

Inhaltsverzeichnis

Teil I Theorie

1 Einführung	3
1.1 Die Herausforderungen, die Unternehmen zu neuen Lösungen hintreiben	5
1.1.1 Grundlogik Wachstum funktioniert nur noch bedingt	7
1.1.2 Industrialisierung hat zu arbeitsteiligen Prozessen ohne großes schöpferisches Potenzial geführt	8
1.1.3 Dynamische Entwicklung erhöht das Tempo	10
1.1.4 Abschied von konkurrenzorientierten Strategien	11
1.1.5 Disruptive Technologien	12
1.1.6 Disruptive Geschäftsmodelle	13
1.1.7 Die Effizienzfalle	14
1.1.8 Living Digital	15
1.1.9 Lieb gewonnene Ressourcen werden knapp	15
1.2 Auf der Suche nach den echten Sehnsüchten der Kunden	16
1.2.1 Kundenorientierung	17
1.2.2 Konzepte, die den Kunden in den Mittelpunkt stellen	21
1.2.3 Kundenorientierte Innovationen umsetzen	33
1.3 Design Thinking als Antwort auf komplexe Herausforderungen	36
1.3.1 Nonlineare Entwicklungen erfordern neue Denkweisen	36
1.3.2 Design Thinking – Anleihe aus der Designtheorie und -praxis	39
1.3.3 Design Thinking – ein Ansatz, um komplexe Probleme der Wirtschaft zu lösen	40
1.4 Innovatives Problemlösen als Wert im Unternehmen	46
1.4.1 Zukunftsfähigkeit sichern: Wer innoviert, der bleibt	47
1.4.2 Die großen Innovationshemmer	48
1.4.3 Erfolgsfaktor Innovation	50
1.4.4 Innovationsorientierung – alle Weichen auf Erneuerung gestellt	52
Literatur	56

2	Der Mensch als wertvollste Ressource	61
2.1	Individuelle Kompetenzen, die einen Design Thinker ausmachen	63
2.1.1	Soziale Intelligenz	63
2.1.2	Persönliche Fähigkeiten	66
2.1.3	Fachkompetenzen	69
2.1.4	Umsetzungskompetenzen	72
2.2	Gruppen zu Innovationstreibern machen	73
2.2.1	Zusammenspiel aus Individualität, Sozialität und Diversität	74
2.2.2	Herausforderungen bei der Teamentwicklung	76
2.2.3	Probleme in gruppendynamischen Prozessen	77
2.2.4	Design-Thinking-Teams	79
2.3	Design Thinking im Netzwerk verankern	81
2.3.1	Innovation findet in Netzwerken statt	81
2.3.2	Was Innovationsnetzwerke erfolgreich macht	86
2.3.3	Design Thinking = Netzwerke für neue Lösungen	89
	Literatur	93
3	Das interne Umfeld als Facilitator	97
3.1	Organisatorische Flexibilität als kreativer Freiraum	99
3.1.1	Innovation braucht Räume	99
3.1.2	Das Tagesgeschäft als Innovationskiller	99
3.1.3	In Routineprozessen Platz für Innovation schaffen	100
3.1.4	Kreativen Freiraum organisieren	103
3.2	Arbeitsräume für Innovation im Unternehmen schaffen	108
3.2.1	Kollaboration – Raum für Begegnungen	109
3.2.2	Diversität – Unterschiede, die anregen	110
3.2.3	Flexibilität – individuelle Raumgestaltung	112
3.2.4	Expressivität – Stimmungen und Atmosphäre	113
3.2.5	Interaktivität – Raumelemente, die aktivieren	115
3.2.6	Gestaltung der Arbeitsumwelt	116
3.3	Die Organisationskultur auf das neue Ziel ausrichten	118
3.3.1	Was versteht man unter einer innovationsfördernden Kultur?	119
3.3.2	Merkmale einer innovativen Unternehmenskultur	121
3.4	Design Thinking und Innovation in Strategie und Leadership	132
3.4.1	Innovation auf die strategische Agenda	133
3.4.2	Design Thinking als strategischer Impulsgeber und Denkhaltung in Strategieabteilungen	136
3.4.3	Bedingungslose Unterstützung der Unternehmensführung	141
3.4.4	Innovation Leadership – ein Führungsstil, der zum Gestalten anregt	143
3.5	Design Thinking – relevante Anreizsysteme	145
3.5.1	Motivation und kreative Leistungen	146

3.5.2	Bausteine eines ganzheitlichen kreativitätsfördernden Anreizsystems	148
	Literatur.	150
4	Das externe Umfeld als Initiator	155
4.1	Megatrends im Umfeld von Unternehmen.	156
4.1.1	Trend-Typologien.	157
4.1.2	Erkennen und Verwerten von Trends.	164
4.2	Die Marktentwicklung als Potenzial für Design Thinking	165
4.2.1	Marktorientierte Innovationen sind erfolgreicher	166
4.2.2	Der Markt als Quelle für neue Ideen	168
4.2.3	Der Markt als Taktgeber und Maßstab für den Innovationserfolg	172
4.2.4	Marktinformationen für Design Thinking nutzen	176
4.3	Der Kunde im Fokus von Design Thinking.	181
4.3.1	Customer Profiling.	183
4.3.2	Empathie als Kernkompetenz im Design Thinking.	188
4.3.3	Der Kunde als Begleiter des Innovationsprozesses	191
	Literatur.	197
5	Corporate Design Thinking in der Umsetzung	201
5.1	Einführung von Design Thinking im Unternehmen – notwendige Veränderungen meistern	202
5.1.1	Understand-Phase	204
5.1.2	Empathize-Phase	205
5.1.3	Define-Phase	207
5.1.4	Ideate-Phase.	208
5.1.5	Prototype-Phase.	209
5.1.6	Test-Phase	210
5.2	Umsetzen und Transfer von neuen Ideen in bestehenden Strukturen – Spannungsfeld von Routineorganisation und Innovation ...	211
5.2.1	Einführung von neuen Ideen in bestehende Strukturen.	211
5.2.2	Innovationsimplementierung als zentrale Herausforderung im Corporate Design Thinking	214
5.3	Corporate Design Thinking – praktische Implikationen für eine umfassende Umsetzung	219
	Literatur.	240
 Teil II Case Studies als Beispiel einer erfolgreichen Anwendung		
6	KEBA: Design Thinking umfassend implementiert	245
6.1	Das Unternehmen KEBA.	245
6.2	Ausgangslage.	246

6.3	Zentrale Herausforderungen	247
6.4	Zielsetzung und Beschreibung der Innovationsaktivitäten	249
6.5	Mit Design Thinking zu neuen Lösungen	249
6.5.1	Exploration	250
6.5.2	Ideation	252
6.5.3	Design	254
6.5.4	Evaluation	255
6.5.5	Iteration	257
6.5.6	Realization	258
6.5.7	Market Launch	259
6.6	Resultate	260
6.7	Erfolgsfaktoren	260
6.8	Lessons Learned	262
6.9	Checklist	262
7	Teufelberger: Innovationen sind der Motor für den Erfolg von morgen ...	265
7.1	Das Unternehmen Teufelberger	265
7.2	Ausgangslage	266
7.3	Zentrale Herausforderungen	267
7.3.1	Interne Herausforderung: drei unterschiedliche Geschäftsfelder mit Gemeinsamkeiten	267
7.3.2	Marktherausforderungen	268
7.4	Zielsetzung und Beschreibung der Innovationsaktivitäten	268
7.5	Entwicklung einer Innovationsstrategie	269
7.5.1	Innovationsverständnis	269
7.5.2	Innovationsziele	271
7.5.3	Innovationsfelder	271
7.5.4	Innovationsportfolio	272
7.5.5	Übergreifende Innovationsplattformen	276
7.5.6	Innovationsfördernde Maßnahmen	277
7.6	Resultate	278
7.7	Erfolgsfaktoren	279
7.8	Lessons Learned	280
7.9	Checklist	280
8	Deutsche Telekom: den Design-Thinking-Ansatz im Unternehmen einführen	281
8.1	Das Unternehmen Deutsche Telekom	281
8.2	Ausgangslage	282
8.3	Zentrale Herausforderungen	282
8.4	Das Design-Thinking-Rezept	282
8.4.1	Big Bang	283

8.4.2	Claim Space	283
8.4.3	Multidisciplinary Platform	284
8.4.4	Stakeholder Involvement	284
8.4.5	Build Community	285
8.4.6	Play & Multiply	285
8.4.7	Change Culture	286
8.4.8	Participatory Approach	287
8.4.9	Mindset & Motto	287
8.4.10	Belief & Passion	288
8.4.11	Strategic Relevance	288
8.4.12	Document & Publicate	288
8.4.13	Train & Enable	289
8.4.14	Management-Engagement	290
8.5	Resultate	290
8.6	Lessons Learned	290
8.7	Checklist	291
9	Swisscom: Kundenzentrierung messen	293
9.1	Das Unternehmen Swisscom	293
9.2	Ausgangslage	294
9.3	Zentrale Herausforderungen	296
9.4	Zielsetzung und Beschreibung der Innovationsaktivitäten	296
9.5	Kundenzentriertheit als „KPI“ etablieren	297
9.5.1	Führung	298
9.5.2	Zusammenarbeit	299
9.5.3	Implementation	299
9.5.4	Die Funktionsweise des CCScores	299
9.6	Der CCScore bei Swisscom: Einbettung im Unternehmen und erste Ergebnisse	300
9.6.1	Erste Datenerhebung des CCScores	301
9.6.2	Die Interpretation des CCScores	302
9.6.3	Die Auswertung der Swisscom-Ergebnisse im Überblick	303
9.7	CCScore: Resultate	304
9.8	Erfolgsfaktoren	305
9.9	Lessons Learned	306
9.10	Checklist	306
	Literatur	307
10	VPV Versicherungen: Design Thinking als Weg organisationsübergreifender Lernprozesse	309
10.1	Das Unternehmen VPV Versicherungen	309
10.2	Ausgangslage	310

10.3 Zentrale Herausforderungen	310
10.4 Nutzung von Design Thinking für HR.....	311
10.4.1 Neukonzeption variables Vergütungssystem	311
10.4.2 Neukonzeption Intranet	315
10.4.3 Design Thinking als Methode zur Strategieerstellung.....	317
10.4.4 Design Thinking als strategisches Workshop- Steuerungsinstrument bei den Verhandlungen zu Fahrt- und Nebenkosten	319
10.5 Resultate.....	321
10.6 Erfolgsfaktoren	321
10.7 Lessons Learned	323
10.8 Checklist	323
Literatur.....	324