



Die Design Thinking Methode

In sechs Phasen zu erfolgreichen Innovationen

www.akademie-herkert.de

© FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck, datentechnische Vervielfältigung (auch auszugsweise) oder Veränderung bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Bildrechte: © Rawpixel.com – stock.adobe.com



AUTOR

ANDREAS VARESI

Andreas Varesi hat sich nach einer Konzernkarriere 2008 als Unternehmer, Autor, Trend- und Zukunftsforscher selbständig gemacht. Er hat u.a. an der Strategie 2020 eines führenden Roboterherstellers, mehreren E-Mobilitätsprojekten der EU sowie an der Einführung zu UMTS mitgewirkt. Er ist an Universitäten und an zahlreichen süddeutschen Hochschulen Dozent für Innovationskurse sowie Agile Methoden und hat an der Makromedia Hochschule die Fächer Trend- und Marktforschung gelehrt. Zudem hat er die Schulungsmethodik am größten Siemens-Trainingszentrum geleitet.

Der Traum eines jeden Produktmanagers ist es, eine bahnbrechende Idee zu haben, sie noch vor der Konkurrenz als Produkt auf den Markt zu bringen und dabei von Anfang an sicher sein zu können, dass sie vom Markt auch begeistert angenommen wird. Die Realität sieht leider anders aus. Seit Jahren attestieren die Medien deutschen Unternehmen einen Mangel an Kreativität. Ist endlich doch eine Idee gefunden, dauert die Umsetzung als Produkt meist viel zu lange und trotz aufwendiger Marktforschung ist der eigentliche Markterfolg oft genug reine Glückssache. Die Design Thinking Methode verspricht einen Ausweg aus diesem Dilemma und somit die Erfüllung eines großen Produktmanager-Traumes.

INHALT

Gründe für das Innovations-Dilemma.....	3
Mit Design Thinking den Spagat meistern.....	4
Die 6 Phasen von Design Thinking.....	5
Einbindung in Prozesse und Unternehmen.....	6

Gründe für das Innovations-Dilemma

Der Hauptgrund, warum wir uns gerade in dynamischen Märkten so schwer tun, die immer rascher wechselnden Marktanforderungen mit erfolgreichen Innovationen zu bedienen, liegt in altbewährten Entwicklungsprozessen, die für die heutige Marktdynamik zu starr und zu behäbig sind.

Der Blick auf einen klassischen Produktentwicklungsprozessplan zeigt wieso:



Am Anfang stehen entweder eine konkrete Produktidee oder die Ergebnisse einer umfangreichen Marktforschung. Daran schließt eine ausführliche Anforderungsspezifikation an, in der alle nötigen Features beschrieben werden und anhand derer es möglich ist die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln. Scheint diese gegeben, erfolgt die Entwurfsphase: Es werden Pflichtenhefte und Businesspläne sowie detaillierte Projektpläne mit Meilensteinen erstellt.

Bis hierhin sind schon einige Wochen oder gar Monate vergangen. Spätestens ab jetzt sollte dann alles nach einem festen Zeitplan verlaufen. Die Umsetzung erfolgt im klassischen Wasserfall-Modell. Aufgabe für Aufgabe, Meilenstein für Meilenstein werden sequenziell abgearbeitet, bis das Produkt nach Monaten, zum Teil auch nach erst nach Jahren für eine Serienfertigung freigegeben ist. Mit der Serienfertigung startet dann der Vertrieb und jetzt kommt der große Moment der Wahrheit: Wird das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich vom Markt angenommen?

Selbst wenn die Marktforschung dem Produkt im Vorfeld großes Potential bescheinigt hat, kann es trotzdem beim Kunden durchfallen. Das kann passieren, weil die enthaltenen Features zwar

laut Befragung gewünscht waren, in Form eines konkreten Produkts jedoch nicht überzeugen können. Oft besteht auch eine große Diskrepanz zwischen der theoretisch ermittelten Zahlungsbereitschaft und dem tatsächlichen Kaufverhalten. Nicht selten kommt das Produkt schlicht zu spät auf den Markt und immer häufiger passiert es, dass sich die aufwendig erhobenen Marktanforderungen während der langen Entwicklungsphase entscheidend ändern. Genau in diesem Fall ist das Wasserfall-Modell aber tödlich. Ist der so gelenkte Entwicklungszug einmal abgefahren, steuert er stur auf sein Ziel zu, egal ob das Produkt für den Markt noch relevant ist oder nicht.

Mit Design Thinking den Spagat meistern

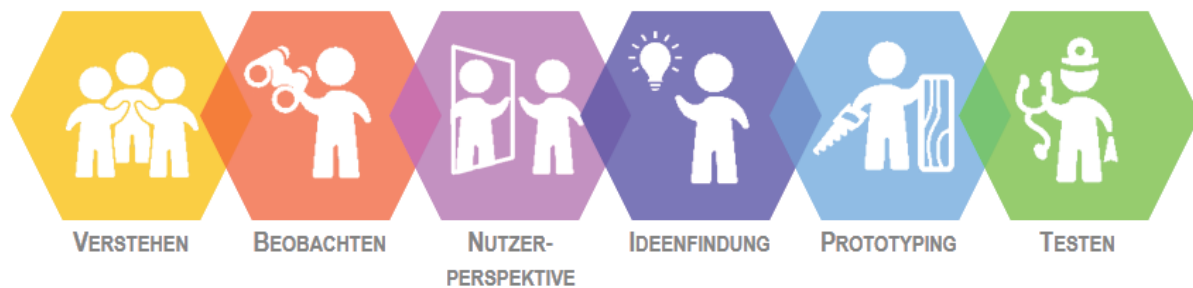
Wer heute erfolgreich Produkte und Dienstleistungen entwickeln möchte, muss daher schneller werden und gleichzeitig viel häufiger Zwischenstände und die Produktakzeptanz mit den Marktbedürfnissen abgleichen. Ein Spagat, der schier unlösbar erscheint, da Marktforschung nicht nur viel Geld, sondern ebenso viel Zeit kostet. Und auch das ständige Anpassen und Abstimmen von Meilensteinplänen macht den Prozess nicht schneller, sondern langsamer.

Was benötigt wird, ist ein radikales Umdenken, eine Abkehr vom Wasserfall-Modell hin zu agilen Methoden. Und genau für diese Herausforderung, nämlich die Identifikation und die rasche, an aktuelle Marktbedürfnisse angepasste Entwicklung von Innovationen, eignet sich Design Thinking hervorragend.

Die Design Thinking Definition stammt von der Stanford University und wurde bereits vor knapp 20 Jahren ursprünglich für Designer konzipiert. Dabei wird die Erkenntnis genutzt, dass Innovationen weitaus effizienter und schneller mithilfe eines interdisziplinären Teams in einem die Kreativität fördernden Umfeld entwickelt werden können. Zudem sollen die Bedürfnisse der Betroffenen über den gesamten Prozess hinweg berücksichtigt werden und dies nicht nur mithilfe von Marktforschung, sondern auch durch ein frühzeitiges und wiederholtes Prüfen der Innovation durch Zielgruppenvertreter.

Die 6 Phasen von Design Thinking

In den letzten Jahren haben sich unterschiedliche Abläufe für den Design Thinking Prozess herausgebildet. Für die Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten haben sich dabei folgende sechs Phasen bewährt (in Klammern die englischen Originalbegriffe des ‚Design Thinking Process‘):



© Andreas Varesi

In der Phase „**Verstehen**“ (Understand) geht es um eine gemeinsame Themensuche und das Teambuilding. Anders als beim klassischen Projektmanagement wird wie in allen agilen Methoden auf hierarchische Strukturen verzichtet. Umso wichtiger ist es, dass sich alle Teammitglieder auf eine gemeinsame Projektzielsetzung einigen, wobei es hier noch nicht um die eigentliche Produktidee, sondern um eine gemeinsame Vision und den Aufbau eines Teamgedankens geht.

In der Phase „**Beobachten**“ (Observe) erfolgt nun die eigentliche Zielgruppenanalyse. Dabei wird weniger auf externe Marktforschungsergebnisse gesetzt. Vielmehr soll sich jedes Teammitglied an der Beobachtung von Zielgruppenvertretern in deren Umgebung und Lebensalltag beteiligen. Das hat nicht nur den Vorteil, dass diese Phase meist schneller durchlaufen werden kann, sondern dass jedes Teammitglied in der Lage ist, genau zu durchdringen, was die Zielgruppe bewegt, wo sie Probleme hat und an welchen Stellen ihnen mit Produkten und Dienstleistungen geholfen werden kann.

In der Phase „**Nutzerperspektive**“ (Point of View) geht es darum, ein gemeinsames Zielgruppenbild aufzubauen. Denn die einzelnen Beobachtungen können durchaus unterschiedliche Ergebnisse liefern. Beispielsweise besteht die Zielgruppe der über 60-jährigen sowohl aus Menschen mit Pflegebedarf als auch aus fitten und sehr aktiven Senioren. Um also passende Angebote entwickeln zu können, muss im Team ein Konsens über die zu adressierenden Nutzer und deren Bedürfnisse gefunden werden. Ziel ist es, dass sich jedes

Teammitglied aktiv in die Zielgruppe hineinversetzen kann. So wird auch vermieden, dass Produkte an den Zielgruppenbedürfnissen vorbei entwickelt werden.

Nun erst kommt die Phase der „**Ideenfindung**“ (Ideation), denn erst wenn klar ist, was die genaue Zielgruppe ist und welche Bedürfnisse sie hat, macht es Sinn, Ideen für konkrete Lösungsansätze zu erarbeiten. Dafür können beliebige Kreativitätstechniken genutzt werden. Ziel ist es, einen möglichst großen Pool innovativer Produktideen zu generieren. Denn je mehr Ideen vorhanden sind, desto größer ist die Chance, dass eine wirklich bahnbrechende Neuerung darunter ist.

Es folgt die Phase des „**Prototypings**“ (Prototyping). Im Gegensatz zum Prototypen im klassischen Entwicklungsprozess geht es beim Design Thinking nicht darum, ein voll funktionsfähiges, vorserientaugliches Produkt zu entwickeln, sondern es soll in möglichst kurzer Zeit etwas gebaut werden, das eine anschauliche Vermittlung der Problemlösung ermöglicht. Ein Design Thinking Prototyp ist das, was für potentielle Nutzer die eigentliche Produktidee mit all ihren Features begreifbar macht. Die eigentliche technische Umsetzung ist hierbei noch nicht gefragt.

In der Phase „**Testen**“ (Test) werden den potentiellen Nutzern verschiedene Prototypen so präsentiert, dass diese intuitiv alle Funktionen durchdringen und so beurteilen können, ob die Lösungsansätze zu ihren Bedürfnissen passen und ob sie auch bereit wären, dafür Geld auszugeben. Eine Erkenntnis, die im klassischen Produktentwicklungsprozess erst ganz am Ende steht, nämlich bei der Markteinführung; bei Design Thinking ist sie schon nach wenigen Wochen möglich. Zudem dient das dabei gesammelte Feedback als Anregung zur Verfeinerung der Prototypen. Die Testphase kann nun so lange wiederholt werden, bis ein oder mehrere Prototypen gefunden sind, die exakt die Kundenbedürfnisse befriedigen. Ein Ergebnis für das bisher mehrere Produktgenerationen, also Jahre benötigt werden.

Einbindung in Prozesse und Unternehmen

Um Design Thinking erfolgreich in einem Unternehmen einzuführen, ist es selbstverständlich wichtig, die betroffenen Teammitglieder ausführlich zu schulen. Noch wichtiger ist es aber, diese agile Methode möglichst reibungslos in die bestehende Prozesslandschaft und Unternehmenskultur zu integrieren. Dazu ist ein klares Commitment von Unternehmensleitung und Vorgesetzten nötig, um so Widerstände bei Schnittstellenpartnern und Kollegen zu überwinden. Auch gilt es, starre Vorgaben (beispielsweise bei Beschaffungsprozessen) zu lockern, um überhaupt ein agiles Arbeiten zu ermöglichen.

Sie möchten mehr zu Design Thinking erfahren?

Unsere Design Thinking-Schulungen behandeln nicht nur Theorie und Anwendung der Methodik sondern gehen auch ausführlich auf die Integration und das nötige Change Management ein, damit Sie mit Ihrem Team innovativ durchstarten können.

>> [mehr erfahren](#)