

INSIGHTS 3 | 2016

Helmut Gulde, Kai Rippe, Simon Dornauer

Digitale Innovationen mit dem Batten & Company Design Thinking Ansatz

**Anyone
any ideas?**

Yes!



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

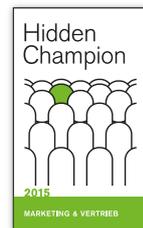
Mit dem B&C Design Thinking Innovationsansatz bietet Batten & Company ein Vorgehensmodell, um kundenzentrierte Innovationen zu entwickeln, umzusetzen und langfristig im Markt zu etablieren. In diesem Zusammenhang verwenden wir eine strenge outside-in Perspektive, die den Nutzer in den Mittelpunkt des Innovationsprozesses stellt. Dabei generieren wir Ideen, indem wir zuerst die Bedürfnisse der Kunden verstehen, daraus Lösungen entwickeln, diese durch Prototypen erlebbar machen und den potentiellen Nutzern zum Testen zur Verfügung stellen. Die daraus entstandenen Optimierungen setzen wir in konkrete, nutzerorientierte Lösungen um und entwickeln individuelle „Go-to-Market“ Strategien.

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. 2015 wurde Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität mehrfach ausgezeichnet:

Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2016 für Marke, Marketing & Pricing

Zum dritten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2016 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.



95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit Ihrem Gütesiegel „cap - cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



Besuchen Sie unseren neuen Internetauftritt unter www.batten-company.com und informieren Sie sich über unsere Beratungsleistungen und Referenzen. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen. Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre des vorliegenden Insights.

„Auf die Ideen, fertig, los“ – Innovationen als Erfolgsfaktoren

Innovationen zählen heute zu den absoluten Top-Themen im Rahmen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Viele schreiben sich den Claim Innovativ auf die Fahnen, doch oftmals steckt nicht viel mehr dahinter, als rasch den Wettbewerber zu kopieren. Dabei wird es in Zukunft immer wichtiger in die Angriffsposition zu gehen, Märkte anzuführen und den Kunden mit bedürfnisorientierten Innovationen zu begeistern. Dabei bedarf es oftmals keiner technischen Revolution, sondern viel mehr Ansätze, die gezielt Kundenprobleme lösen. Dies verlangt allerdings, den Kunden zuzuhören und mit ihnen in den Dialog zu treten. Vor dem Hintergrund sich stetig ändernder Kundenanforderungen und schneller werdenden Entwicklungszyklen hat die eigene Innovationskompetenz und insbesondere die Entwicklung neuer Ideen (z. B. Produktideen, neue digitale Services und Wachstumsinitiativen) eine immer größere Bedeutung für den finanziellen Erfolg, das langfristige Wachstum und die Markenstärke eines Unternehmens.

Viele Unternehmen haben in diesem Zuge die Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg erkannt und schenken dem Thema gesteigerte Aufmerksamkeit. Dabei verlassen sie sich allerdings größtenteils auf ihre eigene Innovationsstärke und stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Ein Fehler, der schnell bedrohlich werden kann. So klammern sie sich in vielen Fällen an alte Ideen oder orientieren sich an Marktstandards. Dadurch gehen laut der Wirtschaftswoche gerade in Deutschland „den Unternehmen zunehmend neue Ideen aus“.¹ Ein Verhalten, welches von agilen Start-Ups und destruktiven Online-Playern gerne ausgenutzt wird. Daher suchen viele Firmen nach industrieübergreifenden Best Practices, ohne aber eine Ahnung zu haben, wie diese auf das eigene Geschäftsmodell transformiert werden sollen.

Kein Wunder, dass solche unstrukturierten Ansätze oftmals scheitern und die Führungsspitze bei Schlagwörtern wie Digitalisierung und Agilität nur mit den Schultern zuckt. Doch warum misslingt Unternehmen häufig die Entwicklung eigener Innovationen? Warum sind nach einer Studie der GfK im Bereich Fast Moving Consumer Goods (FMCG) 70 Prozent der neu eingeführten Artikel Innovationsflops und spätestens nach 12 Monaten nicht mehr in den Ordersätzen des Handels gelistet?² Warum kommt Arthur D. Little sogar zum Ergebnis, dass von 100 Neuproduktideen nur eine zu einer tatsächlich erfolgreichen Produktinnovation wird?³ Zahlen, die plakativ aufzeigen, wie groß das Potential ist, welches bei der Entwicklung neuer Ideen auf der Strecke bleibt.

Der Grund, wieso es fast kaum eine Innovation in den Markt schafft, liegt in den wenigsten Fällen daran, dass das die neuen Produkte oder Services technische Schwächen aufweisen. Vielmehr werden die meisten Fehler bereits im Prozess der Innovationsentwicklung begangen. Diese im späteren Verlauf zu revidieren gelingt fast nie und endet zwangsläufig im Misserfolg einer Innovation. Doch warum wählen zahlreiche Unternehmen gleich im ersten Schritt den Weg in die Sackgasse und merken es nicht einmal? Im Wesentlichen beobachten wir fünf Indizien warum Innovationen scheitern:

- Unternehmen konzentrieren sich bei Ihrer Innovationsentwicklung zu sehr auf das Produkt, indem sie sich auf die Entwicklung und Verbesserung technischer Produkteigenschaften und Features fokussieren. In vielen Fällen ignorieren sie die Bedürfnisse der Kunden, rücken diese in den Hintergrund oder schätzen den Kunden als zu unwissend hinsichtlich seiner Bedürfnisse ein.

1 WirtschaftsWoche Online (2015): Deutschen Unternehmen gehen die Ideen aus, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/innovationskraft-deutschen-unternehmen-gehen-die-ideen-aus/12528974.html>
 2 Markenverband (2006): 70 Prozent Innovationsflops - Das vermeidbare Fehlinvestment von 10 Milliarden Euro im Jahr, http://presse.serviceplan.de/uploads/tx_sppresse/301.pdf
 3 WirtschaftsWoche Online (2014): Warum Innovationen scheitern, <http://www.wiwo.de/erfolg/management/psychologie-der-kunden-warum-innovationen-scheitern/10910856.html>

Bislang kommt der Impuls für eine Innovation in den meisten Fällen immer noch vom Anbieter/ Hersteller und zu selten vom Nutzer/ Nachfrager. Durch die fehlende Outside-In Orientierung schmoren Unternehmen so häufig immer noch im eigenen Saft.

- Die Entwicklungszyklen und Taktfrequenzen für Innovationen sind zu langsam und langwierig. Die Unternehmen erkennen nicht oder zu spät, dass gerade in schnelllebigem Branchen eine hohe Innovationsgeschwindigkeit notwendig ist, um (künftige) Wettbewerber auf Distanz zu halten und neues Wachstum zu generieren. Mitunter brauchen Innovationen viele Monate, bis sie tatsächlich beim Kunden spürbar werden. In vielen Fällen ist der „Zug dann schon abgefahren“ und die Kunden haben sich abgewandt. In Zeiten der Digitalisierung sind es die Konsumenten gewohnt, dass selbst große Player schnell vom Markt verschwinden und auch die Offenheit für neue Start-Ups ist erheblich gewachsen.
- Unternehmen verfolgen einen starren Innovationsentwicklungsprozess. Die Entwicklung verläuft häufig immer noch ausschließlich linear (nicht iterativ oder agil) und ist in vordefinierte Phasen organisiert. Dabei hat jede Phase einen festen Start- und Endpunkt mit eindeutig definierten Ergebnissen, die in Meilensteinsitzungen am jeweiligen Phasenende verabschiedet werden. Oft dienen die einzelnen Phasenergebnisse als bindende Vorgaben für die nächsttiefere Phase. Diese nicht-agilen Entwicklungsprozesse führen oft zu extrem langen Entwicklungszyklen mit erhöhter Floprate der Innovationen. Die Innovation ist schlichtweg zu spät im Markt und wenn der lineare Prozess einmal angelaufen ist, kann er nicht mehr auf die sich in der Zwischenzeit ändernde Anforderungen eingehen. Darüber hinaus spielen Kunden in der Auslegung der Meilensteine nur eine untergeordnete Rolle.
- Die Koordination, Organisation und Kooperation im Innovationsentwicklungsprozess ist mangelhaft. Die Entwicklung von Innovationen erfolgt häufig in traditioneller Manier durch ein zentrales Team mit hohem bürokratischen Aufwand und wenig Koordination und Kooperation innerhalb der Innovationsprozesse. Zudem findet immer noch ein zu großes Silodenken statt: Die kollektive Intelligenz durch übergreifende Zusammenarbeit ist selten ausgeprägt und viele Expertenträger werden nicht von Anfang an in den Prozess mit eingebunden.
- Keine Fehlerkultur im Unternehmen. Die Mitarbeiter haben Angst Fehler zu machen und vermeiden dadurch selbst innovative Ideen zu entwickeln. Da gerade der Innovationsentwicklungsprozess vom „Fehler machen“ lebt, verhindert dies oft die (Weiter-) Entwicklung neuer Ideen. Dabei sind es die Verbraucher zunehmend gewohnt, dass sich Produkte weiterentwickeln und fiebern Updates, wie den neuen Versionen von Apples iPhone Betriebssystem iOS oder Googles Android nahezu entgegen. Hier gilt es lieber schnell am Markt zu sein und kleine Fehler später auszumerzen, anstatt das perfekte System bzw. Produkt viel zu spät auf den Markt zu werfen.

Kundenzentrierter Innovationsprozess durch Design Thinking

Die Grundlage einer erfolgreichen Innovationsentwicklung muss drei wesentliche Komponenten vereinen: (technologische) Machbarkeit, (wirtschaftliche) Tragfähigkeit und Akzeptanz bei den Ziel-

gruppen. In diesem Zusammenhang bietet das von Batten & Company ins Leben gerufene Design Thinking einen kundenzentrierten Innovationsansatz, der die Nutzerperspektive zum Ausgangs-

punkt der Zielstellung macht, innovative Produkte zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch umsetzbar und marktfähig sind.

Wir verstehen unter Design Thinking das agile Kreieren neuer Ideen, die Konkretisierung anhand von Nutzerbedürfnissen und anschließende Produktentwicklung mittels Prototypen. In diesem Zusammenhang zeichnet sich unser Design Thinking Ansatz durch eine strenge outsidein Perspektive aus, die den Nutzer in den Mittelpunkt des Innovationsprozesses rückt. Wir integrieren ihn als Kompetenzträger von Beginn an und berücksichtigen sein bestehendes Wissen und dessen Bedürfnisse.

Aus unserer Sicht lassen sich unterschiedliche Anwendungsgebiete von Design Thinking identifizieren. Sie reichen von der Gestaltung neuer Geschäftsmodelle und Produkte bzw. Services, Zusammenarbeit und Wissenstransfer, Optimierung interner Organisationsprozesse bis zu zielgruppenorientierten Marketingkampagnen. Die Fragestellungen können dabei auf unterschiedliche Projektumfänge skaliert und Branchen angewendet werden.

Unser Ansatz ist als sechs Phasenmodell aufgebaut, der durch seinen iterativen Prozess in puncto Schnelligkeit, Flexibilität, Agilität und Ressourcenschonung besticht:

- In Phase 1 „Den Nutzer verstehen“ geht es darum, die jeweilige Zielgruppe näher kennenzulernen, deren Verhalten zu analysieren und deren Bedürfnisse zu identifizieren.
- Unter Phase 2 „Neue Ideen entwickeln“ beschäftigen wir uns mit den Fragen, wie wir die Probleme unserer Kunden lösen können und digitale Produkte/ Services aussehen können.
- Phase 3 „Ideen erlebbar machen“ steht dafür, die Ideen möglichst früh erlebbar zu machen und zu einem Prototypen zu entwickeln.
- Im nächsten Schritt, Phase 4 „Ideen testen, lernen und verbessern“, werden die entwickelten Produkte/Services durch Zielgruppen getestet und bewertet, um Optimierungen für die Praxis abzuleiten.
- In Phase 5 „Ideen zu Lösungen umsetzen“ begleiten wir die Umsetzung der getesteten Konzepte

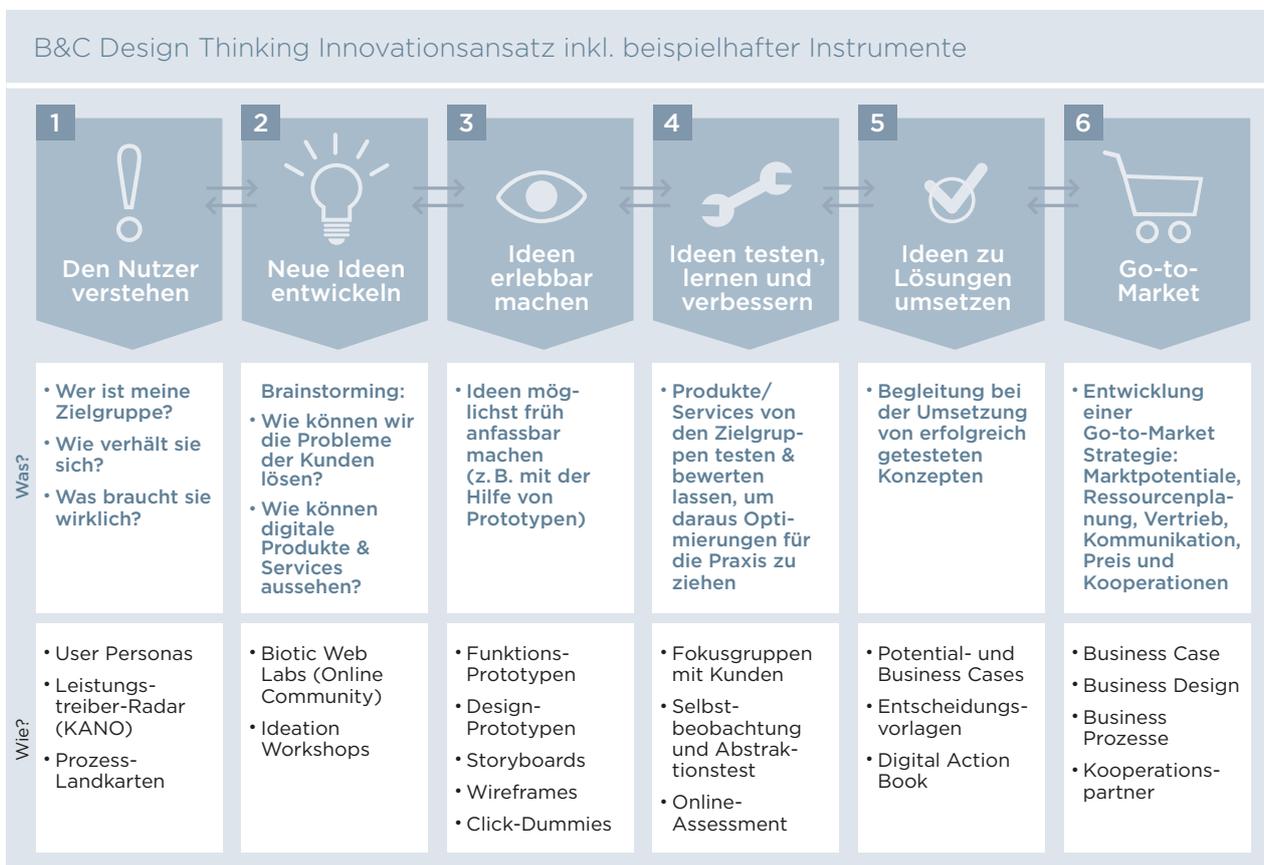


Abbildung 1: B&C Design Thinking Innovationsansatz inkl. beispielhafter Instrumente

- zu konkreten Lösungen und steuern
- Phase 6 mit der Entwicklung einer „Go-to-Market“-Strategie ein. In dieser letzten Phase unterstützen wir Unternehmen die Innovation in den Markt zu bringen und langfristig zu etablieren.

Für jede Phase in unserem B&C Design Thinking Prozess steht eine umfangreiche Auswahl an Instrumenten zur Verfügung, die je nach spezifischer Ausgangssituation und Zielstellung ausgewählt und eingesetzt werden (s. Abb. 1).

Phase 1: Den Nutzer verstehen

Einer der fundamentalsten Schritte beim kundenzentrierten Innovationsprozess ist das Kennenlernen der Nutzer und deren Bedürfnisse. Unser B&C Design Thinking Ansatz verwendet hierfür vier Teilschritte zur Identifikation und Klassifizierung der Kundenerwartungen sowie Beantwortung der Fragen wer ist meine Zielgruppe, wie verhält sie sich und was braucht sie wirklich.

Dabei werden User Personas in Form von zielgruppenspezifischen Steckbriefen mit relevanten Informationen zum Nutzerverhalten und dessen

Bedürfnissen erstellt. Unsere Personas stellen einen Prototyp für eine bestimmte Gruppe von Nutzern dar. Sie werden mithilfe von globalen Datenzugängen, State-of-the-Research-Methoden und innovativen Messmethoden entwickelt und beschreiben ein ToolKit, welches ein einheitliches kompetitiv orientiertes Zielgruppenverständnis ermöglicht (s. Abb. 2).

Im ersten Teilschritt unserer User Personas geht es darum, eine bestimmte Kundengruppe anhand demografischer Merkmale wie z. B. Altersvertei-

User Personas ToolKit

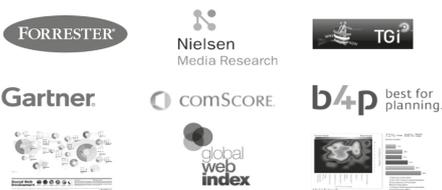
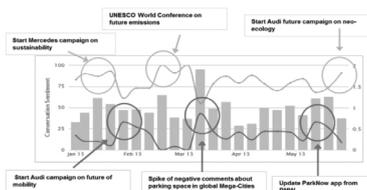
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center;">Global Datenzugänge</div> <div style="text-align: center; padding: 10px;">  <p style="font-weight: bold; color: #0056b3;">Forrester, Nielsen, TGI, ComScore, B4P, Google Think Tech/Analytics</p> </div>	<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center;">State-of-the Research Methoden</div> <div style="text-align: center; padding: 10px;">  <p style="font-weight: bold; color: #0056b3;">Neuroscience, Crowd-Blogging, Digital Web Labs</p> </div>
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center;">Innovative Messmethoden</div> <div style="text-align: center; padding: 10px;">  <p style="font-weight: bold; color: #0056b3;">Illustrative Social Media Hearing</p> </div>	<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center;">Bewährte Templates</div> <div style="text-align: center; padding: 10px;">  <p style="font-weight: bold; color: #0056b3;">Customer Personas, Channel Profiles, Journeys, Planning</p> </div>

Abbildung 2: User Personas ToolKit

lung, Haushaltsnettoeinkommen und Käufertypen näher kennenzulernen. Zudem werden zielgruppenspezifische Merkmale wie Kauforte, Kauffrequenz und Zielgruppenpotential untersucht. Der zweite Teil gibt Aufschluss, wie sich definierte Zielgruppen in Bezug auf Informationsinteressen, Kanalpräferenzen sowie Mediennutzung verhalten. Darin werden auch unterschiedliche Einflüsse auf die Kaufentscheidung analysiert. Im dritten Teilschritt wird gezeigt, welche Interessen die Ziel-

gruppen hinsichtlich Produktgruppen, Kaufanreize und Content Präferenzen aufweisen. Der Fokus des letzten Teilschritts der Personas liegt darauf, die Zielgruppen hinsichtlich ihrer Customer Journey kennenzulernen und konkrete Kundenerwartungen an einzelne Touchpoints zu identifizieren. Die Klassifizierung der Erwartungen in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren erfolgt durch die Bewertung des Einflusses der Erwartungserfüllung auf die Zufriedenheit und Unzufriedenheit des Nutzers.

Phase 2: Neue Ideen entwickeln

In der Phase „Neue Ideen entwickeln“ geht es darum, neue Ideen zu generieren und anhand von Kundenbedürfnissen zu konkretisieren. Die Phase 2 impliziert zwei grundlegende Fragen: wie können die Probleme der Kunden gelöst werden und wie können digitale Produkte/ Services aussehen. Zur Beantwortung dieser Fragen bedient sich unser

B&C Design Thinking Ansatz zweier Methoden: Biotic Web Lab zur Generierung von Ideen und Ideation Workshop für die Konkretisierung der Ideen.

Das selbstentwickelte Biotic Web Lab ist eine interaktive Online-Community, die als moderierter Ideenmarktplatz agiert (s. Abb. 3). Eingeladene Teilnehmer (Projektmitglieder, Kunden etc.) disku-

Exemplarische Durchführung eines Biotic Web Labs

The image shows two screenshots of the Biotic Web Lab interface. The left screenshot displays a community page with sections for 'Gruppen & Themen', 'Aktuelles', and 'Aufgaben & Aktivitäten'. The right screenshot shows a poll titled 'Wie gefällt Ihnen der neue Webchat?' with a 5-point rating scale and a 'Skalierbare Abfragen möglich' callout box.

- ✓ Aufsatz einer **interaktiven Online-Community**
- ✓ **Tägliche Moderation** durch Batten & Company
- ✓ **„Real-time“ Austausch** zu relevanten Projektthemen aller Teilnehmer
- ✓ Eingeladene Teilnehmer (Projektmitglieder, Kunden, etc.) werden dazu aufgefordert, die **entwickelten Ansätze/ Ideen** zu **diskutieren** und **anzureichern**
- ✓ **Gute Integration** in Arbeitsalltag **ohne wesentlichen Mehraufwand** für Teams

Abbildung 3: Exemplarische Durchführung eines Biotic Web Labs

tieren dabei unter der täglichen Moderation von Batten & Company neue Ideen. Der klare Methodenvorteil des onlinebasierten Biotic Web Lab ist der schnelle und unkomplizierte Zugang zu neuen Ideen durch den „Real-time“ Austausch. Das Biotic Web Lab wird durch einen Moderator intensiv betreut, der Impulse gibt, Fragen stellt oder spezifische Aufgaben einstellt. Die aktive Moderation lässt eine sehr flexible und punktgenaue Themensteuerung zu, wodurch eine hohe Interaktionsvielfalt und Dialogqualität gesichert wird. Die blogbasierte Software ermöglicht den Teilnehmern vielfältige und spielerische Interaktionsmöglichkeiten. Es gibt eine Chat Funktion sowie die Möglichkeit, Fotos oder Filme hochzuladen bzw. auf externe Links zu verweisen. Auch quantitative Techniken, wie skalierte Fragen oder projektive Verfahren, können integriert werden, um vorgestellte Ideen von außen zu bewerten und vollautomatische Reports zu erstellen. Umfang und Dauer

des Forums können individuell bestimmt werden, wobei eine Langzeitanwendung den intensiven Austausch, die Kooperation und die Identifikation von Effizienzpotenzialen unterstützt.⁴

Im zweiten Schritt verwendet der B&C Design Thinking Ansatz Ideation Workshops zur Konkretisierung der vorher identifizierten Ideen. Batten & Company stellt den Workshop-Teilnehmern hierfür zunächst die gesammelten Ideen vor und moderiert die anschließende Diskussion und Bewertung der Ideen. Die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund der Umsetzbarkeit, Marktpotential und Kundenbedürfnissen. Unter Berücksichtigung dieser Votings werden anschließend ausgewählte Ideen hinsichtlich ihrer inhaltlicher Anforderungen, Digital Enabler und möglicher Umsetzungsszenarien konkretisiert und konzeptionell ausgearbeitet. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie in unserem Insights 2 | 2016 (s. <http://www.batten-company.com/magazin>).

Phase 3: Ideen erlebbar machen

In der Phase 3 werden die vorher entwickelten und konkretisierten Ideen möglichst früh im Innovationsprozess erlebbar und fassbar gemacht. In diesem Rahmen bietet das B&C Design Thinking von Batten & Company prinzipiell zwei unterschiedliche Konzepte, wann Prototypen entwickelt werden. Im ersten Ansatz können Prototypen als „Proof of Concept“ nach der Entstehung von ersten Ideen gesehen werden. Diese dienen als eine Art Meilenstein, die die prinzipielle Machbarkeit der Ideen belegen und als frühe Zwischenstufe zur Weiterentwicklung und finalen Umsetzung dienen. Im zweiten Ansatz können Prototypen auch deutlich früher im Innovationsentwicklungsprozess als Ideenfutter und Ausgangssituation für die Generierung von Ideen eingesetzt werden. Beispielhafte

Prototypenarten für beide Vorgehensmodelle sind Funktions-Prototypen, Design-Prototypen, Storyboards, Wireframes und Click-Dummies.

Für das konkrete Erlebbar machen von Ideen und die Entwicklung von Prototypen wird zunächst der „klassische“ Planungsprozess für Set-Up und Grobkonzept aufgesetzt, um danach in die agilen Entwicklungsprozesse für Prototypen überzugehen (s. Abb. 4). Im Rahmen des „klassischen Prozesses“ sind in der Set-Up-Phase zunächst Fragen hinsichtlich Prototypenart, Ressourceneinsatz, Ziele, Zielgruppe und Timing zu beantworten. In der darauffolgenden Grobkonzept-Phase sind neben Use Cases, Usability und Nutzerführung auch Rahmenbedingungen wie das Designkonzept, technische Ausgestaltung und KPIs festzulegen.

⁴ Batten & Company, S. 6 f. (2012): Applied Research – Insights mit Managementimpact, http://www.batten-company.com/fileadmin/media/news/news_downloads_von_alter_seite/spotlight_09-2012_applied_research.pdf

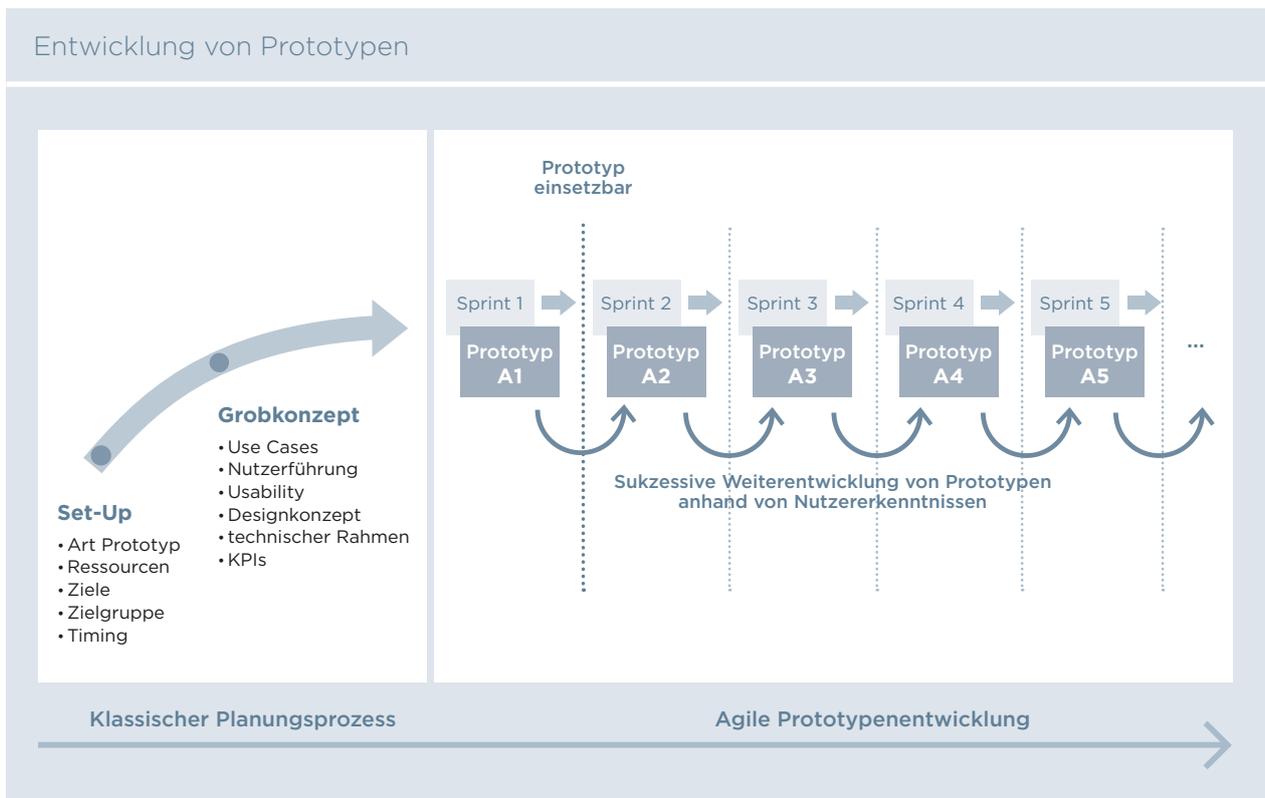


Abbildung 4: Entwicklung von Prototypen

Direkt anschließend an den „klassischen“ Planungsprozess erfolgt der agile Entwicklungsprozess, welcher sich in einzelne Sprints (=abgeschlossener Entwicklungszyklus) unterteilt. Hierbei ist der Prototyp bereits nach dem ersten Sprint einsetzbar. Anschließend wird der Prototyp durch den verstärkten Fokus auf Nutzererkenntnisse

sukzessive weiterentwickelt. Der Prozess zeichnet sich hierbei durch seine hohe Flexibilität aus.

Durch dieses Vorgehen wird das Beste aus zwei Welten vereint: dem klassisch strukturierten Projektvorgehen zu Beginn, folgt der dynamisch-agile Entwicklungsprozesse.

Phase 4: Ideen testen, lernen und verbessern

Ziel der Phase „Ideen testen, lernen und verbessern“ ist es, die Nutzer in die Entwicklung von Idee miteinzubeziehen und Probleme frühzeitig zu erkennen. Dabei werden Produkte/ Services und Prototypen von potentiellen Nutzern getestet und bewertet, um Optimierungsbedürfnisse für die Praxis zu identifizieren. Damit zeigt sich, dass gerade das Erleben von Ideen das beste Testlabor ist.

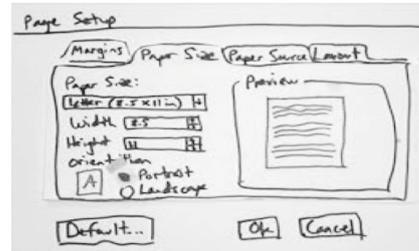
Beim B&C Design Thinking Ansatz werden die Nutzer durch unterschiedliche Kreativ- und Simulationstechniken in die Entwicklung von Ideen miteinbezogen. Im ersten Schritt wird hierfür eine (interne) Testplanung aufgesetzt (z. B. Welche Idee möchte ich testen? Wie teste ich sie (Methoden)? Was ist der zeitlichen Rahmen? Wer ist die Nutzergruppe?). Darauf aufbauend werden die

Prototypenanwendungen

Bausteine



Zeichnen



Kleben



Click Dummy



Abbildung 5: Arten von Prototypenanwendungen

Prototypen anschließend durch Anwendertests von Kunden verprobt und getestet. Hierfür verwendet unser B&C Design Thinking ausgewählte

Prototypenanwendungen, die dem Nutzer die Möglichkeit gibt Optimierungsbedürfnisse zu identifizieren (s. Abb. 5).

Phase 5: Ideen zu Lösungen umsetzen

Ziel der Phase 5 ist es, die vorher getesteten und validierten Ideen zu Lösungen umzusetzen und die Grundlage für die Go-to-Market Strategie zu legen. Am Ende dieser Phase steht ein konkretes Produkt/Service zur Verfügung, welches in den Markt eingeführt werden kann.

In diesem Rahmen erfolgt zunächst eine Finalisierung der Testergebnisse aus den einzelnen Sprints. Im nächsten Schritt wird das finale Testprotokoll zur Abstimmung und Abnahme zur Ver-

fügung gestellt, um darauf aufbauend die Lösung (bspw. das neue Produkt oder ein neuer digitaler Service) gemäß Testprotokoll anforderungsspezifisch und konzeptionell fertigzustellen.

Basierend auf diesen Ergebnissen wird eine erste Potential- und Business Case-Rechnung für die getesteten Ideen durchgeführt, um deren Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu validieren und ein Umsetzungsfahrplan aufgebaut.

Phase 6: Go-to-Market

Ziel der letzten Phase „Go-to-Market“ ist es eine schlagkräftige Markteintrittsstrategie zu entwickeln, um eine Innovation erfolgreich in den Markt zu bringen und langfristig zu etablieren. Dafür bietet der B&C Design Thinking Ansatz eine eigens entwickelte „Go-to-Market“ Strategie für Innovationen, die Antworten auf die folgenden Fragen gibt:

- Was ist mein zukünftiges Geschäftsmodell für die Innovation?
- Wo liegen die attraktivsten Marktpotenziale/höchste Erfolgchancen?
- Wie sind quantitative und qualitative Markteintrittsbarrieren zu bewerten?
- Wo und wie setze ich meine Ressourcen dafür am besten ein?
- Wie integriere ich die Idee in mein bestehendes Leistungsangebot?
- Wie ist die Preisstruktur?
- Wie gestalte ich das Kommunikationskonzept und der Vertrieb?

- Inwieweit macht eine Kooperation für meinen „Go-to-Market“ Sinn?
- Welche Partner sind dafür die Richtigen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird eingangs ein Market Screening mit ausführlicher Wettbewerbs- und Risikoanalyse sowie ein Markt-Scoring-Modells zur Beurteilung potentieller Märkte durchgeführt. Darüber hinaus wird durch Szenario Analysen eine Preisempfehlung abgegeben und ein Launch Kommunikationsplan für eine effektive und effiziente Kommunikation vorbereitet. Im Rahmen dieser letzten Phase entwickeln wir ein Marketing Performance Monitoring Tool für eine effektive Ressourcenallokation und Target Operating Model. Daneben gestalten wir Organisations- & Business-Designs sowie Business Prozesse. Abschließend führen wir einen detaillierten Business Case zur Überprüfung der Rentabilität durch und analysieren das Potential einer Markteintrittsstrategie in Verbindung mit möglichen Kooperationspartnern.

Fazit

Die Entwicklung von Innovationen zählt heute zu einem der wichtigsten Themen für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Die Praxis zeigt jedoch, dass zahlreiche Unternehmen häufig bei der Entwicklung und Umsetzung von Ideen scheitern. Mit dem B&C Design Thinking Ansatz bietet Batten & Company ein einzigartiges Vorgehen, um kundenzentrierte Innovationen erfolgreich zu entwickeln und umzusetzen. Dabei generieren wir Ideen indem wir zuerst die Bedürfnisse der

Kunden verstehen, daraus Lösungen für die Bedürfnisse entwickeln, diese durch Prototypen erlebbar machen und den potentiellen Nutzern zum Testen zur Verfügung stellen. Die daraus entstandenen Optimierungen setzen wir in konkrete Lösungen um und entwickeln individuelle „Go-to-Market“ Strategien.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen ein mögliches Vorgehen für Ihre Fragestellungen! Sprechen Sie uns an.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Design Thinking-Experten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr



Tobias Göbbel

Tobias Göbbel
Managing Partner

Tel.: +49 89 54243-2150
Mobil: +49 172 2015 959
tobias.goebbel@batten-company.com

www.batten-company.com



Autorenverzeichnis

Simon Dornauer

Simon Dornauer studierte Technologie- und Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München und absolvierte davor eine Ausbildung zum Bankkaufmann (IHK) bei der HypoVereinsbank München (UniCredit Bank AG). Nach seinem Anschluss als Bachelor & Master of Science (TUM) arbeitete er zunächst als Unternehmensberater für einen führenden Sportwagenhersteller in Frankfurt. Seit 2016 ist Simon Dornauer als Berater für Batten & Company tätig. Seine Branchenschwerpunkte liegen im Bereich Automotive, Handel und Konsumgüter.

Helmut Gulde

Helmut Gulde ist Managing Partner bei Batten & Company und verfügt über eine mehr als 20-jährige Erfahrung in der Beratung führender Unternehmen insbesondere der ICT- Branche in Europa, Asien und den USA. Darüber hinaus ist er ein gesuchter Partner der Führungskräfte für die Entwicklung und Umsetzung digitaler Marktstrategien in der Automobilindustrie und dem Energie-Sektor. Mit Blue Ocean Strategy und Design Thinking bringt er dafür innovative Methoden in die Strategie-Entwicklung ein. Neben seiner strategischen Expertise verfügt Helmut Gulde über ausgewiesene Implementierungs- und Prozess-Kompetenz. Seine Kompetenzbereiche sind insbesondere die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie Marketing- und Vertriebsstrategien. Vor seinem Einstieg bei Batten & Company war Helmut Gulde u. a. in leitenden Positionen bei namhaften Beratungsfirmen, wie Bain & Company und Capgemini international tätig, zuletzt als Vice President. Daneben begleitete er Start-ups bei ihrer Entwicklung. Er hat Betriebswirtschaft an der Freien Universität Berlin mit den Schwerpunkten Marketing, Wirtschaftsinformatik und Management studiert.

Kai Rippe

Kai Rippe studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bamberg und Antwerpen mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzwissenschaft. Während dessen konnte er bereits erste praktische Erfahrungen im Marketing und Consulting u. a. bei Adidas, der Dresdner Bank sowie der Commerzbank sammeln. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann im Jahr 2007 begann er als Unternehmensberater bei Deloitte Consulting, wo er mit allen strategischen und prozessualen Fragestellungen für Banken und Versicherungen betraut war. Darüber hinaus war er Mitglied der Competence Center Brand Management und Capital Markets sowie am Aufbau der Organisationsinitiative M&A beteiligt. Seit 2011 ist Kai Rippe Manager bei Batten & Company und arbeitet hauptsächlich auf CRM-Projekten in den Bereichen Handel und Automotive. Daneben promoviert er an der Universität Bremen am Lehrstuhl für Innovatives Markenmanagement über die „strategische Analyse von Marken bei M&As“.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com