
Design Thinking für Digitale Innovation:

Wie durch geplante Innovation die Zukunftsfähigkeit gesteigert wird



Foto: UX Indonesia auf unsplash.com



Einführung

Innovationen spielen in der heutigen, modernen Gesellschaft eine besondere Rolle. Unternehmen, die innovativ und flexibel agieren, können sich von ihren Mitbewerbern abgrenzen und langfristig am Markt bestehen. Werden Innovationsmomente verpasst, kann dies im schlimmsten Fall zum Unternehmenskonkurs führen. Prominente Beispiele sind etwa Kodak oder Nokia.

Gerade in kleinen Organisationen sind es häufig Einzelpersonen, deren kreatives Potential für einen Marktvorteil verantwortlich ist. Was aber tun, wenn diese Person ausfällt? Innovation kann man planen. Die Methode des Design Thinking ist ein strukturiertes Vorgehensmodell zur Ideengenerierung. Es unterstützt Unternehmen dabei, Innovation in ihrer eigenen Organisation gezielt zu ermöglichen. Auf diese Weise kann kreatives Potenzial strukturiert genutzt und in einem iterativen Prozess immer weiter geschärft und vorangetrieben werden. So können Innovationsprozesse flexibel und zugleich zielorientiert angegangen werden, ohne dabei den Horizont einzuschränken.

Dieser Leitfaden gibt einen Einblick in das Mindset und die Methoden des Design Thinkings und zeigt an einem Beispiel, wie auch Sie Ihr Unternehmen durch Innovation zukunftsfähig machen und regelmäßig den neuen Anforderungen am Markt anpassen können.



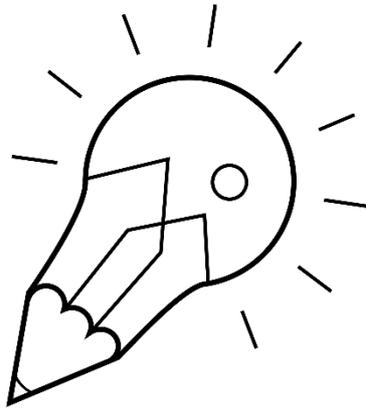
Inhalt

1. Was ist Design Thinking?	1
2. Drei Mythen der Innovation	4
3. Hindernisse auf dem Weg zu Innovationen	5
4. Regeln bei Innovationsprozessen.....	6
5. Vier Schritte zur „geplanten“ Innovation.....	7
6. Beispiel Geschäftsmodellinnovation	9
7. Innovations-Workshop – So wird's gemacht.....	13
8. Zusammenfassung.....	16
Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen	17
Quellen	18
Impressum.....	19

1. Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist eine in den USA entstandene agile Herangehensweise an die Entwicklung neuer Produkte und Services, die die Nutzerwünsche und das Nutzungserlebnis in den Mittelpunkt stellt. Die angewandten Methoden stammen in vielen Fällen aus der Arbeit von Produktdesignern, woher das Design Thinking seinen Namen bezieht. Ziel des Design Thinking ist es, Innovationen zu entwickeln, die gleichzeitig den Nutzen für den Menschen, die technologische Umsetzbarkeit und wirtschaftliche Marktfähigkeit zusammenbringen.

Entwickler und Vertreter des Design Thinking sind unter anderem David Kelley, Gründer von IDEO und Hasso Plattner, Mitbegründer von SAP.

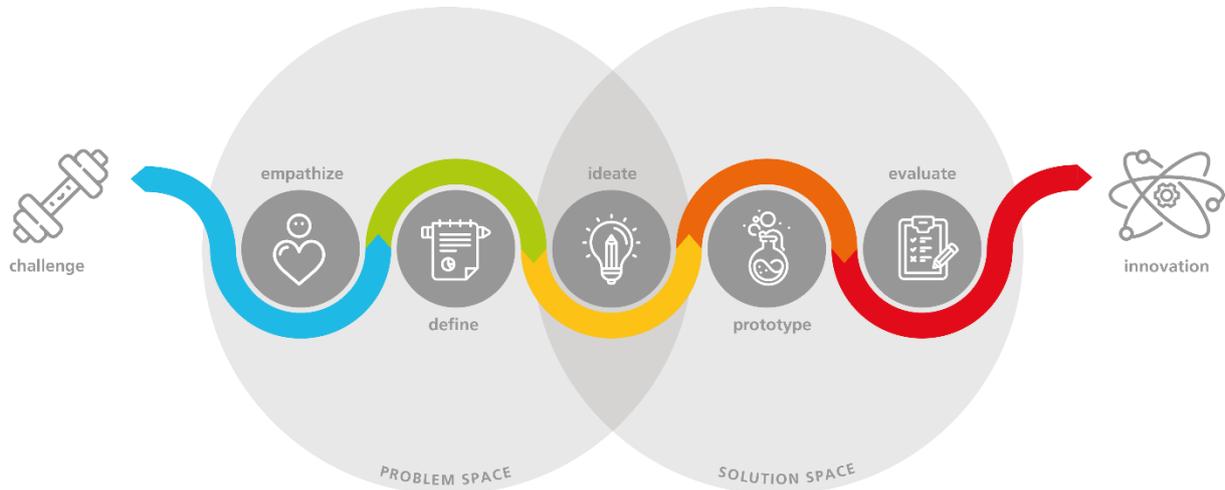


Grundsätze des Design Thinkings

- ▶ Visualisiere deine Gedanken
- ▶ Lass die anderen ausreden
- ▶ Stelle Kritik zurück
- ▶ Quantität vor Qualität
- ▶ Baue auf den Ideen der Anderen auf
- ▶ Bleib beim Thema
- ▶ Jede Methode wird begleitet durch Time-Boxing

Die fünf Phasen des Design Thinkings:

Der hier vorgestellte Design-Thinking-Prozess gliedert sich in fünf Phasen:



Grafik: Fraunhofer FIT

► Empathize – den Nutzer verstehen:

Am Anfang wird Empathie für den Nutzer aufgebaut, für den der Service oder das Produkt entwickelt werden soll. Hierbei wird oft mit der Recherche in verschiedenen Medien begonnen. Es können weiterhin Beobachtungen und Befragungen von potenziellen Nutzern durchgeführt werden, um tiefere Erkenntnisse in die Umstände und die Ursachen der Probleme zu liefern.

► Define – das Problem des Nutzers auf den Punkt bringen:

Aus den Erkenntnissen der ersten Phase wird die Problemsichtweise definiert. So kann beispielsweise anhand eines typischen Nutzerprofils, auch Persona genannt, ein sogenannter Point of View (PoV) erstellt werden, der als Leitfaden für die weiteren Phasen des Entwicklungsprozesses dienen kann.

Die beiden Phasen Empathize und Define werden auch als „Problemraum“ bezeichnet, da sie den Fokus auf dem Nutzerproblem haben. Die nun folgenden drei Phasen werden im Gegensatz als „Lösungsraum“ bezeichnet. Diese Formulierung unterstreicht die gedankliche Trennung von Problem und Lösung. Design Thinker schöpfen kreatives Potenzial indem sie zu Beginn eines Ideenfindungsprozesses frei sind, eine Lösung finden zu müssen.

► Ideate – mögliche Lösungen finden:

Den Übergang vom Problemraum in den Lösungsraum bildet die Ideenfindung. Hier kommen alle Erkenntnisse aus den vorherigen Phasen zusammen. Es ist wichtig, dass die Ideen breit gefächert sind.

► **Prototype – Lösungsideen mit einfachsten Mitteln greifbar machen:**

Für das Prototyping werden eine oder mehrere Ideen ausgewählt und in eine repräsentative Form gebracht. Diese kann in ihrer Komplexität variieren und sollte zum Entwicklungsstand der Idee passen. Der Prototyp wird somit greifbar und kann mit potenziellen Nutzern getestet werden.

► **Evaluate – Prototypen auf die Probe stellen:**

In der letzten Phase des Design Thinking werden die Erkenntnisse des Prototypings bewertet und der Prototyp, im Idealfall durch typische Nutzer, ausprobiert. Muss der Prototyp weiter verbessert werden? War die Idee zur Problemlösung innovativ genug? Wurde das Problem richtig definiert? Haben wir unseren Nutzer richtig verstanden? Die Antworten aus der Evaluate-Phase fließen in die nächste Iteration ein und sind erneuter Ausgangspunkt für Innovation.

2. Drei Mythen der Innovation

Zwar ist vielen Unternehmen die Bedeutung von Innovation bewusst, doch werden gerade in KMU oft nur wenige Schritte zur aktiven und gezielten Gestaltung von Innovation im Unternehmen eingeleitet. Einige Gründe dafür sind drei Mythen, die sich um Innovationen ranken:

1. Innovationen sind Ideen, die sonst noch niemand hatte

In vielen Fällen wirkt es so, als würden erfolgreiche Innovationen auf ganz neuen, vorher nie da gewesenen Ideen aufbauen. Schaut man genauer hin wird allerdings schnell klar, dass das in der Praxis oft nicht der Fall ist. Erfolgreiche Unternehmen, wie eBay oder Amazon, haben weder die Auktion, noch den Buchhandel erfunden und doch zählen sie heute zu den größten und innovativsten Unternehmen weltweit. Der Kern erfolgreicher Innovationen liegt nicht zwangsläufig in nie da gewesenen Produkten oder Services. Viel mehr liegt der Fokus von Innovatoren auf dem Beobachten, Lernen und Rekombinieren. So können beispielsweise Geschäftsideen aus anderen Branchen in die eigene Branche überführt werden und auf diese Weise ganze Wirtschaftszweige revolutionieren. Ein prominentes Beispiel ist das Unternehmen Nestlé, das das Geschäftsmodell von Gilette in die Kaffeebranche übertragen hat und günstige Kaffeemaschinen mit vergleichsweise teuren Kaffeekapseln vertreibt.

2. Um große Erfolge zu erzielen, müssen auch viele Ressourcen eingesetzt werden

Zwar kann mit vielen Ressourcen auch viel in Forschung und Entwicklung investiert werden, doch ist das noch lange kein Garant für erfolgreiche Innovationen. The Walt Disney Company, Google, Amazon und viele andere Unternehmen haben den Markt mit einer kleinen Idee und wenig Ressourceneinsatz innoviert und sind erfolgreiche Unternehmen geworden. Viele dieser Unternehmen sind buchstäblich in der Garage gegründet worden und konnten ihre Idee mit vergleichsweise geringen Investitionen zum Wachsen bringen und auf diese Weise zu großen sowie einflussreichen Unternehmen werden.

3. Innovative Durchbrüche basieren auf faszinierenden Technologien

Innovationen müssen nicht immer auf Basis von ausgefeilter und faszinierender Raketenwissenschaft entstehen. Es sind oft die einfachen Produkte, Technologien oder Services, die modifiziert, angepasst in die eigene Branche überführt oder neu aufgelegt werden. Google, Amazon und eBay beispielsweise nutzen zwar sehr gut programmierte und ausgefeilte Algorithmen, doch sind es eher die Services, die nutzerfreundliche Gestaltung oder die User Experience, die diese Unternehmen erfolgreich machen.

3. Hindernisse auf dem Weg zu Innovationen

1. Raum für Innovation

In Unternehmen mangelt es häufig nicht an großartigen Ideen, sondern vielmehr an der positiven Grundhaltung. Neuartige Ideen sind durch hohe Unsicherheiten und Risiken charakterisiert. Die meisten Unternehmen hingegen fokussieren sich auf Investitionen mit wenig Risiko und hohen Sicherheiten. Dieses Vorgehen ist sehr wichtig für die Stabilität des Unternehmens. Wie lassen sich aber beide Denkweisen vereinen?

Durch geschicktes agiles Vorgehen können die naturgemäßen Risiken von Innovationen stark minimiert werden. Ideen werden mit einem geringen Ressourceneinsatz und in kurzer Zeit getestet und angepasst. Auf diese Weise werden Innovationen frühzeitig eingeschätzt und Unternehmen erhalten wichtige Informationen als Entscheidungsgrundlage mit wenig Risikoeinsatz.

2. Das Mindset

Das Mindset, die innere Haltung, mit dem man einer Innovation gegenübersteht, spielt eine entscheidende Rolle. Oft wird bei der Produkt- und Serviceentwicklung ein Zeitraum von mehreren Jahren mit Verbrauch von vielen Ressourcen von der ersten Idee bis zur Umsetzung erwartet. Dabei lassen sich Ideen mit Rapid-Prototyping-Ansätzen und strukturiertem Vorgehen schnell innerhalb kurzer Zeit auf ihre Tauglichkeit prüfen und einschätzen. Wenn die erste Idee dabei nicht zum gewünschten Erfolg führt, darf das kein Hindernis sein. Design Thinking ist ein iterativer, kreislaufartiger Prozess, der Ideen, Produkte und Vorgänge immer wieder hinterfragt, verwirft, umgestaltet und von vorne beginnt. Verworfenen Ideen, Scheitern und Fehleinschätzungen sind schmerzhaft, gehören aber zur Entwicklung dazu und haben in diesem Prozess, der schließlich auch ein Lernprozess ist, den Stellenwert von erfolgreichen Ideen. An dieser Stelle muss umgedacht und das Mindset entsprechend auf vermeintliche Fehlschläge vorbereitet und angepasst werden. Denn am Ende sind verworfene Ideen genauso wichtig, wie solche, an denen weitergearbeitet wird. Durch den geringen Zeit- und Kostenaufwand zahlt sich dieses Vorgehen schnell aus. Mit einer technologischen Weiterentwicklung am Markt kann manche Idee auch wieder aus der Schublade geholt werden.

3. Suche Probleme, keine Produkte

Bei Innovationen geht es nicht zwangsläufig darum, neue Produkte zu entwickeln. Vielmehr sollte der Fokus darauf liegen, die Probleme des Kunden zu verstehen und zu lösen. Ein neues Produkt kann die Lösung sein, muss es aber nicht.

4. Regeln bei Innovationsprozessen:

1. Innovation ist ein iterativer Prozess

Wie oben bereits erwähnt, sollte Innovation immer iterativ verlaufen. In den meisten Fällen muss die Neuerung feinjustiert, angepasst oder und die Innovation regelmäßig überprüft werden.

2. Quantitative und qualitative Daten sammeln

Um die Annahmen, die in der Planung der Idee bzw. Innovation überprüfen zu können, müssen und sollen Daten gesammelt werden. Diese Daten dienen zur Verifikation oder Falsifikation der Annahmen. Stellen sich einige dieser Annahmen als falsch heraus, kann früh eingegriffen und angepasst werden.

3. Innovation braucht Zeit

Neue Produkte und Services brauchen Zeit, bis sie angenommen werden und sich auszahlen. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Innovation regelmäßig zu prüfen und anzupassen. Schon kleine Änderungen können große Unterschiede machen und plötzlich die richtige Zielgruppe treffen.

4. Kommuniziere Innovation

Innovation sollte im Unternehmen (und ggf. auch außerhalb) deutlich kommuniziert werden. Wichtig dabei ist, den Grund zu erwähnen und das Management miteinzubeziehen. Oft wird dieser Schritt übersehen, was zu mangelnder Akzeptanz und im schlimmsten Fall zum Scheitern der Innovation führen kann.

5. Vier Schritte zur „geplanten“ Innovation

Zwar sind Innovationen nur schwer planbar, doch können sie durch ein strukturiertes Vorgehen bis zu einem gewissen Grad vorbereitet bzw. forciert werden. Wichtig an dieser Stelle zu erwähnen ist, dass der Innovationsprozess iterativ gestaltet und in regelmäßigen Abständen evaluiert wird.

Geplante Innovation lässt sich grundlegend in vier Schritte einteilen:

1. Analyse:

Bei der Analyse liegt der Fokus auf dem IST-Zustand. Zunächst sollten bestehende Produkte, Prozesse, Vorgehensweisen oder Services analysiert und bestmöglich erfasst werden. Je besser und gründlicher dieser Prozess abläuft, umso genauer und zielgerichteter kann in den nächsten Schritten vorgegangen werden. Die Analyse bildet den IST-Zustand ab und kann durch angemessene Methoden begleitet werden. In diesem Schritt ist es essentiell sich auf einen Bereich zu beschränken. Fragen Sie sich genau, was Sie innovieren wollen und halten Sie das Ergebnis fest. Handelt es sich um ein Produkt? Ist es ein Prozess? Oder Ihr Geschäftsmodell? Um den IST-Zustand möglichst gut zu dokumentieren, können Templates oder Canvas hilfreich sein. Diese können in Workshops und Meetings, je nach Innovationsgebiet, mit den betreffenden Mitarbeitern ausgefüllt werden. Generell sind viele Dimensionen denkbar. Es empfiehlt sich aber, nicht zu viele Bereiche in einem Schritt zu innovieren.

2. Ideenfindung:

Die Ideenfindung ist der kreative Teil des Innovationsprozesses und baut auf die Analyse aus Schritt eins auf. Hier geht es darum, Ideen für die Veränderung einer oder mehrerer Dimensionen aus der Analyse zu sammeln und zu priorisieren. Dabei sollten Sie das Rad nicht unbedingt neu erfinden. Es können und dürfen Ideen aus anderen Branchen eingebracht, verändert, angepasst und rekombiniert werden. Versuchen Sie in diesem Schritt so viele Ideen wie möglich zu sammeln und diese zunächst unabhängig von ihrer Umsetzbarkeit zu betrachten. Hilfreich ist es, einen Perspektivwechsel durchzuführen und sich zu fragen, wie Firma XY diesen Service umsetzen würde. Oder, wie ein Service aus einer anderen Branche in die eigene überführt werden könnte. Im nächsten Schritt werden die Ideen systematisch gruppiert, gefiltert und priorisiert. Hier kommen Methoden aus dem Design Thinking besonders wirkungsvoll zur Geltung und können in interaktive Workshops integriert werden. Wie so ein Workshop aussehen und wie dieser umgesetzt werden kann, wird in Kapitel 7 beschrieben.

3. Integration:

Die potentesten Ideen aus Schritt zwei werden ausgewählt und auf ihre ökonomische Machbarkeit und Integrität hin überprüft. Passt die Idee zu unseren Unternehmenszielen? Ist die Idee grundsätzlich wirtschaftlich tragbar? Kann das Vorhaben in die bestehende Unternehmensstruktur integriert werden und wenn ja, wie? Fragen wie diese werden in der



Integrationsphase beantwortet. Je nach „Innovationsprodukt“ sind verschiedene Methoden denkbar. Kosten-/ Nutzen-Rechnungen, Risikoanalysen, Nutzungstests etc. Ziel ist es, die Integrität der Idee in das bestehende Muster zu überprüfen.

4. Implementierung:

Die Implementierung hat zum Ziel, die neue Idee in das Unternehmen einzubauen. Wie genau dabei vorgegangen wird, ist nicht pauschal zu beantworten und hängt stark von der Unternehmenskultur und der Innovation ab. Allerdings ist zu beachten, dass Innovationen stets iterativ verlaufen. Es sollten regelmäßig Daten gesammelt werden, mit der die Innovation evaluiert werden kann. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass es ein wenig Zeit braucht, bis die Innovation angenommen wurde und sich in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bemerkbar macht. Um diesen Prozess ein wenig zu beschleunigen, ist es hilfreich die Innovation intern und ggf. extern adäquat zu kommunizieren.

6. Beispiel Geschäftsmodellinnovation

Im Folgenden wird beispielhaft ein Umsetzungsprojekt unseres Kompetenzzentrums vorgestellt, welches den Innovationsprozess eines Geschäftsmodells zeigt. Dieses wurde in Zusammenarbeit mit der meine ernte Ganders und Kirchbaumer GbR und Fraunhofer FIT durchgeführt.

Vorgehen im Umsetzungsprojekt meine ernte:

Herausforderung:

Das Unternehmen meine ernte hatte sich zum Ziel gesetzt, die führende Plattform für Selbstversorger im Internet zu werden, doch der Markt für nachhaltigen „Do-it-yourself“-Gemüseanbau war und ist hart umkämpft. Meine ernte wollte aus diesem Grund das Angebot für die Kunden ausbauen und erweitern. Dazu galt es, das bestehende Geschäftsmodell mit etablierten Methoden zu analysieren und innovative Ideen zu entwickeln, um die Zukunftssicherheit des Unternehmens zu garantieren.

Zielsetzung:

Das Ziel des Umsetzungsprojektes war die Erarbeitung neuer und innovativer Erweiterungen des digitalen Geschäftsmodells von meine ernte. Die Basis dafür bildeten Methoden aus der Geschäftsmodellanalyse in Kombination mit Methoden des Design Thinkings.

Lösungsansatz:

Gemeinsam planteten Kompetenzzentrum und Unternehmen ein Vorgehen in drei Phasen. Die erarbeiteten Lösungen und Ansätze wurden von dem Unternehmen im Anschluss selbstständig umgesetzt.

► Phase I: Analyse

Ein Workshop mit der Geschäftsführung zur detaillierten Analyse des aktuellen Geschäftsmodells. Dieser diente der Schaffung einer gemeinsamen Basis und der Formulierung klarer Ziele als Grundlage für Phase II.

► Phase II: Ideenfindung

Ein Ideation Workshop, der auf den Zielen und Ergebnissen von Phase I aufbaute. In diesem Workshop wurden Ideen für die Erweiterung bzw. Innovation des Geschäftsmodells generiert. Es nahmen mehrere Personen aus unterschiedlichen Gruppen (Kunde, Interessierte, Mitarbeiter, Landwirte, andere Partner) teil.

► Phase III: Integration

In der letzten Phase wurden die Ergebnisse aus Phase II aufbereitet und in ein Konzept zur Erweiterung des Geschäftsmodells übertragen. Insbesondere die ökonomische Machbarkeit der generierten Ideen stand dabei im Vordergrund.

Auf dieser Seite finden Sie nun eine detaillierte Erklärung zur Durchführung der einzelnen Phasen in Ihrem Unternehmen.

PHASE I – ANALYSE:

In der ersten Phase der Innovation geht es zunächst darum, den IST-Zustand möglichst gut zu erfassen und zu fixieren. Um das heutige Geschäftsmodell erneut zu analysieren und zu charakterisieren, wird das Geschäftsmodell in Bezug auf vier Kernelemente „Wer-Was-Wie-Wert?“ beschrieben und anhand von vier Leitfragen analysiert¹.

Die vier Fragen des Geschäftsmodells:

▶ Wer sind die Zielkunden?

Versuchen Sie, möglichst genau Ihre Zielkunden zu definieren. Wen sprechen Sie an? Wen möchten Sie ansprechen? Wie sieht ein typischer Kunde bei Ihnen aus? Methoden aus dem Design Thinking, wie Empathy Maps, Personas, User Stories und weitere helfen dabei, die Kunden und ihre Interessen systematisch zu beschreiben.

▶ Was wird den Kunden offeriert?

Was genau wird den Kunden angeboten? Ist es ein Service, eine Beratungsleistung oder ist es ein Produkt? Versuchen Sie sich bewusst zu machen, was genau Sie Ihren Kunden offerieren.

▶ Wie wird das Nutzenversprechen erstellt?

Diese Frage zielt auf die Wertschöpfungskette ab. Wie wird die angebotene Leistung erstellt? Welche Prozesse, welche Aktivitäten, welche Fähigkeiten und welche Ressourcen werden benötigt?

▶ Wie werden Erträge generiert?

Wie genau sieht die Ertragsmechanik aus? Wie wird der Wert erzielt und warum ist das aktuelle Geschäftsmodell finanziell lohnenswert?

Sind diese vier Fragen beantwortet, haben Sie die wichtigsten Eckpunkte des Modells analysiert und erfasst. Die Geschäftsmodellinnovation verändert mindestens zwei der vier Dimensionen.

¹ Vgl. Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela; „Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit St. Galler Business Model Navigator.“ 2013

PHASE II – IDEENFINDUNG:

Die Phase II ist eine der wichtigsten Phasen. Das Ziel der Ideenfindung ist zunächst, möglichst viele Ideen zu generieren. Besonders wirkungsvoll sind an dieser Stelle die Methoden, das Vorgehen und das **Mindset** des Design Thinkings. Diese Kreativitätstechniken können sehr gut in Workshops umgesetzt werden. Wie so ein Workshop aussehen kann, wird im Kapitel *Innovations-Workshop – So wird's gemacht* dargestellt. Damit am Ende der Ideenfindung nur die potentesten Ideen stehen, wird, analog zur Phase „Define“ im Design Thinking, zunächst das Problem bzw. die Fragestellung genau definiert und aufgeschrieben. Hier kann die „**Wie können wir...?“-Frage** sehr gut als Vorlage dienen. **Queststorming** und viele weitere Kreativitätstechniken unterstützen bei diesem Schritt. Am Ende sollte genau eine Frage stehen, die zum Beispiel so lauten könnte:

„Wie können wir das Produkt XY so gestalten, dass es noch kundenfreundlicher wird?“

„Wie können wir den Service XY so verändern, dass die Zielgruppe erweitert wird?“

Ist eine Frage definiert worden, geht es zunächst darum, möglichst viele Ideen zur Beantwortung dieser Frage zu generieren. Bei der Ideensammlung sollte zunächst unabhängig von der Umsetzbarkeit der Idee gedacht werden. Auch hier können verschiedene Kreativitätstechniken, wie zum Beispiel Brainstorming, eingesetzt werden. Perspektivwechsel unterstützen dabei, seine eigene Sichtweise und Horizont zu erweitern und neue Impulse zu setzen. Wie würde Firma XY das Problem lösen? Wie könnte das Geschäftsmodell von Firma XY in unsere Branche überführt werden? Was würde Steve Jobs machen? Am Ende dieses Prozesses steht eine lange Liste von Ideen, die als Basis für den nächsten Schritt dienen.

Nun geht es darum, die Anzahl der Ideen auf die wichtigsten und potentesten reduzieren. Hier entstehen Cluster und Priorisierungen. Ähnliche Ideen werden zusammengefasst und zu einer einzigen umformuliert. Per **Dot-Voting** werden die drei bis fünf wichtigsten Ideen ausgewählt. Diese können in einer angepassten **Vier-Felder-Matrix eingeordnet, bewertet und weiter reduziert werden.**

Hat man die „Ideenflut“ gebändigt und auf einige, wenige und höchst potente Ideen reduziert, ist es nun an der Zeit, diese grob zu testen. Hierbei geht es allerdings nicht darum, die ausgewählten Ideen vollumfänglich und intensiv einem Test auf Herz und Nieren zu unterziehen. Vielmehr zeichnet sich das Design Thinking durch agile, schnelle Testmethoden aus, die zunächst nur Ideenansätze testen. Denn scheitern Ideen bereits bei einem einfachen Papier-Prototyp, sollten auch keine größeren Investitionen unternommen werden, diese intensiv weiterzuentwickeln und großflächig auszurollen. In diesem Schritt werden einfache Mock-ups, Prototypen und funktionale Dummies entwickelt, die leicht und schnell zu erstellen sind und genauso leicht angepasst werden können. Apps beispielsweise werden mit PowerPoint simuliert, Webseiten als Papier-Prototyp gezeichnet und Produkte mit einfachen Mitteln, wie Pappe, Knete oder sogar Legosteinen nachgebaut und auf ihre Funktionalität hin überprüft. Die Idee soll anschaulich und als Low-Level-Prototyp evaluiert werden. Erst wenn



diese Prototypen-Testphase durchlaufen wurde, sollten weiterreichende Investitionen unternommen werden.

PHASE III – INTEGRATION:

Im Anschluss an das Prototyping aus Phase II werden typische wirtschaftswissenschaftliche Analysen durchgeführt. Hierbei geht es darum, die Umsetzung, beispielsweise der neuen Geschäftsmodellidee, in ein konkretes Konzept zu überführen. Ziel ist es, Fragen der Wirtschaftlichkeit, Risikoanalyse und Machbarkeit zu beantworten. Passt das neue Modell zu unseren Unternehmenszielen? Wie können wir es in ein schlüssiges Konzept überführen? Kann es wirtschaftlich betrieben werden und wie hoch ist das Risiko? Sind all diese Fragen beantwortet, kann die Innovation umgesetzt werden.

7. Innovations-Workshop – So wird's gemacht

Workshops sind eine gute Vorgehensweise, um in kurzer Zeit viele Eindrücke von verschiedenen Parteien zu sammeln und Ideenansätze zu generieren. In Workshops werden Kompetenzen gebündelt und in kreativen Arbeiten zum Leben erweckt.

Damit ein Workshop erfolgreich ist, sollten einige Aspekte bei der Planung berücksichtigt werden. Im Folgenden wird ein Workshopdesign vorgestellt, welches zeigt, wie ein Innovationsworkshop aussehen kann.



Foto: StartupStockPhotos auf pixabay.de

Teilnehmerauswahl

Ein Workshop lebt von seinen Teilnehmern. Je unterschiedlicher die Teilnehmer, desto besser. Allerdings sollte der Workshop nicht zu groß sein und zu viele Teilnehmer haben. Je nach Ziel des Workshops ist ein Team von 6 bis 14 Teilnehmern ideal. Dabei sollten Mitarbeiter aus möglichst allen betroffenen Bereichen eingeladen werden, da auf diese Weise unterschiedliche Sichtweisen einbezogen und die Ergebnisse am Ende aussagekräftiger und besser akzeptiert werden.

Vorbereitung

Damit der Workshop problemlos abläuft, sollten entsprechende Vorbereitungen getroffen werden. Zunächst ist es wichtig, geeignete Moderatoren zu finden. Prinzipiell ist dafür jeder interne Mitarbeiter geeignet, doch profitiert ein Workshop sehr von geschulten Moderatoren. So spielen Hierarchien keine Rolle und können gut durch Externe überwunden werden. Die Moderatoren haben die Aufgabe den Workshop zu leiten. Der Inhalt sollte allerdings von den Teilnehmenden kommen.

Ein geeigneter Raum, der alle Teilnehmenden in einer entspannten Atmosphäre empfängt, sollte genutzt werden. Flipchart, Post-it's und ausreichend Schreibmaterial sind genauso wichtig, wie kleine Snacks und Getränke, damit sich die Teilnehmenden wohlfühlen.

Innovationsworkshops können zeitlich ein bis zwei Tage füllen, je nach Komplexität und inhaltlicher Tiefe. Der Ablauf und die einzusetzenden Methoden sollten im Voraus gut geplant werden.

Den groben Ablaufplan eines Halbtags-Workshops finden Sie auf der folgenden Seite.



Schritt	Bezeichnung	Beschreibung	Zeit
1	Begrüßung und Einführung	Teilnehmer begrüßen und motivieren sowie Zweck der Veranstaltung erklären. Ggf. Vorstellungsrunde und Ice-Breaker-Game (ca. 10 min)	5 – 15 min
2	Impulsvortrag	Impulsvortrag, der in die Thematik einführen soll. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wo liegen die Probleme?	20 min
3	Themen sammeln	Themen bzw. Herausforderungen sammeln	20 min
4	Thema fokussieren	Auswahl des Fokusthemas	10 min
5	Herausforderung/ Challenge definieren	Genau Ausformulierung der Leitfrage. Was ist unsere Herausforderung, die wir angehen wollen? Welche Frage wollen wir beantworten?	20 min
6	IST-Analyse durchführen	Wie und wo stehen wir in Bezug auf die Fragestellung? Wo wollen wir hin?	30 min
7	Challenge neu definieren	Anpassung der Challenge auf Basis der IST-Analyse. Hat sich die Leitfrage geändert?	10 min
8	Ideen sammeln	Ideen zur Lösung der Leitfrage entwickeln	30 min
9	Ideen evaluieren, destillieren und priorisieren	Welche Ideen wollen wir weiterverfolgen? Welche werden verworfen?	15 min
10	Prototyp/Konzept entwickeln	Ideen in Prototypen umwandeln	30 min
11	Prototyp/Konzept prüfen	Prototypen und Konzepte testen und evaluieren	30 min
12	Abschlussrunde und Feedback	Was ist heute passiert? Zusammenfassung der Ergebnisse; Feedbackrunde	10 min



8. Zusammenfassung

Innovation im Unternehmen ist wichtig, um flexibel und agil zu bleiben, die eingefahrenen Strukturen zu überwinden und konkurrenzfähig zu bleiben. Es geht nicht immer darum, neue nie da gewesene Services oder faszinierende Technik zu entwickeln, sondern von anderen zu lernen und zu rekombinieren. Das richtige Mindset und ein strukturelles Vorgehen kann Innovation befördern und in kurzer Zeit zu ersten Innovationsansätzen führen.

Die Methoden und Denkansätze des Design Thinking sind besonders gut geeignet, um Probleme zu identifizieren, Ideen zu generieren und diese gezielt prototypisch zu testen. In Innovationsworkshops kann dieser iterative Prozess initial in die Wege geleitet werden.

Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen

Die hier aufgeführte Tabelle verweist auf einschlägiges Kompaktwissen, Methoden und weiterführendes Wissen, welches Sie zusätzlich während des Design Thinking-Prozesses unterstützen kann. Darüber hinaus bieten wir Kompaktwissen zu übergeordneten Themen an. Sie sind ebenfalls in der Liste aufgeführt.

Themenschwerpunkt

Weiterführende Links

Geschäftsmodelle

- ▶ [Kompaktwissen Agiles Arbeiten](#)
- ▶ [Kompaktwissen Rapid Prototyping](#)
- ▶ [Kompaktwissen Digitales Arbeiten](#)
- ▶ [Kompaktwissen Design Thinking](#)
- ▶ <https://www.design-thinking-factory.fit.fraunhofer.de/>

Arbeitsprozesse

- ▶ [Kompaktwissen Agiles Arbeiten](#)
- ▶ [Kompaktwissen Rapid Prototyping](#)
- ▶ [Kompaktwissen Digitales Arbeiten](#)
- ▶ [Kompaktwissen Design Thinking](#)
- ▶ <https://www.design-thinking-factory.fit.fraunhofer.de/>

Kommunikation

- ▶ [Kompaktwissen Zielgruppenforschung](#)
 - ▶ [Kompaktwissen Social Media](#)
-



Quellen

[1] Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela; „Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit St. Galler Business Model Navigator.“ 2013

[2] Osterwalder, a. & Pigneur, y.; “Business model generation: a handbook for visionaries, gamechangers, and challengers”. 2010

[3] Bungard, Patrick; „CSR und Geschäftsmodelle – Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften“. 2018

Impressum

Herausgeber/Redaktion:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards
Projektbüro Sankt Augustin
Lena Köppen
c/o Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT

Kontakt:

Alexander Schneider
Tel.: +49 2241 14-3789
E-Mail: schneider@kompetenzzentrum-estandards.digital

www.kompetenzzentrum-estandards.digital