

## Design Thinking als Kernkompetenz der Unternehmensentwicklung

*Neues zu wagen, bedeutet auch immer, einen Schritt ins Ungewisse zu tun.*

---

### Zusammenfassung

Als erfolgreiches Unternehmen gilt es, Herausforderungen zu meistern, die entstehen, da die Welt von morgen nicht wie die Welt von gestern sein wird. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, reicht es nicht, nur durch Erfahrungswerte und Daten aus der Vergangenheit ein Bild über die Zukunft zu erstellen. Neben der Analyse von Informationen sind Intuition und abduktive Logik einzusetzen, die im Design Thinking eine gleichgewichtige Anwendung finden. Dadurch wird neben einer Effizienz im Tagesgeschäft auch eine Effektivität im Hinblick auf Lösungen erreicht, welche die tatsächlichen und sich ständig verändernden Bedürfnisse der Kunden befriedigen. Corporate Design Thinking bietet einen Ansatz, Design und vor allem die Denkhaltung, die allen Designaufgaben gemein ist, in der DNA des Unternehmens zu verankern, um so an Wettbewerbskraft zu gewinnen. Dafür muss das gesamte Unternehmen eingebunden werden, der Kunde in den Fokus gerückt und der Wert von Innovation für alle bekannt sein.

Schon viele Unternehmen haben es verstanden, Design als Erfolgsfaktor zu nutzen. Beispielsweise nutzen AEG und Braun bereits seit Jahrzehnten ein einheitliches Corporate Design als strategischen Wettbewerbsvorteil. Spätestens seit dem Erfolgsgang von Apple ist Design als Wettbewerbsfaktor in aller Munde, und Manager haben ihre Aufmerksamkeit auch wieder auf Gestaltungsprozesse und ihre Bedeutung für ihr unternehmerisches Tun gelenkt. Während im Konsumgüterbereich Kommunikations- und Verpackungsdesign im Vordergrund stehen, hat im industriellen Bereich die Gestaltung technischer

Produkte unter den Prämissen der Funktionalität, effizienten Produzierbarkeit und einfachen Anwendbarkeit an Gewicht gewonnen. Unternehmen wie BMW, ZEISS, 3 M, Gore, Swatch oder KTM haben bewiesen, dass Industriedesign sowohl in der technischen Produktentwicklung hilfreich sein als auch entscheidende Impulse für andere Unternehmensbereiche setzen kann. Und sie haben erkannt, dass Design nicht nur als ästhetische Leistung Nutzen bringen kann, sondern die Werthaltungen, die hinter Design und Designprozessen stecken, auch wichtige Anregungen für die Unternehmensentwicklung liefern können.

### **Corporate Design Thinking: ein ganzheitlicher Innovationsansatz**

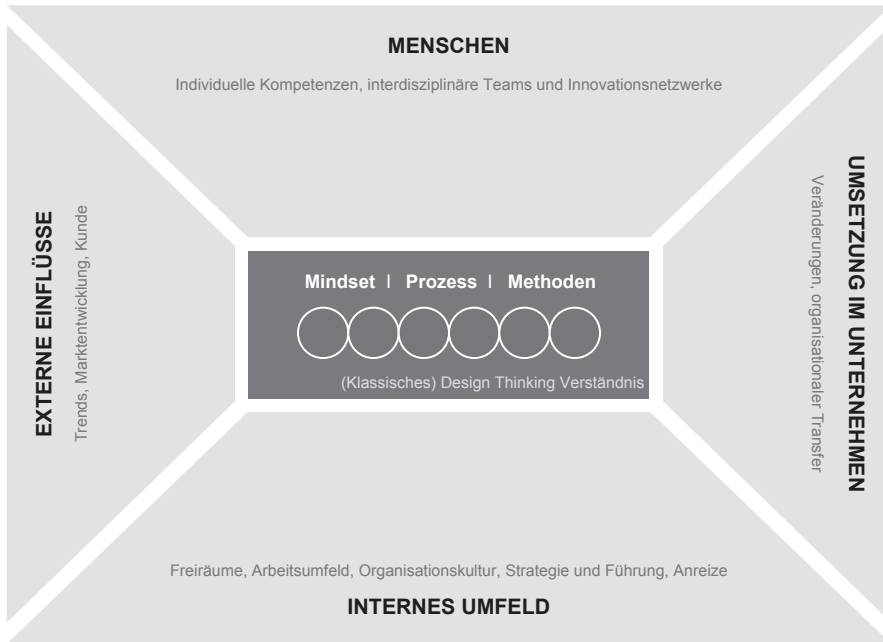
Genau hier setzt auch der Blickwinkel dieses Buches auf Design an: Wenn wir von Corporate Design Thinking sprechen, geht es uns weniger darum, dass Design in den Entwicklungsabteilungen Einzug hält und Techniker dazu motiviert werden, sich bei der Produktentstehung verstärkt mit ästhetischen Aspekten auseinanderzusetzen. Wir denken vielmehr daran, Design und vor allem die Denkhaltung, die allen Designaufgaben gemeinsam ist, in der DNA des Unternehmens zu verankern, damit diese an Wettbewerbskraft gewinnen.

- Corporate Design Thinking bedeutet, als gesamtes Unternehmen der Zukunft positiv entgegenzublicken und diese Zukunft mit innovativen Lösungen mitzugestalten.

Design Thinking und der Prozess, durch kreatives Problemlösen Neues entstehen zu lassen, verstehen sich im Rahmen dieses Buches nicht als Ansatz zum Entwickeln von Produkten oder Services, sondern als Führungs- und Managementansatz, der darauf abzielt, Erneuerungsfähigkeit und strategische Innovationstätigkeit im Unternehmen auf allen Ebenen zu etablieren. Dafür braucht es nicht nur eine Handvoll Mitarbeiter, die in abgeschotteten Keimzellen an neuen, geheimen technischen Revolutionen basteln, sondern insbesondere einen integrierten Ansatz, der Innovation auf alle Bereiche im Unternehmen aufteilt und sich aus allen Disziplinen nährt. Die Unternehmensentwicklung aus der Sicht eines Designers zu gestalten, das erfordert einen strategischen Auftrag, klare Ziele und geeignete Räume innerhalb der Organisation, die richtigen Menschen und einen professionellen Austausch mit Partnern in einem unternehmensübergreifenden Netzwerk.

Wenn wir von Corporate Design Thinking sprechen, ist es unser Anspruch, einen Managementansatz zu beschreiben, der Unternehmen dazu befähigt, ihre Zukunft aktiv, kooperativ, optimistisch und mit kreativen Mitteln zu gestalten. Dies verlangt ein achtames Beobachten und Aufspüren von globalen Herausforderungen, einen wertschätzenden Umgang mit den Menschen, die sich diesen Herausforderungen stellen sollen, und ein System, das sowohl intern als auch im Zusammenspiel mit externen Partnern fähig ist, exzellente neue Lösungen hervorzubringen, die – und dies ist die Voraussetzung für den langfristigen Erfolg – Kunden individuell abholen und über lange Zeit begeistern (siehe [Abb. 1.1](#)).

## CORPORATE DESIGN THINKING



**Abb. 1.1** Corporate-Design-Thinking-Ansatz (Quelle: eigene Darstellung)

CORPORATE DESIGN THINKING verlangt:

- ein Gespür für die Herausforderungen, die sich auftun;
- einen wertschätzenden Umgang mit Menschen – ob inner- oder außerhalb des Unternehmens;
- ein Verständnis dafür, welche Rahmenbedingungen Innovation braucht und wie sie gefördert werden können;
- ein ausgeprägtes Interesse für den Markt und Begeisterung für den Kunden, der bedient werden soll;
- ein optimal auf das Unternehmen ausgerichtetes System, das Innovationen in ihrer Umsetzung unterstützt.

## 1.1 Die Herausforderungen, die Unternehmen zu neuen Lösungen hintreiben

Durch Fortschritt und Innovation in einer sich ständig ändernden Welt bestehen.

Jede Zeit hat ihre Herausforderungen, und zu jeder Zeit empfindet die Gesellschaft, die mit dem Meistern neuer Rahmenbedingungen konfrontiert wird, diese Herausforderungen

als besonders intensiv und schwierig zu lösen. Es liegt im Wesen der Veränderung und auch der Innovation, dass sie immer die Antwort auf Entwicklungen sind und uns vor Aufgaben stellen, die wir zum ersten Mal bewältigen. Dies weckt Neugier, aber auch Zweifel und Bedenken.

**Wir sind uns einig darüber, dass die Welt von morgen nicht wie die Welt von gestern sein wird.** Wie wir morgen wirtschaftlich tätig sind, wird maßgeblich davon abhängen, wie wir heute wirtschaften. Genauso wie es uns unmöglich ist, das Wetter für das nächste Jahr vorauszusagen, ist es auch unmöglich, die wirtschaftliche Entwicklung zu prognostizieren. Schon Edward Lorenz, ein Meteorologe und Professor am MIT (Massachusetts Institute of Technology), erforschte in den 1960er-Jahren die Prognostizierbarkeit des Wetters und versuchte, anhand von Einflussfaktoren wie der Temperatur, dem Luftdruck oder der Windgeschwindigkeit ein Modell der Wetterentwicklung aufzustellen. Er fand heraus, dass minimale Veränderungen eines Parameters schwerwiegende Folgen für das gesamte System haben können. Eine langfristige Wettervorhersage ist demnach unmöglich (Mootee 2013, S 13).

Ähnlich verhält es sich bei dem Versuch, die Unternehmensentwicklung und erzielbare Ergebnisse zu prognostizieren. Noch immer stützen sich strategische Finanzplaner in ihrer Arbeit vorwiegend auf vergangenheits- und gegenwartsbezogene Daten und versuchen, aus der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen. Angesichts der stetigen und sicheren Veränderung der globalen Rahmenbedingungen ein nicht gerade optimaler Ansatz, um Marktpotenziale und Chancen zu ermitteln (Schönwetter und Freudenthaler 2013). Einer weltweiten CEO-Studie von IBM im Jahr 2010 zufolge nehmen Führungskräfte sehr wohl wesentliche Veränderungen in ihrem Umfeld wahr. Sie beschreiben die Zukunft von morgen als dynamischer (erkennbar durch höhere Risiken und kürzere Produktlebenszyklen), unsicherer (also weniger vorhersehbar und abschätzbar), komplexer (meint hier vernetzter und facettenreicher) und neu strukturiert (zeigt sich in neuen Rollen und veränderten Branchen- und Unternehmensstrukturen) (Palmisano 2010).

Der bekannte Management-Denker Peter Kruse hat darauf hingewiesen, dass es in Zeiten der Veränderung vor allem einen positiven Zugang zu Unsicherheit braucht und eine Konzentration auf die Chancen, die jeder Bruch in sich hat (Kruse 2011). Obwohl ein Großteil der Führungskräfte die Veränderungen deutlich spüren kann, so fühlen sich doch viele von ihnen nicht dazu imstande, mit den Veränderungen konstruktiv umzugehen (Palmisano 2010).

Für einen beherzten Umgang mit Herausforderungen ist mehr erforderlich als eine solide Planung und der Versuch, alle Risiken durch mathematische Methoden und Extrapolation greifbar zu machen. Gerade heute, wo mehr Daten gesammelt werden und zur Auswertung bereitstehen als je zuvor, ist die Versuchung groß, sich mit verschiedensten Analysen einer Quasi-Sicherheit hinzugeben und zu glauben, Big Data könnte unser notwendiges Vertrauen auf das Bauchgefühl ersetzen (McAfee et al. 2012). Die Verlockung ist groß, sicher, doch werden richtig gute Innovationsentscheidungen meist begleitet von einer starken Vision und dem inneren Antrieb eines Promotors oder weniger Promotoren, die sich für die Sache stark machen. Zudem sind zur zukunftsbezogenen Auswertung und Interpretation von Daten meist versierte Datenanalytiker und Informationsdesigner erforderlich, die den

wirklich wertvollen Informationsgehalt aus den Daten herausfiltern – oft sind diese nicht vorhanden und die Qualität der Daten ist schlecht (Goyal und Hatami 2012).

- Warum aber geben sich Unternehmen trotzdem immer noch mit wenig aussagekräftigen Daten zufrieden?

Weil sie über Jahre darin geschult wurden, Managemententscheidungen auf rational-analytische Daten zu stützen statt auf Intuition (Martin 2009). Zudem gibt es immer noch viele Führungskräfte, die eine Aversion gegen vage Sachverhalte, Ungewissheit und ungeordnete Zustände haben, lineare Zusammenhänge lieben und die den Bezug zum Markt, zu den Kunden und zu dem, was diese im Moment bewegt, längst verloren haben. Oft sind sie viel zu weit vom eigentlichen Tagesgeschäft entfernt und können kleine, aber wichtige Anzeichen der Veränderung gar nicht mehr aufspüren (Mootee 2013, S 13)

Auch heute gibt es sie, diese Herausforderungen unserer Zeit. Wie wir mit ihnen umgehen, wird unsere zukünftige Entwicklung bestimmen. Sich der Evolution zu verwehren ist unmöglich. Wer stillsteht, wird überholt, und es bestehen die im Wettbewerb, die langfristig den besten Umgang mit diesen Herausforderungen finden. Da die Problemstellungen einer Epoche auch gleichzeitig die wesentliche Triebfeder und der Ausgangspunkt für Innovationen sind, werden im Folgenden einige davon als Einstimmung zum Thema Corporate Design Thinking skizziert.

### 1.1.1 Grundlogik Wachstum funktioniert nur noch bedingt

Die weltwirtschaftliche Ordnung wird seit Jahrzehnten von einer Triebfeder geprägt: dem steten Wachstum, das wirtschaftlichen Aufschwung und Wohlstand bringt. Wir sind es gewohnt, wirtschaftlichen Erfolg mit steigendem Absatz oder Marktanteil gleichzusetzen – ein fortwährendes Streben nach mehr, größer, weiter. Ob in Modellen der Unternehmensfinanzierung und Investition, in Marketing und Vertrieb oder der Technik – unser Wirtschaftssystem funktioniert dann am besten, wenn wir auf kontinuierliches Wachstum bauen können.

- Wir sind auf stetiges Wachstum getrimmt – was aber, wenn es ausbleibt?

Für den Wirtschaftsaufschwung nach den Kriegsjahren hat dieses Modell auch gut funktioniert, die europäische Wirtschaft war nach der Zerstörung des Krieges bestrebt, wieder aufzubauen, und die technischen Entwicklungen dieser Jahre und der Aufbruchgeist sorgten dafür, dass die Innovationen nicht nur am heimischen Markt eingeführt, sondern auch als Exportwaren in andere Länder vertrieben wurden. Für unternehmerische Planungssysteme bedeutete dies, dass Vergangenheitsdaten extrapoliert werden konnten und die Planungsdaten im Wesentlichen aus einer Fortschreibung der Beträge, ergänzt um einen Wachstumszuschlag, bestanden. Wachstum war eine Konstante, die angenommen und als fixe Größe in die Unternehmensplanung aufgenommen werden konnte.

Und heute? Die meisten Ökonomen beschreiben die Krise 2008 als den Wendepunkt der wirtschaftlichen Nachkriegsentwicklung und meinen, dass dies die größte Weltwirtschaftskrise seit 1929 war. Wie immer man die Krise und ihre Auswirkungen einschätzen mag, wesentlich ist, dass sich seit 2008 viele der wirtschaftlichen Paradigmen verändert haben. Die Sicherheit, in der sich insbesondere die westliche Welt gewogen hat, ist verschwunden. Wir haben erkannt, wie angreifbar unser Wirtschaftssystem ist, und begriffen, dass die prosperierenden Regionen momentan nicht in Zentraleuropa liegen. Bedingt durch unterschiedlichste Aspekte wie Rohstoffvorkommen, Marktwachstum, Umweltauflagen und regulative Einschränkungen, Verfügbarkeit günstiger Arbeitskräfte und neuer Käufergruppen findet das Wachstum zurzeit nicht mehr in Europa statt. Wir befinden uns in einer Stagnation und sind darauf angewiesen, vom Wachstum der aufstrebenden Märkte wie China, Indien oder Russland zu profitieren. Wirtschaftsmächte verschieben sich, und es ist ungewiss, welchen Einfluss diese Entwicklungen auf den Standort Mitteleuropa haben werden.

Dazu kommt, dass Konsumenten vermehrt gegen die Konsequenzen des Kapitalismus und des Strebens nach steigenden Renditen aufbegehren und die gängigen Modelle hinterfragen. Massentierhaltung, die schnelle Aufzucht und Ausbeutung ökologischer Ressourcen, der verschwenderische Umgang mit sich langsam regenerierenden Rohstoffen und die durch Produktions- und Konsumationsprozesse verursachten Abfälle lassen Menschen aufhorchen und machen sie persönlich betroffen.

Dies führt dazu, dass vielerorts Keimzellen entstehen, die versuchen, mit den spürbaren Veränderungen der Verlangsamung umzugehen. Es braucht neue Modelle, die komplexe Problemstellungen lösen und Mitarbeiter und Organisation befähigen, mit dem verringerten Wachstum und den veränderten Rahmenbedingungen konstruktiv umzugehen. Im Zentrum dabei steht eine bestimmte Haltung, stehen Menschen, die nicht allein an Shareholder Value und finanzieller Rendite interessiert sind, sondern die am Kreieren und Schaffen von sinnvollen Lösungen für reale Nutzer Gefallen finden. Dieses Bedürfnis nach „handfesten“ Lösungen und Schaffen von realen Werten zeigt sich auch in vielen aktuellen Bewegungen. So gibt es in den Vereinigten Staaten das Maker Movement, es gibt eine neu aufblühende Repair- und Upcycling-Kultur und eine Rückkehr zum Handwerk und zur eigenen Erstellung von Produkten, alles Bewegungen, die von einem starken Gestaltungswillen und dem direkten Schaffen von Werten geprägt sind. Sie bieten Anwendern die Möglichkeit, sich zu engagieren und am Entstehungsprozess von Waren teilzuhaben bzw. zu sehen, welche Rohstoffe verarbeitet werden und wie die Herstellung passiert. Wir erkennen ein rückkehrendes Bedürfnis nach echten (Vermögens-)Werten und überschaubaren, nachvollziehbaren und ehrlichen Entwicklungsprozessen.

### **1.1.2 Industrialisierung hat zu arbeitsteiligen Prozessen ohne großes schöpferisches Potenzial geführt**

Die Industrialisierung hat mit ihren wesentlichen Erfindungen und Entwicklungen den Menschen zunehmend aus dem Mittelpunkt der wirtschaftlichen Fertigung genommen

und mit neuen Technologien menschliche Arbeit zum einen ersetzt, zum anderen aber auch auf einfache, sich wiederholende Tätigkeiten reduziert. Der Taylorismus hat uns gelehrt, Arbeit aufzuteilen und Arbeitsprozesse in ihren Einzelteilen zu betrachten. Dies erhöhte die Effizienz der Fertigung neuer Produkte, führte aber auch zunehmend zu einer Abkehr von handgefertigten Werkstücken und eigenbestimmter Erzeugung individualisierter Produkte. Zugunsten des steigenden Wohlstands und der erschwinglichen Produktion von Gütern für eine breite Masse haben wir zunehmend auf Individualität, maßgeschneidertes Handwerk und kreatives Schaffen verzichtet. Der Wunsch nach Individualität wurde zum Luxusbedarf und wird heute hauptsächlich im Premiumpreissegment bedient. Neue, personalisierte Produkte werden nur noch von Designern und Gestaltern kreiert und sind im immer kleiner werdenden Bereich des Handwerks kaum noch zu finden.

Dies führte dazu, dass die Differenzierung der Arbeit sich verstärkte und entweder wenige, besondere Kompetenzen gefordert sind oder aber stark vereinfachte Tätigkeiten ausgeübt werden sollen. Vielfach werden hoch spezialisierte Fachkräfte für die Steuerung und Konzeption benötigt. Für den Arbeitsmarkt und die Ausbildung bietet dies völlig neue Voraussetzungen. So werden einfache Tätigkeiten immer mehr in Billiglohnländer ausgelagert und führen hierzulande nur noch zu geringer Wertschöpfung, wenig qualifizierte Personen können oft nicht mehr in den Arbeitsmarkt integriert werden. Zudem steuern wir auf einen Fachkräftemangel zu und können die spezialisierten Tätigkeiten, die zum Aufrechterhalten eines Wissensvorsprungs nötig sind, nicht mehr abdecken, da es einen regelrechten Kampf um hoch qualifizierte Fachkräfte gibt. Der Bedarf an Arbeitskräften, die fähig sind, Wissen aufzubauen, das zur Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb dienen kann, wird also steigen. Daniel Pink (2008) beschreibt in seinem Bestseller ‚A Whole New Mind‘, wie sich die Arbeitswelt in den nächsten Jahren verändern wird und dass vermehrt Mitarbeiter benötigt werden, die nicht nur analytisch denken und Detailprobleme lösen können, sondern auch fähig sind, ihre rechte Gehirnhälfte einzusetzen. Mitarbeiter, die auf Empathie, Intuition und Kreativität bauen. Er nennt diese Gruppe die ‚Right Brainers‘ und unterstellt, dass diese zum Meistern zukünftiger Herausforderungen dringend gebraucht werden.

Richard Florida, der sich ebenso intensiv mit der Gruppe von kreativen und wissensgenerierenden Arbeitskräften beschäftigt hat, prägt den Begriff der ‚Creative Class‘, also der kreativen Klasse, und meint damit Forscher, technische Entwickler, IT-Experten und Webdesigner, Schriftsteller, Schauspieler, Dramaturgen, Designer und Architekten sowie alle, die als Vordenker in ihrem Bereich gelten (z. B. Kulturschaffende, Verleger, Meinungsführer und Analysten). Die höchste Klasse kreativer Arbeit definiert Florida als diejenige, die für eine breite Masse der Gesellschaft Nutzen stiftet – dies kann die erfolgreiche Einführung eines Konsumprodukts genauso wie die Definition einer neuen Philosophie sein. Die erweiterte Gruppe der kreativen Klasse stellen laut Florida die ‚Creative Professionals‘ dar, deren Aufgaben zwar nicht ausschließlich in der Schaffung neuer Lösungen liegen, die aber regelmäßig mit der Adaption oder Kombination von bestehendem Wissen zu spezifischen Lösungen konfrontiert sind. Dazu zählen viele Berufe aus wissensintensiven Bereichen wie dem Finanzsektor, dem Gesundheitsbereich oder auch wirtschaftlichen

Tätigkeiten. Der Anteil der kreativen Klasse wird in den nächsten Jahren steigen. Skandinavien oder die Beneluxstaaten sind hier Vorreiter und zählen schon etwa ein Drittel ihrer Arbeitskräfte zu den Wissensarbeitern (Florida 2014).

If you are a scientist or engineer, an architect or designer, a writer, artist, or musician, or if your creativity is a key factor in your work in business, education, health care, law, or some other profession, you are a member. (Florida 2014)

Die Herausforderung der nächsten Jahre liegt also darin, das schöpferische Potenzial in der Gesellschaft wieder gezielt zu fördern und möglichst viele Menschen zu Wissensarbeitern auszubilden. Sie sind der Garant dafür, dass auch in einer wachstumsarmen Region durch den Export von Know-how und Innovationen eine Partizipation am Wachstum der aufstrebenden Märkte möglich wird.

### 1.1.3 Dynamische Entwicklung erhöht das Tempo

Dass die Globalisierung zu wesentlichen Einschnitten in unser vorherrschendes Wirtschaftssystem geführt hat, ist hinlänglich bekannt. Während wir alle die Errungenschaften der weltweiten Vernetzung genießen und die Verfügbarkeit vieler Ressourcen und die Buntheit des internationalen Produktangebots schätzen, so stellt die damit einhergehende Beschleunigung globaler Wirtschaftsprozesse eine Herausforderung für Unternehmen und Konsumenten gleichermaßen dar.

- In einer global vernetzten Welt werden Informationen schneller ausgetauscht – das verändert Märkte, Wettbewerbsregeln und Kundenverhalten.

Die digitale Vernetzung ermöglicht einen schnellen Informationsaustausch und die Virtualisierung der Märkte, dadurch verkürzen sich nicht nur die Informationszyklen, auch die monopolistischen Vorteile, die durch Innovationen erzielt werden können, verringern sich. Die zunehmende Marktdynamik führt zu verkürzten Produktlebenszyklen und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. So müssen nicht nur F&E-Abteilungen ihre Time-to-Market in der Neuproduktentwicklung verkürzen, den Vertriebseinheiten bleibt auch nur wenig Zeit, die vorteilhaften Wettbewerbsbedingungen einer Innovation für sich zu nutzen. So müssen Unternehmen mit einer höheren Wettbewerbsintensität umgehen lernen. Diejenigen, die sich unter Wettbewerbsdruck auf ein Preisspiel einlassen und nur noch danach trachten, eine passable Qualität zu möglichst geringen Kosten zu liefern, sehen sich bald in einem Teufelskreis und höhlen ihre eigenen Erfolgspotenziale aus. Durch den Preisdruck verlieren sie den Spielraum für Innovationen, sie büßen an Lernpotenzial für ihre Mitarbeiter ein und verlieren so die Basis für zukünftige Erfolge. Wer sich auf die erhöhte Marktdynamik einlässt, muss mehr Produkte in kürzerer Zeit auf den Markt bringen und dabei in der Regel geringere Margen in Kauf nehmen. Wer sich dem Wettbewerb mit Standardprodukten stellen muss, wird immer mehr unter Preisdruck



geraten. Dazu kommt, dass es in vielen Branchen Überproduktion gibt und die Märkte mit einer Fülle von Produkten, welche die Konsumenten nicht nachfragen, überschwemmt werden.

Die Fähigkeit, Innovationen schnell auf den Markt zu bringen und auch ein Geschäftsmodell parat zu haben, mit dem die Innovation zum Gewinntreiber wird, ist unabdingbar, wenn man langfristig bestehen will.

### 1.1.4 Abschied von konkurrenzorientierten Strategien

Ein Ziel von Unternehmen ist es, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu generieren und Marktanteile zu gewinnen. Klassische Wettbewerbsstrategien zielen darauf ab, durch Kostenvorsprung, Differenzierung oder Fokussierung (Porter 1980) ebendiese Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu generieren. Unternehmen agieren dabei als Einzelkämpfer und versuchen andere Akteure am Markt zu verdrängen. Doch in Zeiten stetigen Wandels und komplexer dynamischer Entwicklungen bringt das Einzelkämpfertum Risiken mit sich.

Unternehmen befinden sich in einem System aus Partnern, Lieferanten, Wettbewerbern, Kunden und vielen weiteren Akteuren. Jede Entwicklung, jede Veränderung hat Auswirkungen auf das System – und jeder Akteur trägt wertvolles Wissen in sich. Eine Isolierung des Unternehmens ohne Kooperation oder Kollaboration bedeutet daher, langfristig auf wertvolles Wissen und Synergien zu verzichten und dadurch einen Nachteil gegenüber anderen zu entwickeln. Durch die zunehmende Komplexität der Umwelt und Rahmenbedingungen bedarf es diverser Sichtweisen, umfassenden Wissens und Erfahrungsaustausch, um erfolgreich zu werden und zu bleiben. Dies kann nur durch Kooperation und Kollaboration in Netzwerken ermöglicht werden.

Unternehmen müssen mit ihren Wettbewerbern zusammenarbeiten, um gemeinsam noch stärker werden und individuellen Nutzen aus Kooperationen und dem Wissensaustausch ziehen zu können. Beim Umgang mit neu aufkommenden Technologien, die von großer Unsicherheit hinsichtlich ihrer Chancen am Markt gekennzeichnet sind, müssen Unternehmen strategisch vorgehen und durch einen Kooperationswettbewerb, einer sogenannten Coopetition, Synergien und externes Wissen nutzen, um bestmöglich auf etwaige Risiken oder Gefahren vorbereitet zu sein (Garraffo 2002, in Pereira und Leitão 2015).

No business is an island. (Håkansson und Snehota 2006)

Unternehmen sind keine einsamen Inseln, sondern stehen in Beziehung zu diversen Akteuren. Die Interaktion zwischen diesen Akteuren, beispielsweise zwischen einem Unternehmen und seinem Konkurrenten, ist mehr als passive Adaption. Beiderseitiges Wissen und Fähigkeiten können offengelegt und, aufbauend auf einer gegenseitigen Vertrauensbasis, gemeinsam weiterentwickelt werden. Daraus entstehen einzigartige und individuelle Fähigkeiten, die in weiterer Folge die Identität des Unternehmens durch die Interaktion mit dem Gegenüber beeinflussen und weiterentwickeln (Håkansson und Snehota 2006).

Coopetition, ein Begriff, der von Brandenburger und Nalebuff (2008) geprägt wurde, bezeichnet eine Dualität, die sich daraus ergibt, einerseits mit dem Wettbewerb zu kooperieren, andererseits aber auch in Konkurrenz zu ihm zu stehen. Nach Nalebuff und Brandenburger ist das Schaffen von Werten ein zutiefst kooperativer Prozess, während die Aneignung von Werten konkurrenzgetrieben ist. Werte in Kooperation mit der Konkurrenz zu schaffen, die man anschließend auch behalten und für den eigenen Unternehmenserfolg nutzen kann, das ist der zentrale Punkt von Coopetition.

Es bedarf daher in Zukunft einer neuen Denkweise von Unternehmen im Hinblick auf deren Beziehung zum Wettbewerb. Nicht die Konkurrenz und das Verdrängen sollten im Vordergrund stehen, sondern das gegenseitige Lernen voneinander und der Erfahrungsaustausch. Nur auf diese Art und Weise kann eine umfassende Sicht auf die Komplexität der Umwelt und die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen erfolgen und eine langfristige und nachhaltige Entwicklung ermöglicht werden. Gleichzeitig jedoch bleibt die Konkurrenz aber Konkurrenz, und ein Unternehmen muss das erlernte neue Wissen besser als diese einsetzen, um sich am Markt gegen sie zu profilieren. Diese Dualität, wie es auch Nalebuff und Brandenburger beschreiben, gilt es in Zukunft zu beherrschen.

### 1.1.5 Disruptive Technologien

Wie bereits im Abschn. 1.1.3 erwähnt, treiben technologische Fortschritte das wirtschaftliche Wachstum voran und bringen dadurch oftmals disruptive Veränderungen mit sich. Disruptive Technologien, wie beispielsweise die Halbleiter-Technologie, das Internet oder die Dampfkraft in Zeiten der Industriellen Revolution, verändern die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten, ermöglichen neue Geschäftsmodelle und öffnen den Markt für neue Akteure, die etablierte und lang bestehende Regelwerke und Abläufe durcheinanderbringen (Manyika et al. 2013).

Unternehmen, die diese technologischen Entwicklungen und Veränderungen erkennen und für sich nutzen, werden einen enormen Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten haben, während jene, die dabei scheitern, sich den Entwicklungen anzupassen, zurückfallen und Marktanteile, Einfluss und Gewinne verlieren. Als Beispiel kann hier Garmin genannt werden, eines der ersten Unternehmen, das ein GPS-Navigationsgerät auf den Markt brachte und durch den Erfolg dieser damals sehr neuen Technologie seine Gewinne über zehn Jahre enorm steigern konnte (von 105 Millionen auf 1,77 Milliarden US-Dollar). Gleichzeitig verpasste das Unternehmen Rand McNally, das seit 1856 bekannt war für Landkarten, diesen technologischen Fortschritt und musste im Jahre 2003 Konkurs anmelden (Rubert-Nason et al. 2015).

Solche disruptiven Technologien bringen neben ihren möglichen positiven Auswirkungen auch negative Begleiterscheinungen mit sich. Eine hohe Unsicherheit, ein hohes Risiko und fehlende Erfahrungswerte erlauben es nicht mehr, auf bestehende Prozesse oder Abläufe zu vertrauen, sondern verlangen nach neuen Herangehensweisen und dem Zulassen von Intuition. Martin (2009) spricht dabei von einer Balance aus analytischem

und intuitivem Denken, die durch Design Thinking zur Anwendung kommt. Unsicherheiten und fehlende Erfahrungswerte lassen ein rationales und analytisches Denken und Aufbauen auf Vergangenheitswerten nicht mehr zu. Vielmehr geht es darum, in die Zukunft zu sehen und durch abduktives Schlussfolgern neue und originelle Lösungen zu finden.

### 1.1.6 Disruptive Geschäftsmodelle

Das Angebot an Produkten und Leistungen am Markt ist enorm. Täglich kommen neue hinzu, die sich ähneln oder vielleicht sogar identisch sind. Einzig die Namen oder die Verpackungen lassen Unterschiede erkennen. Die Chance, dass genau das eine Produkt gekauft wird, sinkt mit jedem weiteren Konkurrenzangebot. Es gilt daher, neuartige Angebote und innovative Lösungen zu bieten, welche die Kunden ansprechen. Es bedarf Geschäftsmodelle, die originell sind, einen Wert für Konsumenten schaffen und Bedürfnisse befriedigen, von denen die Kunden selbst vielleicht noch gar keine Notiz genommen haben.

Durch disruptive Innovationen und Geschäftsmodelle können neue Märkte entstehen und bestehende Märkte vergrößert und weiterentwickelt werden (Govindarajan und Kopalle 2006). Bestehende etablierte Unternehmen können von kleinen Start-ups überholt werden, wenn sie ihre Leistungsangebote nicht stetig weiterentwickeln, wenn sie gar Features hinzufügen, die eventuell von den Kunden nicht gewünscht sind, und weil sie die Vorstellungen der Kunden hinsichtlich des Produkts gar nicht kennen und nicht wissen, welche Bedürfnisse damit befriedigt werden sollen. Neue Unternehmen, die den Markt betreten und disruptive Geschäftsmodelle entwickeln, zielen genau auf diese übersehenen Bedürfnisse ab und können dadurch noch bessere und passendere Angebote entwickeln und anbieten, manchmal sogar zu einem günstigeren Preis (Christensen et al. 2015).

The search for a new business model [may mean] extended co-existence between current and new models. Knowing when to shift resources [towards] the latter is a delicate balancing act. (Chesbrough 2010)

Disruptive Geschäftsmodelle werden in Zukunft noch wichtiger, um sich abzuheben und von den Kunden wahrgenommen zu werden. Die Hürden, die eine Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells oder das Etablieren eines neuen Geschäftsmodells mit sich bringen, müssen jedoch überwunden werden. Veränderungen im Unternehmen hinsichtlich der Prozesse und Strukturen sind notwendig. Fehler und anfängliches Scheitern müssen in einer Kultur des Experimentierens als Chance, daraus zu lernen, angesehen werden (Chesbrough 2010).

Disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln bedeutet oftmals auch, aktuelle Produkte oder Leistungen in- frage zu stellen bzw. deren Berechtigung zu hinterfragen. Nicht selten passiert es, dass man durch das Schaffen von neuen innovativen Geschäftsmodellen bemerkt, dass das eigentliche Produkt obsolet wird. Ein Unternehmen muss dann einerseits

ein Vertrauen in diese Veränderung haben, das Risiko akzeptieren und als Chance ansehen, sich weiterzuentwickeln und am Markt gegenüber der Konkurrenz einen enormen Vorteil zu erzielen.

In Zukunft wird es für etablierte Unternehmen wichtig, parallel zur Entwicklung ihrer Produkte auch einen Schritt zurückzutreten und zu hinterfragen, ob das Produkt oder die neuen Funktionalitäten noch die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielgruppe treffen oder ob diese sich bereits verändert haben und somit ein neues Geschäftsmodell verlangen. Start-ups machen es großen Unternehmen vor, entwickeln originelle und innovative Geschäftsmodelle, welche die Bedürfnisse der Zielgruppe treffen, und vermarkten diese gekonnt.

### 1.1.7 Die Effizienzfalle

Unternehmen streben nach Effizienz in ihren Abläufen und Prozessen. Das Ausschöpfen von Gewinnen durch stetige Verbesserungen und die Senkung von Zeit und Kosten stehen im Vordergrund. Parallel dazu verändert sich jedoch ständig die externe Umwelt – die Bedürfnisse der Menschen ändern sich, Trends werden stärker, neue Technologien entstehen. Das Leistungsangebot muss sich daher auch weiterentwickeln und dementsprechend anpassen, sodass die Konkurrenz einen nicht mit optimierten und an die veränderten Bedürfnisse der Kunden angepassten Angeboten überholt.

► „Die Dinge richtig tun“ vs. „die richtigen Dinge tun“.

Es bedarf einer Vorgehensweise, die einerseits das maximale Ausschöpfen von Gewinnen aus aktuell erfolgreichen Angeboten und andererseits das Explorieren von neuen Trends und Entwicklungen für das Schaffen von neuen Angeboten erlaubt. Tushman und O'Reilly (1996) sprechen dabei von der Fähigkeit der organisationalen Ambidextrie und einem simultanen Explorieren (Exploration) und Ausschöpfen (Exploitation).

Damit Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt bestehen können, müssen sie neue Möglichkeiten entdecken und erforschen (Exploration), um diese dann in neue Produkte einzuarbeiten oder für die Verbesserung bestehender Produkte zu nutzen. Sind diese einmal entwickelt und am Markt eingeführt, sollte möglichst effizient vorgegangen werden, um Gewinne so gut wie möglich auszuschöpfen (Exploitation). Die meisten Unternehmen sind Experten darin, ihre aktuellen Leistungen zu verfeinern, doch scheitern sie oft am Entwickeln neuer Produkte und Leistungen (O'Reilly und Tushman 2004).

Es gilt daher für Unternehmen, sich einerseits durch Erfahrungswerte der Vergangenheit und die genaue Kalkulation, Planung, Kontrolle und Steuerung stetig zu verbessern, um die Gewinne des Unternehmens zu maximieren, und andererseits durch das Erforschen der Umwelt, das genaue Beobachten von Trends und dadurch veränderten Bedürfnissen der Kunden neue radikale Innovationen zu schaffen, die langfristig einen Wettbewerbsvorteil sichern. Ein ständiges und paralleles Vorgehen vom Erkennen über das Erforschen hin zum Entwickeln und Ausschöpfen ist essenziell für erfolgreiche Unternehmen der Zukunft.

### 1.1.8 Living Digital

Die Rolle von Informationstechnologien und deren Ausprägung in Geschäftsmodellen hat sich über die letzten 20 Jahre hinweg stark verändert. Es gab eine stetige Bewegung weg vom reinen Design von IT- Systemen hin zum Design von Geschäftsmodellen, die digitale Leistungen anbieten (El Sawy und Pereira 2013).

Nach Wirtz et al. (2014) müssen bei zukünftigen digitalen Geschäftsmodellen vier Schlüsseldimensionen beachtet werden:

- Social Networking: Konzepte, die eine direkte Verbindung und Kommunikation der User ermöglichen
- Interaction Orientation: Fähigkeit des Unternehmens, mit den Usern einen authentischen Dialog aufzubauen
- Customization/Personalization: Anbieten der Möglichkeit, Leistungsangebote individuell anzupassen
- User-Added Value: Generieren von Wert, der durch den Nutzer entsteht

Mit den Veränderungen, welche die Digitalisierung in den letzten Jahren mit sich brachte, gehen neue strategische Herausforderungen und Möglichkeiten einher, wie beispielsweise die Chance, eine direkte Beziehung mit den Kunden aufzubauen und diese für einen noch besseren Einblick in die Welt der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu nutzen. Start-ups sowie etablierte Unternehmen können es sich nicht erlauben, diese Veränderungen zu ignorieren (Morabito 2014).

Informationstechnologien und die Digitalisierung bieten Unternehmen in Zukunft noch mehr Möglichkeiten, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln bzw. komplett neue Geschäftsmodelle zu kreieren, welche die Bedürfnisse der Zielgruppen erfüllen und durch die man noch tiefgründigere Informationen über die Zielgruppe generieren kann. Diese Verbindung von traditionellen Geschäftsmodellen und digitalen Möglichkeiten gilt es zu erkennen, zu finden und umzusetzen.

### 1.1.9 Lieb gewonnene Ressourcen werden knapp

Natürliche Ressourcen werden nicht in alle Ewigkeit verfügbar sein, denn die Weltbevölkerung nimmt zu, der Verbrauch steigt und die Vorkommen werden knapp. Um Produkte weiterhin problemlos produzieren zu können, die sich dieser Ressourcen bedienen, muss ein Plan B für die Zukunft gemacht werden.

15 Metalle, darunter unter anderem Kupfer, Zinn, Blei, Gold, Quecksilber, Silber und Zink, werden, so die Erwartung, innerhalb der nächsten 25 Jahre erschöpft sein (Kornwachs 1996). Auch verfügbare Energiequellen sind nicht unendlich abschöpfbar und werden in absehbarer Zeit keine Ressourcen mehr liefern. Genauso steht dieses Schicksal vielen weiteren für die heutigen Produktionen essenziellen Ressourcen bevor.

Besteht diese Entwicklung daher weiterhin und bleibt die Nachfrage nach nicht reproduzierbaren Stoffen so hoch oder steigt gar noch weiter an, so muss Ersatz gesucht werden. Neuartige Ersatzstoffe müssen gefunden werden, um Produkte zu erzeugen, die dieselben Funktionen erfüllen, welche die zuvor verwendeten Stoffen oder Materialien geboten haben. Produktions- und Verfahrensinnovationen werden daher in Zukunft noch mehr gefordert und notwendig, um Produkte, die heutzutage noch mit einem Selbstverständnis erzeugt werden, überhaupt noch herstellen zu können.

Um das künftige Geschäftsmodell daher zukunftsfähig zu machen, müssen Unternehmen nachhaltige Aspekte in ihre Geschäftsmodelle integrieren und nicht nur in Bezug auf erschöpfte Ressourcen, sondern auch hinsichtlich Energieverbrauch, Emissionen, Abwasser und Abfall Strategien entwickeln (Ganse et al. 2014).

---

## 1.2 Auf der Suche nach den echten Sehnsüchten der Kunden

Wie bereits eingangs erwähnt, haben sich die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen wirtschaften, seit den wachstumsstarken Jahren der Nachkriegszeit für den mitteleuropäischen Markt stark verändert. Nach Jahren des Wiederaufbaus, in denen vor allem die Bereitstellung von gut funktionierenden Produkten im Vordergrund stand, sehen sich die Unternehmen heute mit stagnierenden Markbedingungen konfrontiert und der Herausforderung, ihre Produkte in einem intensiven Wettbewerb deutlich differenzieren zu müssen. Während die Preiseinstiegssegmente in der Regel nicht mehr durch heimische Produktion bedient werden können, stellt sich immer mehr die Frage, wie besondere Kundenbedürfnisse durch herausragende Angebote optimal befriedigt werden können. Kurz zusammengefasst: Wir sind auf dem Weg von einer produktions- und technologiegetriebenen Wertschöpfung hin zu einer Ausrichtung der Leistungserstellung am Kunden. Unternehmen, die glauben, den Kunden ignorieren und allein mit technischer Exzellenz oder geringen Preisen bestehen zu können, werden bittere Erfahrungen machen.

A customer is the most important visitor on our premises, he is not dependent on us. We are dependent on him. He is not an interruption in our work. He is the purpose of it. He is not an outsider in our business. He is part of it. We are not doing him a favor by serving him. He is doing us a favor by giving us an opportunity to do so. (Mahatma Gandhi)

Im Zentrum des Designprozesses steht demnach immer ein Kundenbedarf. Dabei kann jedoch der Begriff des Kunden stark variieren. So kann von unterschiedlichen Typen die Rede sein, wenn man von einem Kunden spricht:

**Bestehender und potenzieller Kunde:** Innovationen können sich entweder auf bestehende oder auf potenzielle Kunden konzentrieren. Bestehende Kunden haben bereits eine Beziehung zum Unternehmen aufgebaut und sind vertraut mit dem Angebot. Das Unternehmen hat den Kunden schon einmal von seinen Leistungen überzeugt, dies ein weiteres Mal zu tun, kostet weniger Kraftanstrengung, als neue Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Potenzielle Kunden stellen ein Wachstumsfeld für das Unternehmen dar. Oft geht

die Ansprache von neuen Kunden mit dem Eintritt in neue Märkte einher. Um die Bedarfe potenzieller Kunden zu erkunden, braucht es Zeit und Empathie. Neue Kundenbeziehungen aufzubauen ist in der Regel mit mehr Aufwand verbunden als die Pflege bestehender.

**Buying Center:** Oft ist der Kunde für eine Innovation keine Einzelperson, also kein Endkonsument, sondern ein Unternehmen. Die Kaufentscheidung wird in diesem Fall von mehreren Personen (meist aus verschiedenen Disziplinen und Bereichen) getroffen und ist schwieriger zu beeinflussen. Um die Bedarfe von Buying Centern zu verstehen, braucht es eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Einkaufskomitee. Die Machtverhältnisse und Entscheidungsgewalten sind je nach Unternehmen sehr unterschiedlich, es ist ein gutes Gespür für die Strukturen und Einflussnahme in Entscheidungsprozesse nötig.

**Interner Kunde:** Viele Innovationsprojekte finden ihren Weg erst später oder nie zum externen Kunden und müssen in den ersten Phasen die Gunst interner Kunden gewinnen. Interne Kunden sind in der Regel Abteilungen, die zur Zusammenarbeit motiviert werden müssen, aber auch Führungskräfte, die es zu überzeugen gilt, oder Mitarbeiter, die mit den Lösungen schließlich arbeiten müssen. Der interne Kunde ist im Innovationsprozess oft schwieriger zu überzeugen als der externe Kunde. Kollegen sehen Veränderungen nicht immer als Bereicherung und wehren sich gegen Neuerungen, die mit Innovationen einhergehen, solange es ihnen möglich ist. Hier gilt: Fokus auf die veränderungsbereiten Mitarbeiter und positive Stimmung machen, bis sich die Motivation auch auf die Skeptiker und Bewahrer überträgt!

**Schlüsselkunde:** Die Bedeutung der Kunden für den Unternehmenserfolg variiert mitunter stark. So werden in der Regel 80 % der Umsätze mit 20 % der Kunden generiert. Seine Schlüsselkunden zu kennen und vor allem diese in Innovationsprojekten zu berücksichtigen, sie zu integrieren, ist ein wichtiger Teil des Innovationserfolgs. Schlüsselkunden sind für das Unternehmen wichtig und sollten keinesfalls bei wesentlichen Neuerungen außen vor gelassen werden. Darüber hinaus können Schlüsselkunden in der Regel wichtige Impulse für die Entwicklung liefern, da sie viel über das Produkt wissen.

Der Kundenbegriff ist also vielschichtig. Es gibt in der Theorie unterschiedlichste Kundentypologien, die alle darauf abzielen, den Kunden als wichtigen Partner für das Unternehmen greifbar zu machen. Welche Rolle der Kunde im Innovationsprozess spielt und welche Konzepte sich mit der Orientierung auf den Kunden auseinandersetzen, wird im Folgenden übersichtlich erläutert.

### 1.2.1 Kundenorientierung

- Der Kunde im Zentrum: Im Gegensatz zur Produkt- und Technologieorientierung stellt die Kundenorientierung den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt.

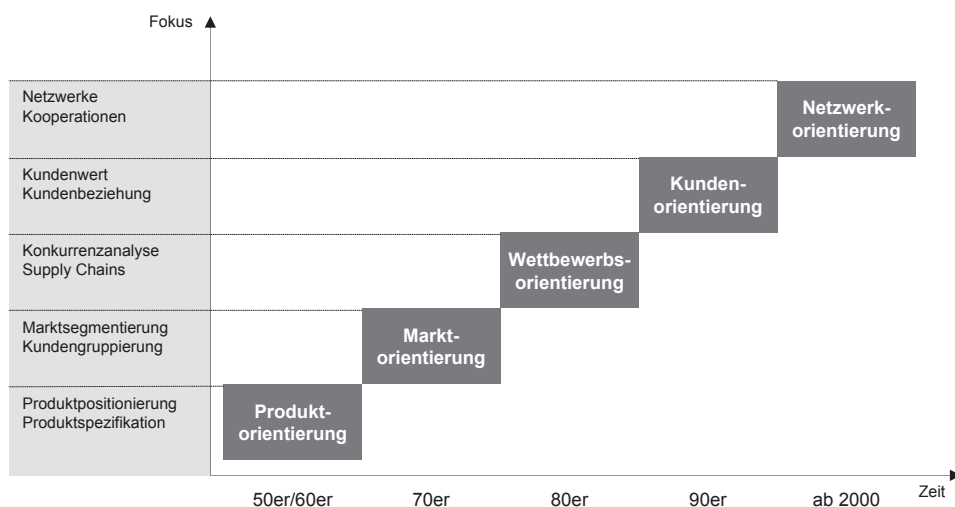
Unternehmen haben sich weiterentwickelt und versuchen, mit gezielten Strategien immer schneller auf Marktveränderungen, technologische Neuerungen, Internationalisierung und



Globalisierung zu reagieren und sich stärker auf die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden auszurichten. Sie ergreifen Maßnahmen, um den Kunden näher an das Unternehmen zu binden und eine starke und stabile Beziehung zu wichtigen Kunden aufzubauen. Kundenorientierung im realen Unternehmenskontext ist zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden.

Die Entwicklung von der Produkt- zur Kundenorientierung kann im Zeitablauf wie folgt skizziert werden: Während in der Aufbauzeit der 1950er- und 1960er-Jahre die Marktnachfrage enorm war und der Anbieter des Produktes den Markt bestimmen konnte (*Produktorientierung*), wandelte sich in den 1970er-Jahren die Taktik vom Verkäufer- zum Käufermarkt (*Marktorientierung*). Marktorientierte Unternehmensführung sorgte zwar für ausreichend Angebot, doch das Erfordernis einer differenzierten Marktbearbeitung aufgrund der Ausprägung unterschiedlicher Kundengruppen brachte weitere Dynamik in den Wirkungsbereich der Unternehmen (siehe [Abb. 1.2](#)).

Die Rahmenbedingungen in den 1980er-Jahren waren durch eine weitgehend homogene Produktlandschaft und stetig steigenden Wettbewerb am Markt gekennzeichnet und bewegten Unternehmen hin in Richtung strategische *Wettbewerbsorientierung* mit konkreter Einbeziehung a) der geänderten, spezifischen Kundenanforderungen, b) der Wettbewerbssituation (Wettbewerbsanalyse) und c) der unternehmenseigenen Eigenschaften und Leistungspotenziale. Diese Phase ebnete den Weg hin zur **Kundenorientierung** (ab den 1990er-Jahren). Die Haltung der Kunden ist individueller, anspruchsvoller und flexibler geworden. Durch die gestiegene Heterogenität und die schwer planbare Eigenschaft des hybriden Kaufverhaltens auf Kundenseite sind Unternehmen gefordert, Anforderungen und Bedarfe reaktionsschnell zu erkennen und kundenbezogene Faktoren so abzubilden, dass individuelle Kundenbehandlung sowie das gute Gefühl der Kundenbindung spürbar



**Abb. 1.2** Entwicklung der Kundenorientierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. [2015](#))



werden. Das Kundenverhalten in Verbindung mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien prägt die aktuelle Phase der *Netzwerkorientierung*, in der sich Unternehmen bis auf Weiteres damit beschäftigen, strategische Netzwerke und Kooperationen zu bilden, um Wissen und Lösungsmöglichkeiten, an Kundenbedürfnissen orientiert, auszutauschen (Bruhn 2012).

Das Verständnis des Begriffs der Kundenorientierung ist in der unternehmerischen Praxis hoch relevant geworden. Während die Marktorientierung durch die Ausrichtung auf sämtliche Marktteilnehmer – die mit dem Unternehmen direkt oder indirekt in Kontakt stehen – gekennzeichnet ist, fokussiert die Kundenorientierung auf die dyadische Verbindung zwischen Kunde und Unternehmen, welche die Erfüllung des individuellen Kundenbedürfnisses ins Zentrum stellt, eine Orientierung an spezifischen Wünschen charakterisiert und die Identifikation und Sicherstellung wertstiftender Kundenbeziehungen als primäres Ziel verfolgt (Bruhn 2012).

- Kundenorientierung zielt darauf ab, tragfähige Beziehungen zum Kunden aufzubauen und ein klares Verständnis für seine Wünsche und Bedürfnisse zu haben.

Kundenorientierung als strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu verstehen bedeutet, nicht nur Verhaltensweisen der Organisation zu fördern, sondern Aktivitäten zu setzen, die sich mit dem Erwerb von Wissen über die Kunden auf dem Markt beschäftigen und dieses Wissen in weiterer Folge innerhalb des Unternehmens zielgerichtet verbreiten. Die Kundenorientierung bedingt somit den Aufbau von Marktintelligenz über aktuelle und künftige Bedürfnisse der Zielkunden (Day 1994; Gatignon und Xuereb 1997).

Es existieren unterschiedliche Auffassungen in der Literatur hinsichtlich der Zuordnung von Begriffen zur Kundenorientierung – beispielsweise als Charakter einer Unternehmenskultur oder als Interpretationsform des konkreten Verhaltens und Handelns eines Unternehmens (Kubillus 2004). Nach Bruhn (1999) können grundlegend drei unterschiedliche Interpretationsansätze der Kundenorientierung hervorgehoben werden: a) informationsorientierte, b) kultur- und philosophieorientierte und c) leistungs- und interaktionsorientierte Kundenorientierung (siehe Abb. 1.3).

Interpretationsansätze der Kundenorientierung	Informationsorientierte Kundenorientierung
	Kultur- und philosophieorientierte Kundenorientierung
	Leistungs- und interaktionsorientierte Kundenorientierung

**Abb. 1.3** Interpretationsansätze der Kundenorientierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kubillus 2004)

- a) Die informationsorientierte Form setzt die Ermittlung und Analyse von erfassbaren Kundenbedürfnissen (gegenwärtige und potenzielle) durch systematische Marktforschungsmethoden voraus und beruht auf umfassender Datenverfügbarkeit.
- b) Eine kultur- und philosophieorientierte Kundenorientierung geht einen Schritt über den Informationsfaktor hinaus und erfordert Normen, Werte und Überzeugungen, die in der Kultur des Unternehmens gefestigt sind (Bruhn 1999; Kubillus 2004).
- c) Der Ansatz der leistungs- und interaktionsorientierten Kundenorientierung erörtert die enge Verknüpfung der Kundenanforderungen und bereitgestellten Produkt- und/oder Serviceleistung des Unternehmens (Kubillus 2004).

Obwohl das Begriffsverständnis zumeist klar und der Gedanke der Kundenorientierung in Unternehmen meist vorhanden ist, zeigen Studienergebnisse aus der unternehmerischen Praxis weitgehend Schwachstellen in kundenorientierter Unternehmensführung (Diller und Saatkamp 2002; Bruhn 2012).

► Tatsächlich kundenorientiert zu agieren, fällt vielen Unternehmen schwer.

Für das aktuelle Zeitalter ist die Notwendigkeit der Kundenorientierung für Unternehmen aus zwei Gründen von höchster Relevanz: Einerseits sind Anbieter bemüht, ihren Kunden eine sinnvolle Orientierung über offerierte Produkte und Services zu geben, um damit die Kaufentscheidung zu erleichtern. Andererseits soll es genau durch dieses spezielle Verhalten in der Kundenansprache gelingen, eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen und Marktpräsenz zu halten (Kubillus 2004).

Etablierte Konzepte zur Orientierung und zum Erkennen von individuellen Kundenbedürfnissen erheben in der Wirklichkeit nicht automatisch den Anspruch, diesen strategischen Weg zu verfolgen. Das Einschätzen des Realisierungsgrads der Kundenorientierung – und damit zusammenhängend der Vergleich der Selbsteinschätzung des Unternehmens mit der Einschätzung der Kunden – macht diese Situation in vielen Fällen deutlich (Droege und Comp. Europe 2000; Meyer und Dornach 2001; Homburg 2006).

Weiterhin bestehen häufig **Defizite in der strategischen Planung** und daraus folgenden Umsetzung von entwickelten Konzepten der Kundenorientierung (siehe Abb. 1.4):

- Isolierte Optimierung von Einzelaspekten der Kundenorientierung – ohne Abgestimmtheit aufeinander
- Konzeptionelle und methodische Defizite bei der Kundenzufriedenheitsmessung
- Gleichsetzung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Zu starke Fokussierung auf die operativen Maßnahmen der Kundenorientierung
- Vernachlässigung von Soft Skills (Personalführung und Kultur in der Umsetzung der Kundenorientierung)
- Fehlende Aktivitäten hinsichtlich Gestaltung der Kundenstruktur

<b>Wesentliche Defizite in der Kundenorientierung</b>	Nicht aufeinander abgestimmte Optimierung von Einzelaspekten
	Defizite in der Messung der Kundenzufriedenheit
	Sichtweise: Kundenzufriedenheit = Kundenbindung
	Fokus auf operative Maßnahmen
	Vernachlässigung von Soft Skills in der Umsetzung (z. B. Kultur)
	Fehlende Aktivitäten zugunsten der Gestaltung der Kundenstruktur

**Abb. 1.4** Defizite in der Kundenorientierung in der Praxis (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kubillus (2004))

Zentrale Voraussetzung, um die oben beschriebenen defizitären Aspekte zu vermeiden, ist es, von Einzelinitiativen abzusehen und ein abgestimmtes und in sich schlüssiges Kundenorientierungskonzept zu integrieren, das, bestehend aus einzelnen Umsetzungselementen, verfolgt wird (Kubillus 2004).

## 1.2.2 Konzepte, die den Kunden in den Mittelpunkt stellen

Die Fokussierung auf den Kunden beschäftigt schon lange nicht mehr nur Marketingexperten. Viele Disziplinen haben den Wert des Kunden für das eigene Tun erkannt und stellen kundenbezogene Überlegungen in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. So haben Konzepte wie Contextual Design, Touch Point Management, Usability und User Experience, Customer-Driven Design und Co-Creation alle einen gemeinsamen Kern – sie interessieren sich für die echten Bedürfnisse und Sehnsüchte des Kunden und versuchen Lösungen zu entwickeln, die den Kunden wirklich begeistern und erfreuen.

Eine Übersicht wesentlicher Ansätze, die es für kundenorientiertes Handeln gibt, findet sich im Anschluss.

### 1.2.2.1 Customer Centricity: den Kunden ins Zentrum rücken

Bereits in den 1980er-Jahren wurden von den Unternehmensberatern und Autoren Peters und Waterman (1982) die Kunden zu einem signifikanten Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erklärt. Der Grund dafür liegt für viele Experten auf der Hand. Durch eine immer dynamischer und komplexer werdende Wettbewerbssituation auf den Märkten, in Kombination mit einer sich verstärkenden Diversität von Produkten, Dienstleistungen und der rasanten Entwicklung neuer Technologien, kommt es immer stärker darauf an, herauszufinden, was benötigt wird. Und noch viel mehr kommt es darauf an, herauszufinden, wer diesen Bedarf hat (Jacob et al. 2014). Die

Wirklichkeit der Kunden ist nämlich stets eine andere, da sie durch das akute Bedürfnis geleitet wird. Unternehmensstrategien von heute erfordern es, Kunden ins Zentrum zu rücken. Customer Centricity steht als Ansatz dafür, durch kundenwertgerichtete Betreuung und Auseinandersetzung mit Kundenbedürfnissen eine Sicherung von Wettbewerbsvorteilen zu realisieren (Jacob et al. 2014).

- Ein Customer-Centricity-Ansatz erfordert eine systematische, ganzheitliche Herangehensweise.

Das sich entwickelnde, erneuerte Rollenverständnis und die neue Bedeutung von Kunden haben Märkte wie auch Unternehmen verändert. Kunden und Verbraucher spielen heute eine noch aktivere Rolle bei der Schaffung von Werten und in der Umsetzung von Unternehmensstrategien. Dialog und Interaktion werden zu wichtigen Elementen zwischen den beteiligten Marktakteuren. Es findet eine Entwicklung von einer güterdominierten Sichtweise (engl. Goods-Dominant Logic), in der einzelne materielle Transaktionen im Vordergrund stehen, zu einer servicedominierten Haltung (engl. Service-Dominant Logic), in der immaterielle Austausch- und Beziehungsprozesse zentral sind, statt. Die Vorreiter in diesem Kontext waren Vargo und Lusch (2004), die mit ihrer Definition von „Service-Dominant Logic“ ein Umdenken in Marketing und strategischer Unternehmensführung auslösten (Jacob et al. 2014). Genau dieser servicedominante Charakter führt dazu, dass unabhängig vom zu erfüllenden Kundenbedarf durch ein Produkt ein Kundenerlebnis generiert wird. Der Prozess der Bedarfsdeckung wird für die Kunden mehr als das. Es stellen sich ein außergewöhnliches Erlebnis und ein Gefühl der Wertschätzung ein, die durch die kundenorientierte Ansprache und Bedürfniserfüllung erreicht werden. Wenn bei den Kunden etwas Besonderes ausgelöst und das Empfinden der Kundenorientierung verbreitet wird, funktioniert der Customer-Centricity-Ansatz (kundenwertgerichtete Ansatz) gut und gibt dem Unternehmen Chancen, aus diesen Kunden loyale Kunden zu machen (Hyken 2014).

Doch was braucht es, um Customer Centricity als Unternehmen tatsächlich zu leben und Kunden ganz nahe an die unternehmenseigene Entscheidungs- und Ideenfindung heranzulassen und an Entwicklungsprozessen zu beteiligen?

Expertenmeinungen bestätigen, dass Unternehmen, die einen Customer-Centricity-Ansatz verfolgen, einen großen Anreiz für Kunden bieten und gleichzeitig höchst attraktiv für Arbeitnehmer sind. Durch das „Ins-Zentrum-Stellen“ der Kunden können auch Mitarbeiter verstärkt zum Erfolg beitragen (Hyken 2014). Die folgenden vier Eigenschaften zeichnen Unternehmen mit geliebter Customer Centricity aus:

- Kundenwertgerichtete Unternehmen befähigen Mitarbeiter, ganz bewusst Entscheidungen zu treffen, die zum Wohle des Kunden sind.
- Diese Unternehmen stellen Mitarbeiter ein, die in die Unternehmenskultur passen und die Persönlichkeit mitbringen, sich an zentralen Werten, Mission und Vision auszurichten.

- Kundenwertgerichtete Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in Soft-Skills-Training (z. B.: Kundenbetreuung, Beziehungsaufbau ...).  
Technik- und Produktschulungen sind wichtig, aber die konstante Entwicklung des „Menschen im Unternehmen“ ist noch wichtiger.
- Kundenwertgerichtete Unternehmen wissen um die Bedeutung ihrer Mitarbeiter und verfolgen einen „People-First-Ansatz“.

Ein Unternehmen mit gelebtem Customer-Centricity-Ansatz hat Kundenservice als Philosophie, die von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter des Unternehmens angenommen wird und zu erkennen gibt, dass es sowohl externe als auch interne Kunden gibt. Somit wird klar, dass alle Menschen im Unternehmen ihren Beitrag dazu leisten festzulegen, was den Kunden an Wert bereitgestellt wird. Jeder spielt eine Rolle – und es ist nicht nur der Vertrieb an der Schnittstelle zu den Kunden, der Unterstützung und Wert liefert (Hyken 2014). Siehe auch [Abb. 1.5](#).

Eine entsprechende Neugestaltung der Organisation, die Kunden in den Mittelpunkt aller Geschäftsentscheidungen stellt, kann in der unternehmerischen Praxis eine Herausforderung darstellen, vor allem, wenn Unternehmen aus historischen Gründen produktorientiert, in strategischen und operativen Sichtweisen stark diversifiziert oder aber generell änderungsresistent sind. Um aber ein kundenorientiertes Unternehmen aufzubauen

Kundenzentrierte Kultur		
<b>Einbinden</b> Kundenfeedback verwenden	<b>Darstellen</b> Customer Journey Lebenszyklus	<b>Detaillieren</b> Geschäftsmodell an kundenzentriertes Vorgehen anpassen
<b>Abstimmen</b> Technologien und Prozesse, die Kundenorientierung unterstützen und treiben	<b>Motivieren</b> Top Management und Führungskräfte	<b>Fokussieren</b> Entwicklungen dort fördern, wo kundenorientierter Wandel notwendig ist
<b>Integrieren</b> Voneinander abgetrennte Geschäftsbereiche und Kulturen	<b>Verändern</b> Kulturwandel in allen Hierarchieebenen	<b>Messen</b> Neue Kennzahlen für Kundenorientierung einführen

**Abb. 1.5** Customer-Centricity Culture (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Oliveira & Gimeno 2014, Gavan 2014)

bzw. eine kundenzentrierte Kultur wirksam zu machen, arbeiten Unternehmen nicht von innen heraus, sondern von außen nach innen. Ausgangspunkt ist nicht die vermeintlich passende Geschäftsstrategie, oder die Prozesse, oder die Menschen. Es sollten die Kunden sein. Es beginnt mit der Abbildung des Kundenbedürfnisses und der Reise der Kunden („Customer Journey“), um den Menschen im Unternehmen darzustellen, welche Ziele sie verfolgen, um Kundenerlebnisse zu generieren (Gavan 2012).

Die kundenorientierte Initiative muss durch Commitment des führenden Managments in die Unternehmensstrategie eingebettet sein. Training und Weiterentwicklung sind nichts Einmaliges oder etwas, das ein Unternehmen zu einem Zeitpunkt getan hat. Es ist etwas, das ein Unternehmen tut und braucht, um eine nachhaltige, kundenwertgerichtete Kultur zu schaffen.

### 1.2.2.2 Customer Experience: das perfekte Kundenerlebnis schaffen

In den Märkten der heutigen Wirtschaftswelt, mit immer homogenen Produkten und laufenden Neuerungen in Bezug auf Technologie und Trends, wird das Kundenerlebnis („Customer Experience“) zu einem entscheidenden Faktor des unternehmerischen Erfolgs. Zu „Customer Experience“ finden sich in der Literatur Beiträge aus den späten 1990er-Jahren, wo speziell Pine und Gilmore (1999) die **erlebnisökonomische Betrachtung** aufgezeigt haben und argumentieren, dass *„das Kundenerlebnis deshalb so wichtig für Unternehmen wird, weil Produkte und Dienstleistungen zum undifferenzierten Massenangebot geworden sind“*. Die Beiträge der Autoren behandeln zudem das Wort Kundenerlebnis bzw. Erlebnis an sich:

Von (Kunden-)Erlebnis spricht man, wenn ein Unternehmen beabsichtigt, Dienstleistungen als Bühne und Produkte als Requisiten zu nutzen, um den einzelnen Kunden in einer bestimmten Art und Weise ein denkwürdiges Erlebnis zu verschaffen.

Derartige Kundenerlebnisse bleiben dabei als Erfahrungen, jedoch von Natur aus nur im Kopf einer Person, auf einer emotionalen, körperlichen, geistigen oder spirituellen Ebene, ausschließlich persönlich verankert.

Beim Gestalten von Kundenerlebnissen geht es zudem grundsätzlich nicht um Unterhaltung; Unternehmen inszenieren persönliche und einprägsame Erlebnisse, sobald sie sich mit ihren Kunden (bewusst oder unbewusst) beschäftigen.

Für Pine und Gilmore (1999) sind Erlebnisse, persönliche und einzigartige, Interpretationen von Ereignissen. Sie reflektieren die emotionale Reaktion auf einen Reiz im Zuge der Bedarfserfüllung und sind abhängig von vielen Kontextfaktoren. Die anbietenden Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Kundenerlebnisse zu kontrollieren und Kundenerfahrungen und ausgelöste Emotionen zu verwalten.

Die **Entstehung der Erlebniswirtschaft (Erlebnisökonomie)** ist daher kein Zufall und hat sich in den letzten Jahren zu einem unaufhaltsamen Trend entwickelt. Nach Knutson und Beck (2004) gibt es drei konvergierende Faktoren in der Erlebniswirtschaft: **a) Technologie, b) mehr anspruchsvolle Verbraucher und c) zunehmenden Wettbewerb**. In dieser Ära der Erlebniswirtschaft werden gute Produkte und Services zur Grundvoraussetzung,

die Differenzierung und Kundenbindung erfolgt erst durch das Schaffen von besonderen Erlebnissen.

Die Wettbewerbssituation für Unternehmen wurde zuvor bereits diskutiert. Die beiden Faktoren „Technologie“ und „anspruchsvolle Verbraucher“ werden entscheidend durch die digitale Vernetzung und das WWW getrieben. Die Entwicklung des Internets und die scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten im Bereich Social Media verändern das Konsumentenverhalten radikal und kontinuierlich. Über das Internet erreichen Meinungen, Kaufentscheidungen und Bewertung eines einzelnen Kunden heute ein großes Publikum. Der Dialog und der offene Austausch über angebotene und kommende Produkte und Services werden unaufhaltsam angeregt und schaffen Markttransparenz.

Kunden von heute sind nicht mehr die „trägen, inaktiven Verbraucher“. Sie wollen mehr und mehr als „Koproduzenten“ verstanden werden und müssen im Sinne der Erlebnisökonomie als ein wesentlicher Teil der Unternehmen gesehen werden. Für die Strategien von Unternehmen ist es daher wichtig zu beachten, dass die jüngsten Entwicklungen im Bereich Marketing höchst relevant sind, um die Nutzung von immateriellen Elementen – verknüpft mit dem emotionalen Wert für die Kunden – vorzunehmen. Der Fokus geht weg vom ausschließlich klassischen rationalen Wert aus der Wirtschaftstheorie von gestern. Zudem deuten Erfahrungstheoretiker, dass das Konsumverhalten nicht rein auf Vernunft basiert. Es wird vom Kundenerlebnis, bestehend aus einer rationalen und emotionalen Beurteilung, bestimmt (Ferreira und Teixeira 2013).

### 1.2.2.3 Customer Insights: den Kunden wirklich verstehen

Größe und Form von Märkten verändern sich durch Trends, Technologien und Wettbewerb laufend. Die Kunden und Endverbraucher tragen mit ihren wechselnden Mustern und Einstellungen zusätzlich zu einer schwer planbaren Dynamik bei. Da auch der Einblick in diese persönlichen Ebenen nicht einfach bzw. aus vorhandenen Informationen zu Kundenverhalten nicht im Detail zu gewinnen ist, muss zwischen den Zeilen gelesen werden. Customer Insights stehen als Ansatz dafür, in genau diese Ebenen vorzudringen.

Customer Insights ermöglichen ein tieferes Verständnis für Bedürfnisse, Gewohnheiten und Erwartungen von Verbrauchern. Sie eröffnen neue Blickwinkel auf bekannte Informationen, indem sie vielfältige Informationen vereinfacht darstellen bzw. formulieren. Das Wissen aus der Customer Insights Research dient zur Ermittlung von tatsächlichen Kundenbedarfen sowie Veränderungen in Bedürfnisstrukturen.

Wenn ein Unternehmen über seine Kunden mehr erfahren und sie wirklich verstehen möchte, bedarf es einer Vorgehensweise, die aus vier zentralen Aspekten besteht:

**General Insight** – Betrachtung allgemeiner Trends und Wertevorstellungen im Kundenverhalten innerhalb der Branche

**Category Insight** – Erfassung der branchen- oder marktspezifischen Treiber

**Brand Insight** – Wahrnehmung der Unternehmensmarke

**Product & Service Insight** – Aufnahme der Nutzungsmotive zu den angebotenen Produkten und Serviceleistungen

► Customer Insights eröffnen Perspektiven für Marken und Kommunikation.

Customer Insights können es Unternehmen ermöglichen, Marktchancen entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren, und sie können helfen, diese damit verbundenen Möglichkeiten als Wert zu quantifizieren. Eine „Customer-Insights“-Strategie in Unternehmen sollte Aktivitäten im Rahmen eines Prozesses und nicht nur durch den Einsatz von Forschungsmethoden und anderen Werkzeugen beinhalten. Die nicht zielgerichtete Gewinnung und Sammlung von Daten, von denen viele vielleicht ganz interessant sind, aber von denen nur wenige Wertvolles enthalten, unterstützt die Beantwortung der gestellten Fragen nicht wirklich (Neighbor und Kienzle 2012).

Es ist meist wirtschaftlicher und schonender, Zeit und Ressourcen in das Verständnis des Problems sowie die Bestimmung, welche nützlichen Informationen bereits verfügbar sind, zu investieren, als Zeit und Ressourcen für wenig durchdachte Feldforschung aufzuwenden.

Forschungsmethoden und Werkzeuge im Customer-Insights-Prozess (siehe Abb. 1.6). finden sich vorwiegend aufseiten der qualitativen Primärdatenerhebung. Neben Interviews

Schritte	Ziele	Maßnahmen
Schritt 1 Problem- beschreibung	<i>Erwünschte Ergebnisse bestimmen</i>	Problemstellung, Forschungsfragen und Ausgangshypothesen formulieren  Projektplanung  Einverständnis der Entscheidungsträger und Stakeholder einholen
Schritt 2 Datenbasis schaffen	<i>Bestehende Datenbasis nutzen, um das Problem zu verstehen</i>	Interne und externe Quellen sammeln  Ausgangshypothese überarbeiten  Informationsbedarfe definieren  Bestehende Daten verdichten und hinterfragen
Schritt 3 Primärdaten erheben	<i>Eigene Daten erheben, um das Verständnis über den Kunden zu intensivieren</i>	Forschungsdesign entwickeln  Methoden festlegen  Datenerhebung durchführen
Schritt 4 Daten analysieren	<i>Forschungsfragen unter Miteinbeziehung aller Daten verwenden</i>	Daten aus allen Quellen nutzen  Synthese der Ergebnisse  Insights aus dem Datenmaterial herausziehen  Forschungsfragen beantworten
Schritt 5 Empfehlungen abgeben	<i>Wesentliche Empfehlungen ableiten und die Zustimmung der Stakeholder einholen</i>	Praktische Empfehlungen entwickeln  Ergebnisse mit unterschiedlichen Stakeholdern diskutieren  Einen gemeinsamen Weg entwickeln, den alle mittragen

Abb. 1.6 Customer-Insights-Prozess (Quelle: eigene Darstellung)



(mit Experten, Kunden oder in Fokusgruppen) und zahlreichen weiteren in [Abschn. 4.3.3](#) vorgestellten Methoden ist das Werkzeug **Ethnografie** (Ethnography) von hoher Relevanz: Hier wird der Prozess der Entwicklung eines Verständnisses, wie die Menschen leben, arbeiten, essen und schlafen, durch genaue Beobachtung beschrieben. Dies gelingt durch Eintauchen in den Wohn- und Objektbereich der Kunden. Dieses Vorgehen kann einen – durch ganzheitliche Sicht auf Kunden und deren Umfeld – tiefen Einblick in das Verhalten der Menschen liefern und unerfüllte Bedürfnisse, die oft nicht artikuliert werden können, ans Licht bringen. Mittels **Prototyping** werden real natürliche Kundenversuche von Produkt- oder Serviceangeboten durchgeführt, um die Inbetriebnahme von entwickelten Prototypen(-Lösungen) vor bzw. mit den Kunden zu testen. Durch dieses Vorgehen erhalten Unternehmen, die ein neues Produkt oder eine Dienstleistung entwickeln, wertvolles Kundenfeedback – und das Interesse an einem neuen oder modifizierten Produkt oder einer Dienstleistung kann abgeschätzt werden. Im Gegensatz dazu liefern **Umfragen**, mittels Fragebögen entwickelt, Antworten auf Fragen aus einem Pool von Kunden, zur Sammlung von quantifizierbaren Daten einer bestimmten Zielgruppe (klassische Primärforschung).

Bei der Entwicklung einer „Customer-Insights“-Initiative sollten in Unternehmen einige dieser Ansätze herangezogen und so angepasst und weiterentwickelt werden, dass das Werkzeug für den Zweck dienlich sein und zur Erweiterung der Perspektive beitragen kann.

Customer Insights beziehen sich auf ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden – beide bekannten Anforderungen, welche die Kunden identifizieren können, sowie die latenten Bedürfnisse, die sie nicht identifizieren können (Neighbor und Kienle 2012).

Henry Ford war bereits im vorigen Jahrhundert mit Customer Insights beschäftigt: „*If I'd asked people what they wanted, they would have said faster horses.*“ („Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie möchten, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“) Zur damaligen Zeit wussten die Menschen sehr wohl, was sie gerne hätten, nämlich ein sichereres, saubereres, aber auch schnelleres Fortbewegungsmittel, als es die Pferdewagen waren. Ungeachtet dessen, waren die Bedürfnisse nicht erfüllt und auch der Erfindungsgeist der meisten Menschen zu kurz gegriffen – doch der direkte Customer Insight war vorhanden. Ford verstand das zugrunde liegende Bedürfnis und stellte später keine besseren Pferde zur Verfügung, sondern das Model T.

#### 1.2.2.4 Co-Creation und Kundenintegration: mit dem Kunden arbeiten

Im Kundenkreis schlummert die größte Innovationsreserve. Obwohl dies von den meisten Unternehmensstrategen längst erkannt ist, wird diese unschätzbar wertvolle Quelle noch immer viel zu selten genutzt. Dieser angedachte Vorgang, bei dem einzelne zukunftsorientierte und vorausschauende Unternehmen beginnen, das vorhandene, aber schlummernde Kreativpotenzial Externer zu erschließen, wird durch die Begriffe „Crowdsourcing“ und „Co-Creation“ beschrieben. Es handelt sich dabei um gelebte Kundenintegration und um die gezielte Inanspruchnahme von Intelligenz, Kreativität und Wirkungsvermögen von

Dritten. Die generierten Vorschläge oder Inhalte tragen entscheidend zur (Weiter-)Entwicklung einer bereits bestehenden Idee bei oder stehen konkret für eine Lösungsoption einer bestimmten Problemstellung bzw. für die Deckung eines Bedarfes. Die definitorische Abgrenzung der beiden genannten Begriffe ist in diesem Zusammenhang noch sehr unscharf.

Die Autoren verstehen unter **Crowdsourcing** die meist öffentliche oder zumindest an eine größere Community gerichtete Aufforderung, sich zu konkret definierten Thesen oder Fragestellungen zu äußern und einen Beitrag zu leisten. Crowdsourcing wird zumeist angewendet, wenn (potenzielle) Endkonsumenten in den Entwicklungsprozess miteinbezogen werden sollen, oder auch für Ideenwettbewerbe, wo junge Kreative ihre Ideen zu konkreten Problemstellungen einbringen.

In der Regel wird Crowdsourcing durch Onlineplattformen unterstützt – und die Sammlung der Ideen und die Partizipation im Prozess finden digitalisiert statt.

Geschlossene kollaborative Innovation („Closed Collaborative Innovation“), wie sie Crowdsourcing bezeichnet, steht für eine Mischung aus der offenen kollaborativen Innovation und der Innovation des Unternehmens (auch Produzent/Hersteller). In diesem hybriden Modell stellt das Unternehmen, als Produzent und Innovator auftretend, ein Problem vor (meist unterstützt durch eine digitale Online-Innovationsplattform) und erbittet Lösungsvorschläge von außen, also vonseiten der zahlreichen „Dritten“ (die die „Crowd“ darstellen), um daraus die beste Lösung oder eine Kombination an besten Lösungsmöglichkeiten zu wählen. Für Beiträge der innovativen Kunden/Nutzer ist bei offenen kollaborativen Innovationsaktivitäten der entscheidende Vorteil der, dass jeder Einzelne Beiträge leisten und einen Teil der Arbeit übernehmen kann, sich aber auf andere verlassen kann, die weitermachen bzw. den Rest erledigen. Im Gegensatz zur beschriebenen Form der kollaborativen Innovation kann Kundenintegration auch durch Single-User-Innovation erreicht werden. Die meisten Aktivitäten im Bereich Single-User-Innovation werden durch die Teilmenge aller Benutzer, die als „Lead User“ bezeichnet werden, abgedeckt. Lead User decken zu einem Großteil Kunden/Nutzer des Marktes ab, sind in Bezug auf relevante Trends auf dem neuesten Stand und haben selbst einen hohen Anreiz bzw. eine intrinsische Motivation, mit Innovationen jene Bedürfnisse zu decken, denen sie im Alltag begegnen. Beide Varianten werden dem Crowdsourcing zugeordnet, wobei die Lead-User-Aktivitäten der Co-Creation etwas näher sind (Baldwin und von Hippel 2010).

Einfach gesprochen ist Crowdsourcing wohl der konsumentenorientierte, digitale Ansatz, während Co-Creation die gemeinsame Entwicklung mit ausgewählten Kunden im Innovationsprojekt auf analoge Weise meint:

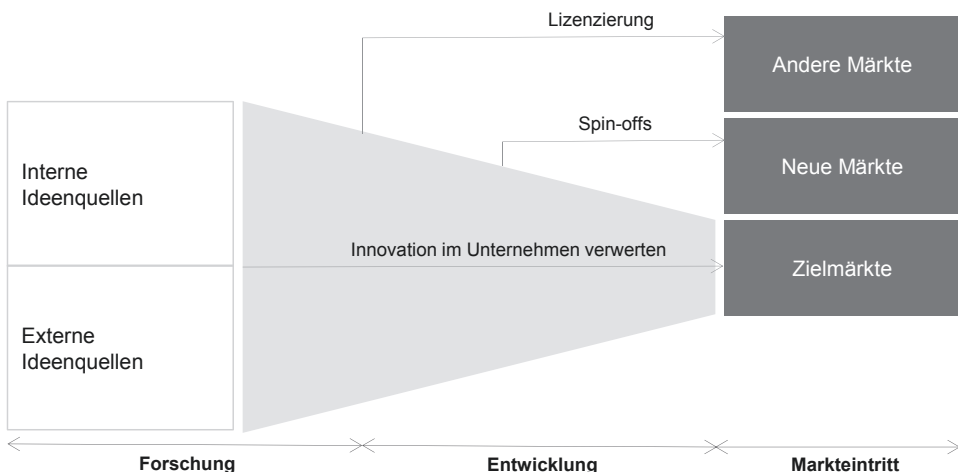
**Co-Creation** beschreibt grundsätzlich den sehr breit gefassten Begriff der Kundenintegration in Gestaltungs- und Innovationsprozessen. Ziele von Co-Creation, die meist im Rahmen von Workshops mit Kunden umgesetzt werden, sind die Verwendung von Kundenwissen und das Sichtbarmachen sowie die Integration von Kundenwünschen im Innovationsprozess. Co-kreative Prozesse werden von Unternehmen eingesetzt, die eine kundenorientierte Strategie verfolgen und sich intensiv mit den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinandersetzen möchten. Workshops mit Kunden zielen darauf ab, Insights

hervorzubringen, die für die Ideengenerierung wertvoll sind, oder auch um frühe Prototypen und deren Anwendung zu testen.

Die co-kreative Arbeit mit Kunden – ob im Sinne von Crowdsourcing oder Co-Creation – nutzt die Innovationskraft der Kunden, um Innovationen hervorzubringen. Die Kunden und Nutzer profitieren in weiterer Folge von diesen Innovationen, da sie ihre Wünsche erfüllen und somit ihre Bedürfnisse befriedigen. Des Weiteren steigt dadurch die Zahlungsbereitschaft der Kunden und nur wenn Bedürfniserfüllung und Zahlungsbereitschaft eintreten, hat die Innovation für das Unternehmen an Wert gewonnen (Baldwin und von Hippel 2010).

Die Innovationstheorien aus der praxisrelevanten Fachliteratur unterstreichen die Tatsache, dass die zugrunde liegenden Prozesse nicht mehr innerhalb der Grenzen einer einzigen Organisation stattfinden. Sie beinhalten nun komplexe Zusammenhänge zwischen mehreren Beteiligten ([User-]Innovation-Networks), private und öffentliche, die zueinander in Wettbewerb stehen oder im Rahmen einer Kooperation beteiligt sind (Gabison und Pesole 2014). Zwei wichtige Ströme, die auf die Rolle der externen Wissensintegration Bezug nehmen und im Rahmen der Innovationsforschung relevant sind:

- Open Innovation (Chesbrough et al. 2006): „Die Verwendung von zweckbestimmten Zu- und Abflüssen von Wissen, um interne Innovationen zu beschleunigen und eine Markt-/Angebotserweiterung durch Innovationen aus externer Quelle zu erreichen.“ (siehe Abb. 1.7)
- Open User Innovation (von Hippel 2002): „Wirtschaftlich bedeutende Innovationen wurden/werden von Kunden/Nutzern und anderen Dritten entwickelt, die sich unterschiedliche Aufgaben, Beiträge und Kosten der Innovationsentwicklung teilen und am Ende ihre Ergebnisse offen zeigen.“



**Abb. 1.7** Open Innovation Paradigm (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Chesbrough et al. 2006)

### 1.2.2.5 Human Centricity: den Menschen ins Zentrum rücken

Globalisierung, Technologien und neue Formen der Kommunikation sowie soziale Netzwerke lassen derzeit eine neue Welt entstehen. Alles scheint bald miteinander vernetzt zu sein, wie auch der globale Megatrend der Konnektivität, der in [Abschn. 4.1](#) genauer erläutert wird, aufzeigt. Menschen vernetzen sich mit Menschen und gleichzeitig mit den Dingen, von denen sie umgeben sind und die ihren Alltag gestalten. Auch die Dinge untereinander vernetzen sich und tauschen regelmäßig Informationen und Wissen miteinander aus. Personalcomputer und Mobiltelefone, technische Anlagen in der Produktions- wie in der Informationstechnologie – die Dinge werden immer intelligenter und lassen die Welt durch diese nahezu lückenlose Vernetzung schneller und effizienter werden. Doch egal wie vernetzt diese real-digitale Welt auch sein mag: **Im Mittelpunkt wird mehr und mehr der Mensch stehen**, der diese Entwicklung für sich aktiv mitgestalten und nutzen kann.

Der Ansatz „Human Centricity“ bezieht sich auf den Mensch im Zentrum und auf seine Fähigkeit und Leistungsbereitschaft, die Gesellschaft, in der er lebt, und die Unternehmen, in denen er wirkt, weiterzuentwickeln und entscheidend vorwärtszubringen. Human Centricity steht einerseits für die Nutzung der intelligenten Informations- und Kommunikationstechnologien sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld der Menschen, andererseits für das Verlassen von starren Mustern und Denkhaltungen hin zur Verwirklichung von Ideen und zum Vorantreiben von Veränderung und Innovation durch die unschätzbare Kreativität der Menschen. Die intelligenten Informations- und Kommunikationstechnologien sind Mittel zum Zweck für die Menschen, die in Gesellschaft und Wirtschaft Chancen erkennen und Herausforderungen meistern.

Der dargestellte Ansatz der Human Centricity erfordert jedoch Rahmenbedingungen, welche es ermöglichen mit Bürgern, Mitarbeitern und Kunden in Interaktion und aktive Kommunikation treten zu können. Erst wenn die Voraussetzungen zur Unterstützung dieses Gedankens, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt, gegeben sind, kann sich eine sichere, prosperierende und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Gesellschaft entwickeln, in der Wissen effizient genutzt und neue Ideen entwickelt werden können.

Vonseiten der Unternehmen gibt es immer mehr Anerkennung für Unternehmen, die nicht nur auf ihre Erfolge aus Gewinn und Produktivität setzen, sondern auch viel breitere Themen wie Verantwortung für die Gesellschaft und die Auswirkungen auf die Umwelt verfolgen. Der Human-Centricity-Ansatz auf Unternehmensebene beruht auf dem Verständnis für die **Wechselwirkungen zwischen menschlichen und anderen Elementen eines Systems**. Außerdem soll die Achtsamkeit dieser Elemente um menschliches Wohlbefinden zugunsten der Gesamtleistung des Systems erweitert werden.

Die folgenden **Prinzipien der Human Centricity** sollen diese fortschrittliche Art der Unternehmensorganisation, die auf Managementebene klar verankert sein muss, näher erläutern.

- **Individuelle Unterschiede als organisatorische Stärke**

Das Unternehmen erkennt, dass sich die Mitarbeiter als Menschen in ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen unterscheiden. Ergonomische Daten über die Art und das Ausmaß

dieser Unterschiede werden genutzt, als Stärke und nicht als Problem erkannt und in allen Bereichen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens erschlossen.

- **Benutzerfreundlichkeit und Zugänglichkeit als strategische Ziele**

Internationale Standards und Best Practices helfen dem Unternehmen sicherzustellen, dass Produkte, Systeme und Dienstleistungen für Kunden wie auch Mitarbeiter zugänglich und nutzbar (effektiv, effizient und zufriedenstellend in der Bedienung) sind.

- **Systemansatz als Rahmen**

Das Unternehmen erkennt Menschen als Teil eines größeren Systems, das Ausstattung, Werkzeuge, Arbeitsplatz sowie das physische, soziale und organisatorische Umfeld, in dem sie leben und arbeiten, umfasst. Die Organisation folgt einem soziotechnischen Ansatz für das Design und die Implementierung neuer Systeme.

- **Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden als Unternehmensprioritäten**

Die Organisation unternimmt die erforderlichen Schritte, um Personen (sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens) vor Risiken am Arbeitsplatz zu schützen. Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden der Arbeitnehmer haben Priorität. Der Ansatz zur Gesundheit am Arbeitsplatz geht über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus.

- **Mitarbeiter als wertvollstes Kapital**

Das Unternehmen bietet Menschen sinnstiftende Arbeit und die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in einer stabilen Arbeitsumgebung zu nutzen und zu entwickeln.

- **Eine sinnvolle Arbeitsumgebung**

Die Organisation wertschätzt und würdigt den Beitrag, den die Mitarbeiter leisten, sowohl finanziell als auch durch andere Formen der Anerkennung. Es wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter auf allen Ebenen die Vision der Organisation teilen und auf einem angemessenen Niveau ihren Beitrag leisten.

- **Eine Kultur der Offenheit**

Das Unternehmen kommuniziert offen und effektiv mit seinen Mitarbeitern und nach außen. Im Fall von schwierigen Entscheidungen wird schonend kommuniziert und die Belegschaft in einer angemessenen und gerechten Art und Weise behandelt.

- **Soziale Verantwortung**

Die Organisation verhält sich ethisch korrekt und regt Stolz und Vertrauen bei seinen Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft an.

Eine menschenzentrierte Taktik hat mit der Integration von menschlichen Eigenschaften wie Empathie, Fairness, Reziprozität, Güte und Mitgefühl in die Unternehmensstrategie zu tun. Der Human-Centricity- Ansatz stellt dabei stets folgende Fragen in den Mittelpunkt: 1) Was können die Menschen im Unternehmen erreichen? 2) Wie beeinflussen betriebswirtschaftliche Entscheidungen die beteiligten Menschen? 3) Wie kann das Unternehmen für sie Mehrwert generieren? Es geht demnach gleichzeitig um Hebelwirkung und Einfluss. Die wahre Human-Centricity-Strategie betrachtet die Menschen als Ausgangspunkt und strebt nach einer Balance zwischen Menschen und Ergebnissen.

Dabei steht der Ansatz der Human Centricity nicht primär dafür, Problemlösungen zu suchen. Eine menschenzentrierte Strategie soll es ermöglichen, Aktionen und Prozesse für die „richtige Suche“ nach Problemen zu finden. Dabei werden alle Beteiligten proaktiv in den kreativen Lösungsfindungsprozess einbezogen und die wichtigen Ziel-Nutzer-Gruppen in einer gemeinsamen Sprache definiert.

Unternehmen dürften nach und nach „die Bedeutung der Menschen“ wiederentdeckt haben. Seit Douglas McGregor „The Human Side of Enterprise“ („Die menschliche Seite der Unternehmen“) veröffentlicht hat, wurden viele strategische Diskussionen über Menschen in Organisationen und Wirtschaft geführt. Obwohl es einige Erfolgsbeispiele gibt, haben viele Unternehmen zwar eine „menschenzentrierte Vision“ verfolgt, konnten diese aber leider nicht in der Realität umsetzen.

Für Design- und Innovationsprozesse bedeutet die Konzentration auf den Menschen vor allem, Lösungen aus Anwendersicht zu betrachten und physische, psychologische und ideologische Aspekte an der Schnittstelle zwischen Anwender und Lösung (im Interaktionsdesign: Mensch-Maschine-Schnittstelle) zu berücksichtigen.

### 1.2.2.6 Contextual Design: den Menschen in seinem Umfeld verstehen

Konzepte, die Kunden in den Mittelpunkt des Designprozesses stellen, haben ein Defizit: Die Erkenntnisse über den Kunden werden oft wortwörtlich übernommen, es erfolgt keine Interpretation vor dem jeweiligen Hintergrund. Oft jedoch sind Customer Insights nur dann wirklich wertvoll, wenn wir verstehen, unter welchen Bedingungen diese Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

Aus diesem Grund ist es in vielen Fällen nicht ausreichend, sich die Sicht des Kunden genauer anzusehen, sondern es braucht einen weiteren Betrachtungswinkel, der die Kundeninformationen in ein breiteres Umfeld einbettet – Kontext genannt.

Green (2005) setzt sich in seiner Dissertation intensiv mit der Thematik des Contextual Design auseinander und definiert Kontext wie folgt:

Context = the circumstances or setting in which an object occurs, and which influences its value. (Green 2005, S 2)

Unter Kontext versteht man also die Umstände, unter denen ein Objekt (in diesem Fall ein Produkt oder ein Service) angewendet wird und die seinen Wert beeinflussen. Kontextuelles Design ist also ein Ansatz, der den Kundenbedarf, die Anwendungssituation und das breitere Marktumfeld in den Gestaltungsprozess miteinbezieht, aus der Überzeugung, dass all diese Faktoren das Design letztlich auch beeinflussen.

► Kontextuelles Design versucht den Kunden in seinem Umfeld zu verstehen.

Geprägt wurde der Begriff des „Contextual Design“ von Beyer und Holtzblatt, die 1997 ein Werk unter diesem Titel veröffentlicht haben. Sie verstehen darunter einen zeitgemäßen Ansatz zur Gestaltung von Produkten, der viele verschiedene Einflüsse auf den Designprozess aufnimmt und reflektiert.

Die besten Produktdesigns ergeben sich, wenn die Designer bei der Erhebung, Analyse und Interpretation von Kundendaten involviert sind und zu schätzen lernen, was genau die Menschen brauchen. Beyer und Holtzblatt sind davon überzeugt, dass sich der Designer auf das „Feld“ begeben muss, um die Umstände für sein Design auch inhalieren zu können. Contextual Design gibt Designern jenen Rahmen und die passenden Werkzeuge, um genau das zu tun (Beyer und Holtzblatt 1997).

Kontextuelles Design beruht auf der Erkenntnis, dass jedes System eine Art zu arbeiten verkörpert. Die Funktion und Struktur eines Systems drängen die Nutzer dazu, bestimmte Strategien, Umgangsformen und Arbeitsabläufe zu akzeptieren. Erfolgreiche Systeme bieten eine Arbeitsweise, deren Resultate von Kunden zu erwarten sind. Contextual Design schafft einen Rahmen, der disziplinenübergreifenden Teams zu einer Einigung verhilft, sich darauf zu fokussieren, was Kunden brauchen und wie man ein System für diese Kunden und ihre Bedürfnisse entwerfen kann (Beyer und Holtzblatt 1997).

Wesentliche Komponenten bei kontextuellen Designansätzen sind Qualität und Art der externen Informationen, die als Impuls und Grundlage für den Designprozess benötigt werden. So werden Kontextinformationen gebraucht, um Kundenfeedback, technische Anforderungen und Anwendungsfälle vor dem richtigen Hintergrund zu verstehen. In der Phase der Ideenbewertung und -selektion sowie für das Testen der Prototypen braucht es Informationen, die es erlauben, die Ergebnisse und Entscheidungen vor dem jeweiligen Hintergrund zu interpretieren (Green 2005, S 11; Freudenthaler 2013)

Die Umsetzung des Contextual-Design-Ansatzes in der Designpraxis bedeutet, dass Unternehmen sich in das Umfeld der Kunden und Anwender begeben müssen, um sich selbst einen Eindruck zu verschaffen. Stellen Sie sich die Entwicklung eines Autos für den indischen Markt vor. Glauben Sie als Designer nachempfinden zu können, welchen Wert eine Klimaanlage bei stehendem Betrieb des Autos hat, wenn sie nicht selbst einmal im dreistündigen Stau gestanden haben, den ein Inder tagtäglich auf dem Weg zur Arbeit über sich ergehen lassen muss? Wohl kaum. Contextual Design – richtig praktiziert – bringt den Designer dazu, sich in die Lebenswelt seiner Anwender hineinzubegeben und durch eigenes Nachempfinden der Situationen und die intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen wirklich sinnstiftende Lösungen hervorzubringen – die eben perfekt in den jeweiligen Kontext passen.

### 1.2.3 Kundenorientierte Innovationen umsetzen

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, neue, innovative Produkte oder Services auf den Markt bringen zu müssen, um im Wettbewerb zu überleben. Tendenziell sinkt die Länge der Produktlebenszyklen, Innovationen müssen in kürzeren Abständen realisiert werden. Dabei ist es nicht mehr ausreichend, ein Produkt in die nächste Generation zu führen, es braucht eine wesentliche Verbesserung, um sich von den Konkurrenzangeboten zu differenzieren. Dabei reicht es schon lange nicht mehr aus, sich auf günstige Preise oder eine angemessene Qualität zu konzentrieren – das bieten zumeist alle am Markt, die



Positionen sind schon fest verankert in der Branche. Die Begeisterung der Kunden erzeugt man nur noch durch das Schaffen eines Erlebnisses, das für den Anwender überraschend und neu ist. Dabei geht es weniger darum, dem Kunden alles zu geben, was er verlangt, sondern vielmehr um die Erforschung der latenten Kundenbedürfnisse, die unterschwellig bereits vorhanden sind, aber vom Kunden noch nicht verbalisiert werden können. Sie bieten das Potenzial für echte Wettbewerbsvorteile.

Auf der Suche nach echten Kundenbedürfnissen ist es wichtig, sich nicht von oberflächlich formulierten und offensichtlichen Wünschen täuschen zu lassen, sondern so lange zu beobachten und zu hinterfragen, bis sich die wirklichen Motive hinter dem geäußerten Wunsch zeigen. Besonders beim Eintritt in Märkte, die dem Unternehmen unbekannt und nicht vertraut sind, passieren oft Fehlinterpretationen und es werden falsche Schlüsse gezogen. Hier ist es besonders wichtig, sowohl die Methoden als auch das Forscherteam so zusammenzustellen, dass auch eine richtige Interpretation im jeweiligen Kontext erfolgt.

Das viel zitierte Motto „in den Schuhen des Anwenders zu gehen“ ist für kundenorientierte Designer die alltägliche Praxis, und wer kunden- und anwendertaugliche Lösungen entwerfen will, muss sich in den Kontext der Anwendung begeben. Ob Customer Centricity, Human Centricity oder Contextual Design – alle Ansätze haben gemeinsam, dass sie ein echtes Interesse für den Kunden verlangen, eine Begeisterung für menschliche Bedürfnisse und Sehnsüchte und eine Auseinandersetzung damit, wie man sie am besten erfüllen kann. Kunden erkennen, ob Lösungen an ihrem wirklichen Bedarf ansetzen und dazu gemacht sind, sie glücklich zu machen. Um dies zu erreichen, braucht es eine gute Portion Leidenschaft und Begeisterung für den Menschen, der die Produkte und Services konsumieren soll.

Unternehmen, die im Rahmen der Realisierung von Customer-Centricity-Strategien Rückschläge erleiden oder scheitern, unterschätzen die Bedeutung des Führungsverhaltens des Managements sowie der internen Vorgehensweisen mit klar geregelten Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Hierarchieebenen. Eine klare Positionierung der kundengetriebenen Innovation, die Zuschreibung von Entscheidungskompetenzen und eine ganzheitlichen Sichtweise aller Funktionen des Unternehmens sind wesentliche Erfolgskomponenten bei der Umsetzung von Kundenorientierung im Unternehmen (siehe auch [Abb. 1.8](#)).

Es ist sehr wichtig, dass das mittlere Management in seiner Sandwich-Position die Inputs zu den Anforderungen/Sehnsüchten der Kunden von Mitarbeitern in Kundenkontakt ernst nimmt, sie koordiniert und als Entscheidungsgrundlage dem Topmanagement präsentiert. Eine gut funktionierende Mischung aus Top-Down- und Bottom-Up-Orientierung ist dabei ebenso unerlässlich wie die aktive Zusammenarbeit zwischen Abteilungen (beispielsweise Marketing, Vertrieb, Entwicklung ...).

Sich auf die Suche nach den echten Sehnsüchten und Anforderungen der Kunden zu begeben und diese in den Mittelpunkt seines Tuns zu stellen, erfordert eine offene und aktive Kooperationskultur in einem Unternehmen. Mindset, Führungsverhalten sowie Vertrauen, Respekt (in Richtung Kunden, aber auch intern zwischen Abteilungen bzw. Verantwortlichkeiten) und Verantwortungsbewusstsein bilden dafür die Grundlage – ohne noch einen Blick nach außen gemacht zu haben.



Hierarchie	Direkte Aufgaben	Begleitende Aufgaben
<b>Top Management</b>	<b>Klare Strategie</b> vorgeben, die den Kunden in den Mittelpunkt rücken	<b>Transformationale Führung</b> , die den Sinn und die Bedeutung einer Kundenorientierung verdeutlicht
	Ausgeprägte Kundenorientierung im täglichen Geschäft <b>vorleben</b>	
	Den <b>Kundenfokus in der Kultur verankern</b> und Mitarbeiter motivieren	
<b>Mittleres Management</b>	<b>Top-Down-Orientierung</b> und konsequente Implementierung der kundenorientierten Strategie	<b>Empowerment</b> und Erweiterung der Entscheidungskompetenzen und Schaffen einer „Repräsentationsmentalität“
	<b>Bottom-Up-Orientierung</b> und die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen nach oben	
	Funktionsübergreifende Zusammenarbeit	
<b>Alle Mitarbeiter</b>	<b>Ganzheitlichkeit</b> sicherstellen, alle Mitarbeiter einbinden, auch die ohne Kundenkontakt	Kundenorientierte <b>Anreiz- und Vergütungssysteme</b>
	<b>Funktionale Kompetenzen</b> aufbauen	
	<b>Beziehungstiftende Kompetenzen</b> aufbauen, die langfristige Kundenbeziehungen möglich machen	

**Abb. 1.8** Umsetzung einer Kundenorientierung im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Wenn Unternehmen im Zuge einer kundengetriebenen Werthealtung die Kunden betrachten, sollte beachtet werden, dass Sehnsüchte der Kunden

- kulturspezifisch und kontextuell;
- nicht offensichtlich, sondern verdeckt;
- von den Betroffenen nicht verbalisierbar;
- komplex und mit vielen Aspekten verwoben;
- sehr spezifisch und individuell;
- noch nicht gedeckt und deshalb zukunftsorientiert;
- latent, doch in veränderten Mustern schon antizipierbar

sind. Wie diese oft versteckten und den Menschen selbst nicht bewussten Sehnsüchte entdeckt werden können, wird in [Abschn. 4.3](#) noch genauer erläutert.

Die Organisation der kundengetriebenen Innovation arbeitet mit menschenbasierten Risiken, deren Komplexität und ist der Notwendigkeit ausgesetzt, diese Dynamiken zu verwalten und damit effektiv umzugehen. Jegliches Feedback, jedwede Folgen oder Erkenntnisse aus diesem strategischen Prozess verändern die Anforderungen an Produkte und Leistungen, lassen Rückschlüsse auf die Einzelnen (Kunden wie auch Mitarbeiter) zu und eröffnen der Organisation eine dynamische Entwicklung der eigenen Innovationskraft.

### 1.3 Design Thinking als Antwort auf komplexe Herausforderungen

Everyone designs.

The teacher arranging desks for a discussion.

The entrepreneur planning a business.

The team building a rocket. (Dubberly 2005)

Viele Designtheoretiker sind sich einig. Man kann nicht NICHT designen – wir gestalten ständig, ohne uns bewusst zu machen, dass wir gerade schöpferisch tätig sind. So gestaltet ein Pädagoge, wenn er sein didaktisches Konzept für die Lehre erstellt und sich ein „Lehrveranstaltungsdesign“ überlegt. Ein Start-up-Unternehmer, der seinen Businessplan auf ein weißes Blatt Papier schreibt, ist ebenfalls Designer, in diesem Fall Business-Model-Designer. Der technische Forscher, der eine Rakete entwickelt, bringt auch Neues hervor, und seine Arbeit würde im Englischen auch als „Engineering Design“ bezeichnet. Auch wenn all diese Prozesse als Designprozesse betrachtet werden können, so ist die Beschaffenheit doch recht verschieden. Die Ergebnisse von Designprozessen unterscheiden sich wesentlich, genauso wie deren Ziele, deren Maßstäbe und die Medien, die dafür verwendet werden. Auch die Aktivitäten, die getätigt werden, scheinen ziemlich unterschiedlich zu sein. Das, was alle Tätigkeiten vereint, ist der Prozess, dem sie folgen – ein Designprozess.

Mit der Art und Weise, wie wir Probleme lösen und neue Dinge gestalten, bestimmen wir das Ergebnis und auch die Qualität der Produkte. Wenn wir mit unserer Leistungserstellung nicht mehr zufrieden sind und sie verbessern möchten, dann müssen wir auch die Art und Weise ändern, wie sie zustande kommt. Wir müssen unsere Problemlösungsansätze verändern, wir müssen kontinuierlich Neues entwickeln, und wir brauchen einen Ansatz, wie wir zu guten neuen Lösungen kommen (Dubberly 2004).

Warum aber werden Design und der Denkansatz in Designprozessen gerade jetzt vermehrt in die Diskussion um Managementherausforderungen eingebracht? Die Beweggründe, wirtschaftliche Probleme wie Designaufgaben zu lösen, und die Potenziale, die Design Thinking zum Lösen von komplexen Herausforderungen bietet, werden im Folgenden detailliert erläutert.

#### 1.3.1 Nonlineare Entwicklungen erfordern neue Denkweisen

Nach Stäudel (2004) sind heutige Managementsituationen komplex. Sie sind geprägt von einer Vielfalt, einer Vernetztheit, einer Dynamik, einer Intransparenz und oftmals auch von geringer Beeinflussbarkeit. Diese Komplexität und die sich gegenseitig ständig beeinflussenden Aspekte stellen hohe Anforderungen an Manager und setzen diese immer wieder einer schwer zu handhabenden Unbestimmtheit aus.

- Klassische und rationale Denkweisen stoßen in einer dynamischen und wandelbaren Welt, die nonlinearer Natur ist, an ihre Grenzen.

Groves und Vance (2014) beschreiben, dass die heutige dynamische, komplexe, schnell wandelbare und unsichere Umwelt in ihrer Natur als nonlinear bezeichnet werden kann. Es bedarf daher Manager, die mit dieser Umwelt umgehen können, die über klassische rationale und lineare Denkweisen hinausgehen und mehr als nur reine Daten, Fakten oder analytische Tools für wichtige Entscheidungsfindungen verwenden. Auch alternative Denkweisen – in der Literatur oftmals als nonlineares Denken bezeichnet –, die auch nonrationale Prozesse wie Intuition, Imagination, Visualisierung und Kreativität zulassen, müssen angewendet werden.

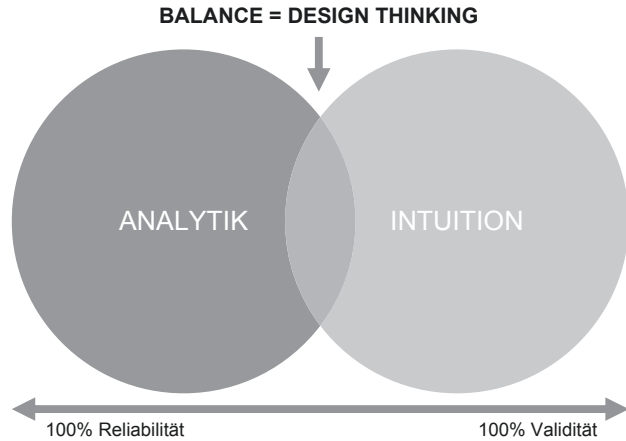
Unter dem Begriff „Traditionelles Denken“ versteht man ein lineares mentales Modell. Diese Denkweise verfolgt eine trichterartige Prozessweise mit einem großen Fokus auf die Vergangenheit. Sie geht von einer Ursache-Wirkung-Folge- bzw. einer „Wenn-dann-Zuschreibung“ aus. Sprich: X führt zu y, y ist die Ursache für z – und das führt dazu, dass b die daraus resultierende Folge von a sein wird. Diese Denkweise jedoch „erlaubt nur die isolierte, äußere Behandlung eines Problems und ermöglicht nicht den Blick auf darin verborgene Wechselwirkungen“ (Lütjens 1999). „Traditionelles Denken“ ist der klassische Lösungsweg für „Well-Structured Problems“, stößt jedoch bei der Lösung von „Ill-Defined“ oder „Wicked Problems“ an seine Grenzen.

„Well-Structured Problems“ sind Probleme, bei denen die Vorgehensweise zur voraussichtlichen Lösung bekannt ist. Des Weiteren gibt es ein klares Ziel sowie auch ein vorgeschriebenes Ende des Lösungsfindungsprozesses (Jonassen 1997). Für „Ill-Defined Problems“ hingegen gibt es weder eine eindeutige Definition oder Formulierung des Problems und dessen Lösung, noch gibt es eindeutig bekannte Rahmenbedingungen oder definierte Ziele, die das Problem eingrenzen (Jonassen 1997). Schließlich gibt es noch „Wicked Problems“, bei denen es keine definitive Formulierung des Problems gibt, da diese auch kein bestimmtes Ende haben. Sie können beliebig weiterentwickelt werden – und auch gefundene Lösungen sind weder richtig noch falsch oder weder gut noch schlecht. Ebenso entstehen durch die verschiedenen Formulierungen des Problems auch verschiedene Lösungen und umgekehrt. Allerdings ist ein „Wicked Problem“ im Grunde immer einzigartig und gibt es so kein zweites Mal (Rittel und Webber 1973).

- Analytik, Intuition und abduktives Schlussfolgern ermöglichen im Design Thinking das Lösen von komplexen Problemen.

Der Anspruch von Design Thinking ist also, dass man solche „Ill-Defined“ oder „Wicked Problems“ löst, die nicht zwingend nur analytisch gelöst werden können. Dabei erscheint es wichtig, dass man analytisch und intuitiv sowie iterativ arbeitet. Nach Martin (2009) bedeutet Design Thinking, wie in Abb. 1.9 ersichtlich, die Balance aus einer analytischen und einer intuitiven Denkweise. Diese Balance aus Analytik und Intuition schafft es, dass Lösungen und Ergebnisse nicht nur valide, sondern auch reliabel sind. Dadurch können Unternehmen neben einer Effizienz, um gewinnbringend zu sein, auch die vom Markt geforderten Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung erkennen und umsetzen.

**Abb. 1.9** Design Thinking als Balance aus analytischem und intuitivem Denken (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Martin 2009)



Eine weitere Fähigkeit, die das Design Thinking mit sich bringt, um komplexe Probleme diverser Bereiche zu lösen, ist das abduktive Schlussfolgern. Im Gegensatz zu deduktiver und induktiver Logik, den beiden dominanten Formen des Schlussfolgerns, die immer nach dem Verifizieren oder Falsifizieren einer Aussage streben, ist abduktives Denken auf der Suche nach neuen Erklärungen und ergänzt Hypothesen oder Vermutungen um völlig neue Aspekte.

Deduktive Logik schließt vom Generellen auf das Spezifische. Wenn also die generelle Regel wäre, dass Krähen schwarz sind und ich einen braunen Vogel sehe, dann kann ich deduktiv daraus schließen, dass es sich bei diesem Vogel nicht um eine Krähe handelt (Martin 2009). Induktive Logik schließt vom Einzelfall auf das Ganze. Wenn ich also in diversen Fällen im Detail erkenne, dass sich ein Muster unter bestimmten Bedingungen immer wiederholt, so kann ich davon ausgehen, dass dies bei all diesen Fällen zutrifft (Martin 2009).

Deduktion und Induktion sind wissenschaftliche Denkhaltungen, die eine große Kraft besitzen und die Bildung sowie auch die Entscheidungslogik der Wirtschaft über Jahre geprägt haben. Dennoch sind diese beiden Werkzeuge nicht immer ausreichend, um bestehende wirtschaftliche Probleme zu verstehen und zu lösen. Ende des 19. Jahrhunderts waren es Vordenker wie William James oder John Dewey, die die gängigen Ansätze formaler Logik infrage stellten. Charles Sanders Peirce, ein Weggefährte Deweys, war es letztlich, der sich intensiv mit der Entstehung von neuen Ideen beschäftigte und herausfand, dass diese weder durch deduktive noch durch induktive Logik entstehen können. Er stellte fest, dass durch Beobachtungen und die Exploration neuer Sachverhalte Daten erhoben werden, die sich nicht in bestehende Modelle einfügen lassen. Das Gehirn oder der Denker reagieren darauf, indem die bestmögliche Vermutung einer Erklärung aufgestellt wird – Peirce nannte dieses Handeln abduktive Logik. Ziel dieser Erklärung ist es nicht, ein Richtig oder Falsch zu erreichen, sondern zu vermuten, was möglicherweise richtig sein könnte (Martin 2009).

Designer bewegen sich in der Welt abduktiver Logik und entwickeln ihre kreativen Lösungen, indem sie hinterfragen, beobachten, verstehen und auf der Suche nach besseren und andersartigen Möglichkeiten sind. Das Ergebnis ist ungewiss, und ein Designprozess ist, wie es Dorst und Cross (2001) beschreiben, eine Co-Evolution von Problem und Lösung. Das stetige Explorieren, das Offenbleiben im Problemlösungsprozess und die Bereitschaft, auch Iterationen – also Schritte zurück – zu erlauben, können die Prozesse für Wirtschaftswissenschaftler sehr mühsam und ineffizient erscheinen lassen. Damit einher geht die Tatsache, dass nicht garantiert werden kann, dass der Prozess abduktiven Denkens wirklich bessere als die bestehenden Lösungen hervorbringt. Dennoch gilt: Abduktive Logik ergänzt bestehende Lösungsmuster um eine wesentliche Komponente und vermag Ergebnisse zu erzielen, die – in ihrer Radikalität und Fortschrittlichkeit – so mit den traditionelleren Denkmustern nie zu erzielen bzw. zu erreichen gewesen wären.

Genau hier liegt auch der wesentliche Mehrwert für wirtschaftliche Anwendungsfelder. Insbesondere wenn komplexe Managementherausforderungen gemeistert werden sollen, greifen viele übliche Methoden und Ansätze zu kurz. Der Einsatz designorientierter Denkhaltungen und Methoden kann für die Lösungsentwicklung in wirtschaftlichen Belangen wesentliche und vor allem neue Impulse bringen. Corporate Design Thinking als ganzheitlicher Innovationsansatz, der Design in den wirtschaftlichen Kontext überführt, kann hierbei für unterschiedliche Unternehmenstypen und Aufgabenbereiche wertvolle Beiträge liefern.

### 1.3.2 Design Thinking – Anleihe aus der Designtheorie und -praxis

Design Thinking is a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity. (Brown 2009, S 86)

Tim Brown, neben David Kelley einer der Gründerväter des Design-Thinking-Ansatzes, wie er in diversen Unternehmen heutzutage angewendet wird, beschreibt in diesem Zitat sehr gut, was Design Thinking ausmacht. Design Thinking ist ein Ansatz, der sich die Arbeitsweisen, Methodiken und Denkweisen von Designern zu Hilfe nimmt und versucht Problemlösungen zu finden, die gewisse Bedürfnisse von Nutzern oder Kunden befriedigen. Diese Problemlösungen müssen natürlich auch technologisch machbar und wirtschaftlich realisierbar sein.

Um die Einflüsse und Wurzeln von Design Thinking besser kennenzulernen, bedarf es nach Johansson-Sköldberg et al. (2013) einer Unterscheidung zwischen dem Design Thinking aus der Designtheorie und -forschung und dem Design Thinking aus der Managementlehre. Während sich die Designtheorie seit über 40 Jahren damit beschäftigt, die Arbeitsweisen, Fähigkeiten und Kompetenzen von Designern näher zu ergründen und zu beschreiben, wendet die Managementtheorie Design außerhalb des Designkontextes für und mit Menschen ohne Bildungs- und Erfahrungshintergrund im Design, vor allem im

Management, an. Diese Anwendung außerhalb des Designkontexts führte zu einer stark vereinfachten Variante des Design Thinking aus der Designtheorie, um die Arbeitsweisen und Methoden auch design-fremden Personen zugänglich und verständlich zu machen. Wesentliche theoretische Grundlagen und Perspektiven des Design Thinking aus der Designtheorie sind folgende (Johansson-Sköldberg et al. 2013):

Design und Design Thinking als die Erschaffung von Artefakten (Simon 1969)

Design und Design Thinking als reflexive Praxis (Schön 1983)

Design und Design Thinking als Problemlösungsaktivität (Buchanan 1992, basierend auf Rittel und Webber 1973)

Design und Design Thinking als eine Art des Schlussfolgerns und Sinnstiftens (Lawson 2006; Cross 2006, 2011)

Design und Design Thinking als Meinungsbildung (Krippendorff 2006)

Design Thinking innerhalb der Managementlehre hat seine Ursprünge in der Praxis und der Arbeit mit Designern (Johansson-Sköldberg et al. 2013) und geht aus drei wesentlichen Quellen hervor:

1. Design Thinking als IDEO's Art und Weise, mit Design und Innovation zu arbeiten (Kelley 2001, 2005; Brown 2008, 2009)
2. Design Thinking als notwendige Fähigkeit praktizierender Manager, um nicht ermittelbaren organisationalen Problemen näher zu kommen (Dunne und Martin 2006; Martin 2009)
3. Design Thinking als Teil der Managementlehre (Boland und Collopy 2004)

Diese Zusammenfassung der Einflüsse und Quellen des Ursprungs des Design Thinking lässt erkennen, dass sich die Designtheorie mit Design Thinking als Wesen und seinen diversen Ausprägungen und Aspekten im Detail beschäftigt und diese zu ergründen versucht, während sich die Managementlehre bereits ergründete Erkenntnisse der Designtheorie zunutze macht und einen für designfremde Personen leicht verständlichen und für die Lösung von komplexen Problemen anwendbaren Ansatz daraus entwickelt, der es erlaubt, in einer Welt voller Dynamik und Komplexität Probleme zu lösen, die mit klassischen Problemlösungsansätzen nicht oder nicht optimal zu lösen wären.

### **1.3.3 Design Thinking – ein Ansatz, um komplexe Probleme der Wirtschaft zu lösen**

Erst Jahre nach der Auseinandersetzung mit der Denkweise von Designern in der Designtheorie und -forschung haben Manager und die Wirtschaftswelt die Idee für sich entdeckt. Während sich die Designtheoretiker um Simon noch intensiv mit den Details des Design Thinking auseinandergesetzt haben und dies noch immer tun, hat die Wirtschaft, wie bereits erwähnt, den Ansatz für sich stark vereinfacht. Geblieben ist der Fokus auf

einen menschenzentrierten Designprozess, der versucht Probleme zu identifizieren, für die Ideen generiert werden und die rasch in Prototypen zu greifbaren Lösungen umgewandelt werden. So ist Design Thinking in manchen Werken auch zum schnell anwendbaren Toolkit verkommen, dem jeder Tiefgang und vor allem die intensive Auseinandersetzung mit komplexen Problemstellungen abhandengekommen ist. Geblieben ist typischerweise ein schrittweiser Prozess, der durch einfache Visualisierungswerkzeuge wie Post-its und Mindmaps anschaulich gemacht wird und reduzierte Präsentationen von komplexen Sachverhalten hervorbringt. Oft verkommt Design Thinking dabei zum schrittweisen Prozess, der mit ein paar Tools unterstützt wird, Manager für ein paar Stunden unterhält und ihnen frische Impulse in ihrem tristen Alltag liefert – aber Design Thinking ist mehr als das (Mootee 2013).

Design Thinking kann nach Brenner et al. (2016) in drei unterschiedlichen Formen verstanden werden, nämlich als Mindset, als Prozess und als Toolbox.

### **Design Thinking als Mindset**

Design Thinking als Mindset beschreibt wesentliche Prinzipien, nach denen im Prozess gearbeitet wird und die in einem großen Ausmaß auch den Charakter des Design Thinking ausmachen. Zentrales Element bildet der Grundgedanke des Human Centered Design. Der Kunde bzw. Nutzer wird in den Mittelpunkt des Prozesses gestellt, und seine offensichtlichen und versteckten Bedürfnisse bilden die Grundlage für die zu entwickelnde Lösung. Weiterhin gilt es im Prozess eine Kombination aus divergentem und konvergentem Denken anzuwenden. Beim divergenten Denkmodus geht es darum, dass man unkonventionell denkt, eine Fülle an Ideen generiert oder Informationen sammelt, neue Möglichkeiten entdeckt und auch Risiken eingeht. Beim konvergenten Denkmodus hingegen geht es um die Analyse der generierten Ideen und Informationen, um Sicherheit, um logisches Denken und darum, eine Antwort auf eine Frage zu erhalten. Weitere Prinzipien, die Design Thinking als Mindset nach Brenner et al. (2016) beschreiben, sind:

- das Lernen aus Fehlern;
- der Bau von Prototypen, um die Lösungen so schnell wie möglich ausprobieren zu können;
- das frühzeitige Testen durch Kunden und Nutzer;
- das iterative Vorgehen im Prozess, um die Lösung ständig weiterzuentwickeln, und
- passende Räume mit den richtigen Materialien.

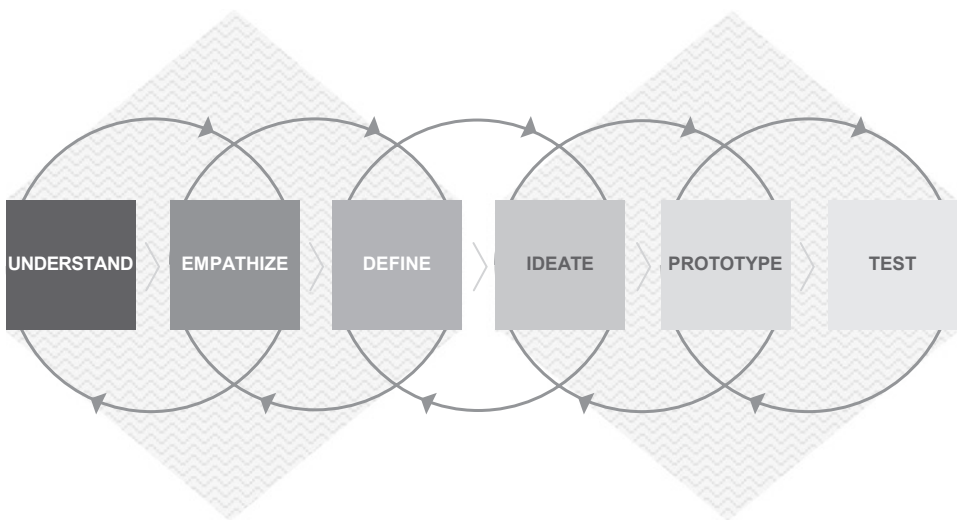
### **Design Thinking als Prozess**

Design Thinking kann in einem engeren Sinne auch als der Prozess dahinter verstanden werden. Der Design-Thinking-Prozess findet sich in der Literatur je nach Autor in verschiedensten Ausprägungen mit einer sehr unterschiedlichen Anzahl an Schritten. Brown und Wyatt (2010) beschreiben den Prozess beispielsweise als drei sich überlappende Phasen der „Inspiration“, „Ideation“ und „Implementation“, Dunne und Martin (2006) als Kreislauf aus vier Phasen der Abduktion, Deduktion, des Testens und der Induktion. Nach

Bauer und Eagen (2008) gliedert sich der Prozess in drei Bewegungen, in Problem- und Lösungsraum und eine divergente und konvergente Phase. Neben diesen drei beispielhaft genannten Prozessmodellen gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Modellen, die sich alle jedoch in ihrer grundlegenden Aufteilung in die Problemerkundung und Lösungsentwicklung sowie in ihrem iterativen Vorgehen ähneln.

Dem Design-Thinking-Prozess liegt das Wesen eines Designprozesses zugrunde, der je nach Arbeitsweise, Problemstellung oder Rahmenbedingungen variieren kann. Da es diverse Design-Thinking-Prozessmodelle gibt, soll nun kurz darauf eingegangen werden, welches Design-Thinking-Prozessmodell von den Autoren für alle weiteren Ausführungen verwendet wird. Grundlage bildet der Design-Thinking-Prozess nach dem Modell der d.school an der Stanford University mit fünf Prozessschritten und jener der HPI School of Design Thinking. Vereint man die beiden Prozessmodelle miteinander, so entsteht ein Design-Thinking-Prozess aus den sechs Phasen Understand, Empathize, Define, Ideate, Prototype und Test, wie in Abb. 1.10 dargestellt. Ein wichtiger Aspekt, der außerdem verdeutlicht wird, ist, dass diese Phasen einen dynamischen und iterativen Prozess bilden. Dem Prozess liegt zwar mit diesen sechs Phasen eine gewisse Struktur zugrunde, jedoch bleibt der Prozess in der Ausführung sehr offen für Dynamiken und Änderungen, was die schnelle und ständige Weiterentwicklung der Lösung betrifft. Außerdem zeigt die Abbildung das Wechselspiel zwischen den divergenten öffnenden und konvergenten fokussierenden Phasen.

In den Phasen Understand, Empathize und Define befinden sich die Teilnehmer eines Design-Thinking-Workshops im Problemraum, wobei es hier gilt, die verschiedenen Aspekte des komplexen Problems zu beleuchten, Empathie für die Zielgruppe zu schaffen



**Abb. 1.10** Design-Thinking-Prozess (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an d.school Stanford University Institute of Design und School of Design Thinking HPI Potsdam)



und deren Bedürfnisse und Wahrnehmungen zu verstehen. Nach einer Definition der konkreten Problemstellung im Zuge der Define-Phase erfolgt in der Phase Ideate ein Wechsel in den Lösungsraum, wo es um die Ideengenerierung und -weiterentwicklung geht. Diese werden in den nachfolgenden Phasen als Prototyp realisiert und mit der Zielgruppe getestet. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Phasen folgt im weiteren Verlauf in [Abschn. 1.3.3.1](#).

### **Design Thinking als Toolbox**

Eine dritte Form des Design Thinking ist nach Brenner et al. (2016) das Design Thinking als Toolbox und die Anwendung von zahlreichen Methoden und Techniken als Unterstützung der Phasen im Prozess. Diese Methoden, auch als Designmethoden bekannt, werden zu Hilfe genommen, um effektivere Leistungen erbringen zu können. Durch solche Designmethoden soll versucht werden, eine gewisse Systematik in den sonst sehr freien Prozess zu bringen. Diese Systematik soll dabei helfen, Fehler zu vermeiden, die eventuell bei wahlloser Vorgehensweise passieren könnten. Des Weiteren ist es Ziel dieser Designmethoden, die Herangehensweise und die Blickwinkel auf das zugrunde liegende Problem zu erweitern und darüber hinaus zu ermuntern, über die erstbeste Idee hinauszudenken (Cross 2000). Die Methoden helfen außerdem dabei, Gedanken und Denkprozesse aus dem Gedächtnis in visuelle Darstellungen zu externalisieren. Einerseits dienen sie dabei als Hilfe, wenn man mit komplexen Problemen beschäftigt ist, und andererseits sind sie notwendig, wenn man Teil eines Teams ist. Dadurch sieht jeder den Status quo des Prozesses und kann zur Weiterentwicklung beitragen. Durch die externe Darstellung ist man außerdem freier, um intuitiv und kreativ zu denken (Cross 2000).

- Corporate Design Thinking als Erweiterung und ganzheitlicher Ansatz, um es in der DNA des Unternehmens zu verankern.

Wer Design Thinking demnach anwenden möchte, braucht die richtige Denkhaltung, ein Methodenset und einen Prozess, der das gesamte Projekt anleitet und strukturiert. Diese drei Ebenen machen das Wesen von Design Thinking aus. Die Erfahrung aus zahlreichen umgesetzten Design-Thinking- Projekten und intensive Gespräche mit Experten aus diesem Bereich haben uns jedoch gezeigt, dass der Ansatz oft an seine Grenzen stößt, sobald er in einen organisationalen Kontext eingebettet werden soll. Die Anwendung von Design Thinking in einem Workshop außerhalb des Unternehmens ist demnach wesentlich einfacher als die Implementierung innerhalb einer Organisation. Hierbei treten verschiedene Dynamiken auf, die die Implementierung erschweren: funktionales Silodenken, persönliche Befindlichkeiten, Unsicherheiten im Umgang mit einer neuen Arbeitsweise, Konflikte mit bestehenden Konzepten und Werthaltungen u.v.a. Um den Nutzen des Design Thinking auch im Unternehmenskontext voll ausschöpfen zu können, braucht es deshalb eine Weiterentwicklung des bestehenden Konzepts und ergänzende Überlegungen, welche die Umsetzung im Unternehmen diskutieren. Ein Modell dafür bietet das vorliegende Buch, in dem die einzelnen kritischen Aspekte in den folgenden Kapiteln ausführlich erläutert und diskutiert werden.

### 1.3.3.1 Der Design-Thinking-Prozess

Wie bereits erwähnt, gliedert sich der Design-Thinking-Prozess in die sechs Phasen „Understand“, „Empathize“, „Define“, „Ideate“, „Prototype“ und „Test“. Im Folgenden sollen diese Phasen genauer vorgestellt werden.

#### Gemeinsames Verständnis der Fragestellung (Understand)

In der ersten Phase des Prozesses, der Phase „Understand“, gilt es, ein gemeinsames Verständnis für die zugrunde liegende Fragestellung zu entwickeln. Dabei wird unter anderem hinterfragt, wen die Fragestellung betrifft und in welchem Kontext diese eingebettet ist. In dieser Phase sind alle Teammitglieder auf einen Wissensstand zu bringen, um Verständnisschwierigkeiten gleich zu Beginn ausräumen zu können.

Ein wichtiger Aspekt dieser Phase stellt auch das Teambuilding dar, denn zu Beginn eines Design-Thinking-Prozesses muss das Team sich kennenzulernen und gemeinsame Werte und Normen festlegen, nach denen gearbeitet wird. Außerdem kann herausgefunden werden, wer im Projektteam welches Wissen besitzt, wer welche Erfahrungen mitbringt und wie dieses individuelle Wissen für alle zugänglich gemacht werden kann.

#### Beobachten und Verstehen (Empathize)

In der Phase „Empathize“ gilt es Empathie für die Zielgruppe zu entwickeln, um diese und deren tiefer liegenden Bedürfnisse und Wünsche zu erkennen und besser zu verstehen. Empathie gilt als wichtige Eigenschaft im gesamten Prozess und wird in [Abschn. 4.3.2](#) genauer beleuchtet. Des Weiteren werden in dieser Phase sowohl Interviews mit den betroffenen Personen als auch Beobachtungen durchgeführt und dadurch neue Erkenntnisse hinsichtlich des Problemraums gesammelt.

Wichtig in dieser Phase ist es, die Menschen, für die man eine Lösung entwickelt, tiefer zu verstehen, denn die Probleme, die man löst, sind zumeist nicht die eigenen, sondern die von bestimmten Kunden- oder Nutzergruppen. Um also für diese Kunden oder Nutzer etwas zu gestalten, was deren Bedürfnisse befriedigt, gilt es Empathie und ein tiefes Verständnis zu entwickeln. Dabei kann beobachtet werden, was Menschen in einem bestimmten Kontext tun, wie sie sich verhalten und welche Entscheidungen sie treffen. Dies kann Aufschluss darüber geben, was sie denken und fühlen (d.School 2010).

Als Ergebnis dieser Phase können ausgehend von der offensichtlichen Problemstellung tiefer gehende Eindrücke über die Probleme der Zielgruppe gewonnen werden, die als wichtige Grundlage für den weiteren Prozess dienen.

#### Synthese aller Erkenntnisse (Define)

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den ersten beiden Phasen werden gesammelt und strukturiert, wodurch in der Phase „Define“ eine finale Problemstellung erarbeitet wird, welche die wichtigsten Problemaspekte miteinander vereint. Außerdem erfolgt eine Definition von konkreten Personas, die eine Repräsentation der Zielgruppe darstellen. Die Methode der Personas und ein Beispiel hierfür werden im [Abschn. 4.3.1](#) genauer vorgestellt. Denn

durch den Einsatz von Personas kann die kontinuierliche Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden oder Nutzer im gesamten Prozess sichergestellt werden.

Wichtig in dieser Phase ist es, alle gefundenen Informationen und Erkenntnisse aus der Empathize-Phase zusammenzuführen. Dadurch zeigen sich Zusammenhänge und Muster, die Zugang zu wichtigen bisher versteckten Bedürfnissen und Erkenntnissen schaffen. Diese lassen sich in weiterer Folge zu einer spezifischen und bedeutsamen Problemstellung eingrenzen. Der sogenannte Point of View soll jedoch nicht nur die tatsächliche Problemstellung zusammenfassen, sondern auch die Designvision hinter dem weiteren Prozess in sich tragen und auf spezifische Nutzer oder Kunden und deren Wünsche fokussieren (d.School 2010).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass als Ergebnis dieser Phase tiefer gehende versteckte Erkenntnisse über die Probleme der Zielgruppe gewonnen und in einer finalen Problemstellung vereint werden. Außerdem werden Personas gebildet, aus deren Sichtweisen das Team die Ideen und Lösungen bewertet.

### **Ideen generieren und weiterentwickeln (Ideate)**

Die Teilnehmer wechseln in der Phase „Ideate“ vom Problemraum in den Lösungsraum und generieren ausgehend von der finalen Problemstellung möglichst viele unterschiedliche und originelle Ideen, die durch ein iteratives Vorgehen weiterentwickelt werden. Dies soll vermeiden, dass die offensichtlichste, „erstbeste“ Idee als Lösung umgesetzt wird.

Im Fokus dieser Phase steht also die Ideengenerierung und -weiterentwicklung. Das Projektteam muss seine Sicht öffnen und diverse Perspektiven zulassen, um möglichst viele unterschiedliche Ideen zu sammeln, ohne diese in einem ersten Schritt zu bewerten oder näher zu analysieren. Durch das Zulassen aller Ideen, seien sie eventuell auch unrealistisch, kann einerseits eine Vielzahl und andererseits eine Diversität an Ideen zustande kommen, die schlussendlich in Kombination eine neue und originelle Gesamtlösung ergeben. Diverse Methoden können dabei helfen, Ideen zu generieren, indem sie sowohl Assoziationen als auch Bisoziationen hervorrufen.

Ziel dieser Phase ist es daher, möglichst viele neue und originelle Ideen hervorzubringen, welche sich zu einer Lösung vereinen, die sich nach einer Analyse außerdem als technologisch und wirtschaftlich realisierbar herausstellt.

### **Prototypen der Lösung erstellen (Prototype)**

In dieser Phase wird die entwickelte Idee von den Teams als Prototyp erstellt. Diese Prototypen dienen der schnellen Umsetzung der Idee, um erste Optimierungspotenziale zu erkennen. Es geht in der Phase vor allem darum, Ideen aus den Gedanken in ein physisches und tangibles Modell zu verwandeln. Dieser physische Prototyp kann diverse Formen annehmen – Zeichnungen, Rollenspiele, Kartonmodelle, Lego-Objekte oder auch ein Interface sind einige mögliche Varianten. Prototypen erlauben es anderen Menschen, die Ideen zu erleben und sie auszuprobieren. Dadurch kann in weiterer Folge getestet, aus Fehlern gelernt und unterschiedliche Ausprägungen der Lösung ausprobiert werden (d.School 2010).

Als Ergebnis dieser Phase entsteht ein physischer Prototyp der zugrunde liegenden Idee, der es ermöglicht, in der nächsten Phase von Personen der Zielgruppe getestet zu werden. Dieser Prototyp kann in einem iterativen Vorgehen stetig weiterentwickelt werden und sich von einem groben Prototypen zu einem ausgereiften und umsetzungsbereiten Prototypen wandeln.

### **Prototypen testen und weiterentwickeln (Test)**

Die zuvor erstellten Prototypen werden von der Zielgruppe getestet, um deren Weiterentwicklungsbedarf zu erheben und die Lösungen zu verbessern. Die Phasen Prototype und Test erfolgen üblicherweise in einem iterativen Vorgehen, um schlussendlich einen Prototypen zu entwickeln, der direkt in die Umsetzung übergehen kann. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass nach der genauen Konzeptionierung ein rasches Umsetzen der Lösung möglich ist.

In der Phase des Testens hat das Projektteam die Chance, seine Lösung weiterzuentwickeln und zu verfeinern. Diese Phase ist gemeinsam mit der vorangehenden Prototyp-Phase, wie bereits erwähnt, eine stark iterative Phase, da es gilt, die Prototypen stetig zu verbessern, realer werden zu lassen und diese im geeigneten Kontext der Nutzer oder Kunden zu testen (d.School 2010). Dadurch kann das Verständnis für die Nutzer oder Kunden weiter vertieft werden, und es können wiederum neue Erkenntnisse in Bezug auf deren Bedürfnisse gewonnen werden, welche die Lösung beeinflussen und schlussendlich helfen, diese weiter zu optimieren.

Als Ergebnis dieser Phase können neue Erkenntnisse in Bezug auf das Verhalten der Menschen in Interaktion mit dem Prototypen gewonnen werden, die in einer Iteration wieder in den Prototypen eingearbeitet und erneut getestet werden.

---

## **1.4 Innovatives Problemlösen als Wert im Unternehmen**

Wenn wir von Corporate Design Thinking und der Etablierung einer Innovationshaltung im Unternehmen sprechen, so ist der Aufbau eines Wertegerüsts für Innovation eine der wesentlichen Aufgaben, die in Angriff genommen werden sollte. Es braucht Vertrauen in den Wert von Design zum Lösen wirtschaftlicher Probleme.

- Corporate Design Thinking muss in den Unternehmenswerten verankert sein.

Die strategische Erneuerungsfähigkeit und somit der langfristige Fortbestand des Unternehmens können nur dann gesichert werden, wenn adäquate Ansätze gefunden werden, die es der Organisation möglich machen, das System ständig zu erneuern und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Unternehmen, die es versäumen, sich für die Zukunft zu rüsten und Innovation als Erfolgsfaktor zu nutzen, werden über kurz oder lang – abhängig von der Dynamik in ihrer Branche – ernsthafte wirtschaftliche Probleme bekommen, da ihre Ertragspotenziale ausgehöhlt und neue, zeitgemäße Leistungspotenziale nicht entwickelt wurden. Die Lösung ist, eine Innovationsorientierung des gesamten Unternehmens aufzubauen und Innovation als Wert im Unternehmen fest zu verankern.

### 1.4.1 Zukunftsfähigkeit sichern: Wer innoviert, der bleibt

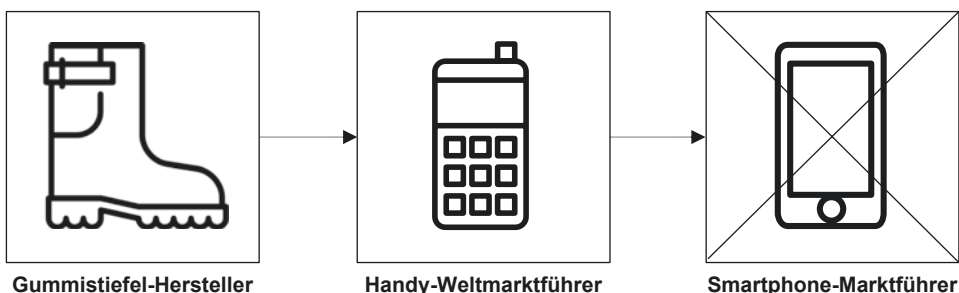
Bereits Charles Darwin hat mit seinen Beobachtungen im Tierreich belegt: Wer sich laufend den veränderten Rahmenbedingungen anpasst, der wird überleben.

It's not the strongest of a species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change. (Charles Darwin)

Für Unternehmen kann dies gleichermaßen beobachtet werden: Im Wettbewerb bestehen diejenigen, die es langfristig schaffen, sich immer wieder neu zu erfinden und sich veränderten Marktumfeldern und Kundenbedürfnissen anzupassen. Beobachtet man Unternehmen, die sich über Jahrzehnte erfolgreich am Markt behauptet haben, so haben diese in ihrer Firmengeschichte zahlreiche Wandlungen vollziehen müssen.

Ein Beispiel, das in diesem Zusammenhang immer gerne zitiert wird, ist der Technologiekonzern Nokia. Das Unternehmen hat seit seiner Firmengründung im Jahre 1865 bis zum Jahr 2011 die Wandlung vom Gummistiefelhersteller zum größten Mobiltelefonproduzenten vollzogen. 1987 stellte das Unternehmen das erste Mobiltelefon her, der Gemischtwarenladen etablierte sich zum globalen Technologiekonzern und Finnlands wirtschaftlichem Aushängeschild. Mehr als 100 Jahre nach Firmengründung, im Jahr 1998, wurde Nokia zum Weltmarktführer von Mobiltelefonen auf einem noch jungen Markt für Handys. Heute ist Nokia leider vom Mobiltelefonmarkt verschwunden und wurde von neuen Marktführern, wie beispielsweise Apple, verdrängt (Handelsblatt 2011) (siehe auch [Abb. 1.11](#)).

Dieses Beispiel zeigt sehr anschaulich, dass es für Unternehmen, unabhängig von Firmengröße oder Position am Markt, immer überlebenswichtig ist, ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Wer sich in der Sicherheit wiegt, mit seinen derzeitigen Lösungen und Kompetenzen führend zu sein, der ist in Gefahr, unerkannt von disruptiven Entwicklungen überholt zu werden. Im Fall von Nokia war die disruptive Innovation die Entwicklung der Smartphones und der Konkurrent, der tonangebend war, die Firma Apple. Wie viele Unternehmen ist Nokia am Höhepunkt seines Erfolgs von Veränderungen am Markt überrascht worden.



**Abb. 1.11** Entwicklung von Nokia (Quelle: eigene Darstellung)

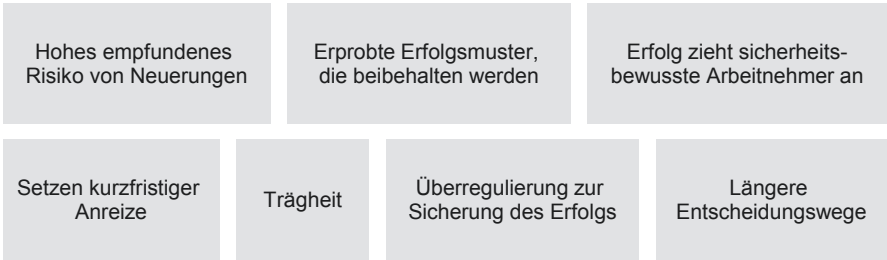
SONY	Reiskocher	Drittgrößter japanischer Elektronikkonzern
Samsung	Lebensmittelhandel	Größter südkoreanischer Mischkonzern
Philips	Glühlampen	Einer der größten Elektronik- konzerne weltweit
Nokia	Gummistiefel	Mobilfunk, heute Telekommunikationskonzern
Toyota	Spinnmaschinen	Größter Automobilhersteller der Welt

**Abb. 1.12** Entwicklung der Technologiekonzerne (Quelle: eigene Darstellung)

Betrachtet man generell die Entwicklungsgeschichte globaler Konzerne, so ist diese meist geprägt von starkem Wandel und wesentlichen Transformationsprozessen auf Produkt-, aber auch Organisationsebene. So hat Sony beispielsweise als Start-up-Unternehmen Reiskocher produziert und verkauft, Samsung hat seine Reise zum Technologiekonzern als Gemischtwarenhändler gestartet. Diese Liste könnte man wohl beliebig fortsetzen. Gemeinsam ist allen, dass auf dem Weg zum globalen Player am Markt ein gutes Gespür für zukünftige Chancen und mutiges Handeln, um Neues aufzubauen, notwendig sind (siehe auch [Abb. 1.12](#)).

**1.4.2 Die großen Innovationshemmer**

Warum passiert es aber gerade erfolgreichen Unternehmen, die viel Ambition in Forschung und Innovation stecken, am Zenit ihres Erfolges, wichtige Innovationen zu verpassen? Es gibt eine Reihe von Gründen, warum Zukunftssicherung nicht immer einfach ist (siehe [Abb. 1.13](#)).



**Abb. 1.13** Innovationshemmnisse (Quelle: eigene Darstellung)

### **Innovationshemmnisse, die Zukunftsfähigkeit gefährden:**

- **Das Risiko, Neuerungen einzuführen, wird als zu hoch eingeschätzt:** Es wurde mehrfach untersucht und belegt, dass Marktführer gerade in besonders erfolgreichen Zeiten risikoscheu werden und versuchen, die erprobten Erfolgsrezepte so lange wie möglich beizubehalten. So ist das empfundene Risiko, den Weg zu ändern, ob des Erfolgs der vergangenen Jahre besonders hoch (O'Reilly und Tushman 2007).
- **Trägheit:** Zudem sind in vielen Unternehmen Führungskräfte in der Verantwortung, die über Jahre erfolgreiche Entscheidungen getroffen haben. Diese Erfahrungen sind wertvoll, können aber für Innovation auch negative Wirkungen mit sich bringen. So führt langjährige Führungserfahrung oft auch zu einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und dazu, dass sich Entscheider allzu sehr in Sicherheit wiegen. So kann es passieren, dass sich die handelnden Personen allzu lange auf ihren Lorbeeren ausruhen und wesentliche Entwicklungen in ihrem Umfeld verpassen.
- **Längere Entscheidungswege:** Insbesondere risikoreiche Projekte durchlaufen in etablierten Unternehmen meist mehrere Instanzen und brauchen oft sehr lange, bis sie realisiert werden können. Gibt es im Unternehmen keine starke Innovationsorientierung der Führung oder in Familienbetrieben keinen Unternehmergeist des Eigentümers, so werden hoch innovative Initiativen zumeist eher verhindert oder aufgeschoben statt befürwortet und gefördert. So passiert es Unternehmen, dass insbesondere für radikale Innovationen nie Entscheidungen getroffen werden – bis ein anderer Marktteilnehmer als Pionier den Markt aufbereitet und das Projekt nur noch mittels Imitationsstrategie umgesetzt werden kann.
- **Setzen kurzfristiger Anreize:** Vielmals passen richtig innovative Projekte nicht in vorgegebene Strategien und Entwicklungswege, können im betrieblichen Vorschlagswesen nicht anhand der benötigten Projektparameter beschrieben werden und fallen so der Bürokratie zum Opfer. Insbesondere in Konzernen, in denen Manager nach kurzfristigen Quartalszahlen und Jahreszielen beurteilt und letztlich auch entgolten werden, sinkt die Bereitschaft, langfristige und radikale Projekte zu fördern, stark. Die gängigen Anreiz- und Managementsysteme bieten keine Motivation, sich für langfristige Initiativen zu engagieren.
- **Erprobte Erfolgsmuster, die beibehalten werden:** Nach dem Motto „Never Change a Running System“ werden in Unternehmen erprobte Erfolgsmuster oft über Jahre beibehalten und unreflektiert immer und immer wiederholt. So wichtig das Identifizieren und Wiederholen von Erfolgsmustern für Wachstum und Rentabilität sind – werden die Muster nicht von Zeit zu Zeit reflektiert und wenn nötig adaptiert, so können sie auch zu einem großen Risiko werden. Betriebsblindheit und Überheblichkeit können dazu führen, dass selbst etablierte Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile aushöhlen und letztlich von einbrechenden Umsätzen überrascht werden.
- **Überregulierung zur Sicherung des Erfolgs:** Oft haben sich in etablierten Organisationen Bürokratien und Regulatorien entwickelt, die schnelle und innovative Projekte eher behindern als fördern. So ist es gerade in erfolgreichen Unternehmen Usus, Prozeduren und Konzepte zu systematisieren und nach Jahren des Aufbaus und der Innovation die Standardisierung und Effizienzsteigerung in den Fokus zu rücken. Kommunikationswege müssen bestimmten Instanzen folgen, Informationen werden in Datenbanken gesammelt

und Entscheidungen in Boards und Konsortien getroffen. All diese Mechanismen haben im Laufe der Unternehmensentwicklung ihre Berechtigung erhalten, da sie Fehlerquellen ausgemerzt oder Risiken minimiert haben. Werden aber durch die Mechanismen schnelle und unbürokratische Entscheidungen unmöglich und entwickelt sich das ehemalige Rennboot zum schwerfälligen Kahn, dann kann auch dies die Zukunft des Unternehmens ernsthaft gefährden. Überregulierung führt dazu, dass viele Marktchancen nicht ausgenutzt und wesentliche Innovationen wiederum verpasst werden.

- **Erfolg zieht sicherheitsbewusste Arbeitnehmer an:** Während junge Start-up-Unternehmen im Aufbau seit jeher Köpfe anziehen, die risikofreudig sind und sich selbst verwirklichen und einbringen wollen, so sind die Motive für Arbeitnehmer, sich in besonders großen und erfolgreichen Unternehmen zu bewerben, vollkommen andere. So nehmen Konzerne oft Mitarbeiter auf, die bereit sind, sich den Regularien anzupassen und sich in einem System zu bewegen, das von klaren Anforderungen und Prozessen dominiert wird. Solche Arbeitnehmer sind nicht notwendigerweise weniger engagiert als die in Start-ups, sie fordern jedoch im Regelfall klarere Aufgabenbereiche und Strukturen und haben oft weniger Ambition, selbst zu gestalten.

All diese Handlungsmuster führen dazu, dass in hoch erfolgreichen Zeiten die falschen Weichen gestellt werden und Unternehmen ihre zukünftige Entwicklung selbst gefährden.

Für die langfristige Erfolgs- und Existenzsicherung von Organisationen ist es deshalb unabdingbar, sich mit der eigenen Zukunftsfähigkeit auseinanderzusetzen und immer wieder sicherzustellen, dass auch Neuerungen zugelassen und umgesetzt werden.

### 1.4.3 Erfolgsfaktor Innovation

Seit Jahrzehnten beschäftigt Innovation und deren Wirkung auf den Unternehmenserfolg Forschung und Praxis gleichermaßen. Zahlreiche Studien von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen haben bereits die positive Auswirkung von Innovation auf den Unternehmenserfolg untersucht und bestätigt (Golder et al. 2009). Wer laufend Neues im Unternehmen vorantreibt, ist erfolgreicher als der Durchschnitt. Der Einfluss von Innovationen beschränkt sich dabei nicht auf den Produkterfolg. Unternehmen, die den Wert von Innovation als Erfolgsfaktor erkannt haben, betreiben Innovation auf allen Ebenen und in allen Bereichen im Unternehmen. Innovation meint dabei nicht Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, sondern viel mehr (Björk und Magnusson 2009).

Unternehmen, die Innovation als Erfolgsfaktor verstehen, sichern die langfristige Erneuerungsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Innovation wird zur strategischen Ressource und zur Triebfeder strategischer Entwicklungen im Unternehmen (Siguaw et al. 2006). So verstanden, ist es dann keine funktionale Aufgabe mehr, die von Marketing- oder F&E-Abteilungen umgesetzt wird, nicht mehr in alleiniger Verantwortung des Managements, das Ideen für Innovationen generiert und somit die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens bestimmt (Siguaw et al. 2006), sondern wird zur Aufgabe aller (Kelley 2008). Strategische Veränderungsprozesse werden von unterschiedlichen



Bereichen im Unternehmen genährt und können sich auf viele verschiedene Referenzen beziehen (Siguaw et al. 2006).

- Der positive Effekt von Innovationen ist oft nicht direkt erkennbar, doch trotzdem vorhanden.

Innovationen zeigen ihren positiven Effekt durch erzielte Wettbewerbsvorteile, erhöhten Ertrag, durch höhere Margen und Absatzzahlen, stärkere Kundenbindung, angemeldete Patente und Lizenzverkäufe, effizientere Prozesse, schnellere Durchlaufzeiten, verringerte Fehlerquoten und viele andere Merkmale.

Zukunftsfähige Organisationen sind Organisationen, denen es langfristig gelingt, durch Innovation immer wieder neuen Wert zu schaffen. Innovation passiert also nie zum Selbstzweck und hat immer einen Erfolgsbeitrag zu leisten.

Wenn wir also vom Wert der Innovation sprechen, dann ist nie aus den Augen zu verlieren, dass Teil jeder erfolgreichen Innovation auch die wirtschaftliche Verwertbarkeit ist. Ein Apple iPod, ein Sony Walkman, die Technologie von Gore oder das System von 3 M – alle Innovationserfolge haben gemeinsam, dass sie einen Markt geschaffen haben, in dem ein hohes Ertragspotenzial vorhanden war. Diese temporäre Monopolsituation ist die Belohnung für alle Innovationsstrapazen und ermöglicht gute Margen auf bestimmte Zeit.

Schaffen Unternehmen es, ein ausgewogenes Portfolio aus Produkten mit unterschiedlicher Reife zusammenzustellen, so gibt es einen Ausgleich und die Möglichkeit, neue Produktentwicklungen aus den abgeschöpften Erträgen etablierter Produkte zu finanzieren. Immer wieder für neue Produkte oder Leistungen zu sorgen, ist eine der wichtigsten Aufgaben zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

**Strategische Verankerung der Innovation.** Jede Unternehmensstrategie sollte sich deshalb auch mit den zentralen Fragen der Zukunftssicherung und Wertschaffung durch Innovation auseinandersetzen:

- Womit werden wir unseren Umsatz in zehn Jahren generieren?
- Wo befinden sich unsere Leistungen im Produktlebenszyklus?
- Herrscht Ausgewogenheit im Leistungsportfolio?
- Welches Potenzial haben wir zum „Ausprobieren“ von neuen Initiativen?
- Welche Innovationsprojekte laufen im Moment – und schließen sie die richtigen Lücken?
- Gibt es Bereiche, in denen Innovationsinitiativen bewusst gefördert werden sollten?

Die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens und somit der Ertragspotenziale des Unternehmens ist DIE zentrale Aufgabe jedes Managements – und somit ist auch Innovation Kernaufgabe unternehmerischer Tätigkeit, wie auch Peter Drucker schon so schön formulierte:

There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.[...] Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation.

They are the entrepreneurial functions. (Drucker 1954, S 35)

#### 1.4.4 Innovationsorientierung – alle Weichen auf Erneuerung gestellt

Innovation ist also Kernaufgabe jedes Unternehmens. Je nach Branche, Produkt, Umfeld, Ressourcenausstattung, Technologiefokus, Kundenbedarf und internen Voraussetzungen haben Unternehmen viele verschiedene Wege für sich gefunden, um zu innovieren. So werden neue Geschäftsmodelle, Produkte, Services oder Prozesse entwickelt – um in neue Märkte einzutreten, Wettbewerber hinter sich zu lassen oder langfristiges Wachstum und Existenz abzusichern, insbesondere unter komplexen und turbulenten Umfeldbedingungen (Eisenhardt und Brown 1999). Darüber, wie Unternehmen innovieren und welche Aufgaben ein Innovationsmanagement zu koordinieren hat, wurde viel Forschung betrieben, insbesondere über Innovationstypen, Innovationsprozesse und die Verbreitung von Innovation, auch Innovationsdiffusion genannt.

Meist ist der Fokus der Innovationsforschung sehr eng und konzentriert sich lediglich auf einzelne Aspekte, oft ist der Innovationsprozess im Zentrum, und in vielen Fällen wird als umsetzende Instanz die F&E oder Produktentwicklungsabteilung angenommen. Leider ignorieren diese Konzepte aber die Tatsache, dass erfolgreiche Innovationen nie ausschließlich in den Entwicklungsabteilungen stattfinden und es viel mehr als einen gut funktionierenden Prozess braucht, um Innovationen als Unternehmen zum Erfolgsfaktor zu machen.

Betrachtet man die konkrete Anwendung von Innovation im Unternehmen genauer, so zeigt sich ein ganz klares Bild: Die Personen, die in Innovationsaufgaben involviert sind, prägen maßgeblich, welche Innovationen aus diesen Projekten hervorgehen. Werden Innovationen also ausschließlich von Führungskräften oder bestimmten Disziplinen vorangetrieben, so findet sich in diesen Projekten auch immer die Perspektive dieser Personen (Davila et al. 2005).

Treibt das Marketing Innovationen, so orientierten sich die Innovationen am Kundenbedarf, vernachlässigen aber oft technische Möglichkeiten oder zukünftige technologische Entwicklungen. Ist die Forschung und Entwicklung mit Innovationsaufgaben betraut, so findet sich oft die Handschrift des Technikers im Produkt, das Kundenerlebnis ist im Hintergrund und die Freude beim Anwenden des Produkts begrenzt. Die Liste könnte man beliebig fortsetzen. Die Innovationstätigkeit wird stark von den handelnden Personen und ihren persönlichen Motiven und fachlichen Fähigkeiten beeinflusst (Davila et al. 2005). Je begrenzter der Kreis der Innovierenden ist, desto begrenzter auch die Anzahl der Möglichkeiten. Darüber hinaus vermindert eine starke Konzentration der Innovationsaktivitäten auf wenige Personen auch die spätere Akzeptanz von Ideen im Unternehmen (Siguaw et al. 2006).

Vor dem Hintergrund der strategischen Wandlungsfähigkeit von Unternehmen sollte Innovation nicht länger Aufgabe eines erlesenen Kreises im Unternehmen sein. Je mehr Mitarbeiter ihre Sensoren für zukünftige Chancen aktivieren und Innovationspotenziale im Unternehmen und am Markt aufspüren, desto größer wird der Topf, aus dem geschöpft werden kann (Kelley 2008).

Tushman (1997) hat bestätigt, dass der langfristige Erfolg von Unternehmen nie auf einzelnen Innovationsprojekten beruht, sondern auf der gesamten und firmenübergreifenden Innovationsorientierung, die sich in den Innovationsfähigkeiten zeigt, die über die gesamte Organisation hinweg zu finden sind (Tushman 1997).

- Was aber macht eine Organisation aus, die ihr gesamtes Tun auf Innovation ausrichtet und eine Innovationsorientierung verfolgt?

Siguaw et al. (2006) definieren Innovationsorientierung wie folgt:

A multidimensional knowledge structure composed of a learning philosophy, strategic direction, and transfunctional beliefs that, in turn, guide and direct all organizational strategies and actions, including those embedded in the formal and informal systems, behaviors, competencies, and processes of the firm to promote innovative thinking and facilitate successful development, evolution, and execution of innovations.

Innovationsorientierung ist also eine Denkhaltung, die im Unternehmen vorherrscht und als Handlungsrahmen und strategische Leitplanke für alle unternehmerischen Innovationsaktivitäten dient. Sie gilt für alle Prozesse und Bereiche im Unternehmen und hat Einfluss auf formelle und informelle Aktivitäten. Eine Innovationsorientierung zeigt sich im Verhalten, den Kompetenzen und Handlungsweisen des Unternehmens und sorgt dafür, dass durch innovatives Denken erfolgreiche Innovationen entwickelt und umgesetzt werden können (Siguaw et al. 2006, S 560).

Innovation bedeutet nicht nur Erfindung, sondern die gesamtheitliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Zukunft der Organisation. Dies verlangt nach einer neuen Art zu denken, zu steuern, zu aktivieren und im Wettbewerb aufzutreten. Eine gesamtheitliche Innovationsorientierung betrifft deshalb auch alle Unternehmensbereiche und schließt Mitarbeiter aus vielen Disziplinen mit ein. Wer Innovation als Wert im Unternehmen etablieren möchte, muss bereit sein, mit alten Mustern zu brechen und neue Welten entstehen zu lassen (Mootee 2013, S 16).

Schwierig beim Aufbau einer Innovationsorientierung ist, dass die Fähigkeiten, die es für einen ganzheitlichen Innovationsansatz braucht, nicht normativ festgelegt werden können (z. B. Fördern von Risikobereitschaft) (Siguaw et al. 2006, S 560). So haben bereits zahlreiche Untersuchungen die Erfolgsfaktoren für Innovation erforscht und herausgefunden, dass es bestimmte Parameter gibt, die sich in vielen Unternehmen immer wiederholen. So können eine strategische Einbettung auf allen Ebenen, Ressourcen und Commitment der Führungskräfte, unterstützende kulturelle sowie strukturelle Rahmenbedingungen und ein gut organisierter Innovationsprozess als Faktoren genannt werden, die das Ergebnis

von Innovationsprojekten positiv beeinflussen (Cooper und Kleinschmidt 2007). Wirkliche Innovationsführer kennen diese Faktoren und haben es verstanden, diese in die DNA ihres Unternehmens einzuflechten und zum Wert im Unternehmen zu machen. Wichtig ist dabei, dass es keine „Umsetzungsformel“ gibt, die in allen Unternehmen gleich ist, sondern dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg definieren muss (Zien und Buckler 1997, S 276). So ist es unabdingbar, dass Innovationen die Kultur, die Werte, die Systeme und den Unternehmenskontext in den eigenen Innovationsansatz einfließen lassen.

Besonders herauszustellen am Konzept der Innovationsorientierung ist, dass die Steuerung von Innovationsaktivitäten weniger am Prozess oder den Strukturen direkt passiert, sondern in einem übergeordneten Rahmen, der Innovationen eine Richtung und Identität geben soll. So sind Siguaw et al. (2006, S 561) der Meinung, dass durch das Aufbauen gemeinsamer Glaubenssätze und ein einheitliches Verständnis von Innovation auch innovative Handlungen das Ergebnis sind. Weniger wird es aber funktionieren, innovative Ergebnisse ohne den übergeordneten Handlungsrahmen zu erzielen.

Amabile (1997) definiert eine Innovationsorientierung anhand konkreter Merkmale einer Organisation:

The most important elements of the innovation orientation are: a value placed on creativity and innovation in general, an orientation toward risk (versus an orientation toward maintaining the status quo), a sense for pride in the organization's members and enthusiasm about what they are capable of doing, and an offensive strategy of taking the lead toward the future (versus a defensive strategy of simply wanting to protect the organization's past position).

Demnach sind ein Wertegerüst, das Innovation und Kreativität fördert, die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter sowie eine strategische Ausrichtung der Organisation auf die Zukunft die wesentlichen Voraussetzungen, um Innovationen erfolgreich umsetzen zu können.

Streben Unternehmen also eine Innovationsführerschaft an und möchten sie Innovation als gesamtheitlichen Orientierungsrahmen etablieren, so sollte der Fokus in erster Linie auf dem Aufbau gemeinsamer Werte und Denkhaltungen, klarer Zielrichtungen und organisationaler sowie persönlicher Fähigkeiten für Innovation liegen. Die unternehmensübergreifende Umsetzung kann dann als Produkt dieser Bemühungen betrachtet werden.

### 1. *Gemeinsame Werte und Denkhaltungen*

Innovative Unternehmen verfügen über eine ausgeprägte Philosophie des organisationalen Lernens. Das Aufspüren, Verstehen, Kommunizieren und Verwenden von neuem Wissen sind zentrale Werte für alle Mitarbeiter. Sind viele Instanzen im Unternehmen bemüht, neues Wissen vom Markt aufzuspüren und vor dem Hintergrund der eigenen Aufgabenstellung zu interpretieren, so wird das Unternehmen laufend mit neuen Impulsen von außen versorgt – und Marktpotenziale werden aufgespürt. Im Zusammenhang mit einer Lernorientierung steht auch die Kapazität einer Organisation, Wissen von außen aufzusaugen und für die eigene Tätigkeit zu interpretieren. Cohen und Levinthal (1990) beschreiben diese Fähigkeit als „Absorptive Capacity“ und meinen damit die Fähigkeit, immer wieder neues Wissen und Wissen über Veränderung in der

Organisation zielführend zu verwerten. Unternehmen, die diese absorptive Kapazität, die in [Abschn. 4.1.1](#) noch genauere Erwähnung findet, besitzen, sind in der Regel proaktiver in ihrem Umgang mit Veränderungen und versuchen Chancen am Markt oder technologieeitig früh zu erkennen und ihre Schlüsse daraus zu ziehen. Darüber hinaus zeichnen sich Innovationsführer durch einen positiven Umgang mit Scheitern und Fehlern aus. Sie sind widerstandsfähiger, da sie Fehler als Lernfelder sehen und in der Organisation versuchen, die Erfahrungen produktiv einzubringen.

## 2. Innovationsstrategie

Innovationsorientierte Unternehmen sind zukunftsfähig. Strategieformulierungen stützen sich weniger auf vergangene Jahre und stellen keine Fortschreibung von den Planungen der Vorjahre dar. Ihre Unternehmensstrategie besitzt einen klaren Zukunftsfokus – und dies findet sich in der Mission und Vision des Unternehmens wieder. Die Zielsetzungen und strategischen Muster sind darauf ausgerichtet, dass Innovation regelmäßig und wiederkehrend stattfinden kann; es gibt eine klare strategische Ausrichtung auf Innovation. Eine Innovationsstrategie bietet für alle Abteilungen eine Leitlinie und Motivation, sie ist klar und für alle verständlich, für alle Disziplinen relevant und umsetzbar und gibt klar vor, welche Ziele für die Unternehmen zukünftig verfolgt werden sollen.

## 3. Innovationsfähigkeit

Neben einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur und einer strategischen Ausrichtung der Innovationsaktivitäten ist die Fähigkeit zu innovieren zentrales Merkmal und kritische Ressource innovationsorientierter Unternehmen. Innovationsfähigkeit, also die Fähigkeit in etablierten Strukturen neue Lösungen zu entwickeln, wird dabei zur kritischen Ressource (O'Reilly und Tushman 2007).

Lawson und Samson (2001) definieren Innovationsfähigkeit wie folgt:

An innovation capability is therefore defined as the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders. Innovation capability is not just an ability to be successful at running a business newstream, or to manage mainstream capabilities. Innovation capability is about synthesizing these two operating paradigms, high performing innovators understand this linkage.

**Innovationsfähigkeit** ist also die Fähigkeit, Wissen und Ideen laufend in neue Produkte, Prozesse und Systeme zu verwandeln und damit wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen und seine Stakeholder zu schaffen. Dies passiert immer im Spannungsfeld und Austausch mit den bestehenden Ressourcen und Abläufen im Unternehmen.

Ob eine Organisation fähig ist, laufend neue Informationen zu absorbieren und gewinnbringend zu nutzen, ist wesentlich beeinflusst durch die individuelle Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter (Crossan et al. 1999). Aus diesem Grund muss, um die Innovationsfähigkeit einer Organisation zu steigern, zuvor in die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter investiert werden. Gewohnte Denkmuster und rationale Routinen müssen bewusst aufgebrochen und Bewusstsein für Innovation bei allen Mitarbeitern geschaffen werden (Pink 2008). Trotzdem ist die organisationale Innovationsfähigkeit nicht nur die Summe

der einzelnen Beiträge, sondern mehr. Organisationen müssen auch fähig sein, die Impulse aufzunehmen und das Wissen innerhalb der Organisation zu verwerten (Crossan et al. 1999).

Zur Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen sind demnach zwei Entwicklungsperspektiven zu beachten:

- die Förderungen der individuellen Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und
- der Aufbau von Rahmenbedingungen, welche die organisationale Innovationsfähigkeit erhöhen.

#### 4. Unternehmensübergreifende Umsetzung

Um letztlich als Organisation aus Innovation einen Nutzen zu ziehen, muss neben den richtigen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter auch die Implementierung von Innovationen im Unternehmen verankert sein. Damit Innovationsprojekte nicht in ihrer operativen Umsetzung scheitern, braucht es klare Strukturen, die die verschiedenen Bereiche und Disziplinen effizient zusammenarbeiten lassen, einen Prozess, der die Abläufe und Schritte zum Innovationserfolg klar vorgibt, und eine Aufbauorganisation, die Teams und temporäre Experten in den Projekten auch zusammenarbeiten lässt. So gesehen sind in die unternehmensübergreifende Umsetzung von Innovationen viele Bereiche integriert: die Organisations- und Personalentwicklung, die Führungskräfte der involvierten Abteilungen, die operativ tätigen Mitarbeiter der Bereiche und die Prozess- und Projektmanager, welche die Projekte leiten. Wichtig ist dafür zu sorgen, dass die Innovationsteams in der Organisation Strukturen und Prozesse vorfinden, die sie in der Umsetzung der Innovation nicht hindern, sondern fördern. Dazu zählen neben dem Innovationssystem auch die notwendigen Ressourcen und die Durchsetzungskraft, um Innovationen in das operative Management überzuleiten.

---

## Literature

- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58
- Baldwin, C., & Hippel, v. E. (2010). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. MIT Sloan School of Management Working Paper No. 4764–09.
- Bauer, R., & Eagen, W. (2008). Design thinking – epistemic plurality in management and organization. *Aesthesis*, 2(3), 64–74.
- Beyer, H., & Holtzblatt, K. (1997). *Contextual design: Defining customer-centered systems*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers Inc.
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 662–670
- Boland, R., & Collopy, F. (2004). *Managing as designing*. California: Stanford Business Books.

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2008). *Coopetition: kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg*. Eschborn: Rieck.
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design thinking as mindset, process, and toolbox. In W. Brenner and F. Uebernickel (Hrsg.), *Design thinking for innovation. Research and practice*. Switzerland: Springer International Publishing
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard How-to Business Review*, 86, 84–96.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York City: Harper Business.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design how-to thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1):31–5.
- Bruhn, M. (1999). *Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens*. München dtv - Verlag Beck-Wirtschaftsberater.
- Bruhn, M. (2012). *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, (Vol. 50808). Verlag Beck-Wirtschaftsberater.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8, 5–21.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2010), 354–363.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12Dec. 2015), 44–53.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research Technology Management*, 39(4), 1–18
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537
- Cross, N. (2000). *Engineering design methods: Strategies for product design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd
- Cross, N. (2006). *Designerly ways of knowing*. London: Springer Verlag.
- Cross, N. (2011). *Design thinking*. Oxford: Berg.
- d.School (2010). *Bootcamp Bootleg*. Stanford: Hasso Plattner Institute of Design
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Diller, H., & Saatkamp, J. (2002). Schwachstellen in Marketingprozessen: Ergebnisse einer explorativen Reengineering-Metaanalyse. *Marketing ZFP*, 24(4), 239–252.
- Droege & Comp. Europe. (2000). *Triebfeder Kunde IV. Eine Zeitverlaufsstudie zur Kundenorientierung deutscher und internationaler Unternehmen*. Düsseldorf.
- Drucker, Peter F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Dorst, C. H., & Cross, N. G. (2001). Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, 22, 425–37.
- Dubberly, H. (2004). How do you design? A compendium of models. abgerufen unter [http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo\\_designprocess.pdf](http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf) 10. August 2016
- Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512–523.
- Eisenhardt, K., & Brown, S. (1999). Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72–82



- El Sawy, O. A., & Pereira, F. (2013). Business modelling in the dynamic digital space. *Springer-Briefs in Digital Spaces*. doi: [10.1007/978-3-642-31765-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31765-1_2).
- Ferreira, H., & Teixeira, A. C. (2013). Welcome to the experience economy: Assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis. *FEP Working Papers* ISSN: 0870–8541.
- Florida, R. (2014). *The rise of the creative class, revisited*. New York: Basic Books.
- Freudenthaler, D. (2013). *Produktdesign für aufstrebende Märkte. Markttrends, Kunden und Produktanwender integrieren*. Linz: Trauner Verlag.
- Gabison, G., & Pesole, A. (2014). Open innovation, user innovation and social innovation – an overview of models of distributed innovation. JRC Science and Policy Reports, European Union.
- Ganse, J., Werhahn, F., & Gschmack, S. (2014). Nachhaltigkeit im supply chain management. *In ZfCM | Controlling & Management*, 56, 4.
- Garraffo, F. (2002). Types of cooptation to manage emerging technologies. 2nd Annual Conference, Innovative Research in Management, Stockholm, Sweden.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
- Gavan, V. (2012). *Customer centricity – the key to a sustainable future*. United States: Maximus International
- Green, M. G. (2005). Enabling design in frontier contexts: A contextual needs assessment method with humanitarian applications, PhD Dissertation, Mechanical Engineering, University of Texas, Austin.
- Golder, P., Shacham, R., & Mitra, D. (2009). Innovations' origins: When, by whom, and how are radical innovations developed? *Marketing Science*, 28(1), 166–179
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante prediction. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 12–18.
- Goyal, M., & Hatami, H. (2012). *Mining big data to find new markets*. Webinar: Harvard Business Review.
- Groves, K. S., & Vance, C. M. (2014). Linear and nonlinear thinking: A multidimensional model and measure. *The Journal of Creative Behavior*, 49(2), 111–136
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an Island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 256–270.
- Handelsblatt. (2011). Die bewegte Geschichte von Nokia. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vom-gummistiefelhersteller-zum-handyriesen-die-bewegte-geschichte-von-nokia/5746194.html>. Zugegriffen: 9. Nov. 2015
- Hippel v., E. (2002). Open source projects as horizontal innovation networks – by and for users, MIT Sloan School of Management, Working Paper 4366-02.
- Homburg, C. und Bucerius, M. (2006): *Kundenorientierung als Managementherausforderung*; in: Homburg, C.: Kundenzufriedenheit, Berlin: Springer-Gabler.
- Hyken, S. (2014). How to create a customer-centric culture: Six steps to creating a customer-centric culture at every level of the company. Citrix Online, LCC <https://pdfs.semanticscholar.org/751a/5c8ee42b5c2ce6151466942ad339526067d1.pdf> Zugegriffen: 8. Juli 2017.
- Jacob, F., Bruns, K., & Bues, M. (2014). Co-creation im Produktentwicklungsprozess und Auswirkungen auf Vertrauen und Commitment: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilbranche. ESCP Europe Working Paper.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management Journal*, 22(2), 121–146.
- Jonassen, David H. (1997). Instructional design models for well-structured and ill-structured problem-solving learning outcomes. *ETR&D*, 45(1), 65–94. ex <http://socrates.usfca.edu/xapedoe/>



- [psych13/page1/page21/assets/Jonassen\\_1997.pdf](#), (Letzter Abruf: 02. Juli 2016) Zugegriffen: 08. Juni 2016.
- Kelley, T. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. United States: Crown Business.
- Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for defeating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. New York City: Doubleday.
- Kelley, T. (2008). *The ten faces of innovation: Strategies for heightening creativity*. London: Profile Books.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn: A new foundation for design*. Boca Raton, FL: Taylor and Francis.
- Knutson J. B., & Beck A. J. (2004). Identifying the dimensions of the experience construct: Development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3–4), 23–35.
- Kornwachs, K. (1996). Zum Status von Systemtheorie(n) in der Technikforschung. In H. P. Böhm et al. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit als Leitbild für Technikgestaltung* (S. 45–68). Detelbach: Röhl.
- Kruse, P. (2011). *Next practices: Erfolgreiches management von Instabilität*. Offenbach: Gabal.
- Kubillus, M. (2004). *Kundenorientierung: Generierung kundenorientierter Denkmuster, Strukturen und Handlungsweisen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges*. Kiel: Diplomarbeit.
- Kühn, R. (1991). Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management. *Marketing ZFP*, 13(2), 97–107.
- Lawson, B. (2006 [1980]). *How designers think: The design process demystified*, 4th edn. Oxford: Architectural Press.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lütjens, J. (1999). Über die Entwicklung eines berufsfeldübergreifenden Lernfabrikkonzeptes PAULA in Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Spiegel der Forschung. in: Berufliche Erstausbildung in komplexen Lehr- und Lernsituationen. United States: Lese+Budrich Verlag, S. 69–82.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. United States: McKinsey Global Institute.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 61–67.
- Meffert, H. et al. (2015). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 12. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Meyer, A., & Dornach, F. (2001). *Kundenmonitor Deutschland – Qualität und Kundenorientierung, Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2001*. München in: <http://www.ServiceBarometer.de/Kundenmonitor/index.html> Zugegriffen: 8.11.2001.
- Morabito, V. (2014). *Trends and challenges in digital business innovation*. Switzerland: Springer International Publishing. doi: [10.1007/978-3-319-04307-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-04307-4_9).
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. New Jersey: Wiley.
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. New Jersey: Wiley.
- Neighbor H., & Kienzle, L. (2012). Customer insights toolkit – Enhancing value chain development through customer research microReport No. 182 Hope Consulting [https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/Customer\\_Insight\\_Toolkit\\_0.pdf](https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/Customer_Insight_Toolkit_0.pdf) Zugegriffen: 8. Juli 2017.

- Oliveira A., & Gimeno, A. (2014). *Customer service supply chain management: Models for achieving customer satisfaction, supply chain performance, and shareholder value*. London: FT Press OM.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004): 74–81.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Working Paper. Stanford: Stanford University
- Palmisano, S. (2010). *Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study*. Somers: IBM Global Business Services.
- Pereira, D., & Leitão, J. (2015). Coopetition and open innovation: An application to KIS vs. Less-KIS Firms. In R. Baptista and J. Leitão (eds.), *Entrepreneurship, human capital, and regional development, international studies in entrepreneurship* (S. 31). Springer International Publishing <http://www.springer.com/us/book/9783319128702>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pink, D. (2008). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. London: Marshall Cavendish
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pink, D. (2008). *A whole new mind*. London: Marshall Cavendish.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors : With a new introduction/Michael E. Porter*. New York: The Free Press.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 5, 155–69.
- Rubert-Nason, P., Ueda, A., Wright, C., & Starr, J. (2015). 9 disruptive technologies changing the world. 2015 Report. Prescouter.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How pro-fessionals think in action*. Cambridge: Basic Books.
- Schönwetter, G., & Freudenthaler, D. (2013). Innovative approaches to better seize future's Uncertainties in companies. XXIV ISPIM Conference Proceedings.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of product innovation management*, 23(6), 556–574.
- Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Stäudel, T. (2004). Heuristische Kompetenz – Eine Schlüsselkompetenz in Zeiten der Ungewissheit. In S. A. Friedrich von den Eichen, H. H. Hinterhuber, K. Matzler and H. K. Stahl (Hrsg.), *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Thurau, C. (2002). *Die Kundenorientierung von Mitarbeitern: Schlüsselgröße für den Unternehmenserfolg*. Lohmar: Verlag Eul.
- Tushman, M. (1997). Winning through innovation. *Strategy and Leadership*, 25(4), 14–19
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 1–23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Wirtz, B. W., Mory, L., & Piehler, R. (2014). Web 2.0 and digital business models. In F. J. Martínez-López (Hrsg.), *Handbook of strategic e-Business management, Progress in IS*. Berlin Heidelberg: Springer. doi: [10.1007/978-3-642-39747-9\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39747-9_31).
- Zien, K. A., & Buckler, S. (1997). From experience: Dreams to market: Crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 274–2870

Corporate Design Thinking

Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten

Freudenthaler-Mayrhofer, D.; Sposato, T.

2017, XIX, 324 S. 69 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12979-8