



Wenn Sie wissen
wollen, weshalb
Sie einen Brand
nicht immer
löschen sollten:

HFMK Höhere Fachschule
für Marketing und
Kommunikation

Der trendige Studienlehrgang mit
eidgenössischer Anerkennung in der
Nordwestschweiz.

Jetzt Infos bestellen oder anmelden:

www.hkvbs.ch oder 061 295 63 63

«Keine Angst vor Misserfolg»

Keywan Nadjmabadi und Peter Mittermeyer Die SAP-
Manager über die Innovationsmethode Design Thinking.

INTERVIEW: ISABEL STEINHOFF

*Welche Rolle spielt Design Thinking im
Innovationsprozess?*

Keywan Nadjmabadi: Design Thinking sucht nutzerzentrierte, ganzheitliche Lösungen mithilfe kollaborativer Kreativität. Früher stoppte Konsens Innovation häufig, weshalb diese Methode bewusst unkonventionelle Ansätze fördert und fordert. Das bewusste Ausklammern von vorgefassten Meinungen und Annahmen erlaubt optimale Lösungen. Design Thinking ist so versatil, dass es die Entwicklung eines neuen Produkts, einer Dienstleistung, eines neuen Prozesses, einer neuen Software oder eines ganz neuen Geschäftsmodells zum Ziel haben kann. Geschäftsmodelle sind nämlich wesentlich schwerer kopierbar als neue Produkte oder Dienstleistungen.

*Erläutern Sie den Design-Thinking-Prozess
anhand eines Beispiels.*

Peter Mittermeyer: Illustrativ ist die Kooperation Connected Car zwischen SAP, Shell und Volkswagen. Die Challenge lautete: Kreiere ein angenehmes Fahrerlebnis für den Fahrer, das gleichzeitig für Erstausrüster und Dienstleister rund um eine Autofahrt eine Umsatzgenerierung bedeutet und durch das digitale Automobil ermöglicht wird. Nach einer initialen 360-Grad-Analyse wurden Autofahrer betreffend ihrer Wünsche, Bedürfnisse und Gewohnheiten befragt. Daraus wurde der Kundenbedarf definiert und die initial definierte Design Challenge angepasst. Mit typischen Design-Thinking-Methoden wie Low-Fi-Prototyping und durch kontinuierliches Anpassen wurden die besten Ideen ausgewählt und verfeinert. Im Ergebnis wurden zahlreiche Szenarien für das Fahrerlebnis der Zukunft erarbeitet. Das Zusammenbringen der Services für das Finden und mobile Bezahlen eines Parkplatzes sowie das Identifizieren der nächsten Tankstelle, das Tanken durch einen Servicemitarbeiter und das direkte Bezahlen über das integrierte mobile Device im Auto oder über ein portables Device zum Beispiel waren die Ergebnisse eines zweitägigen Workshops, der von einem Hackathon ergänzt wurde, in dem innert drei Wochen ein erster Software-Prototyp

entstand. Ende letzten Jahres ging der Prototyp des Connected Car übrigens in Deutschland bereits in die Testphase.

*Wie identifiziert man die beste Lösung aus
der Menge an Ideen?*

Mittermeyer: Die Lösungen müssen in der Schnittmenge der drei Dimensionen Attraktivität, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit liegen. Dies bezeichnen wir als den «sweet spot» der Innovation. Die Auswahl der besten Ansätze im Problem- oder Lösungsraum kann durch Bewertung und wiederholte Iterationen erfolgen. Sollte ein Ansatz sich als nicht machbar erweisen, kann jederzeit eine Alternative gewählt und weiterverfolgt werden. Hier gilt: Keine Angst vor Misserfolg. «Fail early, fail cheaply, fail often!»

Worin liegen die Stärken der Methode?

Nadjmabadi: Oberste Priorität hat die Customer Centricity. Durch das intensive, kontinuierliche Hinterfragen von Bedarf und Nutzen wird ein optimales Ergebnis für den Endkunden kreiert. Für das Unternehmen selbst wird das Innovationsrisiko gesenkt und die «time to value» beschleunigt. Generell stellen wir höhere Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit fest.

Welche Risiken stehen dem gegenüber?

Nadjmabadi: Einerseits herrscht oft ein falsches Verständnis von Design Thinking vor. Es handelt sich dabei nicht nur um einen blossen Prozess, sondern viel mehr auch um eine Geisteshaltung. Es geht um die Empathie für den Kunden, um das Verständnis des «job to be done» oder des wirklichen Kundenbedarfs sowie die Aktivierung aller kreativen Potenziale der Mitarbeiter. Andererseits gibt es auch seitens der Kunden zu hohe Erwartungen, denn Design Thinking ist nicht die Lösung zu jedem Problem.

*In welchem Umfeld funktioniert die
Methode denn am besten?*

Nadjmabadi: Heterogene Teams aus mehreren Managementebenen und Fachexperten liefern die besten Ergebnisse, da viele Aspekte des Problems und viele Denkweisen in die kreative Lösungsfindung einfließen. Das Unternehmen muss bereit sein, nach Ideen und Ansätzen ausserhalb des



KEYWAN NADJMABADI

Funktion: Managing Principal, SAP Business Transformation Services

Alter: 45

Wohnort: Zürich

Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik



PETER MITTEMEYER

Funktion: Head of Business Innovation & Transformation EMEA, SAP Business Transformation Services

Alter: 49

Wohnort: Zürich

Ausbildung: Dipl.-Betriebswirt

üblichen Lösungsraums zu suchen, seine Perspektive auf den Endkunden hin zu verändern und das Bedürfnis zu hinterfragen sowie gegebenenfalls umzuformulieren.

In welchem Verhältnis steht der SAP-Konzern zu Design Thinking?

Mittemeyer: 2004 wurde Hasso Plattner, einer der Gründer von SAP, in Stanford auf Design Thinking aufmerksam. So wurde er zum Mitgründer des Institute of Design – d.school – der Universität Stanford und hat ebenfalls eine d.school am Hasso Plattner Institut der Universität Potsdam gestiftet. SAP kooperiert mit beiden Instituten intensiv, um die Methode stetig weiterzuentwickeln. Ausserdem arbeiten wir auch mit anderen Bildungsinstitutionen wie der Uni-

versität St.Gallen im Bereich Geschäftsmodellinnovationen zusammen, in dem wir Design Thinking massiv einsetzen. Wir bieten Design Thinking nämlich nicht nur unseren Kunden an, sondern wenden es auch unternehmensintern an.

Und wie sieht Ihre persönliche Erfahrung mit Design Thinking aus?

Nadjmabadi: Während meiner Tätigkeit im Bereich Value Management wurde Design Thinking als ein wesentliches Instrument eingeführt, um gemeinsam mit Kunden nicht allein bestehende Prozesse zu optimieren, sondern auch um über neue, innovative Geschäftsmodelle nachzudenken. Die Zusammenarbeit mit interdisziplinären Teams, die Begeisterung der Teilnehmer, die

Möglichkeit, kreativ zu sein und schliesslich die positiven Projektergebnisse sind für mich persönlich die Treiber, warum ich als Design Thinking Coach tätig bin. In meiner Freizeit bin ich im Rahmen des CSR-Programms von SAP als Tutor und Mentor für Startups tätig, wo ebenfalls Design Thinking und Business-Model-Innovation-Elemente zum Einsatz kommen.

Mittemeyer: Nach meinem initialen fünf-tägigen Design Thinking Bootcamp war mir noch nicht klar, wo der Mehrwert oder auch der Neuwert dieser Methode liegen sollte. Erst nachdem ich Design Thinking mehrfach angewendet hatte, wurde mir bewusst, welche kreative Kraft teilnehmende Teams an dieser Methode entwickeln können. Ein Design-Thinking-Projekt mit einem Kunden in Tokio war dann der entscheidende Aha-Moment. In nur zwei Tagen wurde die Vision des Unternehmens für das Jahr 2020 erarbeitet – sie nannten es «The Social Enterprise». Die Begeisterung der Mitarbeiter des Kunden für den Prozess war fast körperlich spürbar. Seither konnte ich Design-Thinking-Projekte in China, Europa und Nordamerika leiten, überall waren die Prinzipien dieser Arbeitsweise erfolgreich. Mir wurde klar, dass in allen Menschen ein erstaunliches Mass an Kreativität steckt, das man aktivieren kann.

DESIGN THINKING

Eine erste Idee kann jederzeit durch eine neue Idee ersetzt werden

Vorurteil Clayton Christensen, Professor an der Harvard Business School, behauptet in seinem Buch «The Innovator's Dilemma», dass grosse Unternehmen nicht zu disruptiven Innovationen fähig sind. Das heisst, zu Innovationen, die Wachstum generieren und nicht nur die augenblickliche Marktposition sichern. Inkrementelle Verbesserungen und die Expansion in zusätzliche Märkte schliessen das Wachstumsloch nur kurzfristig. Hier kommt die Innovationsmethode Design Thinking ins Spiel, die ursprünglich aus dem Bereich Produktdesign stammt, aber immer mehr begeisterte Anhänger in der Wirtschaft findet.

Methode Design Thinking kombiniert kreative und analytische Verfahren. Der iterative Prozess ist in zwei grundsätzliche Phasen eingeteilt: Problem- und Lösungsphase. Zunächst entwickelt das Team ein tiefes Verständnis der Situation des Kunden und seiner Bedürfnisse. Es wird auch recherchiert, welche Gründe zum Bedarf führen. Das Team formuliert dann die sogenannte Design Challenge, sprich das zu lösende Problem, wobei das eigentliche Problem oder der eigentliche Kundenwunsch hinterfragt und bei Bedarf umformuliert wird. Danach beginnt der eigentliche Lösungsfindungsprozess. Er umfasst die Weiterent-

wicklung des Problemverständnisses, die Ideenfindung sowie die Entwicklung und das Testen von Low-Fi-Prototypen, die auch physisch mit Schere und Papier designt werden können. Durch stetigen Abgleich mit dem Kunden und kontinuierlicher Optimierung soll die bestmögliche Deckung der Problemlösung mit dem Kundenbedarf gesichert werden. Der letzte Schritt ist die Umsetzung. Wesentlich an der Methode sind mögliche Iterationen zu jedem Zeitpunkt. Das bedeutet dass eine Idee jederzeit verworfen und durch eine neue ersetzt werden kann, die anschliessend weiterentwickelt und verfolgt wird.