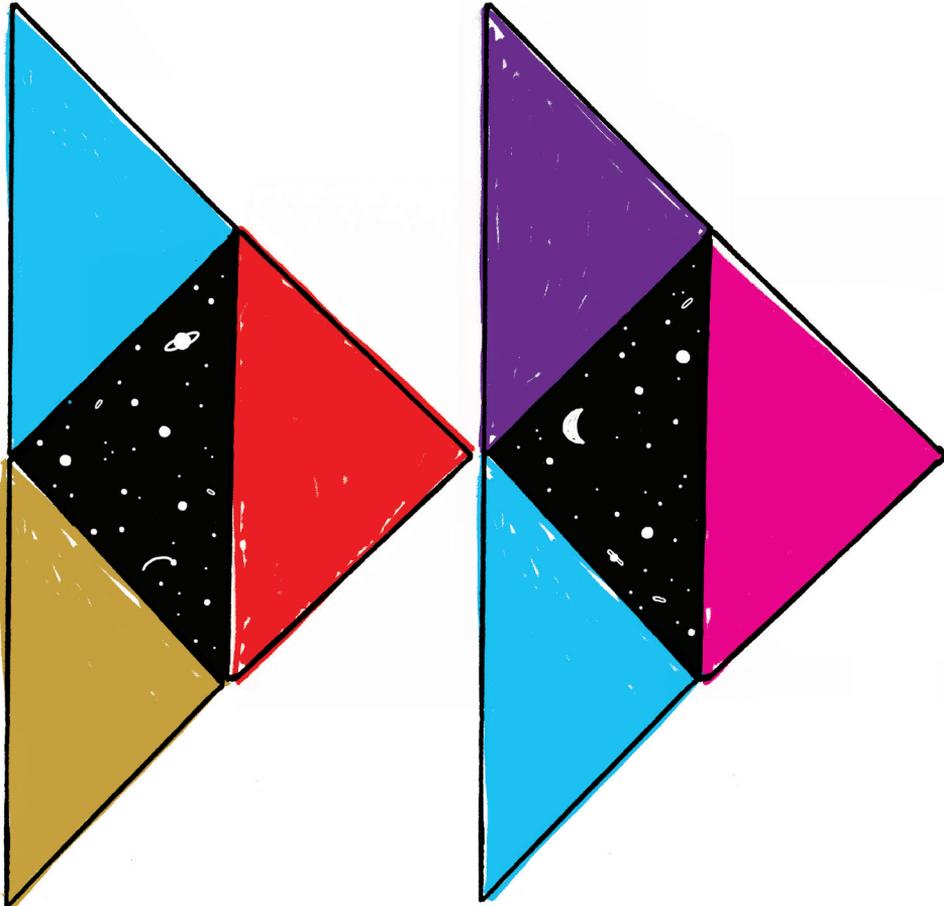


denkwerk

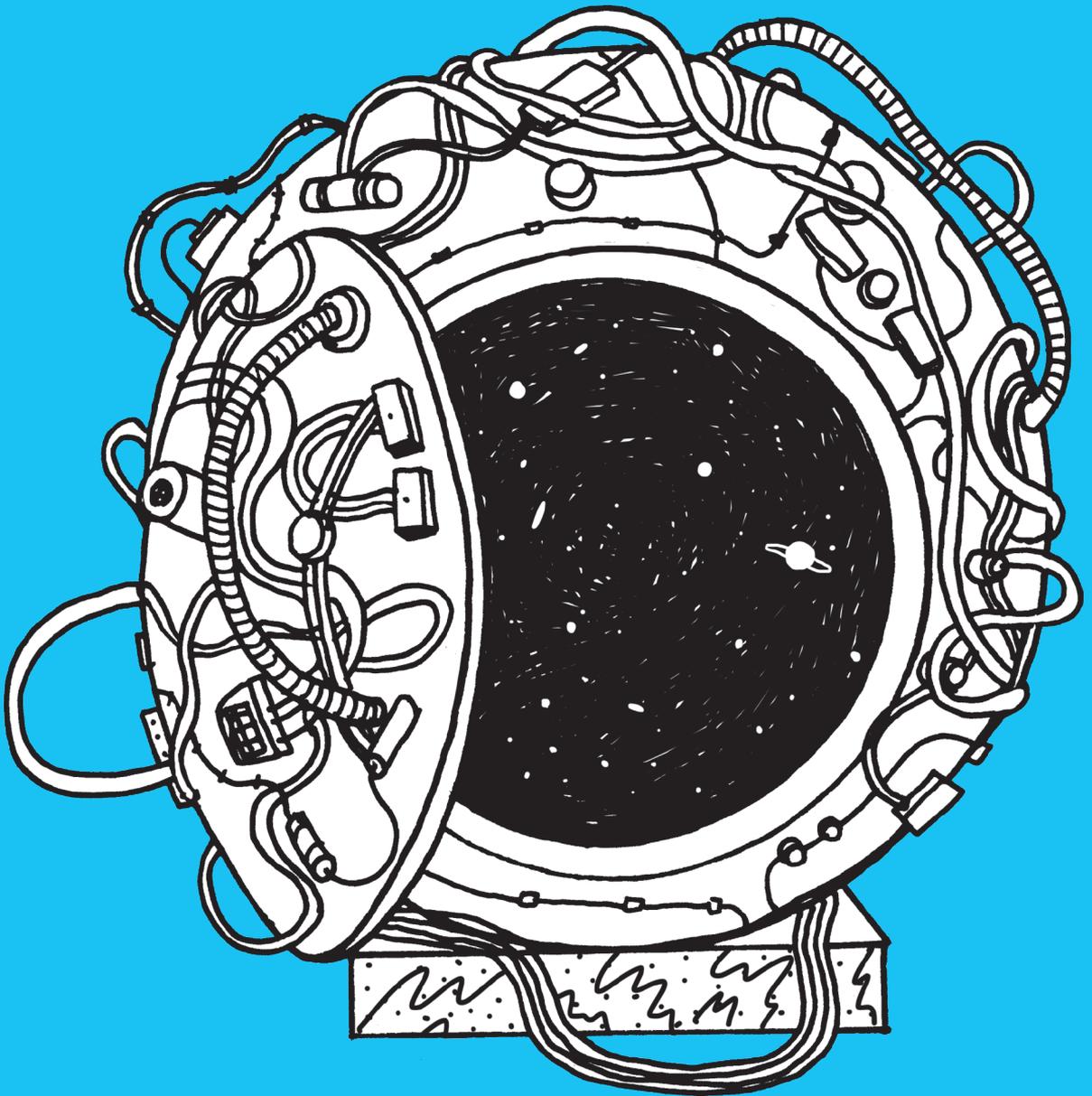


Fast Forward.
**Innovationsberatung
mit denkwerk.**

Fast Forward.

Die Zukunftsmusik spielt digital. Das hat mittlerweile so gut wie jeder erkannt. Um Teil der digitalen Revolution zu sein, müssen wir sie verstehen.

Wir müssen ihre Dynamik nutzen, ganzheitliche Strategien entwickeln und Lösungen finden. Auf den folgenden Seiten zeigen wir, wie das gelingt.



1 — Rahmenbedingungen

A/ Die Digitalisierung aller Lebensbereiche führt zur Öffnung zahlreicher neuer Märkte. **B/** Markteintrittshürden sind in der digitalen Welt gering. Davon profitieren viele kleine und branchenfremde Wettbewerber.

C/ Konsumenten entwickeln sich zu mündigen Verbrauchern und verlangen Mitspracherecht. **D/** Die Kultur des offenen Wissens und offener Schnittstellen lässt Wissensvorsprünge schmelzen.

A Die Digitalisierung aller Lebensbereiche führt zur Öffnung zahlreicher neuer Märkte.

Das Internet ist eine Ansammlung von Websites, die wir mittels eines Bildschirms betrachten. Diese veraltete Vorstellung findet sich immer noch in vielen Köpfen wieder. Dabei bewegen wir uns schon jetzt im „Web of Things“. Alles, was uns umgibt, ist vernetzt oder wird bald vernetzt sein. Von der Waschmaschine im Smart Home über die Navigation im Smart Car bis hin zum Smartphone, mit dem wir unzählige Möglichkeiten der digitalen Vernetzung ständig in unseren Hosentaschen herumtragen. Das Internet wird wie Sauerstoff - so selbstverständlich, dass wir es als solches nicht mehr wahrnehmen und so lebensnotwendig, dass wir nicht mehr darauf verzichten können. Es integriert sich nahtlos in unsere Lebensbereiche, Geschäftsprozesse und Gegenstände.

Diese Revolution muss man zuerst auch als solche begreifen, um darauf reagieren zu können:

Software-Anbieter werden im Zuge der Digitalisierung immer öfter auch zu Hardware-Herstellern. Lagen die Wurzeln von Google beispielsweise noch in einem Suchprogramm, verlagern sich die Aktivitäten zunehmend in den Bereich anfassbarer Dinge. Angefangen bei der Produktion von Smartphones (Nexus) und Notebooks (Chromebook), bis hin zu Brillen (Project Glass), automatisch fahrenden Autos und vernetzten Kühlschränken.

Gleichzeitig kommen Hardware-Produkte immer seltener ohne angebundene digitale Dienste und Services aus. So sind bei BMW beispielsweise die Connected-Drive-Funktionen und Services, die erst durch Digitalisierung und Vernetzung möglich werden, mittlerweile zu einem entscheidenden Kaufargument geworden.

Barrieren zwischen Online- und Offline-Welt verschwinden zunehmend. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es heute, ein Produkt-Ökosystem aufzubauen, das sowohl die analoge als auch die digitale Lebenswelt der Kunden integriert.

B Markteintrittshürden sind in der digitalen Welt gering. Davon profitieren viele kleine und branchenfremde Wettbewerber.

Im Verhältnis zur Offline-Produktentwicklung ist der finanzielle Aufwand bei der Entwicklung von digitalen Produkten gering. Die Herausforderung, zumindest im B2C-Bereich, besteht hier eher darin, eine Marktdurchdringung zu erreichen. Dies geschieht entweder durch den Einsatz massiver Marketingbudgets, wie z. B. bei der E-Commerce-Plattform Zalando, oder aber durch die Bindung einer Community aus Unterstützern und Käufern rund um ein Produkt, schon bevor es produziert wird. Letztere Variante, das Crowdfunding, hat in der jüngeren Vergangenheit durch Plattformen wie Kickstarter und Startnext viel Aufmerksamkeit bekommen. Mit Hilfe der neuen Finanzierungs-Mechanismen nach dem Motto „erst kaufen, dann produzieren“, können nun auch die Hürden für Hardware-Entwicklung gesenkt werden. Heute kann jeder seine Idee umsetzen, wenn er damit genug andere Menschen begeistert - genug Unterstützer findet, die ein bestimmtes Produkt kaufen wollen und dafür Geld geben, noch bevor das Produkt überhaupt existiert. Das Dogma, dass die Umsetzung und Vermarktung eines neuen Produkts für den Unternehmer immer ein schwer kalkulierbares Risiko darstellt, gilt dadurch nicht mehr. Das Risiko, ein Produkt zu entwickeln, das später keine Abnehmer findet, wird minimiert. Dieser marktwirtschaftliche Paradigmenwechsel ist gut für einzelne Unternehmer und Erfinder, aber er ist auch eine Herausforderung für etablierte Unternehmen, die vor allem durch ihre finanzielle Stärke Innovationen erfolgreich am Markt platzieren konnten, ohne viele Wettbewerber fürchten zu müssen. Nun steht die (gut inszenierte) Idee im Mittelpunkt, erst danach folgt Finanzkraft als Erfolgskriterium. Das Start-up Leap Motion beispielsweise hat hier vor Kurzem besonders gute Arbeit geleistet. Die Gründer haben es geschafft, schon für ihr Konzept eine beachtliche Fanbase aufzubauen und ihre Gestensteuerung für den Heimrechner mit Hilfe von Kickstarter in großem Maßstab produzieren zu können.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass den Unternehmen heute nicht nur internationale Wettbewerber auf den Fersen sind, sondern neuerdings auch individuelle, spontan im Web gebildete Interessengemeinschaften, die die Befriedigung ihrer Bedürfnisse selbst in die Hand nehmen.

Um hier auch in Zukunft erfolgreich mitspielen zu können, müssen bestimmte Kompetenzen im Unternehmen ausgebaut werden. Dazu gehören natürlich die routinierte Entwicklung von Ideen sowie die Fähigkeit, diese Ideen zielgerichtet zu selektieren, auszuarbeiten, zu testen und umzusetzen. Besonders wichtig ist aber auch die Einsicht, dass die Vermarktung eines Produktes nicht von der Entwicklung getrennt werden sollte, weder zeitlich noch organisatorisch. Der Aufbau einer tragfähigen Kundenbasis rund um ein neues Produkt beginnt eben nicht mit der Markteinführung, sondern unter Umständen schon sehr viel früher.

C Konsumenten entwickeln sich zu mündigen Verbrauchern und verlangen Mitspracherecht.

Jede Kaufentscheidung hat Einfluss auf die Welt, in der wir leben. Diesen Zusammenhang erkennen immer mehr Konsumenten. Sie wollen wissen, wo und unter welchen Bedingungen Produkte hergestellt werden, welche Inhaltsstoffe sie enthalten, wie viel CO₂ bei der Herstellung verbraucht wurde usw. Kurz: Sie interessieren sich für all das, was passiert, bevor ein Produkt im Laden steht.

Nun könnte dies als Gefahr gesehen werden, aber viel näher liegt es, dieses freiwillige Engagement anzunehmen und die Nutzer schon früh in den Entwicklungs- und Vermarktungsprozess einzubinden. Sie werden es mit hoher Markenloyalität honorieren. So gibt es mittlerweile mehrere Open-Innovation-Plattformen, auf denen Nutzer Lösungen für spezifische Fragestellungen von Unternehmen entwickeln können.

Nur durch konsequente Nutzerzentrierung kann erreicht werden, dass Lösungen auch wirklich für Menschen und nicht für simplifizierte Zielgruppenmodelle entwickelt werden. Neben der Nutzerzentrierung spielt auch eine zeitgemäße Kommunikation eine große Rolle für den Erfolg: Sie sucht in allen Phasen des Product Lifecycle den offenen Dialog mit Kunden und Markenfans und bietet attraktive Angebote zur Mitbestimmung. Dies kann vom offenen Dialogangebot in sozialen Medien bis hin zum Kundenbeirat reichen, der in die Unternehmensstrukturen integriert ist.

D Die Kultur des offenen Wissens und offener Schnittstellen lässt Wissensvorsprünge schmelzen.

Exklusives Wissen gilt immer noch als bester Schutzschirm gegen Wettbewerber. Die Barrieren vor den Wissensdepots werden aber zunehmend löchrig. Spätestens seit Wikipedia ist die Idee vom freien Wissen zu einem Grundsatz der digitalen Welt geworden. Unzählige Initiativen und Plattformen arbeiten daran, Wissen öffentlich und barrierefrei zugänglich zu machen.

Als Vorreiter gilt die Open Source Community. Sie setzt sich für Software ein, deren Quelltext öffentlich zugänglich ist und - je nach entsprechender Lizenz - frei kopiert, modifiziert und verändert wie unverändert weiterverbreitet werden darf.

Gerade sozial und ökologisch nachhaltige Unternehmen adaptieren diese Sharing-Kultur und teilen ihr Wissen und ihre Best Practices offen und detailliert. Damit soll zum Nachmachen angeregt werden und eine schnelle Skalierung und Ausbreitung von Ideen und Geschäftsmodellen im Sinne des größtmöglichen positiven sozialen Effekts begünstigt werden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen Anschluss an die hochdynamischen Wissenscommunities finden und abwägen, welche bisher exklusiven Informationen sie selbst „befreien“, um mit Hilfe der Community Ideen schneller voranzutreiben.



2 — Philosophie

A/ Ein digitales Produkt braucht mutige Umsetzer, eine digitale Idee mutige Vordenker. B/ Innovationsberatung vervollständigt den denkwerk Produktentwicklungsprozess.

A Ein digitales Produkt braucht mutige Umsetzer, eine digitale Idee mutige Vordenker.

Wir müssen schnell sein. Das hohe Maß an Komplexität in der digitalen Welt erfordert völlig andere Vorgehensweisen, als sie sich über Jahre in konventionellen Bereichen etabliert haben. Hier gibt es noch klar zu definierende Lösungswege, feststehende Ziele und ein lineares Vorgehen.

Design hingegen beschäftigt sich von Natur aus mit komplexen Problemen. Deren Lösung ist nicht linear, sie kann auf unterschiedlichste Art und Weise erreicht werden. Ein Ziel ist in diesem Fall häufig nicht schon zu Beginn klar, sondern manifestiert sich erst langsam im Prozess.

Woran liegt nun diese große Ungewissheit bei der Gestaltung digitaler Produkte? Zum einen ist der schnelle technologische Fortschritt eine höchst unsichere Komponente (Wo geht es hin? Welche Technologie passt? etc.), zum anderen gestalten wir explizit für unterschiedlichste Nutzer mit ganz eigenen Bedürfnissen innerhalb einer sich wandelnden Gesellschaft. Hier kann nicht einfach generalisiert werden. Es müssen spezifische, maßgeschneiderte Lösungen entstehen, die einen langanhaltenden Nutzen stiften - nur so können sie im Markt überleben.

Was wir brauchen, ist eine grundlegende Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit. Wir müssen falsche Ausrichtungen im Prozess so früh wie möglich erkennen und gleichermaßen früh und beherzt intervenieren. Auf Basis dieses Ansatzes haben sich in der letzten Zeit unterschiedliche Prozesstechniken und Methoden entwickelt. Ob Design Thinking, Service Design, Lean-Startup, Open Innovation oder Agile Product Development - alle stehen sie unter dem Stern der nutzerzentrierten Innovation oder schnellen Iteration: Schon bei der initialen Analyse und Definition der Idee stehen der Nutzer und sein Umfeld im Vordergrund.

Zusammen mit dem Nutzer arbeiten wir an einer integrierten Lösung, stellen Annahmen auf, testen sie und lassen die Ergebnisse innerhalb des Prozesses wieder in die Entwicklung einfließen. So entsteht in einem offenen Prozess mehr und mehr ein passendes und funktionierendes Produkt. Und über allem steht die Erkenntnis: Wir können es uns nicht leisten, erst nach dem Launch von Problemen und Schwierigkeiten bei der Nutzung zu erfahren.

Dabei ist uns auch bewusst, dass der Impuls für eine Innovation nicht allein vom Nutzer kommen muss, sondern auch das Ergebnis eines bewussten Veränderungswillens auf Seiten der Anbieter sein kann. So hatte beispielsweise kaum ein Nutzer vor dem Erfolg des iPhones das Bedürfnis nach einem Telefon ohne Tasten geäußert. Es galt als nicht praktikabel. Den Nutzer in den Mittelpunkt zu stellen bedeutet also nicht nur ihn direkt zu fragen, sondern auch seine verborgenen, unausgesprochenen und unbewussten Bedürfnisse zu ergründen.

Exkurs Service Design

Service Design widmet sich dem ganzen Produktkontext (Nutzer, Gesellschaft, unternehmerische Faktoren, etc.), um wegweisende, integrierte Lösungen entwickeln zu können und gestaltet mit Hilfe unterschiedlicher Methoden eine umfassende und funktionierende Dienstleistungs-Experience. Service Design steigt tief in den Kontext ein und spürt Bedürfnisse auf, die bisher noch unerkannt waren. Dabei zählt nicht nur das hübsche Äußere. Auch das, was nicht sichtbar ist, wird gestaltet und in Form gebracht und macht den Service dadurch rund und begehrenswert. Wir arbeiten schnell und iterativ. Wir testen und verwerfen. Wir diskutieren und ändern die Ausrichtung. So kommen wir vom anfänglichen Co-Design über das Envisioning, Testing und Prototyping hin zur Implementierung eines passenden und nachhaltigen Produktes.

Exkurs Design Thinking

Die Design-Thinking-Methode basiert auf Erfahrungen des Entwurfsprozesses im Industriedesign und ist darauf ausgelegt, Probleme in der Produktentwicklung und darüber hinaus systematisch zu lösen. Dafür durchläuft ein interdisziplinäres Team verschiedene Prozessschritte: fragen, beobachten, verstehen, Ideen sammeln und gruppieren, verfeinern, testen und lernen. Die Methode basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen und dann Konzepte daraus ableiten, die mehrfach geprüft werden.

B Innovationsberatung vervollständigt den denkwerk Produktent- wicklungsprozess

Der denkwerk Produktentwicklungsprozess startet auf Basis einer Frage, die sich aus einem bestimmten Bedürfnis oder einer speziellen Herausforderung ergibt. Von hier aus nehmen wir in der Analysephase die Umgebungsfaktoren, also den Markt, die Zielgruppen, die Trends und die technologischen Voraussetzungen genau unter die Lupe. In der darauffolgenden Laborphase bauen wir auf Basis einer Idee ein tiefes Nutzerverständnis auf und entwerfen konkrete Szenarien. Ein umfangreiches Set an Lösungsskizzen in Form von Anforderungsdefinitionen, Designstudien und technischer Evaluation wird auf Machbarkeit und Qualität der Problemlösung geprüft und bewertet. Erst jetzt konkretisieren wir die Ideen. Wir erarbeiten ein maßgeschneidertes Konzept, gestalten ein Visual Design und evaluieren und testen das Ganze. Die Idee wird „zum Leben erweckt“. In den hier beschriebenen Phasen hat der denkwerk Prozess viele Gemeinsamkeiten mit dem Design-Thinking-Prozess.

In der anschließenden Realisierungsphase geht das Produkt dann in die technische Umsetzung, es folgen der Launch und die Vermarktung.

Um nun jedoch zielgerichtet grundlegende und disruptive Innovationen vorantreiben zu können, ist es wichtig, den Prozess noch früher gemeinsam zu beginnen. Ziel ist es, schon vor dem eigentlichen Produktentwicklungsprozess anzusetzen. Also schon dann, wenn es noch kein Geschäftsmodell und keine Idee davon gibt, wo es hingehen soll.

Das bedeutet: Wir unterstützen in diesem Fall bei der Formulierung der grundsätzlichen Projektfrage, Ausrichtung und Positionierung. Dadurch gewährleisten wir von vornherein eine konsequente Integration aller produktbestimmenden Faktoren und vermeiden einen einseitigen (unternehmenszentrischen) Blickwinkel. Die Business-Ziele tragen hier genauso zu einer detaillierten Definition der Idee bei wie technologische und gesellschaftliche Trends, Markt- und Branchenentwicklungen, Nutzerbedürfnisse, Unternehmensziele und Markeneigenschaften.

Innovationsberatung ist bei denkwerk in den gesamten Produktentwicklungsprozess (Strategie, Design, IT, Kommunikation) integriert. Das bedeutet: denkwerk liefert vom strategischen Ansatz über die Ideengenerierung bis zur Umsetzung und Vermarktung des fertigen Produktes alle Leistungen aus einer Hand.



3 — Alleinstellungsmerkmale

A/ Integrierte Prozesse verhindern Konzept-Blasen **B/** Produktverantwortung beginnt bereits beim ersten strategischen Ansatz. **C/** Kreativität ist von Beginn an Teil der denkwerk Innovationsberatung. **D/** Businessherausforderungen werden rechtzeitig erkannt. **E/** Eine Innovationscommunity ermöglicht schnellen Wissens- und Ideenaustausch. **F/** Erprobte Werkzeuge und Methoden ermöglichen eine verlässliche Produktion von Ergebnissen

A Integrierte Prozesse verhindern Konzept-Blasen

Innovationen müssen auf die Straße, um sich im Alltag der Nutzer zu behaupten. Innovationsberatung sollte nicht nur auf der Integration von Prozessen für die Entwicklung und Ausarbeitung von Ideen basieren, sondern auch Umsetzungskompetenz in diese Prozesse integrieren.

Das Ergebnis von Innovationsberatung ist heute in vielen Fällen ein langes Konzept, das durch die Instanzen eines Unternehmens wandert, bis es schließlich - mit etwas Glück - umgesetzt wird. Das geschieht aber in den seltensten Fällen von den gleichen Personen, die es erstellt haben. Durch die Gewaltenteilung im Zuge der Übergabe zwischen verschiedenen Zuständigkeiten entstehen konzeptionelle Blasen. Unklarheiten werden solange nicht beachtet, bis sie nicht mehr ignoriert werden können. Bis dahin haben sich aber alle weiteren Überlegungen auf das undichte Konzept gestützt und es wird sehr schwierig, in diesem Gefüge an einem Ende Änderungen vorzunehmen, ohne dass es am anderen Ende aus dem Gleichgewicht gerät.

Ziel des denkerwerk Ansatzes ist es, alle Entwicklungsschritte zu integrieren und so zu verhindern, dass konzeptionelle Blasen und Verständnisfehler bei der Transformation von Strategien und Konzepten in marktreife Produkte und Services entstehen.

B Produktverantwortung beginnt bereits beim ersten strategischen Ansatz

Viele Probleme und Voraussetzungen sind im Vorfeld nicht zu hundert Prozent zu durchdringen. Man muss mit unbekanntem Variablen und unsicheren Entscheidungen leben. Wenn die grundlegende Stoßrichtung nun aber von denjenigen definiert wird, die nicht in die Umsetzung integriert sind, entsteht eine Kompetenzlücke, die im Laufe des Prozesses mühsam wieder ausgeglichen werden muss.

Der Wasserfall hat in der digitalen Produktentwicklung ausgedient. Stattdessen verlangt sie iterative Prozessstrukturen. In agilen Prozessen müssen wir flexibel bleiben, müssen uns auch manchmal auf nachträgliche Änderungen bereits getroffener Entscheidungen einlassen und diesen iterativen Ansatz leben. Daher funktioniert die simple Einteilung in Innovationsberatung und Ausführung nicht mehr. Diese Prozessbereiche müssen integriert funktionieren und sich intensiv befruchten.

Ist die Innovationsberatung vom Designprozess getrennt, kann allein die Übergabe des Produktkonzepts von einem Team ans andere zu Missverständnissen führen. Angefangen damit, dass ein Design-team einen anderen Fokus setzt oder andere Schlüsse zieht, bis hin zu grundsätzlich unterschiedlichen Mindsets der Teams. Dann ist es durchaus schwierig, ein konsistentes Produkt zu erschaffen. Hier entsteht durch die Integration aller wichtigen Kompetenzen schon in der Frühphase des Projektes eine starke, da anwendungsbezogene Innovationskraft.

Iteration bedeutet auch, rückwärts zu befruchten und bisherige Annahmen gegebenenfalls anzupassen. Wenn die Beratung sowie die Umsetzung aus einer Feder kommen, begünstigt das die konsequente Iteration, macht sie sogar erst dadurch möglich. Die gefestigte Struktur der Kreativprozesse und die somit einheitliche Geisteshaltung lässt das Projekt dennoch kanalisiert und zielgerichtet ablaufen. Natürlich, und das sollte immer klar sein, in enger Abstimmung mit allen relevanten Stakeholdern.

C Kreativität ist von Beginn an Teil der denkwerk Innovationsberatung

Kreativität ist kein Selbstzweck und hat nichts damit zu tun, Dinge „schön“ zu machen. Sie ist ein Mittel, um neue Lösungen zu schaffen, die möglichst viele Menschen adaptieren wollen. Diese Sichtweise ist nicht nur essentiell für die Entwicklung von neuen digitalen Produkten, sondern auch für die Entwicklung von Prozessen und Arbeitsweisen.

Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass Kreativität keine Gabe ist, mit der einzelne Menschen qua Geburt gesegnet werden. Vielmehr kann sie von jedem Menschen trainiert und mit Hilfe verschiedener Werkzeuge, Arbeitsweisen und Methoden gezielt gefördert werden. Diese Werkzeuge, Arbeitsweisen und Methoden, zusammen mit einer „everything is possible“-Einstellung, sind ein essentieller Teil des denkwerk Beratungsansatzes.

D Businessherausforderungen werden rechtzeitig erkannt

Als Interaktivagentur unterscheiden wir uns bereits im Grundsatz von Kommunikationsagenturen. Wir wissen, dass es nicht reicht, nur über ein digitales Produkt zu reden und es zu bewerben, um ihm zum Erfolg zu verhelfen. Das Produkt in sich muss stimmig sein und als erster Erfolgstreiber verstanden werden. Dieser höheren Komplexitätsstufe muss man sich dementsprechend als Innovationspartner in der digitalen Produktentwicklung stellen. Wir entwickeln eigenständige Produkte, die durch ihren intrinsischen Mehrwert überzeugen und sich etablieren. Innovationsberatung ist bei denkwerk Teil eines Systems, das von Beginn an auf die Entwicklung von Mehrwert ausgerichtet ist.

E Eine Innovationscommunity ermöglicht schnellen Wissens- und Ideenaustausch

Ideen entstehen nicht im stillen Kämmerlein. Sie ergeben sich aus Gesprächen, gemeinsamer Begeisterung und inspirierenden Begegnungen. Innovationen sind umso mehr Ergebnis erfolgreicher Kollaboration. denkwerk verfügt über diese seltene, aber sehr wichtige Voraussetzung: Ein Klima, in dem unterschiedliche Persönlichkeiten mit verschiedenen Backgrounds (Business, Design, Technik) produktiv und eng zusammenarbeiten. Projektbeteiligte können flexibel, je nach benötigten Skills, hinzugezogen werden. Dafür verfügt denkwerk über einen großen Pool an internen und externen Innovatoren.

Um die Inspiration und den Austausch nachhaltig zu fördern, helfen regelmäßige Inspirations- und Networking-Events. Bei denkwerk ist das kreatifrühstück eines dieser Formate. Es lädt regelmäßig interne sowie externe Sprecher ein, um die Mitarbeiter noch vor Arbeitsbeginn auf neue Themen zu bringen und zu begeistern.

F Erprobte Werkzeuge und Methoden gewährleisten eine verlässliche Produktion von Ergebnissen

Durch die große Anzahl verschiedener Projekte und Kunden und ein langfristig aufgebautes Wissensmanagement ist es denkwerk gelungen, einen umfangreichen Pool an Methoden und Tools aufzubauen, die sich täglich im Arbeitsalltag bewähren.

Unser Ziel ist es, durch eine methodische Strukturierung kreativer Prozesse das Wissen und die Erfahrungen jedes einzelnen Prozessbeteiligten optimal zu nutzen und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zur Re-Kombination vorhandenen Wissens anzuregen. Im denkwerk WallTalk forcieren wir dieses freie Denken und den Perspektivwechsel, indem wir unbeteiligte Personen (von denkwerk und Auftraggeberseite) regelmäßig zur offenen Kritik und Diskussion einladen. So brechen wir bewusst die Prozesse auf und öffnen uns für neuen Input.

Im Compendium „Digitale Produktentwicklung - Der denkwerk Prozess mit Methodenkompendium“ (denkwerk, 2012) haben wir viele unserer Methoden aufgelistet und veröffentlicht. Hinzu kommen detaillierte Erfahrungen in der Organisation von Ideation-Events und Workshops, in der Durchführung von Trend-Analysen und der Entwicklung von kanalübergreifenden Business Cases.

Exkurs: Lean Startup

Auch bei dieser Methode stehen die Nutzer im Vordergrund. Sie werden konsequent und intensiv schon während der Entwicklung in die Prozesse eingebunden. Ideen werden nicht mehr bis zur Markteinführung perfektioniert, um dann festzustellen, dass die Konsumenten sie nicht wollen. Stattdessen kann sich ein „minimum viable product“ schon früh am Markt beweisen und Nutzer anregen, ihre Probleme oder Verbesserungsvorschläge direkt zu kommunizieren. Schnellere Entwicklungszyklen mit einem Fokus auf testfähige Prototypen und agile Zusammenarbeit führen zu effizienter Zusammenarbeit und schnellen Ergebnissen.

Auch große Unternehmen müssen sich auf diesen Stil einlassen und neue Prozesse zulassen. Um im schnellen Markt Schritt halten zu können, muss jedes Teammitglied zum Intrapreneur werden (die Symbiose aus „Intracorporate“ und „Entrepreneurship“) und die Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit und Motivation von Start-ups leben.



4 — Leistungen

A/ Erarbeitung von unternehmensspezifischen Innovationsstrategien und -prozessen

B/ Planung und Durchführung von Ideation Workshops.

C/ Aufbau von Ideation Communities für Workshops oder langfristige Projekte. D/ Entwicklung individueller Innovations-Werkzeuge.

E/ Implementierung von Innovationsstrategien- und Arbeitsweisen in Unternehmen.

F/ Begleitung von internen Veränderungsprozessen.

A Erarbeitung von unternehmensspezifischen Innovationsstrategien und -prozessen

Am Anfang steht die Entwicklung einer Vision, die im Einklang mit Markenwerten und Kundenbedürfnissen steht. Diese ist Basis für eine umfassende Innovationsstrategie und konkrete Roadmaps. Wir klären zusammen mit dem Kunden, welches die vielversprechendsten Innovationsfelder für ein Unternehmen sind und welche Geschäftsfelder gegebenenfalls neu erschlossen werden können. Wir nehmen bestehende Prozesse, von der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zur Vermarktung, unter die Lupe und suchen Optimierungspotentiale. Wir analysieren Schnittstellen von Innovationsteams mit anderen Abteilungen und den internen Informationsfluss. Wir entwickeln und implementieren KPIs und Trackingstrategien für die Messung der Innovationsleistung.

B Planung und Durchführung von Ideation Workshops

Unser in Größe und Dauer frei skalierbares Workshop-Format ermöglicht es uns in kurzer Zeit, eine große Zahl von Ideen zu produzieren und zu selektieren. Während eines Ideation Events durchlaufen die Teilnehmer verschiedene, klar abgegrenzte Workshop-Phasen. Zuerst werden anhand definierter Fragestellungen und verschiedener Kreativitätstechniken tausende Inspirationen und Ideenbruchstücke gesammelt. Anschließend werden Ideen konkretisiert und verfeinert, danach selektiert und schließlich mit Hilfe von Prototypen getestet und präsentiert. Erfolgsfaktoren des Workshops sind die klar vorgegebene Struktur mit exakten Timings, Geschwindigkeit, Produktion einer großen „Masse“ an Ideen, heterogene Teilnehmermischung, Feedbackschleifen und gezielte Moderation. So kann innerhalb kurzer Zeit eine bereits vorher festgelegte Zahl von Ideen und Konzepten produziert werden, egal zu welchem Thema. Der Teambuilding-Aspekt und die nachhaltige Motivation aller Teilnehmer ist ein weiterer gewünschter Effekt eines Ideation Events.

C Aufbau von Ideation Communities für Workshops oder langfristige Projekte

Ideen entstehen nicht auf der grünen Wiese. Sie entstehen durch Inspiration, offene Fragen, tiefes Know-how und Kollaboration. Im Projekt setzt das einen schnellen Zugriff auf unterschiedliche Persönlichkeiten voraus - dazu können neben unseren Experten auch Kunden und andere externe Beteiligte gehören. denkwerk baut auf eine kontinuierlich wachsende Innovations-Gemeinde, bestehend aus den unterschiedlichsten Persönlichkeiten mit den verschiedensten Hintergründen. Eine Möglichkeit, die denkwerk dabei nutzt, sind unkonventionelle Recruiting-Events, bei denen der ungezwungene Austausch im Vordergrund steht. Gemeinsame Interessen, Neugier und die Herangehensweise an gemeinsame Aufgaben sorgen für Gesprächsstoff. Erst in einem späteren Schritt geht es um Qualifikation für einen konkreten Job. Es entsteht ein dichtes Netz von festen und freien Mitarbeitern, Freunden und Partnern. So kann für jede Aufgabe, ob kurzfristiger Ideenschub, kontinuierliches Testing oder langfristige Zusammenarbeit, ein maßgeschneidertes Team zusammengestellt werden.

D Entwicklung individueller Innovations-Werkzeuge

Um individuelle Strategien und Methoden umzusetzen, kann es sein, dass auch individuelle digitale Tools benötigt werden, die sich nahtlos in den Arbeitsalltag einfügen. denkwerk analysiert die bestehenden Werkzeuge und Methoden und entwickelt bei Bedarf neue Tools - zum Beispiel für die interne Kommunikation, für Kollaboration, Brainstorming, Produktentwicklung, Monitoring oder Tracking.

E Implementierung von Innovationsstrategien und Arbeitsweisen in Unternehmen

Zielgerichtete Produktinnovationen sind gut. Um jedoch eine konsequente Innovationskultur im Unternehmen zu implementieren, bedarf es der Anpassung von Arbeits- und Denkweisen. Ein Unternehmen innovativer zu machen bedeutet, die interne Vernetzung und Zusammenarbeit zu verbessern, ein allgegenwärtiges Ideenmanagement zu etablieren und das Engagement der Mitarbeiter über ihr eigentliches Tagesgeschäft hinaus zu fördern. So entsteht bestenfalls eine “Macher-Mentalität” bei den Mitarbeitern und ein “Drive” innerhalb des Unternehmens. Dieser beschleunigt die Prozesse, schiebt Ideen an und befördert bislang ungenutztes Potenzial an die Oberfläche. Die Keimzelle für diesen Innovationsschub muss nicht immer eine eigene Innovationsabteilung sein, es eignen sich zunächst auch kleine, interdisziplinäre Arbeitsgruppen. Bei uns heißt dieses Team „denkwerk thinx“. Die Mitglieder treffen sich regelmäßig, um unabhängig vom Tagesgeschäft Innovationsprojekte anzustoßen, diese zu koordinieren, zukunftsweisende Themen zu erschließen und im Unternehmen verteiltes Innovations-Know-how zentral zu sammeln.

F Begleitung von internen Veränderungsprozessen

Die Regeln, Geschwindigkeiten und Dynamiken der digitalen Welt verlangen oftmals eine grundlegende Anpassung der Unternehmensstrukturen. Sie müssen flexibel sein, sich der Schnelligkeit des Marktes anpassen, reaktionsfähig sein. Neue Business-Herausforderungen müssen als solche erkannt und ihr Potenzial verstanden werden. denkwerk versteht die digitale Welt und ihre Nutzer und somit die neuen Anforderungen an Produkte und Services. Mit diesem Wissen erschließen wir gemeinsam mit unseren Kunden neue Geschäftsfelder und Arbeitsmodelle.



5 — Warum denkwerk?

A/ Beschleunigung

B/ Beteiligung

C/ Perspektivwechsel

D/ Orientierung

E/ Empathie

A Beschleunigung

Aufgrund unserer flexiblen Strukturen und etablierten Prozesse können wir ad hoc unsere Innovationsmaschine aktivieren. Bei kurzfristigem Bedarf an Ideen gewährleisten wir durch hocheffektive, kollaborative Ideations-Workshops eine schnelle (und oftmals entscheidende) Handlungsfähigkeit. Unsere Prozesse sind dabei so konzipiert, dass sie kopiert und angepasst - und so in verschiedensten Umfeldern implementiert werden können.

B Beteiligung

Eine intensive Beteiligung aller Stakeholder ist ein wichtiges Fundament für eine erfolgreiche und zielgerichtete Produktentwicklung. Kunden und Nutzer sind bei denkwerk immer Teil der Gruppe und des Prozesses. Sie entwickeln und diskutieren aktiv mit, statt nur Ergebnisse abzunehmen oder zu konsumieren.

C Perspektivwechsel

Geschlossene Teams waren einmal. Arbeitsgruppen müssen sich flexibel zusammensetzen und offen sein für unterschiedlichste Arten von Stakeholdern. Im denkwerk Innovationsprozess kommen Kunden, denkwerk Experten, externe Querdenker und Innovatoren zusammen und bilden eine heterogene, höchst empathische Arbeitsgruppe. So entsteht endlich ein tiefes gegenseitiges Verständnis von Zusammenhängen und Bedürfnissen innerhalb des Unternehmens oder auf Seiten der Nutzer. CEOs arbeiten gemeinsam mit ihren Kunden an neuen Ideen. Designer treffen auf Manager. Die Ausbildung von Soft Skills und eines gemeinschaftlichen Verständnisses der gegenseitigen Bedürfnisse bilden den "Treibstoff" des Produktentwicklungsprozesses.

D Orientierung

Will man nachhaltig Neues schaffen, gelingt dies selten auf Basis eines spontanen Geistesblitzes. Denn oftmals ist weder klar, in welchem Bereich Innovation den höchsten Mehrwert bringt, noch was eigentlich damit erreicht werden soll. Hier gibt denkwerk Orientierung. Wir bieten proaktive und persönliche Beratung zur gemeinsamen Entwicklung von überzeugenden Strategien und Visionen - die Basis erfolgreicher Geschäftsmodelle.

E Empathie

Wir legen großen Wert darauf, ein empathischer Diskussions- und Innovationspartner zu sein. Das bedeutet ein tiefes Einfühlungsvermögen für Nutzer und unsere Partner aufzubauen, ihre Absichten und Gedanken zu erkennen sowie ihre Emotionen und Charaktereigenschaften zu verstehen. Nur so können wir die Bedürfnisse des Marktes mit denen der Konsumenten zusammenbringen. Vertrauen und eine dauerhafte persönliche Beziehung prägen für uns eine nachhaltige Zusammenarbeit.

Impressum —

**Autoren: Timo Bäcker,
Marcel Zauche
Illustration: Sharmila Banerjee
© 2013 denkwerk
Alle Rechte vorbehalten.**

Kontakt —

**Melinda Burmeister
presse@denkwerk.com
T +49 221 2942 100**

**denkwerk GmbH
Vogelsanger Straße 66
50823 Köln**

denkwerk.com