

Markus Blatt & Emmanuel Sauvonnet (Hrsg.)

# Wo ist das Problem?



Mit Design Thinking  
Innovationen entwickeln  
und umsetzen

2. Auflage

**Vahlen**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung: Wo ist das Problem?</b> . . . . .	11	3.4 Was leistet Design Thinking bei der Produktentwicklung?	121
<b>Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung</b> . . . . .	17	3.5 Wie entwickelt man ein ganz neues Produkt aus Nutzersicht . . . . .	133
1.1 Was ist Design Thinking . . . . .	18	<b>Teil 4: Mit Design Thinking Innovationen umsetzen</b> . . . . .	151
1.2 Wie wird Design Thinking umgesetzt?	20	4.1 Wie entstehen aus Design Thinking-Ideen erfolgreiche Geschäftsmodelle?	153
1.3 Worin liegen die Kernelemente von Design Thinking? . . . . .	23	4.2 Wie bei Carglass® ein Design Thinking-Projekt erfolgreich implementiert wurde . . . . .	172
<b>Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern</b> . . . . .	41	4.3 Wie kann Design Thinking nachhaltig in einer Organisation verankert werden? . . . . .	184
2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg? . . . . .	44	4.4 Welchen Beitrag leistet Design Thinking in Unternehmen? . . . . .	194
2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“? . . . . .	54	<b>Teil 5: Zusammenfassung und Crash-Kurs</b> . . . . .	199
2.3 Was bedeutet Intuition für Manager in Zeiten der Unsicherheit . . . . .	64	<b>Autorenporträts</b> . . . . .	207
<b>Teil 3: Mit Design Thinking Innovationen entwickeln</b> . . . . .	79	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	223
3.1 Warum ist Design Thinking ein Erfolgsmodell an Hochschulen . . . . .	81	<b>Quellenverzeichnis der Grafiken</b> . . . . .	229
3.2 Wie setzen Unternehmen wie SAP ganz konkret Design Thinking ein? . . . . .	96	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	231
3.3 Wie hilft Design Thinking bei komplexen eCommerce-Projekten? . . . . .	112		



## Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

was letztlich auf deren typische „Don't think. Do!“-Mentalität zurückzuführen ist.

### 3. Intuitiv - Was bedeutet Intuition für Manager in Zeiten der Unsicherheit?

Die Geschäftswelt ist in erster Linie geprägt durch eine analytisch-rationalistische Denkweise, die grundsätzlich innovationshemmend wirkt. Um vorhersagbare Geschäftsergebnisse liefern zu können, setzen Unternehmen auf Vergangenheitswerte und übertragen diese auf die Zukunft. Soll jedoch eine Innovationskultur in Unternehmen implementiert werden, müssen rationalistische Denkweisen um intuitive Denkweisen ergänzt werden. Design Thinking verbindet beide Denkformen und schafft die Voraussetzungen dafür, neue Wege gehen zu können.

Diese drei Erfolgsfaktoren sind nicht nur die Voraussetzung für erfolgreiche Design Thinking-Projekte. Wenn Sie dauerhaft im Unternehmen verankert werden, verändern sie auch die Management-Kultur.

44

## 2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg?

von Markus Blatt

„Die Kunst ist, ein Mal mehr aufzustehen, als man umgeworfen wird.“ (Winston Churchill)

### Die Sache mit dem Scheitern

Jeder kennt sie. Manche lieben sie und manche hassen sie. Aber eins steht fest, sie sind eine Erfolgsgeschichte: diese kleinen gelben Zettel, Post-its genannt. Was wären wir ohne sie? Wie würden wir wirklich Wichtiges kenntlich machen? Wie würden wir auch nach Jahren noch unsere

## 2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg?

Lieblingsstelle im Buch finden? Wie würden wir wissen, wo wir in dem 25seitigen Versicherungsvertrag unterschreiben müssen? Doch wir verwenden sie gedankenlos. Ich selbst auch! Bei der Recherche zu unserem Thema gab es viele Quellen zu lesen, und natürlich vollzieht sich das heute meistens elektronisch. Aber um einen Artikel zu strukturieren, verwende ich die gelben Klebezettel. Ich erstelle eine Reihenfolge und baue Zusammenhänge auf – und verwerfe sie wieder. Ich klebe um, ich klebe neu. Bis es mir zusagt – und dem Leser dann hoffentlich auch.

Erst als ich mich näher mit dem Scheitern beschäftige, wird mir klar, dass auch diese Post-its aus einem „Unfall“ hervorgegangen sind und ein Produkt des Scheiterns darstellen, also nicht dem Zufall, sondern tatsächlich einem „fail“ – einem Fehlschlag oder Versagen – zu verdanken sind. Hier ist etwas ganz furchtbar schiefgegangen und gerade deshalb so revolutionär neu, so erfrischend einfach und so wunderbar hilfreich.

Wie kam das? Nun, angefangen hat es mit Spencer Silver, einem Chemiker von der Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M), der nach einem neuen Super-Kleber sucht. Er probiert einiges aus, ändert Mischungen, ergänzt Bestandteile und lässt andere weg.

Das Ergebnis haftet zwar gut auf allen Oberflächen, aber es klebt nicht dauerhaft. Doch es wird tatsächlich ein Produkt daraus entwickelt – ein Board, das mit dem Kleber bestrichen wird, und auf das man nun Papierzettel kleben und wieder entfernen konnte. Post-its falschherum sozusagen. Das Produkt wird ein wirtschaftliches Desaster, keiner kauft es. Silver gibt die Klebemischung auf, sie erfüllt nicht ihren Zweck, sie ist ein fail (<http://de.wikipedia.org/wiki/Klebezettel>).

Dann kommt ein Kollege Spencers ins Spiel. Art Fry singt in einem Kirchenchor und ärgert sich darüber, dass sein Lesezeichen ständig aus dem Gesangbuch fällt. Da erinnert er sich an die Erfindung seines

## Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Kollegen Silver und bastelt aus der Klebemischung ein selbstklebendes Lesezeichen, das man immer wieder ablösen kann: In diesem Moment sind die Post-its erfunden und starten ihren Siegeszug (Scheppnach 2011).

Genau wie bei den kleinen gelben Zetteln geht es oft in unseren Projekten zu. Nicht jedes Projekt ist ein Erfolg – aber was heißt das schon, wenn der Unterschied zwischen Erfolg und fail nur in der Frage liegt, ob ich den Kleber auf der Oberfläche oder dem Zettel selbst anbringe? In Wahrheit ist jedes Projekt ein Erfolg, man muss ihn nur sehen.

Doch sind wir – gerade wir Manager – eben anders konditioniert. Besonders die derzeit aktive Managergeneration leistet sich null Fehler. Prof. Dr. Heinz Bude von der Universität Kassel charakterisiert den Umgang mit der Null-Fehler-Toleranz so: „Wer das nicht hinkriegt, gehört zu den wirklichen Losern, von denen man sich besser fernhält.“ (Buss 2014)

Wer scheitert, ist ein Loser – so einfach ist das. Es gehört viel Mut dazu, diese tief verankerten Reflexe und scheinbaren Kausalitäten zu unterdrücken, genauer hinzuschauen und offen zu sagen: Jawohl, ich bin gescheitert – und gescheiter!

46

### Scheitern im Projekt

*„Wenn du verlierst, verliere nicht den Lerneffekt.“ (eine von 19 Lebensregeln des Dalai Lama)*

Projekte sind Wetten. Klar will man gewinnen. Klappt nur nicht immer. Schaut man in Wikipedia (oder dem guten alten Lateinbuch) nach, findet man heraus, dass „Projekt“ sich von „proicere“ ableitet, vorwärtswerfen. Projekte sind also Würfe nach vorn. Sie sollen beweisen, dass eine Idee, ein Produkt und schließlich ein Business Case Bestand haben, auch „unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Ressourcen (...) und Qualität“, sprich: den gegebenen Bedingungen der Realität (Möller 2003: 22).

Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht alle Projekte erfolgreich sein bzw. zu dem Ziel führen können, das ihnen angedacht war. Scheitern kann man in Projekten auf drei verschiedene Arten, die ich hier aus meiner persönlichen Erfahrung heraus darstellen möchte.

### Variante 1: Lernen aus Fehlern

Letztendlich sind Projekte genau dazu da: zum Erproben, Erforschen und Anpassen. Schon zum Schutz des eigentlich gewollten Produktes bezeichnen wir den Vorläufer in diesem Stadium ja nicht als Produkt, sondern als Projekt. Lernen ist hier also im Rahmen des Erwünschten. Und Lernen setzt Scheitern voraus. Oftmals verifiziert man mit einem Test(markt) einen Business Case. Hier finden sich viele Annahmen, die aus der Theorie heraus getroffen wurden und einen ersten Praxistext bestehen müssen. Dabei kann man viel lernen und – in einem iterativen Prozess – die vorausgegangenen Annahmen durch die gewonnenen Erkenntnisse ersetzen. Das würde natürlich niemand als Scheitern bezeichnen – doch im Grunde ist es genau das, nur ein wenig kaschiert. Hier finden Sie eine idealtypische Liste des Scheiterns aus unseren Projekten im Sinne dieser ersten Variante, also hinsichtlich der Frage: Aus welchen Fehlern konnten wir lernen?

- Marketingmaßnahmen: ein Werbemedium im Media Mix hat nicht die nötige Response gebracht, die Budgets wurden in der Folge umgeschichtet.
- Fokusgruppen: Kunden verstehen die Werbebotschaft nicht – ein ganz neues Ansprachekonzept und ein neuer Name für das Angebot wurden erarbeitet.
- Annahmen im Business Case zum Mengengerüst: weniger Interessenten konnten als Kunden gewonnen werden als angenommen, dafür machten die dann mehr Umsatz als vorausberechnet.

## Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

- Kosten tauchen plötzlich auf: ausgabewirksame Faktoren zeigten sich erst im Projektverlauf – und mussten in den endgültigen Business Case eingeplant werden.
- Faktor Mensch: Mitarbeiter in den Outlets empfinden das neue Angebot als Bedrohung oder Belastung und ziehen im Projekt nicht mit – stärkere Einbindung der Mannschaft vor Ort und Mitarbeitermaterialien.

Diese im englischsprachigen Raum als „trail and error“ bezeichnete Vorgehensweise hat sich auch bei uns durchgesetzt und wird im Allgemeinen kaum mehr als Scheitern angesehen. Das wird sich bei der nächsten Variante ändern.

### Variante 2: Lernen, was funktioniert

Ein Projekt kann als Ganzes gescheitert sein, aber heißt das auch, dass die Idee gescheitert ist? Vielleicht wurde sie nur falsch umgesetzt? Oder umgekehrt: Vielleicht war die Idee falsch und wurde richtig umgesetzt? Eigentlich kommt immer etwas aus einem Projekt heraus. Oftmals – so zeigt unsere Erfahrung – gibt es Bestandteile, die funktionieren. Das können Hauptbestandteile der Lösung sein, aber auch dienende Funktionen wie eine besonders einfache Abrechnungsform, ein Ansprachekonzept für die Zielgruppe oder besonders gute Kommunikationsabläufe im Projektteam.

Wichtig ist nun, dass diese Bestandteile, die erfolgreich waren, erkannt, benannt und kommuniziert werden. Nur so können sie in andere Projekte und Ideen einfließen und diese erfolgreicher machen. Doch wer kommuniziert schon gern sein Scheitern? Und wer nutzt gerne diese Bestandteile, denen der Makel des Scheiterns anhaftet?



### Variante 3: Lernen, dass etwas nicht geht

Das Projekt ist gescheitert. Die Ressourcen verschwendet. Die Signale werden vom Markt nicht erkannt. Karriereknick! – So passiert das oft, wenn der Fall der Fälle eintritt: Das Produkt oder die Dienstleistung wird nicht angenommen, verkauft sich nicht. Die technische Umsetzung kann nicht zu marktfähigen Preisen realisiert werden etc. Doch die eigentliche Arbeit fängt jetzt erst an. Als Manager sind wir meist auf die „Wie-viel-Frage“ fokussiert. Wie viele Kunden haben wir verloren? Wie viel hat das gekostet?

Stattdessen sollte man sich in dieser Situation mit dem „Warum“ beschäftigen. Warum haben wir Kunden verloren? Warum konnte unser Angebot nicht überzeugen? Warum gibt es dafür keinen Markt?

Wer diese Fragen ehrlich beantwortet, lernt, was nicht geht. Und verhindert damit für die Zukunft, dass gutes Geld schlechtem hinterhergeworfen wird. Denn oftmals werden ähnliche Fragestellungen neu gestellt, und nach ein, zwei Jahren kommt das nächste Projekt, das mit dem Erfahrungsschatz des gescheiterten schneller, zielführender und effizienter umgesetzt werden kann.

*„Man rennt nicht zweimal mit dem gleichen Kopf gegen die gleiche Wand.“ (Volksmund)*

### Scheitern + Lernen = Erfolg

Im Projektgeschäft gibt es also drei Formen des Scheiterns, die uns alle etwas lernen lassen, das wir für uns selbst, das Produkt oder andere Produkte anwenden können: Wir lernen aus Fehlern, lernen, welche Bestandteile einer Lösung funktionieren, und wir lernen, was eben nicht funktioniert. Scheitern und Lernen sind also zwei Seiten der gleichen Medaille, gemeinsam ergänzen sie sich zum Erfolg.

Dreht man diese einfache Formel einmal um, so erweist sich Lernen als die nötige Zutat, wenn man aus Scheitern Erfolg machen will. Mit dem

## Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern



Abbildung 9: Scheitern + Lernen = Erfolg!

50

Lernen ist es nun so eine Sache: Lernen muss man zulassen, man muss es wollen, ständig neu denken und bereit sein, das Bestehende infrage zu stellen und die Angst vor dem Scheitern (und dem Zugeben des Gescheitertseins) zu verlieren.

Das ist aber mitnichten so einfach, wie es sich anhört. Kann man sich als Manager unter entsprechendem Handlungs-, Budget- und Umsatzdruck das Lernen überhaupt leisten? Der Erfinder des Laserdruckers, Gary Starkweather, hat sich jedenfalls dazu entschieden, etwas zu riskieren und sich auch Gegenwind gefallen zu lassen. „Obwohl seine Labor-Kollegen die Lasertechnik für Drucker nicht anwendbar hielten, führte er seine Tests unbeirrt fort – und scheiterte immer wieder. Als der Drucker auf den Markt kam, wurde er zu einem der meistverkauften Geräte von Xerox.“ (Scheppnach 2011)

## 2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg?

Lernen lohnt sich also, wenn man gleichzeitig eine Vision und keine Angst vor dem Scheitern hat. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern diesen Freiraum geben und sie zum Lernen ermutigen. Dies kann über die Integration einer Lernphase in den Projektmanagement-Tools erfolgen, die dann aber nicht nur auf dem Papier stehen darf, sondern auch gelebt werden muss. Moderne Tools wie Unternehmens-Wikis sind hierzu ein weiterer wichtiger Baustein. Diese fördern nicht nur die Verschriftlichung von Erfahrungen, sondern auch den Austausch zwischen einzelnen Teams.

Viel wichtiger ist aber die nachhaltige Installation einer Unternehmenskultur, die Fehler und das Zugeben von Fehlern nicht sanktioniert, sondern belohnt. Das ist in der Tat eine wesentliche Aufgabe für weit-sichtige Manager mit Mut.

*Ich bin nicht gescheitert, ich habe nur Tausende von Möglichkeiten probiert, die nicht funktioniert haben.“ (Thomas Alva Edison)*

### Design Thinking als Katalysator des Scheiterns

An dieser Stelle kommt Design Thinking ins Spiel. Wir wollen zeigen, dass Design Thinking nicht einfach nur eine weitere Methode im Baukasten eines guten (Innovations-)Managers ist. Nein, Design Thinking ist eben weit mehr für uns, es ist ein Management-Paradigma!

Und in diesem Paradigma spielen Lernen und Scheitern, Scheitern als Lernen eine große Rolle. Design Thinking basiert unter anderem auf diesen Grundsätzen: „aus Fehlern lernen“ und „trail and error“. Der iterative Ansatz von Design Thinking führt quasi automatisch zum Scheitern, da es sich um einen lernenden Prozess handelt, der immer wieder zurückspringt, Dinge infrage stellt und verbessert, neu angeht. Die oben beschriebenen drei Formen des Scheiterns sind daher beim Bau von Prototypen (Phase 5) und bei den anschließenden Tests (Phase 6) geradezu an der Tagesordnung – und durchaus erwünscht!

## Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

### Schneller testen = früher scheitern

Gemäß unserer kleinen Formel Scheitern + Lernen = Erfolg ist es also von Vorteil, möglichst früh zu scheitern, um möglichst schnell dazuzulernen. Darin liegt der Grund, warum wir bei Design Thinking Scheitern lieber als Lernerfolg bezeichnen. Das frühe Prototyping, bei dem mit gebastelten, unfertigen, vielleicht sogar verrückten oder rudimentären Mitteln ein physisches Erlebnis der angedachten Lösung hergestellt wird, dient genau diesem Zweck: „Man hat den Prototyp gebaut, um zu lernen, und man macht Fehler, um ebenfalls daraus zu lernen. Dieser Lernprozess setzt aber eben oft erst ein, wenn man einen Prototyp in der Hand hält und ihn ausprobiert.“ (Plattner et al. 2011: 125)

Bereits bei der Erstellung des Prototyps kann man also lernen und die Erfahrungen des multidisziplinären Teams nutzen. Prototypen können auch in Form von Rollenspielen, Grafiken oder Playmobil-Modellen entstehen. Wichtig ist eben nur, dass in der folgenden Testphase diese auf Herz und Nieren direkt von der Zielgruppe ausprobiert werden können.

52

### Feedback einholen und umsetzen = schneller lernen

Der enorme Feedback-Gewinn von Design Thinking ist ein weiterer Aspekt, der dazu beiträgt, Gutes aus dem Scheitern zu entwickeln. Wie bereits oben beschrieben, müssen die Teilnehmer des Prozesses hierzu auch bereit und offen sein: „Es ist wichtig, dass dieser Lernaspekt in den Köpfen der Design Thinker fest verankert ist und dass niemand erwartet, sofort Lorbeeren für eine Idee zu ernten, die noch verbessert werden kann.“ (Plattner et al. 2011: 125)

Wenn die Zielgruppe dann Feedback gegeben hat, ist es wichtig, dieses sofort anzunehmen und umzusetzen. Mit einer angepassten Lösung

## 2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg?

bzw. einem verbesserten Prototyp wird dann erneut eine Testphase eingeleitet – solange, bis das Ergebnis wirklich das Problem der Zielgruppe löst. Dies kann auch bedeuten, dass man Lösungsansätze und erstellte Prototypen in diesem Prozess komplett verwerfen muss. Man scheitert eben. Doch plötzlich ist Scheitern gar nicht mehr so schlimm. Denn man hat ja nicht Unmengen an Geldern und Stunden kostspieliger Arbeitszeit verbraten, sondern lediglich ein wenig Knete, Papier und Legosteine.

Übrigens kann es bereits bei der Design Challenge (Phase 1: Verstehen) passieren, dass in der Folgephase (Phase 2: Beobachten) herauskommt, dass das eigentliche Problem ganz woanders liegt und die Design Challenge entsprechend angepasst werden muss.

Dieser grundsätzliche Lernprozess, der verhindern hilft, dass die Lösungen stur in die falsche Richtung entwickelt werden, ist uns so wichtig, dass wir ihn im Titel unseres Buches verankert haben. Denn wer die Frage: Wo ist das Problem? richtig beantworten kann, der hat schon viel gelernt und halb gewonnen ... – und ist auf dem Weg dorthin wahrscheinlich schon (mehr als) einmal gescheitert.

### Postskriptum

Nanu, hier ist noch ein Post-it übriggeblieben. Und das in diesem Moment, wo mein Beitrag eigentlich abgeschlossen ist! Was steht drauf? „Fallor ergo sum. Ich irre mich, also bin ich.“ – Augustinus von Hippo (354 – 430 n.Chr.) (Quelle: Aurelius Augustinus: De civitate Dei, Liber XI, Caput 26).

## Wie die Prinzipien des Design-Thinkings in der Praxis umgesetzt werden

Design Thinking hat in den letzten Jahren in Konzernen, mittleren und kleinen Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche Unternehmen haben Mitarbeiter geschult, Design Thinking-Räume eingerichtet und erste Schritte in agilen und interdisziplinären Projekten erfolgreich unternommen. Die Relevanz und Wahrnehmung von Design Thinking ist stark gestiegen. Ob Produktentwicklung, Business Development, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Rund die Hälfte aller deutschen Dax-Unternehmen hat das Potenzial von Design Thinking erkannt und setzt die Methode erfolgreich ein.

## Was ist Design Thinking? Was sind die Kernelemente und wie wird Design Thinking umgesetzt?

Mit diesem kompakten Handbuch werden Sie anwendungsorientiert über eine der vielversprechendsten Innovationstechniken der Gegenwart informiert. Die Autoren – Experten von SAP, T-Systems, Swisscom oder sovanta – erklären die zugrunde liegenden Prozesse von der Konzeption bis zur Durchführung von Design Thinking. So werden Sie in die Lage versetzt, Design Thinking für Ihr Unternehmen zu nutzen: als Instrument, in dem kreative und analytische Methoden vereint werden, für die Entwicklung und Prototyping neuer innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

## Aus dem Inhalt:

**Kapitel 1:** Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung

**Kapitel 2:** Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

**Kapitel 3:** Mit Design Thinking Innovationen entwickeln

**Kapitel 4:** Mit Design Thinking Innovationen umsetzen

## Die Herausgeber:

*Markus Blatt* und *Emmanuel Sauvonnnet* sind Gründer und geschäftsführende Gesellschafter der neueBeratung GmbH. Das Unternehmen berät beim Aufbau, Ausbau und Umbau von Geschäftsmodellen. neueBeratung GmbH gehört 2017 laut brandeins und Statista zu den besten Beratern im Bereich „Innovation und Wachstum“ sowie „Strategieentwicklung“.

## Website zum Buch:

Unter [www.Wo-ist-das-Problem.com](http://www.Wo-ist-das-Problem.com) finden Sie eine Arbeitsgrundlage für einen Design Thinking-Crashkurs.

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978-3-8006-5318-8



9 783800 653188

€ 24,90