

# ERFOLG

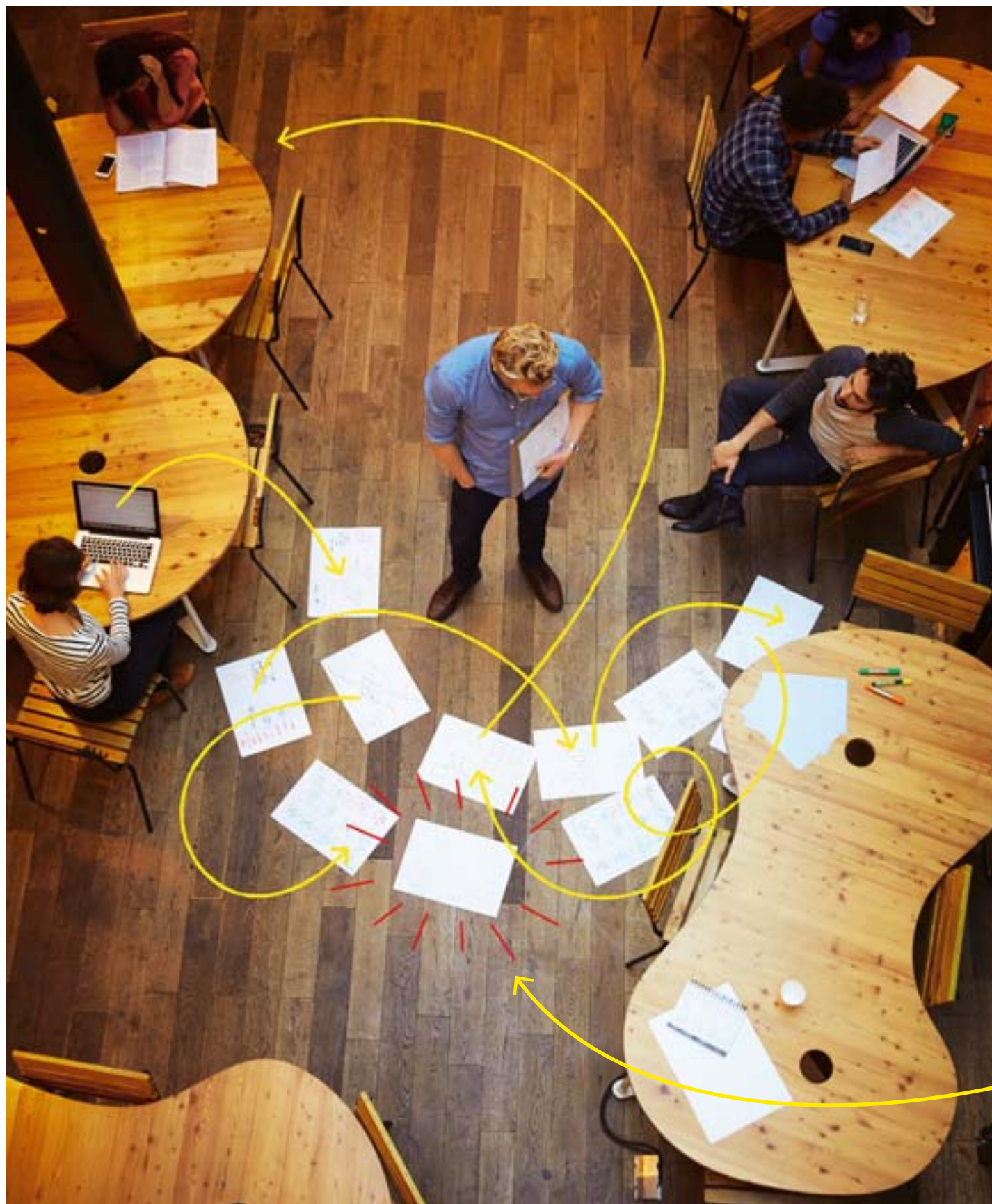


FOTO: GETTY IMAGES/TAXI

# Denkt euch frei

## INNOVATION

■ Design Thinking verspricht neue Ideen, bessere Teamarbeit und mehr Kundennähe. Marketingmasche oder echte Bereicherung?

Es könnte die perfekte Bastelstunde werden: Auf einem Tisch liegen Legosteine, bunte Knete, Schere und Papier. Im Konferenzraum des Kölner Gründer-Treffpunktes Startplatz stehen rund 15 Männer und Frauen und blicken nach vorne zu einem Mann mit Drei-Tage-Bart. „Heute lernen wir, Innovation völlig neu zu denken“, sagt Matthias Lenssen von der Innovationsberatung Innovation Radicals. Also doch kein Bastelvergnügen – sondern Arbeit. Lenssen will den Teilnehmern die Innovationsmethode Design Thinking erklären. Solche Workshops finden inzwischen fast täglich irgendwo in Deutschland statt. „Ohne diese Denkweise in ihrer Firmenkultur zu verinnerlichen, werden es alle Unternehmen künftig schwer haben“, bestätigt Ulrich Weinberg, Leiter der 2007 gegründeten HPI School of Design Thinking. Das belegt auch ein Blick auf die Zahlen: In einer Umfrage unter 235 Unternehmen, die bereits mit dieser Methode arbeiten, gaben 69 Prozent an, dass ihre Innovationsprozesse durch Design Thinking effizienter geworden seien.

Aber was steckt dahinter?

„Wie der Name verrät, geht es bei der Methode darum, wie ein Designer an Dinge heranzugehen“, sagt Lenssen. Design Thinking wurde schon in den Neunzigerjahren von David Kelley entwickelt, dem Erfinder

der ersten Maus für den Mac und Gründer der Designagentur Ideo. Gemeinsam mit ein paar Kollegen rief er 2003 ein eigenes Studienprogramm an der Universität Stanford ins Leben, die sogenannte d.school. Das Ziel: Denkprozesse anders zu gestalten und so neue Produkte zu entwickeln. Doch das ist nicht der einzige Bereich, in dem die Methode helfen kann. An der Stanford-Universität wird Design Thinking in Kursen angewendet, in denen Antworten auf die großen Fragen des Lebens gesucht werden: Sicherheitspolitik, Hunger oder Armut.

Das Geheimrezept klingt ungewöhnlich. Statt sofort nach der Lösung für ein Problem zu suchen, geht man beim Design Thinking erst einmal einen Schritt zurück. Kennen

wir das wahre Problem? Oder liegt das nicht ganz woanders? Dabei hilft es, sich in die Lage des potenziellen Kunden zu versetzen. Was fühlt er? Was denkt er? Und was braucht er? Diese Punkte werden zunächst in einem möglichst bunt gemischten Team diskutiert. Hierarchien sollen so aufgelöst werden, unterschiedliche Ideen finden zusammen. Scheint eine Lösung gefunden, wird mithilfe eines simplen Prototyps überprüft, ob sie auch der Praxis standhält.

So geschehen in Köln: Zunächst bekommen die Seminarteilnehmer die Leitfrage vorgegeben. Wie kann man Kinder für IT begeistern? Nach dem Brainstorming geht es raus auf die Straße, potenzielle Kunden befragen. Am Ende des Tages präsentieren die Teilnehmer ihre Prototypen. Eine Gruppe hat sich eine App ausgedacht, die Schülern begleitende Aufgaben zum Unterricht präsentiert: Quizfragen, kleine Videos und Bilderrätsel. Um ihre Idee zu veranschaulichen, haben die Teammitglieder große weiße Pappblätter genommen und mit bunten Stiften die verschiedenen Unterseiten der App skizziert – quasi Screenshots in Übergröße.

## Den Kunden verstehen

Viele Großkonzerne sind bereits Fans. Ob Telekom, Otto, SAP oder Audi: Alle erhoffen sich vom Design Thinking neuen Schwung. Beim Energieversorger E.On etwa arbeitet die Innovationsabteilung seit einem Jahr intensiv damit. „Die Bedürfnisse der Kunden haben sich in sämtlichen Branchen in den vergangenen Jahren rasant gewandelt“, sagt Marika Reis, Leiterin der Innovationsabteilung für das Privatkundengeschäft. „Mithilfe von Design Thinking können wir diese

## Design Thinking: die goldenen Regeln

### Tun: flexible Räumlichkeiten schaffen

Offene Räume, Flipcharts und verschiebbare Tische sollen die Arbeit in Teams erleichtern und für eine kommunikative Atmosphäre sorgen.

### Tun: gemischte Teams bilden

Im Idealfall kommen die Mitglieder aus verschiedenen Ländern, haben unterschiedliche berufliche Qualifikationen, sind alt und jung sowie männlich und weiblich.

### Tun: Problem definieren

Statt allgemeine Fragen wie „Wie soll moderne Bildung aussehen?“ besser so konkret wie möglich: „Wie kann man Kinder für IT begeistern?“

### Lassen: auf Zahlen fixieren

Bei Design Thinking geht es um die Frage, wie sich für den Kunden ein Mehr-

wert erzielen lässt. Wer also mit diesem Tool arbeiten will, darf nicht nur in Umsatz und Gewinn denken. Stattdessen ist Vertrauen gefragt. Und zwar darauf, dass sich die gute Idee am Ende schon irgendwie monetarisieren lässt.

### Lassen: im Chaos versinken

Wer bei Design Thinking klare Ergebnisse sehen will, braucht einen konkreten Zeitplan. Wann werden die ersten Kunden befragt? Wann der erste Prototyp präsentiert? Spielerisch heißt nicht chaotisch.

### Lassen: Regeln zu starr festlegen

Man muss nicht jedes Mal den gesamten Design-Thinking-Prozess durchlaufen. Viel wichtiger ist es, Offenheit, Kundenorientierung und den Mut, Neues auszuprobieren, zu verinnerlichen.





Bedürfnisse rasch verstehen und neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.“ So ist auch die vor einigen Monaten gestartete Plattform Enervue entstanden, auf der Verbraucher die Energieeffizienz von Haushaltsgeräten vergleichen können. Nach und nach will der Konzern die Arbeitsweise nun auf weitere Abteilungen ausweiten.

Denken wie ein Designer ist das eine – aber am Ende geht es ums Machen. „Damit sich Design Thinking wirklich in der Firmenkultur verankern lässt, muss die gesamte Führung dahinterstehen“, sagt Ulrich Weinberg von der HPI School of Design Thinking. Wer als Chef schnelle Lösungen ohne jegliches Risiko suche, lasse keinen Raum für kreatives Denken und Ausprobieren.

Das weiß auch Robert Welsch, Leiter des Digitalgeschäfts beim Langenscheidt Verlag. Sein Team steht kurz davor, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, das unter anderem mithilfe von Design Thinking entwickelt wurde. Noch will Welsch nichts Genaues verraten, nur so viel: „Wir waren der felsenfesten Überzeugung, dass es eine große Nachfrage für ein bestimmtes Modul gibt. Durch das viele Feedback der Testkunden haben wir dann aber herausgefunden: Die Kunden wollen etwas ganz anderes.“ Um den über mehrere Wochen dauernden Designprozess zu stemmen, holte sich das Unternehmen Hilfe von Beratern. „Gerade am Anfang, wenn die Methode im Team noch neu ist, kann man das nicht einfach neben dem Alltagsgeschäft laufen lassen“, sagt Welsch. „Es braucht Experten, die sich intensiv mit der Methode beschäftigen, und vor allem auch Zeit, um diese umzusetzen.“

Diese Erfahrung hat auch Arkadi Jampolski vom Airbnb-Konkurrenten Wunderflats gemacht. Der Gründer absolvierte einen Workshop über Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut. „Im Alltag müssen wir oft sehr schnell Entscheidungen treffen, da bleibt keine Zeit, jedes Mal erst den kompletten Design-Thinking-Prozess zu durchlaufen.“

Um den unternehmerischen Alltag zu bewältigen, ist die Methode also kaum geeignet. Für Unternehmen in der Selbstfindungskrise oder solche, die ein neues Produkt auf den Markt bringen wollen, dagegen schon. Denn beim Design Thinking steht die Zeit für grundlegende Gedanken im Fokus. ■

**katja scherer** | [erfolg@wiwo.de](mailto:erfolg@wiwo.de)



## Tradition trifft Gründergeist

### INSPIRATION

■ Was können etablierte Mittelständler und junge Gründer voneinander lernen? Antworten gab es auf der Neumacher-Konferenz in Hamburg.

**D**ie einen scheuen kein Risiko, haben ständig neue Ideen und sind dabei stets agil und flexibel. Die anderen sind bisweilen zu ängstlich, eingefahren und träge.

Wie jedes Klischee, so sind auch diese Vorurteile über junge, dynamische Start-ups einerseits und etablierte Mittelständler andererseits übertrieben. Ein Körnchen Wahrheit enthalten sie dennoch. Aber was genau können Mittelständler von Gründern lernen – und umgekehrt? Diese Frage stand im Zentrum der Konferenz „Neumacher meets Weltmarktführer“, die von der WirtschaftsWoche erstmals in Hamburg veranstaltet wurde.

Das Timing hätte schlechter sein können. Denn die Zeichen in der deutschen Wirtschaft stehen auf Symbiose. Unternehmer binden immer häufiger Start-ups ein, um sich für die Zukunft zu wappnen. Das Motiv ist klar: Sie suchen nach Inspiration in Zeiten der Digitalisierung, nach neuen Geschäftsmodellen in einer globalisierten Welt. Aber auch die Gründer können von der Zusammenarbeit profitieren. Sie erhalten dadurch bestenfalls Zugang zu Kapital, Kontakten und Kompetenz. Die Vorteile der Zusammenarbeit haben sich inzwischen auch beim Nachwuchs herumgesprochen.

**Mut zum Machen** Frank Thelen und Carsten Maschmeyer gaben Gründern Tipps, Patricia Eschenlohr von Landpack gewann den WirtschaftsWoche-Gründerwettbewerb

Das Bundeswirtschaftsministerium befragt für sein Trendbarometer regelmäßig Gründer aus der Informations- und Kommunikationstechnologie zu ihrer wirtschaftlichen Situation und ihren Erwartungen. Das Ergebnis der aktuellen Umfrage: Ein Viertel der Jungunternehmen hat bereits mit Mittelständlern zusammengearbeitet. 70 Prozent wünschen sich sogar eine noch engere Kooperation mit dem Mittelstand.

### Das Modewort Disruption

Wie diese aussehen kann, zeigte auf der Neumacher-Konferenz Marc Opelt, Vertriebsvorstand von Otto. Das Hamburger Handelsunternehmen gibt es bereits seit 1949. Doch der berühmte Katalog spielt inzwischen allenfalls eine Nebenrolle: Der Konzern erzielt über 90 Prozent des Umsatzes online. „Wir haben früh erkannt, dass wir ein Technologieunternehmen werden müssen“, sagt Opelt. Dafür hat Otto mit e.ventures sogar eine eigene Beteiligungstochter gegründet, die weltweit nach spannenden Start-ups fahndet – und zwar nach solchen, die das Potenzial haben, für eine echte „Disruption“ zu sorgen.

Ohne dieses Wort kommt derzeit kaum eine Konferenz aus. Auch Manager sprechen in fast jedem Interview über das geheimnisvolle Neue, das das Alte buchstäblich zerreißt –

## „Als Führungskraft brauchen Sie heute vor allem Mut“

**René Obermann**, Ex-Telekom-CEO und inzwischen Managing Director beim Finanzinvestor Warburg Pincus