

# Buchzusammenfassung «Design Thinking»

Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value

Edited by Thomas Lockwood

Stimmt AG | Johanna Elster | Januar 2010

## Executive Summary

Das Buch beschreibt den Nutzen von «Design Thinking» und zeigt Wege auf, wie der Ansatz in einem Unternehmen umgesetzt werden kann. 29 Akademiker und Praktiker bieten einen konzeptionellen Hintergrund, Management-Prinzipien und Fallbeispiele.

Sammelband mit 23 Kapiteln, gegliedert in **4 Abschnitte**:

1	Design thinking methods: From innovation to integration to transformation .....	2
2	Value: Building brands, by design.....	4
3	Influence: The hidden importance of service design .....	5
4	Meaning: Creating customer experiences that matter .....	6

### Definition von Design Thinking (S. xi):

«Design Thinking is essentially a human-centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis, which ultimately influences innovation and business strategy. The objective is to involve consumers, designers and businesspeople in an integrative process, which can be applied to product, service, or even business design.»

5 Prinzipien:

- tiefgreifendes Verständnis der Kunden, basierend auf Feldforschung
- Enge Zusammenarbeit sowohl mit den Nutzern und durch Bildung multidisziplinärer Teams
- Lernen durch praktisches Experimentieren und Entwicklung von Quick Prototypes
- Visualisierung der Konzepte
- betriebswirtschaftliche Analyse parallel zum Design-Prozess

# 1 Design thinking methods: From innovation to integration to transformation

- **Wie Design Thinking sich entwickelte**, angefangen vom Arts and Crafts Movement Mitte des 19. Jahrhunderts über die Anfänge von Industriedesign und Corporate Design bis heute (Kapitel 1).
- Dass das Industriezeitalter-Denken (und seine scheinbar unlösbaren «wicked problems») durch agil geführte Brands überwunden werden kann (Kapitel 2).
- Wie man in 7 Schritten **in seinem Unternehmen das richtige Umfeld für Design schaffen** kann und damit eine Brücke schlägt zwischen den unterschiedlichen Haltungen eines organisatorischen Ökosystems und einer design-freundlichen Organisation (z.B. systemisch denken, sich auf menschliche Interaktionen und soziale Prozesse konzentrieren, neue Prozesse diszipliniert einführen, alte Zöpfe abschneiden...) (Kapitel 3).
- Wie man mit Design Thinking in 3 Schritten **Strategien und Geschäftsmodelle entwickeln** kann (Kapitel 4):
  1. Verstehen der Nutzer und der Stakeholder
  2. Visualisierung und Prototyping des Konzepts
  3. Strategisches Business Design: Netz aus operativen Aktivitäten und Investitionen
- Dass Designer Führungsrollen übernehmen sollten, da sie Probleme innovativ lösen (Kapitel 5).
- Welche Schlussfolgerungen man aus Design Thinking [thinking *of* design (vorstellen) / thinking *about* design (reflektieren) / thinking *through* design (verstehen)] ziehen kann für die **Aufgaben des Design Management**: zunehmende Verlagerung vom Produktdesign hin zum Design von Innovationen und Services (Kapitel 6)
- Wie eine klassische **Balanced Scorecard** vollständig design-getrieben sein kann (Kapitel 7):

Perspektive der BSC	Aufgaben von Design	Nutzen
Financial Perspective	Erfolg (good business)	Gesteigerte Umsätzen und bessere Gewinnspannen
Customer Perspective	Unterscheidungskriterium (Differentiator)	Externer Wettbewerbsvorteil (durch Brand Equity, Kundenbindung...)
Process Perspective	Integrator	Interner Wettbewerbsvorteil (Design als Kernkompetenz, z.B. neue Produktentwicklungsprozesse)
Learning Perspective	Wandler (Transformator)	Neue Geschäftschancen oder Veränderungen

- Welche 10 Prinzipien bei der **Umstellung zum designorientierten Unternehmen** helfen (Kapitel 8):
  - Einfühlungsvermögen für Kunden entwickeln (Verständnis ihrer Werte ist besser als zu fragen, was sie möchten)
  - iterative Design-Prozesse etablieren
  - an die Unternehmenskultur ankoppeln: Normen zu unterstützen ist besser als diese anzufechten
  - Design-Strategie definieren
  - Unternehmens-Strategie und Design-Strategie abstimmen
  - Innovationen und Transformation gestalten: Design-Methoden einführen und integrieren
  - Jeden Touchpoint hinsichtlich Bedeutsamkeit gestalten
  - Auf Customer Experience fokussieren, mit dem Ziel, Erkenntnisse über die Kunden in bedeutsame Experiences umzuwandeln
  - Kreativität mehr Bedeutung einräumen
  - "Design Leader" sein (persönliche Führungsqualität durch Design entwickeln)

## 2 Value: Building brands, by design

- Mit welchen 4 Prinzipien man **globale Markenfürerschaft** erreichen kann (Kapitel 9):
  1. Markenstrategie artikulieren (Bedeutung, Differenzierung, Elastizität der Marke)
  2. Design Franchise wirksam einsetzen (visuelle Manifestation der Brand Experience)
  3. Brand kontinuierlich erneuern (Innovationen)
  4. Emotionale Verbindung mit Kunden schaffen
  
- Wie man (mit Jazz als Metapher) mit dem instinktiven Charakter von kreativen Prozessen und Design starke Brands generieren kann (Kapitel 10)
  
- Wie man **unerfüllte Bedürfnisse als Gelegenheiten für Innovationen** identifizieren kann (Kapitel 11):
  - Unterschied zwischen aktuellem und erwartetem Service Level = Product Opportunity Gap (POG)
  - Trends beeinflusst durch PESTE Faktoren (political, environmental, social, technological, economic)
  - Value Opportunity Analysis (VOA), um Wertesysteme von Kunden zu analysieren: Emotionen, Ästhetik, Produktidentität, Ergonomie, sozialer und ökologischer Einfluss, Kerntechnologie und Qualität
  
- Welche 4 Phasen in der **Entwicklung zum markenorientierten Innovation Management** ablaufen (Kapitel 12):
  1. Brand Usability
  2. Innovationsstrategie: die Marke mit Kreativtechniken in die Zukunft projizieren
  3. Designstrategie: 5 Ebenen, in denen Design eine Rolle spielen kann (Ästhetik, Interaktion, Leistung, Konstruktion, Bedeutung)
  4. Touchpoint Orchestrierung: nach Harmonie statt nach Konsistenz streben: «Each touchpoint should convey its own version of the brand story, but it should be in tune with all the other touchpoints.» (S. 137)
  
- Wie ein **Innovationsprozess** aussehen kann (Kapitel 13):
  1. Tiefgreifendes Verstehen entwickeln
  2. Chancen aufdecken
  3. Vision entwickeln
  4. Mit Stakeholdern validieren
  5. Einbinden und aktivieren

### 3 Influence: The hidden importance of service design

- Welche Ergebnisse eine **Bestandsaufnahme von Service Design** bringt (Kapitel 14):
  - Überfluss an Methoden ohne einheitliches Framework: Trend Scouting, Touchpoint-Analyse, Personas...
  - Trends in Service Design (aus Fallbeispielen abgeleitet): Service Wissenschaft, Service Innovationen und Nachhaltigkeits-Design
  
- Mit welchen Techniken der **Wert von Service Design gemessen** werden kann (Kapitel 15):
  - Gross value added (GVA): *schätzt* den Wert von Produkten und Services (z.B. Einsparungen durch neu gestaltete Arbeitsvermittlung)
  - Triple bottom line: Summe der ökonomischen, ökologischen und sozialen Effekte einer Aktivität (z.B. Gewinne durch einen Carsharing-Service)
  - Service Usability Index: bewertet 4 Parameter (Nutzenversprechen, Experience, Usability, Accessibility) mit einer Kennzahl zwischen 0 und 10; Beurteilung in Tiefeninterviews
  
- Wie man in 5 Schritten **radikale Innovationen entwickeln** kann (Kapitel 16):
  1. Markteinsichten gewinnen
  2. Radikale Nutzenversprechen entwickeln
  3. Kreative Service-Modelle explorieren (z.B. Google)
  4. Regeln für Delivery anpassen (z.B. neue Erfolgskennzahlen einführen)
  5. Den neuen Service iterativ pilotieren und verfeinern
  
- Welche Design-Strategie im **Fallbeispiel** eines Auto-Hauses eingesetzt wurde (Kapitel 17)
  
- Wie globale Unternehmen lokale Märkte ansprechen können durch Service Design im Internet (Kapitel 18)

## 4 Meaning: Creating customer experiences that matter

- Wie **Erwartungen und Experiences dynamisch verknüpft sind** und welche Methoden man einsetzen kann, um Kundenerwartungen abzuleiten (Kapitel 19):
  - «Brand desire and meaning emerge in the consumer's mind through the accumulation of experiences across all the brand's touchpoints (...). Each experience on this journey moves the "satisfaction dial" and cements in the consumer's mind what the brand stands for, its relevance and ultimate desirability.» (S. 222)
  - Die Mathematik von Brands
    - Zufriedenheit mit dem Brand = Akkumulation aller Brand Experiences und Erwartungen an den Brand über die Zeit und Touchpoints hinweg:  
  
$$\text{Brand Zufriedenheit} = \frac{\sum (\text{Brand Experiences} - \text{Brand Erwartungen})}{\text{Brand Touchpoints über die Zeit hinweg}}$$
    - Bedeutung des Brand = Veränderung der Zufriedenheit mit dem Brand über die Zeit hinweg:  
  
$$\text{Bedeutung des Brand} = \frac{\delta \text{ Zufriedenheit mit dem Brand}}{\delta \text{ Zeit}}$$
  - Holistische Betrachtung von Experience über alle Touchpoints hinweg
    - Zusammenhängende Brand Experience mit allen Touchpoints ist wichtig; dabei besonders auf Touchpoints konzentrieren mit hohen Erwartungen, z.B. Kundenservice
    - Methoden zum Verstehen von Erwartungen: projektive Techniken, partizipatives Design, sinnesübergreifende Methoden
    - Methoden zum Evaluieren von Experiences: Usability Testing, Customer Journey Mapping, Auspack- und Aneignungsstudien, kontextabhängige Techniken (z.B. für Käuferlebnis)
- Wie **marktverändernde Technologien oft mit einer kulturellen Funktion** verknüpft sind und bedeutsame Experiences schaffen (Kapitel 20):
  - Marktverändernde Innovationen
    - Entwicklung im Produktdesign durch veränderte Kundenbedürfnisse: «All kinds of industries are going through changes driven by innovations that are clearly tied to the creation of cultural capital.» (S. 232)
    - Clayton M. Christensens *Innovator's Dilemma*:
      - Unternehmen verbessern die Produktleistung (sustaining technologies), bis Nachfrage des Marktes übertroffen wird
      - Marktverändernde Technologien ziehen den Luxusmarkt zunächst nicht an und werden dadurch von grossen Unternehmen übersehen (Bsp. Plastik war zunächst minderwertig, ersetzte aber zunehmend Metall, Holz und Glas)
  - Von funktioneller Innovation zu kultureller Innovation (Fallbeispiele):

- Dyson - für einen höheren Zweck als einfache Unternehmensziele entwickelt, heute Nummer 1 bei den Staubsaugern in den USA
  - Linux - sozialer Unternehmer verschenkt sein intellektuelles Kapital, strategische Philantropie
  - Whole Foods - erfolgreiches Lebensmittelgeschäft mit dem Ziel, das Essverhalten der US-Amerikaner zu verändern
  
- Warum **internes Branding** eine essentielle Komponente für authentische Marken ist und wie eine **Brand Strategie als neues Geschäftsmodell** eingesetzt werden kann (Kapitel 21):
  - Internes Branding als essentielle Komponente:
    - «Successful companies understand that a crucial element of connecting the customer to the brand is accomplished through motivated employees who themselves understand and buy into the brand. (...) Employees who become brand evangelists are one of the most powerful tools in a company's arsenal» (S. 249)
  - Brand Strategie als neues Geschäftsmodell:
    - «85 percent of business leaders no longer feel that the traditional differentiators (product, price, placement, and promotion) make a sustainable business strategy. (...) brand is the only sustainable business strategy in existence today.» (S. 244)
    - traditionelles Compliance Geschäftsmodell (Entscheidungen durch Gremien, Ideen hierarchisch vom Management zu den Mitarbeitern, eine Marke, die niemand hasst, aber auch niemand liebt) vs. neues Commitment Geschäftsmodell (wertebasierte Kultur, engagierte Mitarbeiter, mutige Führung, eine Marke, die man lieben kann)
  
- Wie **Kundenbindung unterstützt** werden kann, indem der **Gestaltungsprozess nach dem 5S-Modell** ausgerichtet wird (Kapitel 22):
  1. Strategy: Nutzerziele und Unternehmensziele
  2. Scope: funktionale und inhaltliche Anforderungen
  3. Structure: Interaction Design und Informationsarchitektur
  4. Skeleton: Interface Design, Navigation Design, Informationsdesign
  5. Surface: graphische Gestaltung
  
- Wie ein Versicherungsunternehmen mit "experiential" (= experimentellem? erfahrungsbasiertem?) Design einen etablierten Brand im Jugendmarkt eingeführt hat (Kapitel 23)