vorbereitet sein. Deshalb werden sicherheitshalber mehrere Vorgespräche eingeplant. Das erste Vorgespräch wird mit einem »Entscheider« geführt. Der Entscheider kann auch eine Personengruppe sein,

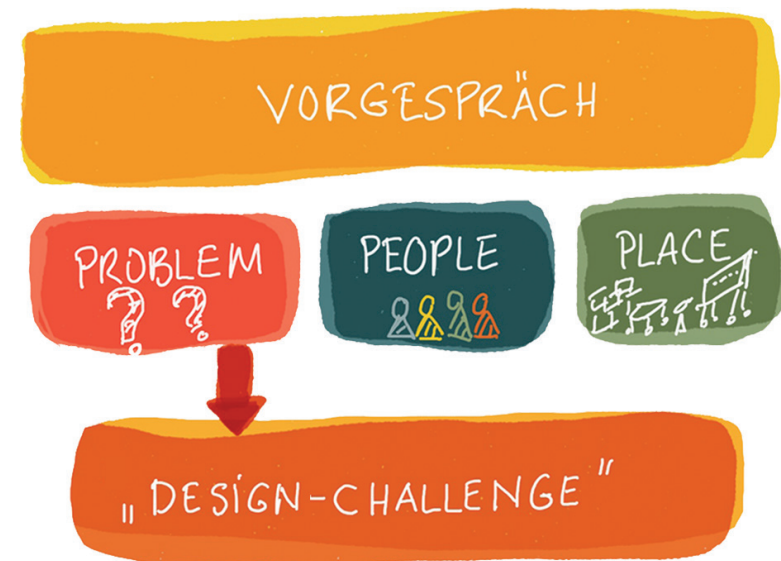


Abb. 4.2: Vorgespräch zur Design-Challenge

z. B. ein Gründerteam in Start-ups oder Innovatoren in einem Unternehmen.

In einem ersten Vorgespräch werden gemeinsam Antworten auf Fragen zu nachfolgenden Themen erarbeitet.

Problem

Welches ist das Problem und die Fragestellung? Was sind die Design-Challenges?

People

Wer soll daran teilnehmen? Wer darf nicht dabei sein? Wer sind die Gesprächspartner? Wer ist der Kunde? Wer sind die Experten?

Da die Teilnehmer die Design-Challenge an einem Tag erarbeiten, haben die Gruppen keine Zeit, Kontakt zu Experten und Kunden aufzunehmen sowie Termine während des Workshops zu organisieren. Wenn es möglich ist, sollte man die Workshops in zwei bis drei Tagen durchführen. Da Zeit und Geld häufig knapp sind, müssen die Workshops sehr gut vorbereitet werden. Die Entscheider definieren im Vorfeld Experten und benachrichtigen Kunden, damit während des Workshops schnell erste Interviews (persönlich/telefonisch oder per Skype) geführt werden können. Auch Kunden, User und Experten können an dem Workshop teilnehmen, wenn die Entscheider sich davon einen Vorteil versprechen.

Räume und Materialien

Wo wird der Workshop durchgeführt? Welche Materialien werden vor Ort benötigt? Über das Ziel (Design-Challenge), die zeitlichen und räumlichen Gegebenheiten muss man vorher mit den Entscheidern Konsens herstellen.

- **Raum:** Alle Teilnehmer erhalten Informationen zu Terminen, Räumen sowie Adressen. Zudem plant man den Ablauf vor dem Termin. Es werden Vorlagen für die Dokumentation erstellt und Verantwortliche benannt.
- **Materialien:** In Design-Thinking-Workshops werden in erster Linie Post-its, Karteikarten, Papiere in unterschiedlichen Farben und Größen, Legosteine, Werkzeuge und Materialien zum Basteln von Prototypen verwendet. Auch größere Metaplanpapiere (A1) und Flipcharts sollten in dem Workshop-Raum zur Verfügung stehen. Dabei reichen günstige, leicht zu beschaffende, unterschiedliche Materialien und inspirierende Bilder aus Zeitschriften zum Basteln völlig aus. Anregungen bieten Materialien in Bastelzimmern in Kindergärten, in Künstlerateliers, in Schreiner-Werkstätten und anderen technischen Werkstätten.

Bei den ersten Prototypen geht es um die sogenannte »Quick and dirty«-Version. Natürlich können je nach Fragestellung auch schon in dieser Phase qualitativ bessere und umfangreich ausgestattete Prototyping-Räume (Design-Thinking-Räume) und technische Maschinen sowie Werkzeuge nützlich sein.

Idee und
Struktur

Einleitung

Business-
Design-Rad

Ecosystem
und Network

Fallstudien

Ausblick

Stichwort-
register

Autorin

Beitrags-
autoren

Danksagung