

LEADERS VON MORGEN

Digitale
Transformation



Stop guessing. Start doing.

Episode 2

| | | |
|-----------------------------------|---|----|
| Intro - Recap und Ausblick | | 58 |
| <hr/> | | |
| Kapitel 7: | Phase 2: Schnelles Prototyping im geschützten Raum | 60 |
| <hr/> | | |
| Kapitel 8: | Geschützter Raum - Aufbau einer Innovationseinheit | 70 |
| <hr/> | | |
| Kapitel 9: | Digital Mindset - "Must Have" für die digitale Transformation | 80 |
| <hr/> | | |
| Kapitel 10: | Fehlerkultur etablieren | 84 |
| <hr/> | | |
| Kapitel 11: | Phase 3: Minimum Viable Product (MVP) | 86 |
| <hr/> | | |
| Kapitel 12: | MVP - Best Practices | 90 |
| <hr/> | | |
| Case Study "Klößner" | Learnings & Doings der digitalen Transformation | 93 |
| <hr/> | | |

Intro

Recap und Ausblick

#Essenzen



Für einen erfolgreichen Transformationsprozess sind kurze Rückblicke und Zwischenstopps wichtig. Daher fasst **PHILIPP** die letzten Kapitel und Deine Schritte in einem kurzen Recap für Dich zusammen.

Bisher ging es um:

- das Marktumfeld und was Du daraus für Deinen digitalen Transformationsprozess schließt
- Kultur-Transformation, “Digital Leadership” und deren Bedeutung für digitale Transformationsprozesse
- Nordstern, Vision, Strategie und die Bedeutung von Struktur, Kultur und Mindset
- OKRs als Werkzeug, um Strategien zu operationalisieren und messbar zu machen
- Philipps 14 Analyse-Fragen zur Entwicklung einer digitalen Transformations-Strategie
- Phase 1 des digitalen Transformations-Prozesses mit Werkzeugen zur Analyse der Nutzer-Bedürfnisse
- Tools zum Entwickeln von Ideen auf Basis der Pain Points

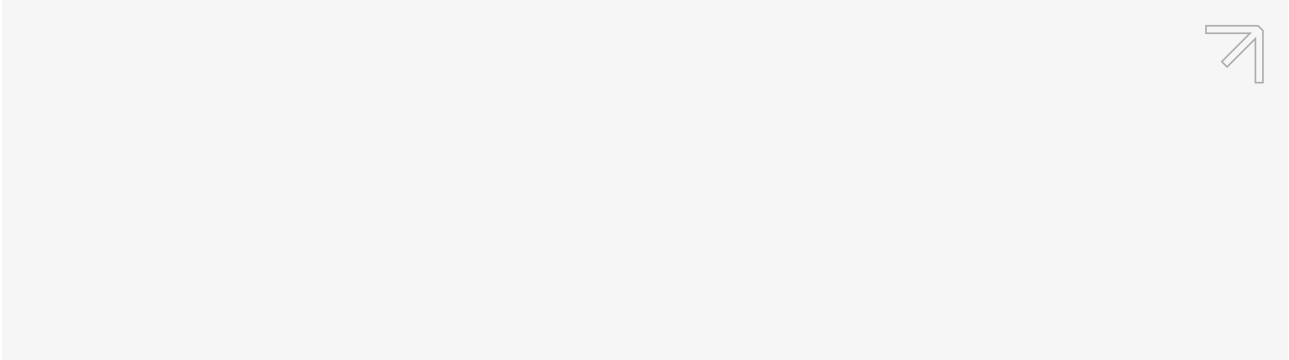
#Transfer



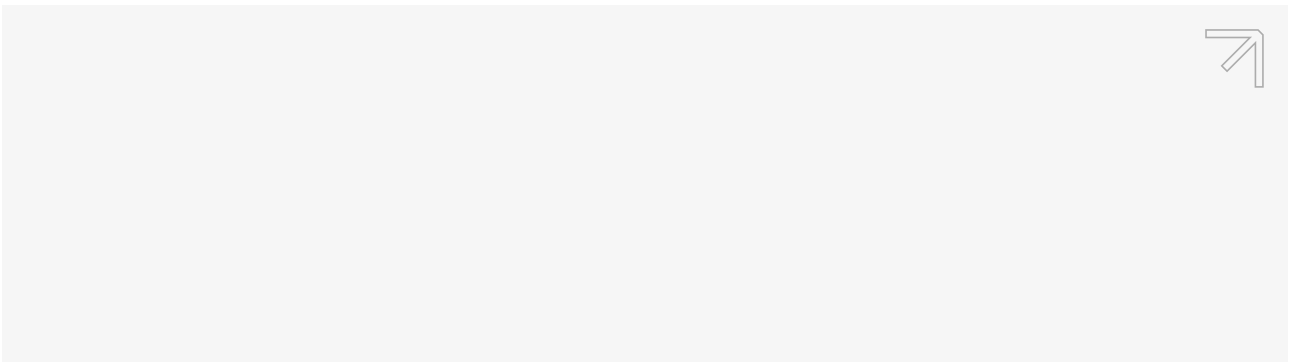
Bevor Du selbst im Prozess weiter machst, halte kurz inne und frage Dich:
Was sind Deine zentralen Erkenntnisse aus den ersten Kapiteln?



Was ist für Dein/Euer Transformationsvorhaben oder Deinen MyCase besonders wichtig? Was ist ggf. anders als im hier beschriebenen Vorgehen und wie muss Deiner Meinung nach darauf reagiert werden?



Welche Fragen bzw. Klärungen hast Du für die nächsten Schritte? Wie/mit wem wirst Du sie besprechen und beantworten?



#Essenzen



PHILIPP gibt Dir auch einen Ausblick auf die nächsten Kapitel. Es geht um die Umsetzung der entwickelten Ideen in Form von MVPs - Minimum Viable Products oder "Minimalprodukten". Hierzu sind ein paar Dinge notwendig:

- ein digitales Mindset und eine Test-Mentalität
- ein geschützter Raum für schnelles Prototyping
- eine Innovationseinheit und Fehlerkultur

Viel Spaß bei den folgenden Kapiteln.

Kapitel 7:

Phase 2: Schnelles Prototyping im geschützten Raum

#Essenzen



Zu Beginn führt Philipp den 4-Phasen Prozess fort. Genauso wie Phase 1, so sollte auch die zweite Phase nicht länger als 6 Wochen dauern.

In ihr geht es darum, die ausgewählten Ideen mit Probenutzerinnen zu testen, um Daten zu sammeln und herauszufinden, welche Ideen tragfähig sind. Dies erfolgt durch die schnelle Entwicklung von Prototypen auf Basis der erarbeiteten Ideen. Diese Prototypen können und sollen äußerst roh sein. Meist laufen wir in die Falle, schon an dieser Stelle hohe Ansprüche an Design, Technik und Usability zu haben. Dies spielt aber alles keine Rolle.

Es geht darum zu testen, wie die Nutzer reagieren und ob es deren Schmerzpunkte löst. Hierzu reichen Mock-ups, Skizzen oder Fake-Dummies, die einfach und schnell z.B. in Powerpoint erstellt werden.

Anschließend wird der Prototyp in Interaktion mit einigen Nutzerinnen getestet. Auch hier wieder wichtig: geduldig zuhören und nicht allzu viel erklären. Es geht eher darum die Verbindung zu den Schmerzpunkten herzustellen, die prototypische Lösung kurz vorzustellen und dann zu fragen, wie es dem Nutzer damit geht? Was er vermisst? Was den Schmerzpunkt löst oder was ggf. nicht? Wie könnte eine bessere Variante aussehen und was müsste sie konkret können, um die Schmerzpunkte zu lösen?

Für diese Phase 2 gilt das Motto: "Fake it until you make it!"

Auch wenn dieser Satz für so manche Person ein echter Schocker ist - v.a. in auf Perfektion und Nullfehlertoleranz getrimmten Unternehmen - für die Entwicklung von nutzerzentrierten Services und Produkten ist dieser Ansatz essentiell. Natürlich muss differenziert werden, wie dieser Satz gemeint ist. Es geht keinesfalls darum zu betrügen, sondern schnell eine Rohversion zu entwickeln, mit der ich mit meinen Nutzerinnen in Interaktion treten kann, ihre Reaktion testen und Feedback einholen kann. In jedem Fall ist man dann dabei transparent gegenüber dem Kunden und teilt mit, dass es sich lediglich um einen unfertigen Prototypen handelt. In den meisten Fällen ergibt sich hieraus eine interessante und völlig andersartige Kommunikation und Bindung mit dem Nutzer.



FRÄNZI spricht von kleinen Schnellbooten im geschützten Raum. Sie meint damit: Ideen ausprobieren zu können, ohne dass es schwerwiegende Konsequenzen hat. Dieser lernfreundliche Raum ist enorm wichtig, um Erfahrungen zu sammeln und mit Hilfe von Iterationsschleifen den Prototypen anpassen zu können.



Zusätzlich zu den Prototypen solltest Du auch Kanäle für das Marketing und die Kommunikation des Prototypen testen - z.B. verschiedene Social-Media-Kanäle, unterschiedliche Ansprachen der Zielgruppen und auch so "verrückte" Dinge wie Printmailings.

Verschiedene Sales-Kanäle, wie Messen, persönliche Verkaufsgespräche, Telefonverkauf etc. sollten ebenfalls getestet werden.

Wichtig dabei ist, ständig zu messen, welche Wirkung die verschiedenen Kanäle haben, um datenbasiert entscheiden zu können, welche davon ausgebaut werden sollen und welche nicht.

#Transfer



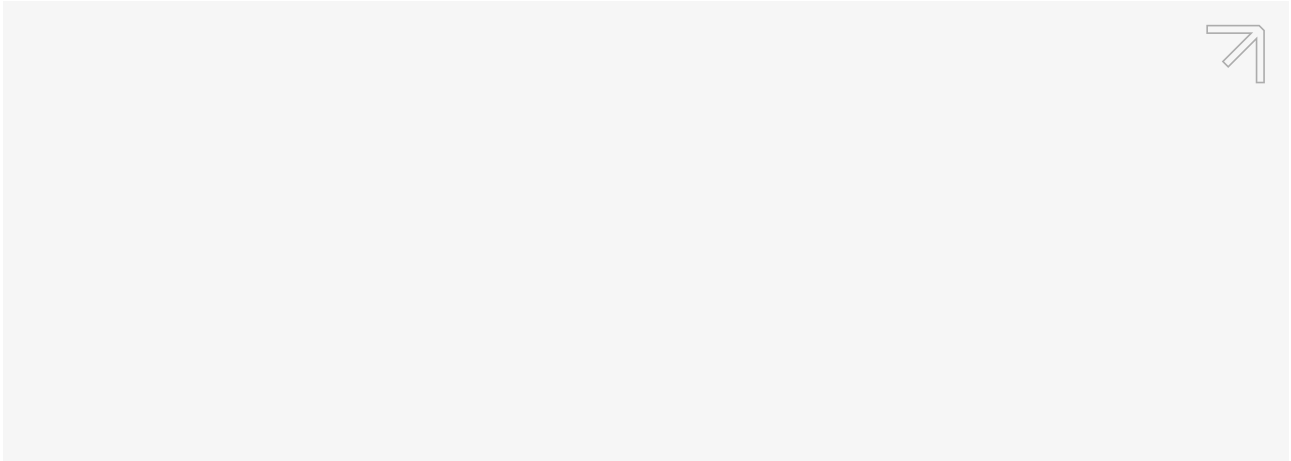
Wir befinden uns in Phase 2 und knüpfen an Deinen bisher erarbeiteten Ideen an. Da die Zeit und der Raum vermutlich nicht ausreicht, um sie gleich hier und jetzt in Prototypen umzusetzen, ist es Deine Aufgabe, hierfür einen Plan zu entwickeln.

Nimm die von Dir/Euch in Phase 1 ausgewählten Ideen und überlege Dir, wie Du die Entwicklung von Prototypen auf Basis dieser Ideen gestaltest.

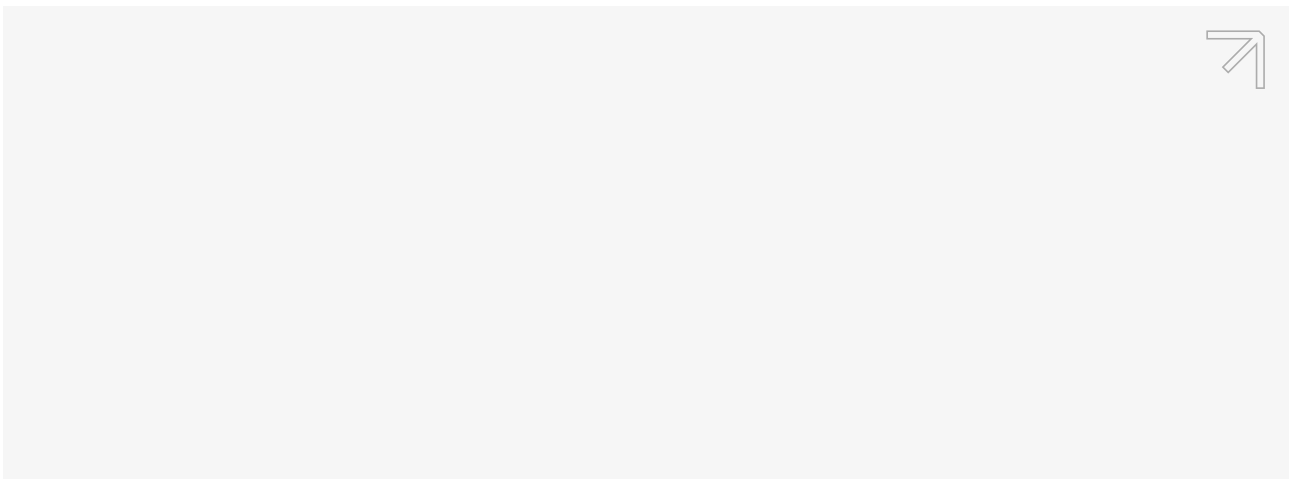
Wer ist im Team? Wer wird beteiligt? Wie sieht eine passende Mischung aus internen und externen Teammitglieder aus? (Hinweis: Im Kapitel "Aufbau einer Innovationseinheit" werden wir hierauf noch einmal vertiefend eingehen.)



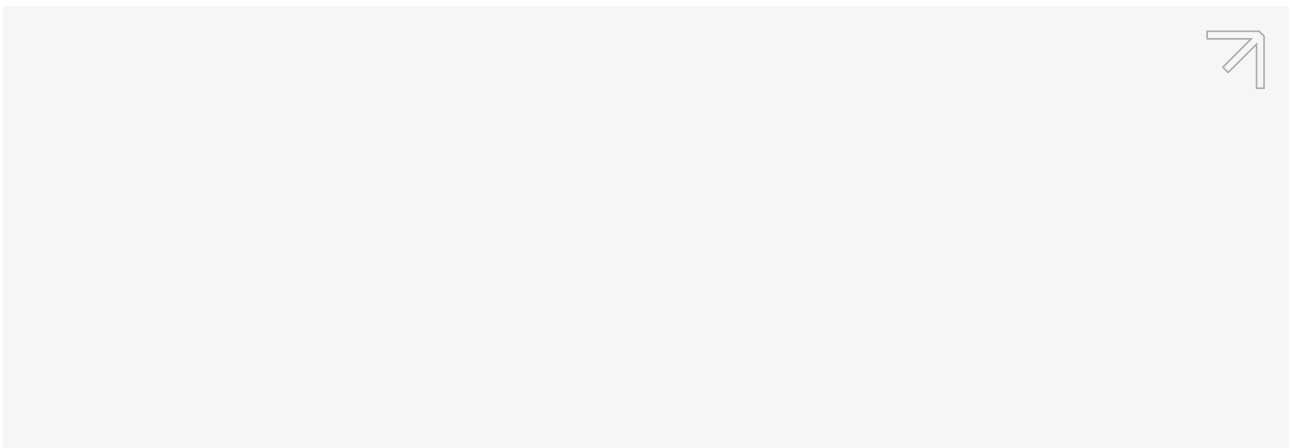
**Wie sieht der geschützte Raum hierfür aus? Wie wird der Schutz kommuniziert?
Welche Verbindungen und welchen Informationsaustausch gibt es zur
Kernorganisation?**



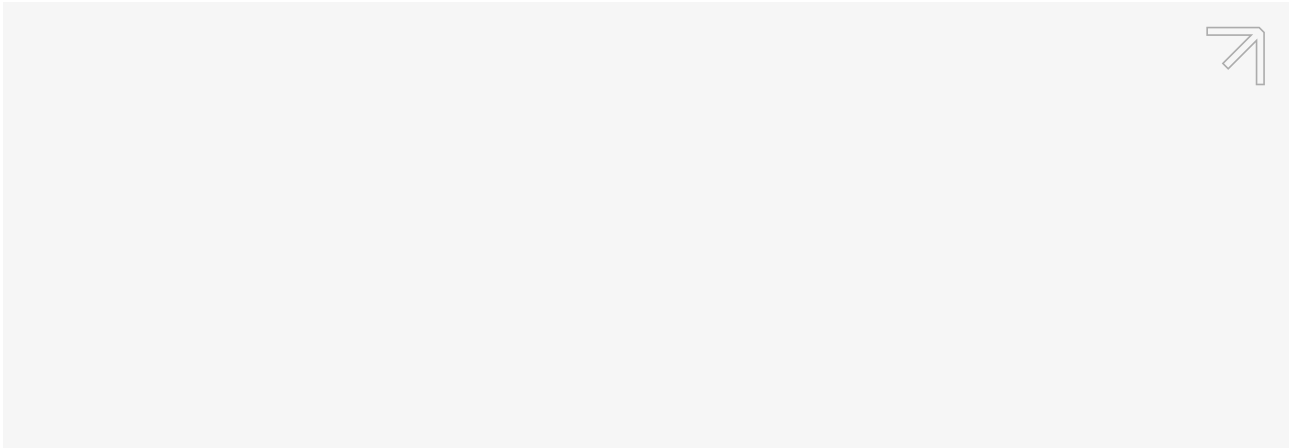
**Welche Ressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt (v.a. Zeit, Budget
und Personen)?**



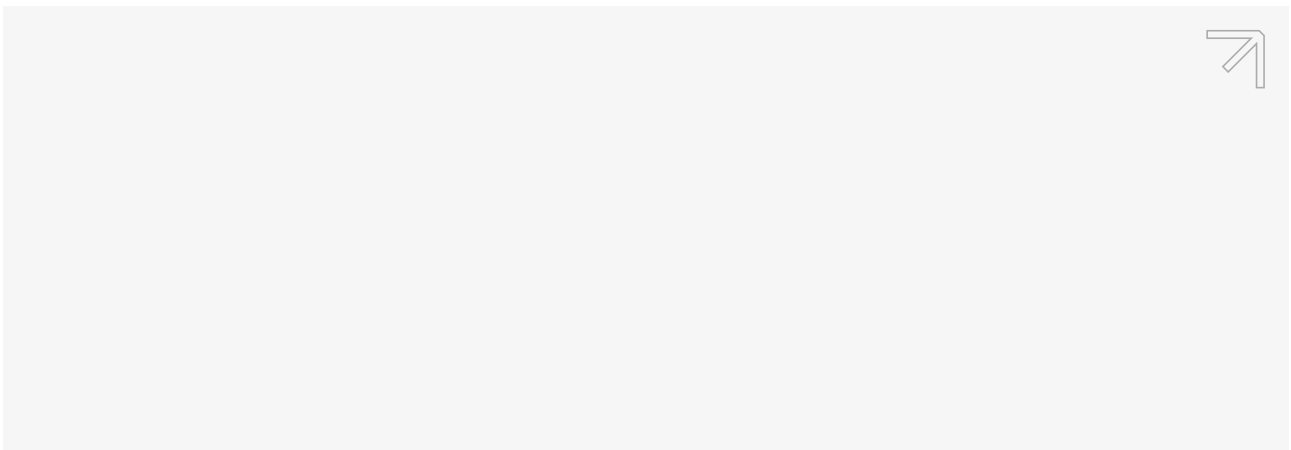
Bis wann wird wie oft und wie lange an den Prototypen gearbeitet?



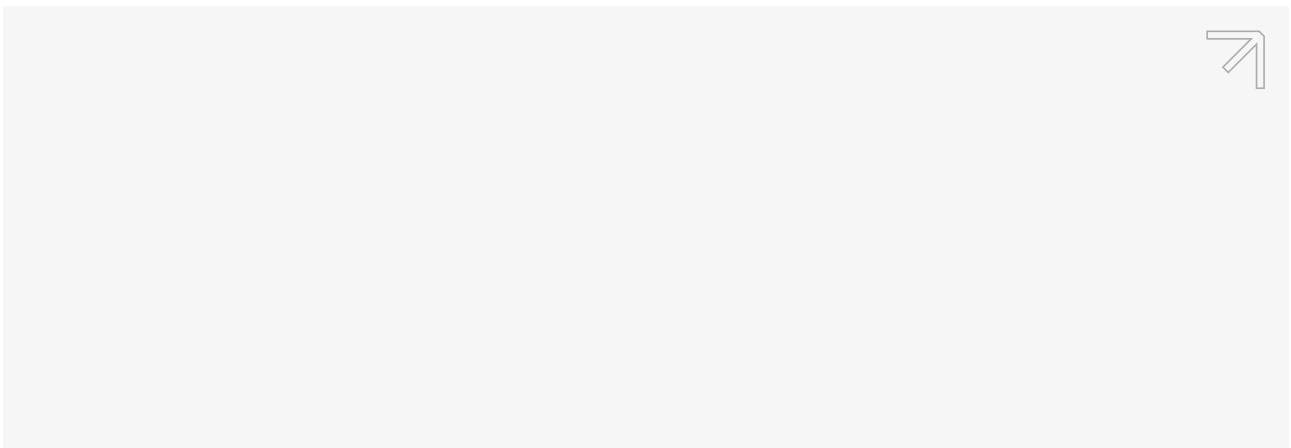
**Wie/wann/von wem werden die Nutzertests durchgeführt?
(Sofern sich dies an dieser Stelle schon bestimmen lässt.)**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, faint icon of a right-pointing arrow.

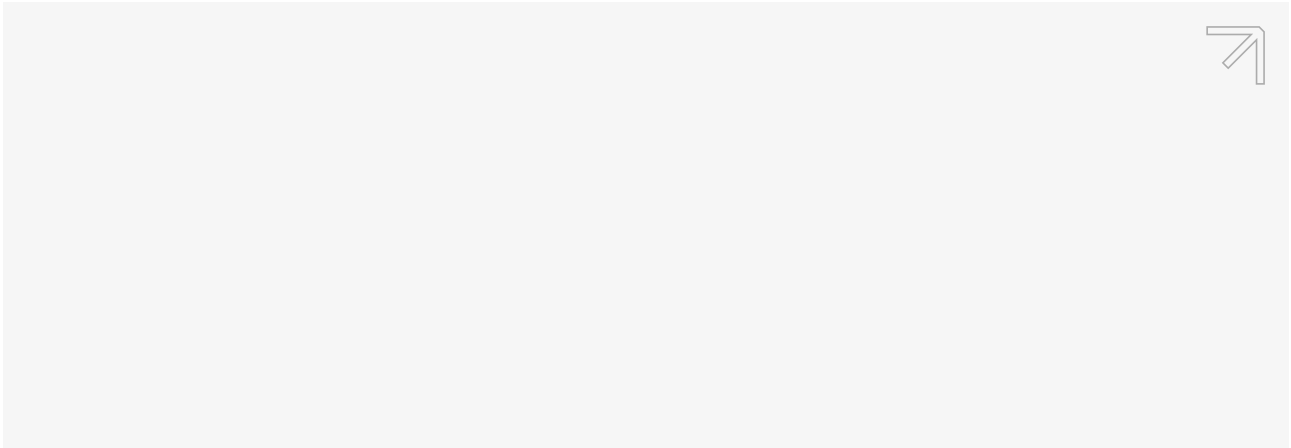
Welche Sales- und Marketingkanäle wollt Ihr testen? Wie sehen die entsprechenden Funnels aus und wie messt Ihr deren Wirkung? Wer trägt dafür die Verantwortung?

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, faint icon of a right-pointing arrow.

Wer muss mit ins Boot geholt werden? Wer entscheidet über das Vorgehen, gibt grünes Licht und wird über die Ergebnisse informiert?

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, faint icon of a right-pointing arrow.

Was gibt es zusätzlich noch zu bedenken?



In den folgenden Kapiteln gibt es zusätzliche Hinweise, die diese Aspekte noch vertiefen. Du kannst sie bei Deinen Notizen dann nachträglich berücksichtigen.

#Bonus: Toolbox Design Thinking



Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist laut Definition eine Methodik und zugleich ein Denkansatz. Design Thinking stellt gewissermaßen eine Form der Unternehmensstrategie dar, die sicherstellen soll, dass **Unternehmen zugleich kreativ, innovativ und nah an ihren Kunden bleiben**. Design Thinking wird in dieser Hinsicht

- sowohl als Methoden-Set
- als auch als Ansatz, Denkweise und Prozess beschrieben.

Das Ziel von Design Thinking-Prozessen in Organisationen ist die kreative Lösung eines Problems oder einer Aufgabenstellung oder die kreative Entwicklung von neuen Produkten oder Geschäftsfeldern: also eine Innovation.

Dabei muss eine Innovation nicht immer eine Erfindung sein, welche die Welt radikal verändert. Sinnvolle Innovationen können auch "klein" sein. Entwickelt man gemeinsam im Team zum Beispiel eine Idee, wie unternehmensinterne Abläufe und Prozesse effektiver oder schneller gestaltet werden können, stellt auch das eine Innovation dar, in die es sich lohnt zu investieren.

Design Thinking als Ansatz oder Paradigma

Viele Unternehmen verwenden die Ideen des Design Thinking-Ansatzes zur Gestaltung einer Innovationskultur, die die Kreativität der Mitarbeiter zulässt und fördert. Beispielsweise werden im Arbeitsalltag Prozesse und Räumlichkeiten so gestaltet, dass sich Kreativität entfalten kann. Dies kommt einer Aufwertung und Wertschätzung der Mitarbeiter gleich.

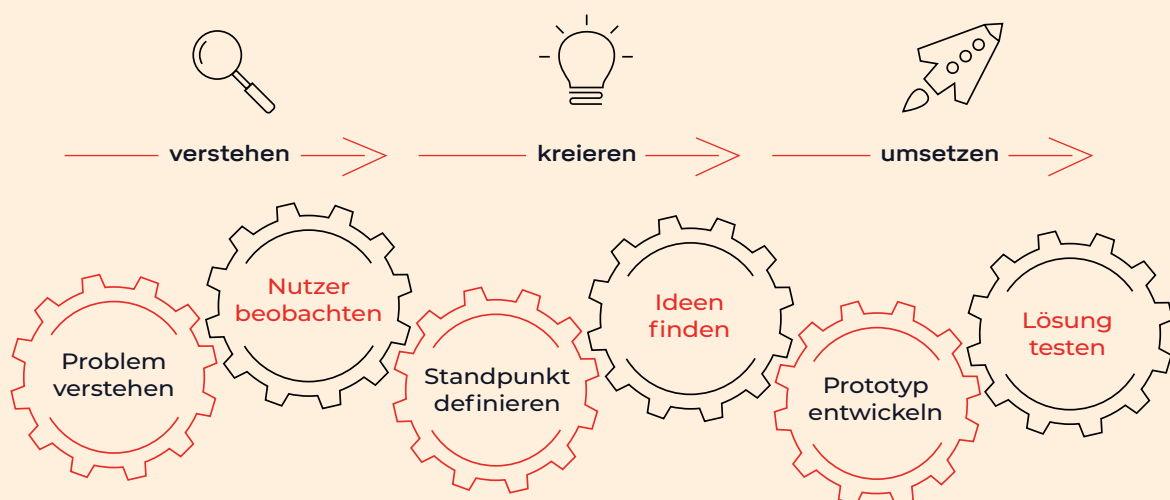
Oftmals bleibt in Unternehmen das kreative Potenzial vieler Mitarbeiter und Teams ungenutzt. Doch gerade diese Mitarbeiter sind Experten in den Bereichen des Unternehmens, in denen sie tätig sind. Ein Unternehmen, das auf die Ideen und die Kreativität der eigenen Mitarbeitenden zugreift und diese in Innovationsprozesse einbindet, legt großes Potenzial für Innovativität und Innovationskraft frei.

Design Thinking als Methode

Wird Design Thinking als Methode beschrieben, dann meint man häufig eine fest definierte Vorgehensweise, wie ein Design Thinking-Prozess aufgebaut wird. Als Methodologie bietet Design Thinking eine Vielzahl von Tools, Vorgehensweisen und Einzel-Methoden, wie kreative Prozesse methodisch gestaltet werden können.

Der Design Thinking-Prozess

Design Thinking läuft in sechs Phasen ab:



Quelle: nativ Digital

Weiterführende Informationen zu Design Thinking - und auch zu den konkreten damit verbundenen Methoden findest Du unter nativ Digital:

<https://nativdigital.com/design-thinking-prozess/>

<https://nativdigital.com/design-thinking-methoden/>

Phase 1 “Problem verstehen”: In der ersten Phase konzentrieren wir uns auf das Problem oder die Herausforderung, die wir lösen wollen. Welches Problem hat unsere Kundin? Wir verstehen die Problemstellung. Wir verstehen, wer unsere Zielgruppe ist, wann das Ergebnis benötigt wird und wieso unser Kunde denkt, dass er eine Lösung für das Problem braucht. Außerdem beachten wir Rahmenbedingungen, die in unserem Unternehmen vorliegen oder die uns unsere Kundin genannt hat.

Ziel dieser Phase ist es, eine sogenannte Design Challenge zu formulieren. Das ist quasi unser Projektauftrag, den wir mit dem Design Thinking Prozess lösen wollen.

Phase 2 “Nutzer beobachten”: In der zweiten Phase konzentrieren wir uns auf unsere potenziellen Kunden und Nutzerinnen. Welche Bedürfnisse haben unsere Kundinnen? Wir werden Experten darin, unsere Kunden besser zu verstehen.

Ziel dieser Phase ist es, Empathie für unsere Kunden, die Nutzer unserer Lösung, aufzubauen. Um unsere Kundinnen zu verstehen, beobachten wir sie in diesem Prozessschritt. Das können wir z.B. mit explorativen Interviews tun, einem Selbsttest oder durch das wirkliche Beobachten unserer Kundinnen, z.B. mit der Fly-on-the-Wall-Methode.

Phase 3 “Standpunkt definieren”:

In der dritten Phase fassen wir unsere Erkenntnisse und unser Wissen zusammen. Welche Erkenntnisse können wir gewinnen? Wir teilen unser Wissen im Team. Unsere bisherige Analyse interpretieren wir und ziehen daraus neue Erkenntnisse und gewichten die Erkenntnisse. Das Bild unserer Nutzerinnen nimmt deutlich an Detailgrad zu.

Ziel der Phase ist es, das Wissen mit unserem Team zu teilen und daraus greifbare Erkenntnisse zu generieren. Unsere Erkenntnisse fassen wir z.B. in einer Persona zusammen. Die Persona stellt unsere Nutzergruppe mit ihren Bedürfnissen dar. Diese Persona lässt uns in den nächsten Phasen des Design Thinking Prozesses Empathie bei

der Ideengenerierung empfinden. Wir schließen die Phase mit einer How-Might-We-Frage ab.

Phase 4 “Ideen finden”: Im vierten Prozessschritt entwickeln wir Ideen und skizzieren Lösungen. Welche Idee löst das Problem? Wir wenden verschiedene Kreativ-Methoden an, um mit unserem umfassenden Wissen neue Lösungen zu entwickeln. Unser Fokus liegt dabei auf der Quantität. Wir entwickeln möglichst viele Ideen, um anschließend auf innovative Lösungsansätze zu kommen.

Ziel dieser Phase ist es, möglichst viele Ideen zu generieren und diese im Anschluss zu priorisieren. Zur Priorisierung können wir die Wow-How-Now-Methode nutzen. Wichtig ist es, sich auf ein bis zwei Ideen zu einigen und diese in der nächsten Phase zu testen.

Phase 5 “Prototyp entwickeln”: Im fünften Prozessschritt erwecken wir unsere Idee zum Leben. Wie visualisieren wir die Idee? Wir lassen unsere Lösung greifbar für den Kunden werden.

Ziel ist es, die Lösung mit unseren Nutzerinnen zu testen und neues Feedback und weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen. Wir fokussieren uns darauf, möglichst schnell und mit wenig Aufwand Prototypen zu erstellen. Die Prototypen werden kontinuierlich durch das Feedback unserer Kunden angepasst. Zu Beginn reicht oftmals eine Skizze oder ein gebasteltes Element aus.

Phase 6 “Lösung testen”: In der letzten Phase testen wir den Prototypen mit unseren Kundinnen. Welche Rückmeldung geben uns unsere Kunden? Wir erhalten qualitatives Feedback. Wir testen und entwickeln unsere Idee so lange weiter, bis unsere Kundin – unser Nutzer – unsere Idee als Problemlösung anerkennt. Ansonsten gilt: neue Ideen testen.

Ziel ist es, unsere Ideen zu testen, um herauszufinden, ob unsere Lösung die Bedürfnisse unserer Kunden erfüllt. Dazu können wir z.B. die Card Sorting Methode nutzen, um unsere Features zu testen. Wichtig ist, dass unser Prototyp laufend angepasst wird und wir das Feedback unserer Kundinnen beachten sollten. Wenn eine Idee nicht gut bei unseren Kunden ankommt, gehen wir in die Phase 4 zurück und wählen eine andere Idee, die wir im Anschluss testen.

Design Thinking: Das Problem steht im Vordergrund

Mit Blick auf die Schritte des Design Thinking Prozesses wird deutlich, dass wir uns in 3 von 6 Phasen zunächst mit dem Verstehen des Problems beschäftigen. Das ist ein essentieller Aspekt der Methode. Wir investieren viel Zeit, das Problem richtig zu verstehen und einzugrenzen. Nur so wird es möglich, gewinnbringende und radikal kundenzentrierte Ideen zu entwickeln, die echte Pain Points lösen.

Wir müssen unseren Kunden wirklich zuhören

Wieso kommen wir so selten auf die Idee, einfach mit unseren Kunden zu sprechen? Damit meinen wir nicht, Kundinnen zu fragen, was sie wollen. Denn, wie schon Henry Ford einst sagte: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“

Vielmehr geht es darum herauszufinden, was unsere Kunden wirklich wollen. Wir stellen ihr Bedürfnis in den Mittelpunkt. Und genau das tut die Innovationsmethode Design Thinking: Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse, um innovative Lösungen zu entwickeln.

Organisationen, die Design Thinking aktiv leben, gehen mit folgendem Mindset einher:

1. Wir denken in Problemen, nicht in Lösungen.
2. Die Kunden stehen immer im Mittelpunkt.
3. Wir sind offen für jegliche Ideen.
4. Wir halten nicht unnötig an Ideen fest.
5. Nur als Team kommen wir ans Ziel.

Die Design Thinking Prozess Erfolgsfaktoren

Design Thinking ist nichts Neues. Dennoch wenden längst nicht alle Unternehmen Design Thinking an. Der Design Thinking Prozess zwingt uns, unsere bisherigen Arbeitsweisen hinter uns zu lassen. Wir sind es gewohnt, ein detailliertes Konzept in Form von PowerPoint Folien und eine finanzielle Planung in Form einer detaillierten Excel-Liste abzuliefern, bevor ein Projekt gestartet wird. Genau dieses Vorgehen wird durch die Iterationen von Design Thinking abgelöst. Wieso sollen wir mehrere hunderttausend Euro für eine Lösung freigeben, wenn wir noch gar nicht wissen, ob unsere Kunden diese Lösung kaufen?

Unser neues Motto sollte vielmehr lauten: **Fail Fast, Fail Cheap.**

Design Thinking bringt uns dieses Vorgehen, schnelles Feedback zu bekommen, bei. Gleichzeitig etablieren wir eine neue Art der Zusammenarbeit: Eine, die auf Pragmatismus setzt und durch Analysen und Erkenntnissen unseren Blickwinkel erweitert. Die vermeintlich wichtigste Lehre, die wir aus der Anwendung des Design Thinking Prozesses lernen können, ist zuzuhören. Wir werden nicht mehr sofort nach Lösungen suchen. Vielmehr werden wir uns Zeit nehmen, um uns das Problem anzuhören und zu verstehen, was genau die Herausforderung ist. Erst dann ist eine Lösung durch innovative Ideen möglich.