



Innovationen mit Design Thinking: Einfach. Schnell. Günstig.

# !deenquelle

Große wie kleine Unternehmen können mit dem Instrument Design Thinking außergewöhnliche Konzepte für innovative Produkte, Dienstleistungen, Vertriebsformen und Marketingstrategien entwickeln. Die Methode ist nicht aufwändig, führt rasch zu Ergebnissen und die Kosten bleiben übersichtlich. Wie Design Thinking in der Praxis funktioniert.

**D**ie Kunden zeigten sich begeistert, die Konkurrenz war baff: Procter & Gamble brachte ein sensationell einfach zu benutzendes Reinigungsgerät für Teppichböden auf den Markt. Statt mit einem mehr oder weniger schweren elektrischen Staubsauger hantieren zu müssen, säubern amerikanische Hausfrauen ihre Teppiche nunmehr mit Reinigungstüchern, an denen die Schmutzpartikel haften bleiben. Das Produkt ist von Anfang an ein Renner: Bereits im ersten Jahr verkauft der US-Konzern von Swiffer Carpet Flick mehr als 50 Millionen Stück.

Für die Entwicklung setzten die Amerikaner auf ein neues Innovationstool: Design Thinking. Dabei übernehmen Produktentwickler eine Arbeitsform aus der Kreativwirtschaft. „Unternehmen können mit dieser Methode außergewöhnliche Konzepte für innovative Produkte, Dienstleistungen, Vertriebsformen und Marketingstrategien entwickeln“, erläutert Martin Beeh, Professor für Designmanagement an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe und Inhaber der

Designberatung Beeh Innovation in Köln. Für kleinere Unternehmen ist das Verfahren ideal: Es lässt sich schnell umsetzen, kostet nicht viel und führt rasch zu einem Ergebnis.

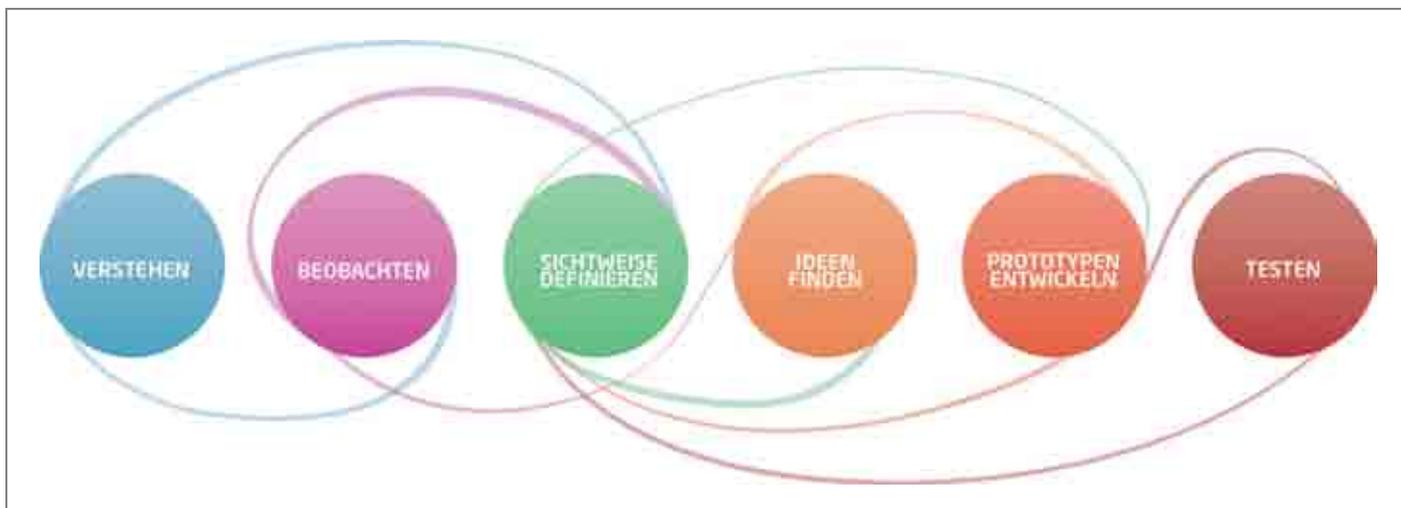
#### Methode in einem Tag erlernen

Wie es in der Praxis funktioniert, zeigen Workshops, die Martin Beeh gemeinsam mit dem Düsseldorfer Marken- und Strategieberater Florian Dieterle seit Anfang 2012 für Mitarbeiter mittelständischer Firmen durchführt: An nur einem Tag machen die Experten in Sachen Design Thinking ihre Teilnehmer mit dem Prinzip und dem Umsetzen der Methode vertraut. Das Auditorium (zwischen zehn und 25 Personen) kommt aus allen Branchen – vom Elektrokonzern über den Maschinenbau bis hin zum Möbelhandel und der Pharmaindustrie (siehe Kasten: „Erfahrungsbericht: In zwei Stunden ein tragfähiges E-Bike-Konzept“).

Dabei ist Design Thinking zunächst einmal nichts Spektakuläres. „Es handelt es sich um einen de-

**„Unternehmen können mit dieser Methode außergewöhnliche Konzepte, etwa für innovative Produkte, entwickeln.“**

Professor Martin Beeh, Hochschule Ostwestfalen-Lippe



## Spotlight: So funktioniert der Design-Thinking-Prozess

Das Besondere am Design Thinking sind multidisziplinäre Teams, Nutzer-Orientierung und klar definierte Prozessschritte. Auf Basis praktischer Erfahrungen und nach dem Vorbild der „d.school“ der Stanford Universität, hat das Hasso Plattner Institut den Design-Thinking-Prozess in sechs Schritten aufgebaut. Wiederholte Schleifen zwischen einzelnen Stationen optimieren das Ergebnis.

### Verstehen

Die Aufgabe beschreiben und das Problem definieren.

### Beobachten

Recherchieren und Nutzer beobachten, um Erkenntnisse zu gewinnen und Expertise zu erwerben.

### Sichtweise definieren

Die Beobachtungen der Teammitglieder auswerten und zusammenführen. Auf einen prototypischen Nutzer herunterbrechen, um dessen Bedürfnisse klar aufzuzeigen.

### Ideen finden

Auf Basis des bisherigen Wissens Ideen für die Lösung des

Problems sammeln und die besten Ansätze auswählen.

### Prototypen entwickeln

Zur Veranschaulichung der ausgewählten Ideen erste einfache Prototypen entwickeln, beispielsweise aus Papier.

### Testen

Prototypen bei der Zielgruppe testen. Auf Basis der dadurch gewonnenen Einsichten das Konzept verbessern und verfeinern, bis ein optimales, nutzerorientiertes Produkt entstanden ist

finierten, dem Design entlehnten Arbeitsprozess, der kreative Energie freisetzt“, erläutert Professor Ulrich Weinberg, Leiter der HPI School of Design Thinking am Hasso Plattner Institut of Design in Potsdam. Zentrale Aufgaben der Methode sind:

1. Bei der Entwicklung neuer Konzepte die Bedürfnisse der Anwender erkennen und in den Mittelpunkt stellen.
2. Problemstellung und Lösungsansätze aus vielen unterschiedlichen Perspektiven betrachten und bewerten.
3. Den Entwicklungsprozess so lange in Bewegung halten, bis das Optimum gefunden ist.

Wie das bei der Entwicklung neuer Konzepte hervorragend funktioniert, haben Wissenschaftler der Stanford University in den USA herausgefunden. Sie entwarfen einen mehrstufigen Ablaufplan für den Kreativprozess: Problem definieren, Informationen dazu recherchieren, Konzeptideen finden, Ideen in Form einfach erstellter Prototypen visualisieren.

Wichtig: Die einzelnen Schritte so lange in Schleifen wiederholen, bis das beste Ergebnis gefunden ist. „Das frühe Prototyping und die Möglichkeit, immer wieder in bereits abgeschlossene Prozessphasen zurückzukehren, steigern die Qualität der Ideen beachtlich“, erläutert Industriedesigner Beeh.

### Mitarbeiter aus allen Abteilungen

Anwender von Design Thinking setzen auf ein interdisziplinär zusammengesetztes Projektteam. „Das gewährleistet vielfältige Herangehensweisen an Problemstellungen“, betont Beeh. Firmen können beispielsweise für die Entwicklung eines neuen Produkts hausintern einzelne Mitarbeiter aus Vertrieb, Entwicklung, Design, Produktion oder Marketing zu einer Projektgruppe zusammenschließen. Von Vorteil ist, auch einen Außenstehenden (Wissenschaftler, Konsument) sowie einen mit dem Design-Thinking-Prozess vertrauten Moderator einzubinden. Beeh: „Die Gruppe sollte nicht größer als zehn Personen sein.“

Für den Erfolg entscheidend ist auch das Umfeld. „Unternehmen sollten die Projektarbeit nicht im üblichen Konferenzraum durchführen, sondern eine Umgebung schaffen, die kreatives Arbeiten im Stehen, Schreiben, Sitzen oder sogar Liegen unterstützt“, rät Beeh. Sein Tipp: „Einen speziellen Raum nur für die Projektgruppe reservieren und Recherchen so oft wie möglich außerhalb des Unternehmens durchführen.“

Nach der Methode der Stanford-Wissenschaftler hat die amerikanische Designagentur IDEO für Procter & Gamble den innovativen Teppichreiniger entwickelt. Das Entwicklerteam setzte sich aus Mitarbeitern des Reinigungsgeräteherstellers und der Agentur zusammen. Um mehr über das Verhalten, die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher zu erfahren, besuchte das Team mehrere Dutzend Hausfrauen in deren Wohnungen. Sie lernten daraus: Die Befragten wollten winzige Teile auf dem Teppich – wie Krümel und Papierschnipsel – ohne aufwändiges Staubsaugen beseitigen.



# Erfahrungsbericht: Design-Thinking-Workshop in der Praxis

## In zwei Stunden ein tragfähiges E-Bike-Konzept

Diese Frage hätte ein Fahrradhersteller, Autobauer oder eine Stadtverwaltung auch an eine renommierte Unternehmensberatung stellen können: „Wie wird das Elektrofahrrad in der Stadt das Automobil ersetzen?“ Herausgekommen wäre vielleicht nach einem halben Jahr ein dickes und teures Gutachten. Als Praxisaufgabe auf einem Workshop aber präsentierte ein kleines Team schon nach zwei Stunden überraschende Erkenntnisse. Watt KONTEXT-Autor Alfred Preuß war dabei.

16. Februar 2012. In den Räumen der Kölner Designberatung Beeh Innovation treffen gegen 8.30 Uhr die zehn Teilnehmer zum Workshop Design Thinking ein. Die bunt gemischte Gruppe aus Designern, Produktleitern, Innovationsmanagern, Firmenchefs und Kommunikationsexperten will lernen, wie sich dieses Innovationsinstrument in ihren Unternehmen praktisch einsetzen lässt.

Designer Martin Beeh und Marketingexperte Florian Dieterle sind die Moderatoren. Sie haben das Konzept für diesen Workshop entwickelt. Ihr Ziel für den Tag: Die Teilnehmer sollen das Prinzip verstehen, die fest strukturierte Vorgehensweise beim Design Thinking kennenlernen und an einem konkreten Beispiel umsetzen.

Sieben Themen stehen zur Auswahl. Eine Gruppe entscheidet sich für das E-Bike-Projekt. Niemand von ihnen kennt sich wirklich mit dem Thema aus. In zwei Stunden sollen die Teilnehmer jedoch eine Antwort haben auf die Frage „Wie wird das Elektrofahrrad in der Stadt das Automobil ersetzen?“ und einen umsetzbaren Lösungsweg aufzeigen. Die Zeit läuft.



### Stufe 1: Das Projekt definieren.

„Erst wenn man genau weiß, wo man startet und wohin man gelangen will, kann man sich auf den Weg machen“, sagt Florian Dieterle. „Hier ist betriebswirtschaftliche Systematik gefragt, verbunden mit starkem Kunden- und Verbraucherkonzept.“

Für die E-Biker heißt das: Klären, aus welcher Sicht sie das Thema angehen (Antwort: „Mittelständisches Unternehmen aus der Fahrradbranche“) und welche Zielgruppe das Konzept ansprechen soll. Heißt: Wer fährt überhaupt mit einem E-Bike durch die Stadt? Sie beschreiben dazu lebensnah einen idealtypischen Vertreter ihrer Zielgruppe (Persona-Methode): 35-jähriger Angestellter, verheiratet, wohnt am Stadtrand, arbeitet in der City, Einkommen 40.000 Euro pro Jahr, technologieorientiert, normales Ökobewusstsein, werbemäßig gut übers Fernsehen erreichbar.



### Stufe 2: Umfassend recherchieren.

„Das interdisziplinär zusammengesetzte Projektteam trägt alle verfügbaren Informationen zusammen. Dazu gehören Zahlen, Daten, Projektberichte, Fotos, Beobachtungen, Filme und selbst früher verworfene Ideen“, erläutert Florian Dieterle diesen Schritt. Und weiter: „Intuitive und analytische Verstehens- und Beobachtungsgabe sind hier zugleich gefragt, die sogenannte Methode des Consumer Insight ist besonders erkenntnisreich, Empathie, also Leidenschaft, der Schlüssel zum Erfolg.“

Das E-Bike-Team macht sich zur Recherche vor Ort auf. Es will beim Gang durch die Hauptverkehrsstraße des Kölner Stadtteils erkunden, was einer stärkeren Benutzung von Elektrofahrrädern im Stadtbereich im Wege stehen könnte. Fürs Marketing hilfreiche Erkenntnisse tun sich auf.

In der TV-Werbung herausstellbare Pluspunkte für das E-Bike sind: keine Parkgebühren, schnell am Stau vorbei, kaum Energiekosten. Aus Sicht der Anwender könnten Minuspunkte sein: kein Wetterschutz bei der Fahrt ins Büro, Diebstahlgefahr beim schlecht gesicherten Abstellen, Sicherheitsrisiko beim engen Überholen durch Autos, keine sichere Ablage für Laptop und Aktentasche. Darauf muss die Branche reagieren.

### Stufe 3: Umsetzungsideen finden.

„Bei der Ideenfindung sollten Firmen besonders auf die kreativen Fähigkeiten setzen, die bei Designern typisch sind“, rät Martin Beeh. Das sind Querdenken sowie schnelles intuitives Beobachten und Beschreiben von Sachverhalten und entsprechenden Lösungen.

Auf dem Rückweg zum Workshop haben die E-Bike-Rechercheure bereits ein Bild davon, worauf es ankommt, damit sich das Elektrofahrrad als innerstädtisches Fortbewegungsmittel im großen Stil durchsetzen könnte: Erfolgsscheidend ist nach ihrer Einschätzung gemeinsames Vorgehen von Kommunen, E-Bike-Herstellern und Arbeitgebern.

Aufgaben: Kommunen müssen ausreichend breite Spuren für E-Biker und Radfahrer auf die Straße verlegen



statt auf den Bürgersteig. Arbeitgeber müssen sichere Abstellmöglichkeiten mitsamt Stromanschluss für E-Bikes anbieten sowie Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich ihre Mitarbeiter bei schlechtem Wetter im Büro umziehen können. E-Bike-Hersteller müssen ihre Fahrzeuge so konstruieren, dass sie sicher und komfortabel sind.



### Stufe 4: Ideen per Prototyping aufzeigen.

„Die auf den ersten Punkten basierenden Lösungsansätze sollten Unternehmen frühestmöglich als Prototypen sichtbar machen, auch wenn sie noch so krude präsentiert werden“, ermuntert Designer Beeh, „damit lässt sich schnell aus Fehlern lernen. In dieser Phase erfährt das Projekt einen wirklichen Turbomoment, der Entwicklungszeiten entscheidend verkürzt, ohne aber die Qualität des Ergebnisses zu mindern. Die Prototypingphase kann mehrere Prototypentests beinhalten.“

Zurück im Workshop-Raum machen sich die Designer im Team gleich daran, das E-Bike entsprechend den neu erkannten Anforderungen aufzurüsten. Mit verschiedenen technischen Lösungen sorgen sie dafür, dass das Fahrzeug in der Dunkelheit immer gut gesehen wird, dass vorbeifahrende Autos gezwungen sind, das Rad weiträumig zu umfahren, dass der Biker bei plötzlichem Regen schnell im Trocknen ist und seine Büroutensilien gut am Rad verstauen kann.

Ihre Ideen bringen die Designer als Konzept zu Papier. Die anderen Teilnehmer ermitteln in der Zwischenzeit per Smartphone und Notebook im Internet das mögliche Marktpotenzial für Elektrofahrräder. Gemeinsam präsentieren sie den anderen Teilnehmern ihr in nur zwei Stunden erarbeitetes Konzept. Hier endet auch der Workshop mit einer Gesamtbeurteilung durch die Moderatoren.

### Stufen 5, 6 und 7: Lernen, rückkoppeln und implementieren.

„Unternehmen können nach diesem Schema den Innovationsprozess so lange wiederholen, bis sie die optimale Produktidee entwickelt haben“, erläutert Martin Beeh, „mit jeder Runde wird das Ergebnis um viele Grade besser.“

„Nach den Erkenntnissen der Prototypingphase sollten Unternehmen mit der Umsetzungs- und Markteinführungsphase beginnen“, ermutigt Florian Dieterle, „hierbei lassen sich neben klassischen Planungswerkzeugen auch Methoden wie Brainstorming und Prototyping einsetzen, um Preis-, Vertriebs- oder Marktaktivitäten realitätsnah zu simulieren.“

## Der Praktiker: Merksatz 1

„Designer brauchen für die Produktentwicklung Grundlagen und Ideen, die auf Nutzerinformationen basieren. Sonst machen sie nur ein hübsches Design.“



Christof Ronge, Innovations- und Designmanager beim Sport- und Spielgerätehersteller Kettler in Ense (Sauerland)

## Der Professor: Merksatz 2

„Design Thinking kombiniert die Haltung ‚Denken wie ein Designer‘ – also Offenheit, Einbeziehung verschiedener Gedanken, keine Tabus, interdisziplinäre Teams und Inputs – mit einem analytischen, rationalen Ansatz zu einem sich ständig wiederholenden und praxisbezogenen Prozess.“



Martin Beeh, Inhaber Beeh Innovation in Köln und Professor für Designmanagement an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe

## Der Berater: Merksatz 3

„Entscheidend für die Unternehmens- und Markenführung der Zukunft wird das Management von Beziehungen und das Gestalten von Erlebnissen sein. Dieser Prozess geht weit über die klassische Konzeption von Produkten und Dienstleistungen hinaus. Design Thinking unterstützt das Finden von Lösungen dafür.“



Florian Dieterle, Inhaber Florian Dieterle Markenmanagement in Düsseldorf

>>> Mit diesem Wissen startete das Team in die Phase der Ideenfindung. Sie nutzen dazu bekannte Verfahren wie etwa das Brainstorming. Den Aha-Effekt hatte die Gruppe, als eines ihrer Mitglieder mit einem Wischer spielte: Er fand damit einen Weg, ohne den Einsatz von Elektrizität oder Batterien Partikel vom Boden zu entfernen. Von dem auf dieser Basis kreierten neuen Reinigungsgerät produzierte Procter & Gamble eine Reihe von Prototypen und testete deren Akzeptanz in internationalen Märkten.

Andere Firmen arbeiten inzwischen ebenfalls nach dem Design-Thinking-Prinzip. US-Autohersteller Ford beispielsweise hat auf diesem Wege einen sogenannten Eco Guide entwickelt. Er ermuntert auf LCD-Displays – rechts und links vom Tachometer angebracht – Autofahrer virtuell zum effizienten Fahren. Je benzinsparender der Fahrer das Gaspedal tritt, umso üppiger sprießen auf den Monitoren Blätter und Weinreben. Ford setzt den Öko-Mahner kombiniert mit einem intelligenten Informationssystem (Smart Gauge) im Modell Fusion und in Hybridlimousinen ein.

### Studenten landen Volltreffer

Eine visionäre Idee entwickelten Studenten der HPI School of Design Thinking mit dem Konzept eines sozialen Logistiknetzwerks. Paketversender DHL hatte den Studenten die allgemein gehaltene Frage nach einem aussichtsreichen neuen Geschäftsfeld gestellt. Sie kamen mit der Design-Thinking-Methode auf eine überraschende Lösung: In einer Welt, in der Energie immer teurer wird und Mobilität umweltfreundlich sein soll, könnte auch der Transport von Päckchen

völlig neue Wege gehen. Ihr Vorschlag: Ähnlich einer Mitfahrerzentrale transportieren auch Mitglieder eines Netzwerks auf ihren per Rad, U-Bahn oder zu Fuß durchgeführten Routen Sendungen. Die Information über Abholort und Ziel läuft über Handy und SMS. Immerhin: Das Konzept stellte DHL als Zukunftsvision 2010 auf der Weltausstellung in Shanghai vor.

Verstärkt nutzen mittlerweile auch mittelständische Unternehmen die seit etlichen Jahren erprobte Methode. „Wir sprechen zwar nicht unbedingt und ständig von Design Thinking, arbeiten aber schon mit den entsprechenden Elementen“, berichtet Christof Ronge. Ronge ist seit zwei Jahren Innovations- und Designmanager beim international agierenden Hersteller von Sport- und Freizeitprodukten Heinz Kettler im sauerländischen Ense. In dieser Zeit hat Ronge den Produktentstehungsprozess im Unternehmen verfeinert: „Wir geben uns Themen, gehen hinaus und sammeln Informationen, clustern sie und gehen kreativ damit um.“

Ergebnis: Im Frühjahr 2012 brachte Kettler einen nach Design-Thinking-Prinzipien entwickelten Sandkasten auf den Markt. Er zeichnet sich durch eine Reihe von Besonderheiten aus: Ösen zum Anbringen weiterer Spielgeräte steigern den Spielwert. Eltern können den Sandkasten zu einem Spielhaus umwandeln. Eine spezielle Außenkante erleichtert das Rasenmähen rund um den Spielplatz. Der zusammensteckbare Sandkasten lässt sich leicht auseinandernehmen und ist im Winter schnell verstaut. So viel verrät Ronge schon einmal: „Das Produkt kommt prima bei der Zielgruppe an.“

### Konzepte für die Praxis

Das Konzept dafür erarbeiteten Kettler-Mitarbeiter in interdisziplinär zusammengesetzten Workshops. „Einige Teilnehmer hatten Kinder in dem entsprechenden Alter“, berichtet Ronge, „deshalb flossen auch viele persönliche Erfahrungen in den Entwicklungsprozess mit ein.“ Anfang 2013 kommt Kettler mit weiteren innovativen Produkten auf den Markt.

Innovationsmanager Ronge plädiert dafür, dass auch Produktmanager das Design Thinking kennenlernen. „Sie denken vor allem in den Kategorien Preispunktstrategien, Produzierbarkeit des Produkts oder Portfoliostrategie. Für uns Designer ist es jedoch wichtig, vom Produktmanagement Grundlagen und Ideen zu bekommen, die auf verlässlichen Nutzerinformationen basieren.“ Sein Tipp: „Unternehmen sollten ihre Produktmanager zu einem Design-Thinking-Workshop schicken. Sie lernen dort, welche Informationen Designer brauchen, um wirklich innovative und kundengerechte Produkte zu entwickeln.“ So lassen sich Kunden und Konkurrenten immer wieder aufs Neue überraschen.

Alfred Preuß

### InfoBox

→ [www.beeh-innovation.com](http://www.beeh-innovation.com)

→ [www.hpi.uni-potsdam.de/d\\_school/home.html](http://www.hpi.uni-potsdam.de/d_school/home.html)

Buch: „Design ThinkIng. Innovationen lernen – Ideenwelten öffnen“ (gibt Einblicke in die Methode)