

Inhaltsverzeichnis

Teil I	WHY	1
1	Einleitung – Worum geht es in diesem Buch?	3
1.1	Warum ein Buch über „Design Thinking etablieren“	3
1.2	Defizite in der Wissenschaft und Praxis	5
1.3	Aufbau und Inhalt	7
1.4	Zum Mitnehmen	11
	Literatur	11
2	Herausforderungen etablierter Unternehmen – die Geschichte vom trägen Goliath	13
2.1	Digitale Disruption – der träge Goliath	14
2.2	Treiber digitaler Veränderungen – Warum ist Goliath gestorben?	16
2.2.1	Exponentielle Entwicklungen	16
2.2.2	Kombinatorik und das Auflösen von Branchengrenzen	18
2.2.3	Netzwerkeffekte und Monopolbildung	20
2.2.4	Disruptive Innovation	23
2.3	Digitale Transformation – auf dem Weg zum fitten Goliath	25
2.4	Zum Mitnehmen	27
	Literatur	28

Teil II	WHAT	31
3	Kundenzentrierung – der Kunde als Startpunkt	33
3.1	Einleitung	34
3.2	Entwicklung der Kundenorientierung	34
3.3	Der Kunde im Zentrum – alles was zählt	36
3.4	Konzepte der Kundenzentrierung	40
3.4.1	Customer Experience – die Summe aller Erlebnisse	40
3.4.2	User Experience – Erlebnisse bei der Interaktion mit einem Produkt	43
3.4.3	Co-Creation – kollaborative Entwicklung mit dem Kunden	44
3.4.4	Customer Insights – das Wissen über die Kunden	46
3.4.5	Human Centered Design – menschenzentrierte Gestaltung	48
3.5	Messung der Kundenzentrierung	50
3.5.1	Customer Centricity Score – die interne Messung	51
3.5.2	Net Promoter Score – die Messung durch Kundenfeedback	52
3.6	Zum Mitnehmen	53
	Literatur	54
4	Design Thinking – der Weg zur Kundenzentrierung	57
4.1	Einleitung	58
4.2	Entwicklung von Design Thinking	58
4.3	Begriffsbestimmung	60
4.4	Die Kernelemente – Team, Raum, Prozess	62
4.4.1	Multidisziplinäre Teams	62
4.4.2	Variabler Raum	64
4.4.3	Iteratives Vorgehen	65
4.5	Vorgehensmodell	66
4.5.1	Makroebene	66
4.5.2	Mikroebene	67
4.5.3	Weitere Vorgehensmodelle	81
4.6	Denkhaltung	82
4.7	Prozess, Denkhaltung & Kultur – Einführung in das „DTO-Culture“-Modell	85
4.8	Abgrenzung zu Lean Startup und Scrum	87
4.9	Zum Mitnehmen	90
	Literatur	91

Teil III HOW 93

5 Anwendung von Design Thinking in Organisationen – Goliath’s Hürden überwinden	95
5.1 Einleitung	96
5.2 Strategische Dimensionen der Anwendung von Design Thinking in Organisationen – Einführung der „DTO-Matrix“	97
5.2.1 Aufbau der DTO-Matrix – die Kategorisierung von Anwendungsmöglichkeiten	97
5.2.2 Toolset – Design Thinking als Ad-hoc- Werkzeugkasten	99
5.2.3 Innovation-Kit – Design Thinking als integraler Bestandteil von Innovationsprozessen	100
5.2.4 Incubator – Design Thinking in separaten Zellen der Organisation	102
5.2.5 Gamechanger – Design Thinking als integraler Bestandteil des Unternehmens	103
5.3 Design-Thinking-Projekte in Organisationen – Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten	104
5.3.1 Initiierung und Planung	104
5.3.2 Realisierung entlang des Design-Thinking-Prozesses	110
5.3.3 Projektabschluss und -transfer	116
5.4 Fallstudien – Produkte, Erlebnisse und neue Services	119
5.4.1 Die Neuerfindung des Kochfeldes	120
5.4.2 Lösungen für Senioren in der Alten- und Tagespflege	123
5.4.3 Co-Creation von faszinierenden Onlineshop-Experiences	125
5.5 Zum Mitnehmen	128
Literatur	129
 6 Unternehmenskultur – die richtige Umgebung für kundenzentrierte Innovation	 131
6.1 Einleitung	131
6.2 Merkmale einer kundenzentrierten Unternehmenskultur	134
6.2.1 Merkmale auf organisationaler Ebene	134
6.2.2 Merkmale auf Gruppenebene	136
6.2.3 Merkmale auf Individualebene	139
6.3 Das Feedback von Design Thinking auf die Unternehmenskultur	141
6.4 Zum Mitnehmen	143
Literatur	144

7 Veränderung – das Unternehmen mit Design Thinking gestalten	145
7.1 Einleitung	146
7.2 Von der Angst und vom Scheitern	147
7.2.1 Die Veränderung scheitert – die Gründe	147
7.2.2 Emotionale Barrieren – die Sorgen der Mitarbeiter	148
7.2.3 Emotionale Reaktionen der Mitarbeiter	151
7.3 Modelle des Wandels	152
7.3.1 Kurt Lewin – der Pionier	152
7.3.2 John P. Kotter – der Change-Papst	154
7.3.3 Wilfried Krüger – ein Erbe von Kotter	155
7.3.4 Peter Senge – Vater der lernenden Organisation	156
7.4 Iteratives Lernen	157
7.4.1 Chris Argyris & Donald Schön – organisationales Lernen	157
7.4.2 Walter Deming – kontinuierliches Verbessern	158
7.4.3 Roswita Königswieser – Systemische Schleife	159
7.5 Veränderung durch Design Thinking	161
7.5.1 Überblick über „DT for Change“	161
7.5.2 Das „richtige“ Problem identifizieren	163
7.5.3 Ein eigenverantwortlich agierendes und diverses Change-Team formen	164
7.5.4 Mit einer motivierenden Vision und Roadmap Orientierung geben	166
7.5.5 Veränderungen über Projekte einleiten und Lernen fördern	167
7.5.6 Authentisch und dialogorientiert kommunizieren	170
7.5.7 Kurzfristig Erfolge erzielen und sichtbar machen	172
7.5.8 Das Scheitern im Gesamten verhindern	174
7.6 Zum Mitnehmen	177
Literatur	179
8 Fallstudien – Beispiele einer erfolgreichen Implementierung	181
8.1 Einleitung	182
8.2 Hugo Boss AG – durch das unternehmensweite „Design Thinking Champion“-Programm die Kundenzentrierung als strategischen Kern stärken	183
8.2.1 Ausgangssituation	183
8.2.2 Zielsetzung und Vorgehen	185

8.2.3	Herausforderungen	190
8.2.4	Resultate und aktueller Stand	191
8.2.5	Erfolgsfaktoren	191
8.3	Robert Bosch Power Tools GmbH – in „Purpose-Teams“ mit Design Thinking Elektrowerkzeuge für das digitale Zeitalter entwickeln	192
8.3.1	Ausgangssituation	192
8.3.2	Zielsetzung und Vorgehen	193
8.3.3	Herausforderungen	195
8.3.4	Resultate und aktueller Stand	196
8.3.5	Erfolgsfaktoren	197
8.4	Miele & Cie. KG – nutzerzentrierte Produktenwicklung durch die Implementierung von Design Thinking aus dem Design Center	197
8.4.1	Ausgangssituation	197
8.4.2	Zielsetzung und Vorgehen	198
8.4.3	Herausforderungen	199
8.4.4	Resultate und aktueller Stand	200
8.4.5	Erfolgsfaktoren	201
8.5	Zugrundeliegende Studie	201
	Literatur	205

9	SAP SE – Die Entstehung einer neuen Innovations- und Arbeitskultur	207
	<i>Matthias Langholz, Anja Fehlau, Joff Morgan, Boris Bezirtzis und Volker Haltenhof</i>	
9.1	Geschichte von Design Thinking bei SAP SE	208
9.2	People, Process, Place, Leadership – die Design-Thinking-Eckpfeiler	212
9.2.1	People	212
9.2.2	Process	213
9.2.3	Place	214
9.2.4	Leadership	215
9.3	Vielfalt in Ausbildung und Anwendung, Einigkeit beim Grundlegenden	217
9.4	Der ungeplante Erfolgsfaktor: eine Community begeisterter Design Thinker	219
9.4.1	Begeisterung erzeugt Bewegung	219
9.4.2	Design Thinking ist „anders“	220

XIV Inhaltsverzeichnis

9.4.3	Die Kunden lieben es!	221
9.4.4	Wiederentdeckter Pioniergeist bei SAP SE	221
9.4.5	Verstärker für Identifikation und Sinnhaftigkeit	222
9.5	Erfolgsfaktoren und Ausblick	222
	Literatur	226
10	Die Transformation vom trägen zum fitten Goliath – vier Werkzeuge als Zusammenfassung	227
10.1	Die kundenzentrierte Organisation als Ziel – das „CCO- Model“	227
10.2	Design Thinking pragmatisch einführen – die „DTO- Roadmap“	230
10.3	Design Thinking anwenden – die „DTO-Matrix“	234
10.4	Erfolgsfaktoren bei der Implementierung – die „DTO- Success Factors“	237
10.5	Zum Mitnehmen	241