BOBKAS BUSINESS – 02/2018

Design Thinking – Innovationsturbo für den Mittelstand

Die Innovation beginnt bei unseren eigenen Produkten.“ So populär verbreitet dieser Ausspruch auch sein mag, so schnell führt er heute auch direkt in die wirtschaftliche Sackgasse. Denn die ebenso viel zitierten disruptiven Technologien, also jene innovativen Produkte, die in der Folge ganze Geschäftsmodelle schlagartig wie unerwartet verdrängen, entspringen dem genauen Gegenteil: Das Produkt selbst steht zunächst hinten an. Stattdessen werden über eine Art Feldforschung zuerst ausschließlich die Bedürfnisse Ihrer Kunden ausgelotet. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt es im Gegensatz dazu nach wie vor häufig nur zwei Innovations-Quellen, die nicht selten zufallsgesteuert sind. Den intuitiven Impuls des Unternehmers und die situative Lösung spezifischer Kundenprobleme. Eine andere methodische Herangehensweise stellt das Design Thinking Modell dar. Hier geht es darum, mit begrenztem Aufwand schnellen Zugang zu neuen, für die Kunden relevanten, Produkt- und Dienstleistungskonzepten zu finden. Und eben nicht die perfekte Lösung nach bester deutscher Ingenieurkunst auszutüfteln, um sie dann via raffiniertem Marketingkonzept dem Kunden schmackhaft machen zu wollen. Sondern eben neu vom Kunden her zu denken. Wie aber gelingt diese Gedankenumkehr? Indem wir ein separiertes Umfeld schaffen, das gezielt Kreativität fördert. Dem Modell liegt zugrunde, was Hirnforscher längst bekräftigen:
Wir begreifen neue Dinge am besten, wenn wir sie sprichwörtlich für uns greifen können. Es geht darum, dem kreativen Denk- und Lösungsprozess jegliche Komplexität zu nehmen. Der Ansatz dabei ist, bewusst in die aktive Rolle des künftigen Nutzers zu schlüpfen, um die Aufgabe bzw. das Problem aus dessen Sicht bewältigen zu müssen. Der Fokus liegt dabei eben genau nicht auf der detailgenauen Ausarbeitung von Ideen, sondern auf umfassendem Experimentieren und Sammeln von neuen Einsichten. Durch das Wiederholen und Abwechseln entsteht ein zunehmend besseres Verständnis für das Problem und mögliche Lösungen. Hierfür braucht es im Team möglichst unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung. Design Thinking bringt dafür gezielt Köpfe aus unterschiedlichsten Disziplinen, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammen. Dies hat zwei wesentliche positive Effekte: Das Team verfügt damit über eine breite Range an Wissen und Lösungskompetenz. Dabei durchläuft der kreative Prozess im Wesentlichen drei Phasen:

Phase 1: Eintauchen. Suchen Sie gezielt nach Problemen Ihrer Kunden. Beginnen Sie damit, diese Problemfelder ausschließlich aus deren Sicht zu verstehen. Legen Sie in diesem Schritt ein simples, zentrales Wissensglossar an. Das Team musss sich zudem unbedingt vorurteilsfrei mit der Zielgruppe auseinandersetzen können – durch Beobachten, Befragen und Interagieren. Hier gilt es, die Zielgruppe und deren Bedürfnisse systematisch zu durchdringen, also unmittelbar in deren Lebens- und Entscheidungssituation einzutauchen. Die gewonnenen Einsichten werden dann durch gezielte Fragen und den Dialog im Team zu einem gemeinsamen Gesamtbild verknüpft. Machen Sie dieses vorhandene Wissen mittels einfacher Skizzen visuell sichtbar und damit kommunizierbar.

Phase 2: Lösungen entwickeln. Nun erst folgt die eigentliche Ideengenerierung im Team. Ziel ist zunächst das Produzieren von möglichst vielen Ideen. Anschließend werden die Ideenvorschläge strukturiert und zusammengefasst. Aus dieser Menge an Ideen werden die Vielversprechendsten mit Fokus auf die Attraktivität aus Kundensicht (Prio 1), Umsetzbarkeit und erst dann Wirtschaftlichkeit ausgewählt. Diese sollen dann schnell anhand von ganz simplen Prototypen ausprobiert werden.

Phase 3: Testen und lernen. Prototypen können viele verschiedene Formen annehmen: vom Papiermodell über ein Rollenspiel bis hin zum aktiven Storytelling. Es geht darum, die Idee zu verstehen, zu durchleben und intuitiv weiterzuentwickeln. Dies kann durch mehrere Wiederholungsschleifen geschehen. Sobald die Prototypen konkrete Formen annehmen, gehen Sie damit sofort in den offenen Dialog mit Ihrer Zielgruppe. Das daraus entstehende Feedback gibt Ihnen die wichtigsten Ansatzpunkte für Verbesserungen und Alternativen. Ob und wie plötzlich der Innovationsturbo zündet, also wie schnell ein Prototyp die Marktreife erlangt, ist selten lange vorher ersichtlich auf Grund der agilen Herangehensweise. Entsprechend braucht es die kurzfristige Kapitalbereitstellung im Bedarfsfall. Und wie immer gilt: der Umgang mit jedem neuen Werkzeug will gelernt und vor allem trainiert werden. Viel Freude nun mit diesem Gedankenimpuls für Ihr Team!



TOBIAS BOBKA
Sparringspartner für Entscheider

BOBKAS BUSINESS

Die monatliche
Unternehmer-Kolumne mit Tipps,
Trends und Best Practice.

BOBKAS KOLUMNEN
Man kann ja nie genug wissen