

The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

von Roger Martin



Buchzusammenfassung | lorenz.ritzmann@stimmt.ch | 29. März 2010

stimmt.

Um längerfristig bestehen zu können, müssen Firmen einerseits höchst effizient organisiert sein, andererseits aber auch mit freilaufender Innovationskraft umgehen können, um nicht von der Konkurrenz überholt zu werden.



stimmt.

Inhalte

Design Thinking

Um die Balance zwischen Effizienz und Innovation erreichen zu können, müssen die Vorteile von analytischem und intuitivem Denken vereint werden

Annahmen hinter Design Thinking

Weshalb intuitive und analytische Denker zusammenarbeiten müssen, um Wissen so voranzutreiben, dass es profitabel verwendbar wird

Fallstudien

Wie Herman Miller, Procter & Gamble und Google Design Thinking auf verschiedene Weisen implementierten und damit Erfolg vorweisen konnten

Die Transformation einer Unternehmung

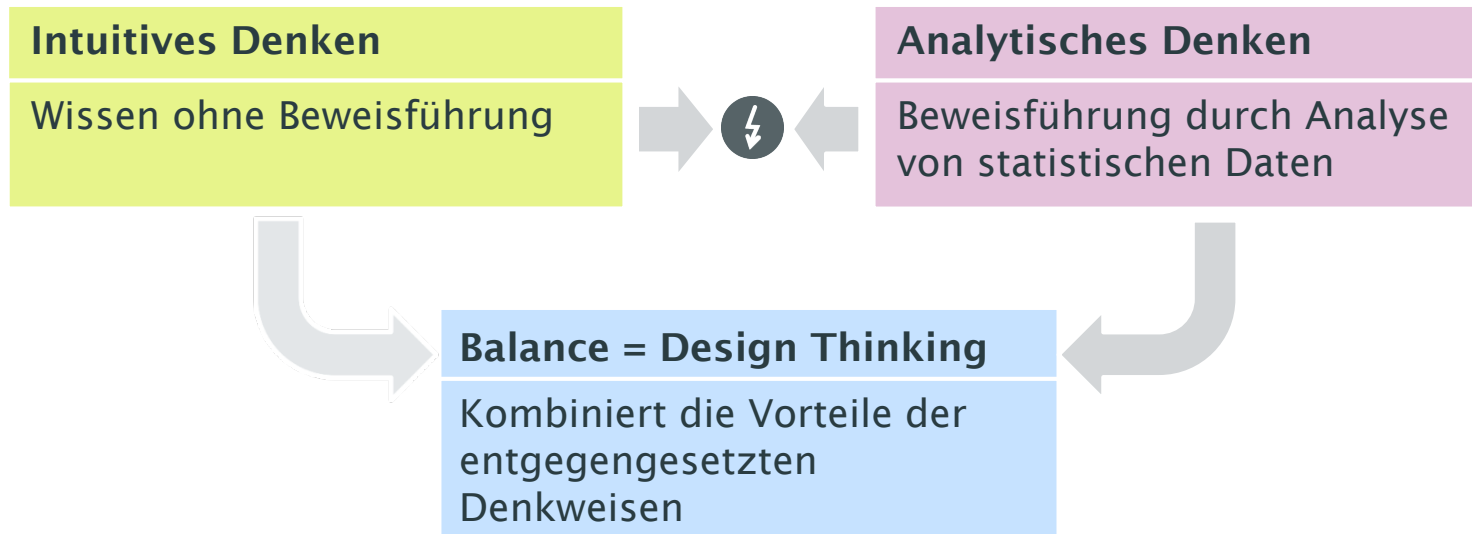
Welche Änderungen in den Strukturen, den Prozessen und der Kultur eines Unternehmens nötig sind, um Design Thinking etablieren zu können



Personas, die Menschen mit verschiedenen Denkmustern, Arbeitsstrategien und Einstellungen repräsentieren

Design Thinking | Langfristiger Wettbewerbsvorteil durch Vereinigung der Vorteile zweier Denkweisen

Design Thinking bedeutet, Effizienz und Innovation zu vereinen, indem zwischen intuitivem und analytischem Denken balanciert wird



Entstehender Nutzen durch die Integration von Design Thinking

- Kostenvorteile
- Langfristiger Wettbewerbsvorteil durch Erfinden neuer Produkte und dem Erkunden neuer Wege, Geschäfte zu machen

Analytisches und intuitives Denken ergänzen sich gegenseitig. Firmen, die diese beiden Denkweisen nicht kombinieren, werden längerfristig Schwierigkeiten haben, Gewinn zu erwirtschaften.

Inhalte

Design Thinking

Um die Balance zwischen Effizienz und Innovation erreichen zu können, müssen die Vorteile von analytischem und intuitivem Denken vereint werden

Annahmen hinter Design Thinking

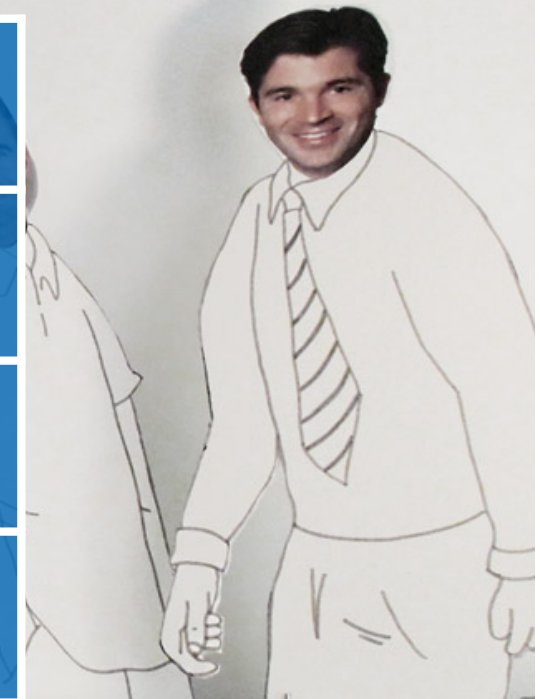
Weshalb intuitive und analytische Denker zusammenarbeiten müssen, um Wissen so voranzutreiben, dass es profitabel verwendbar wird

Fallstudien

Wie Herman Miller, Procter & Gamble und Google Design Thinking auf verschiedene Weisen implementierten und damit Erfolg vorweisen konnten

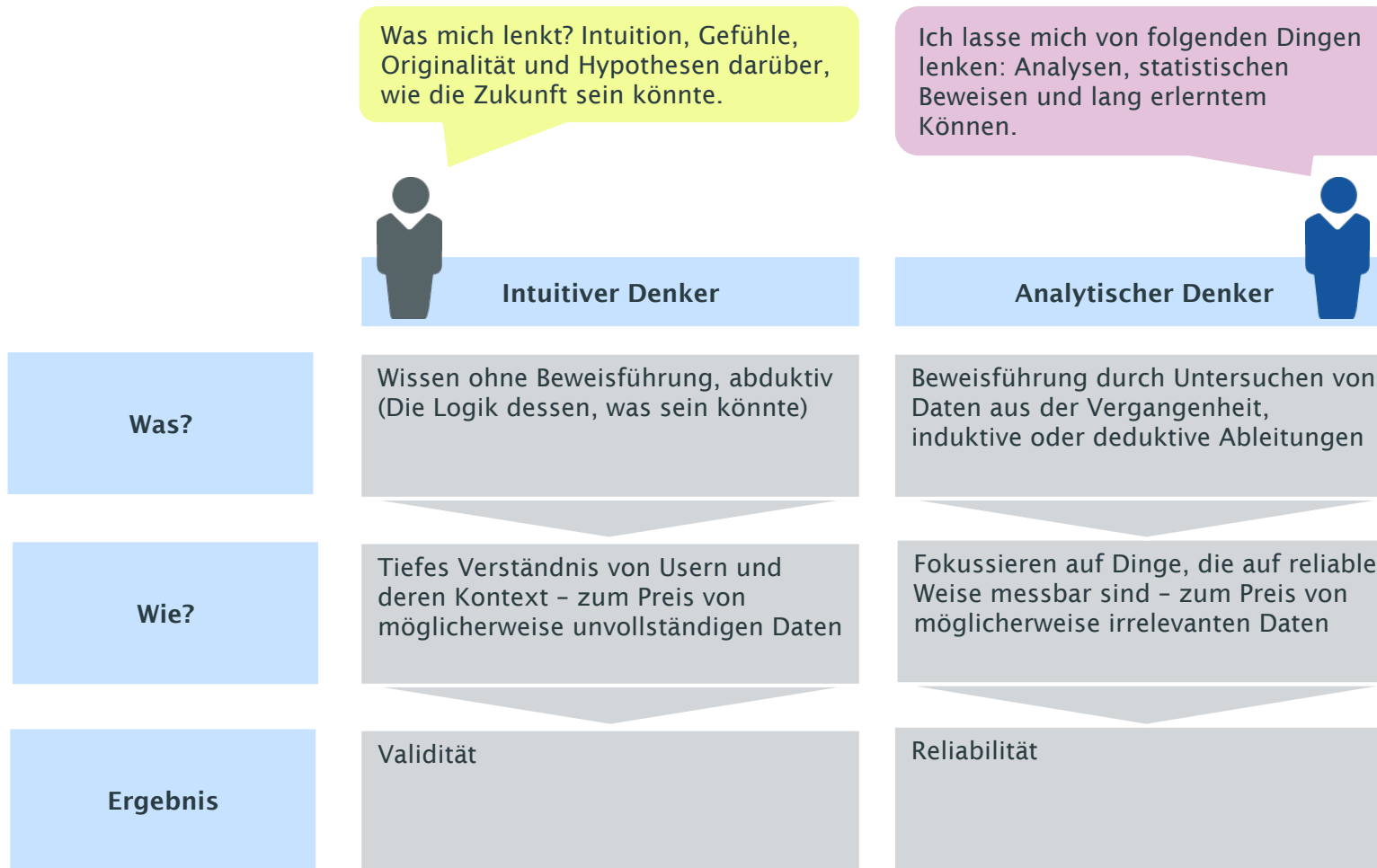
Die Transformation einer Unternehmung

Welche Änderungen in den Strukturen, den Prozessen und der Kultur eines Unternehmens nötig sind, um Design Thinking etablieren zu können



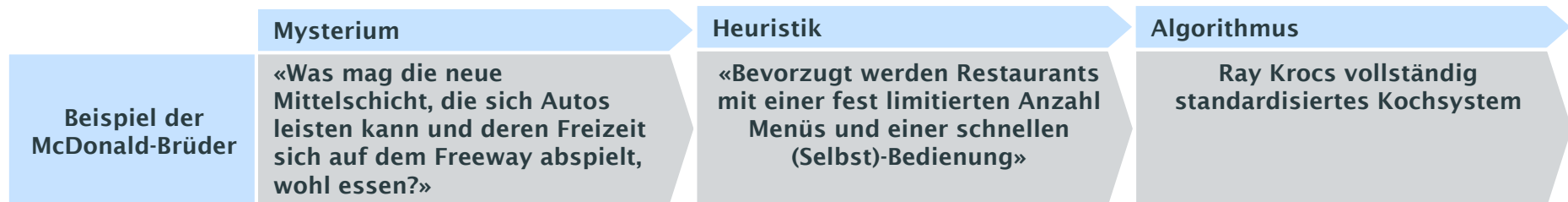
Personas, die Menschen mit verschiedenen Denkmustern, Arbeitsstrategien und Einstellungen repräsentieren

Ergebnisse der verschiedenen Denkweisen | Intuitives Denken führt zu Validität, analytisches Denken zu Reliabilität



Beide Denkweisen sind nötig, um den längerfristigen Erfolg einer Firma zu ermöglichen. Da sich intuitive und analytische Denker oft nicht mögen, besteht die Schwierigkeit darin, die beiden auf profitable Weise zusammenzuarbeiten zu lassen.

Der Knowledge Funnel | Wie sich Wissen über die Zeit entwickelt



Der Knowledge Funnel stellt dar, wie sich Wissen über verschiedene Stufen bis hin zu vollständig standardisierten Algorithmen entwickelt. Mit jeder Stufe steigert sich die Effizienz, mit der das darin vorhandene Wissen ausgenutzt werden kann.

Der Knowledge Funnel | Trade-Off zwischen Innovation und Effizienz



Kleine Firmen und Universitäten tendieren dazu, **Validität** anzustreben

- **Wissen wird exploriert:** Investitionen nötig um unbekannte Gebiete zu erforschen
- **Unvorhersagbar:** Schwierige Vorhersage darüber, welche Wissensgebiete sich profitabel nutzen lassen – Strukturen, um Wissen effizient in Profit umzuwandeln existieren noch nicht
- **Echte Innovation:** Lösung von Wicked Problems*, Erfindung von neuen Produkten und Wegen, um Geschäfte zu machen

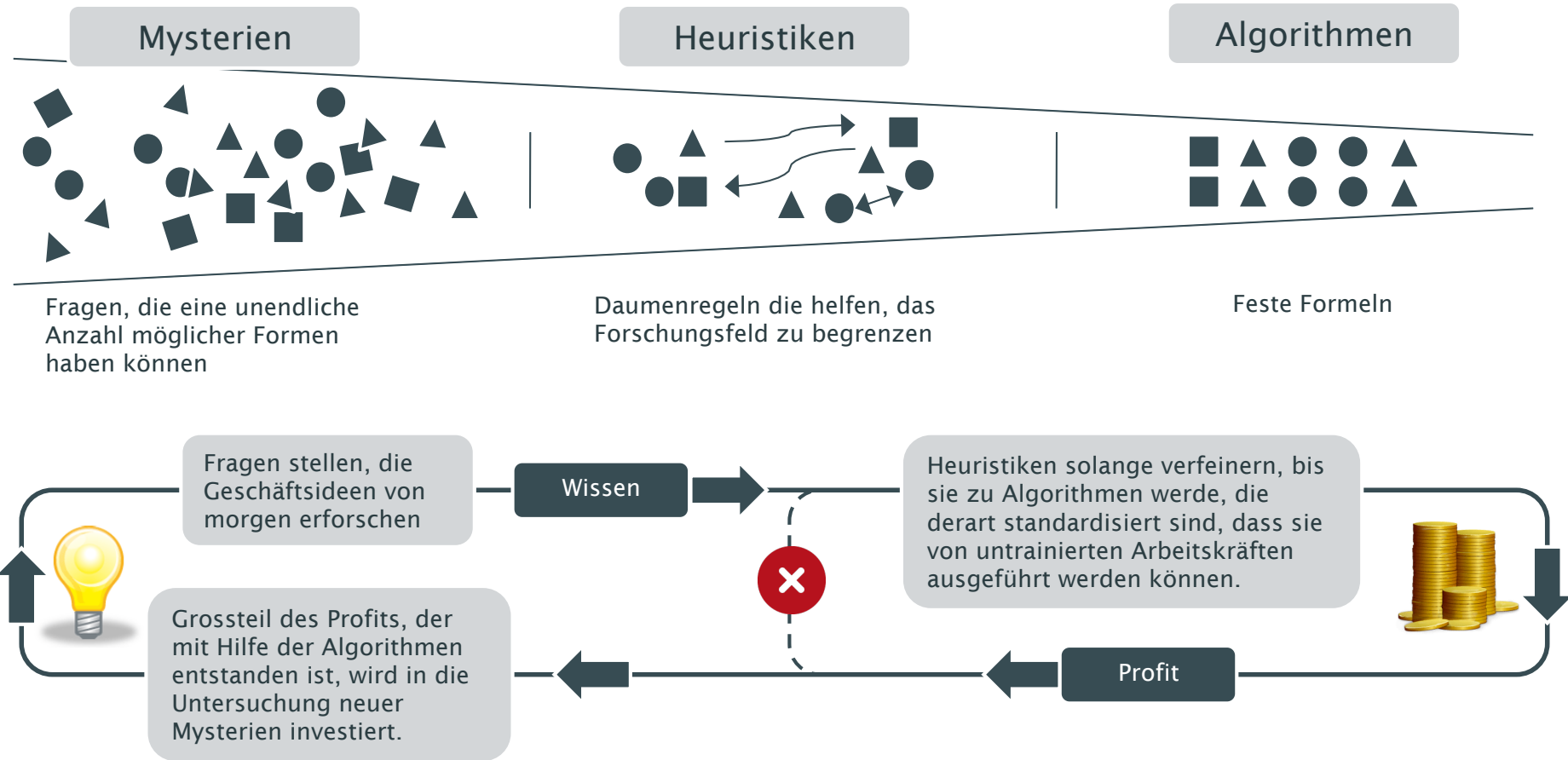
Grosse Firmen tendieren dazu, **Reliabilität** anzustreben

- **Bestehendes Wissen nutzen:** Durch das heute bestehende Wissen wird Einkommen generiert
- **Vorhersagbar:** Effiziente, hierarchische Strukturen, um das existierende Wissen in Profit umzusetzen - dadurch besteht jedoch schlechtere Anpassungsfähigkeit an eine sich wandelnde Umwelt
- **N + 1 Innovationen:** Verfeinerungen existierender Produkte und Services, keine revolutionären Änderungen

Heutiges Businessdenken erlaubt nur, zwischen Validität ODER Reliabilität auszuwählen. Nötig wäre jedoch, die Verschmelzung der Vorteile beider Richtungen.

*Probleme ohne Stoppregeln, ohne richtige oder falsche Lösungen, ohne definitive Formulierung

Design Thinking in einer Firma | Auf jeder Stufe des Knowledge Funnel finden Aktivitäten statt



Profite aus der Anwendung der Algorithmen sollen nicht nur in die Effizienzsteigerung investiert werden, sondern hauptsächlich in die Erforschung neuer Mysterien. Nur so können Innovation und Effizienz gleichzeitig angestrebt werden.

Inhalte

Design Thinking

Um die Balance zwischen Effizienz und Innovation erreichen zu können, müssen die Vorteile von analytischem und intuitivem Denken vereint werden

Annahmen hinter Design Thinking

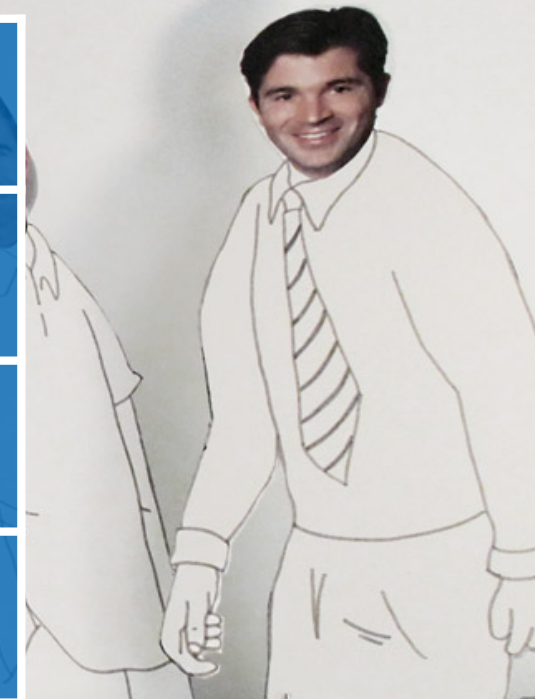
Weshalb intuitive und analytische Denker zusammenarbeiten müssen, um Wissen so voranzutreiben, dass es profitabel verwendbar wird

Fallstudien

Wie Herman Miller, Procter & Gamble und Google Design Thinking auf verschiedene Weisen implementierten und damit Erfolg vorweisen konnten

Die Transformation einer Unternehmung

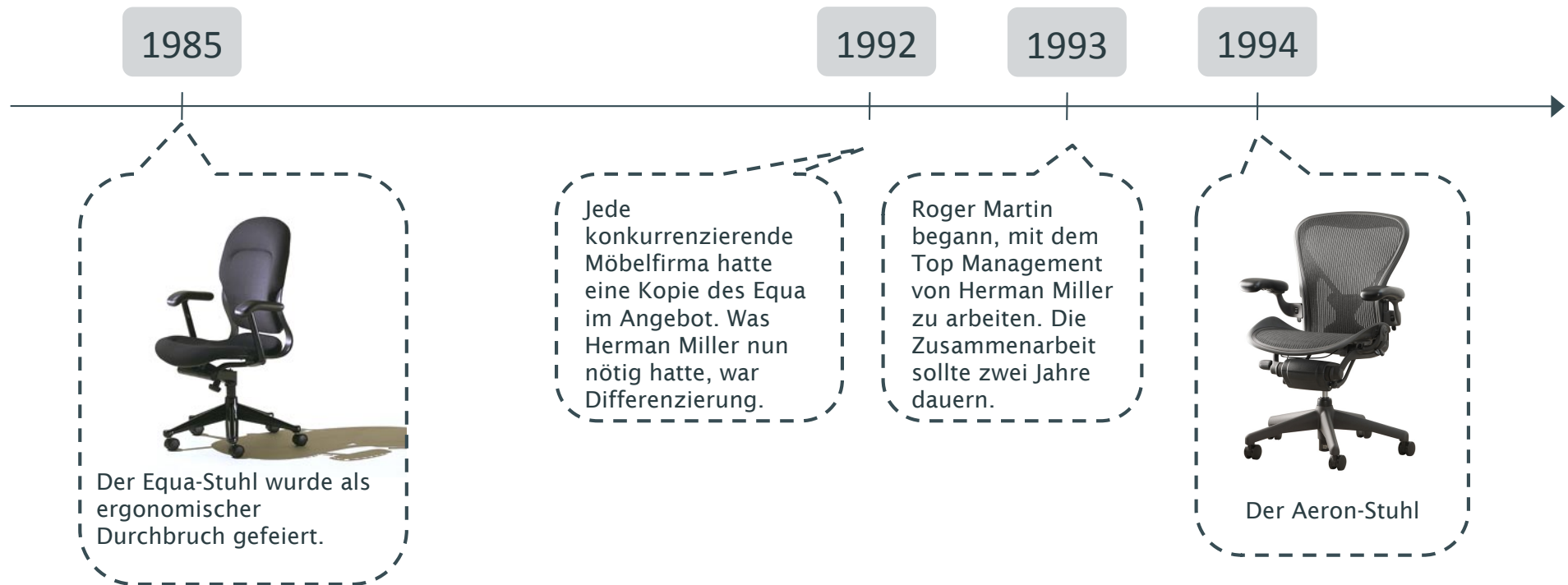
Welche Änderungen in den Strukturen, den Prozessen und der Kultur eines Unternehmens nötig sind, um Design Thinking etablieren zu können



Personas, die Menschen mit verschiedenen Denkmustern, Arbeitsstrategien und Einstellungen repräsentieren

Herman Miller | Differenzierung durch den Aeron Chair

- Herman Miller gestaltet Möbel und dazugehörige Services, um die Experience zu verbessern, wo immer Menschen arbeiten, heilen, lernen und leben.
- Im Jahre 2008 wies Herman Miller einen Nettoumsatz von USD 2.012 Milliarden vor.



Durch die Zusammenarbeit mit Herman Miller konnte Roger Martin den Start des Aeron-Stuhls mitverfolgen. Die Mentalität, die er beim Top Management von Herman Miller vorfand, beeindruckte ihn stark.

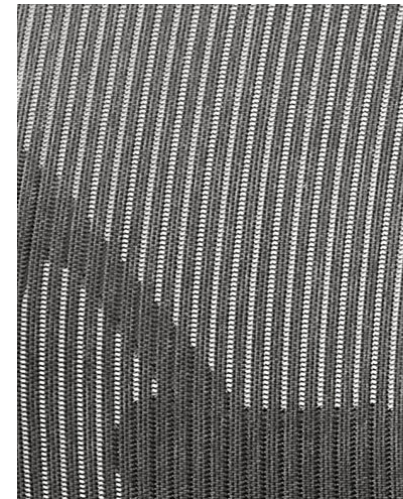
Die Führungskultur bei Herman Miller | Designer designen und das Sales-Team kümmert sich um die Verkäufe

- Zwei externe Designer wurden engagiert, um den Aeron zu kreieren.
 - Diese besuchten Büros und sprachen mit Personen, die berufsbedingt den Tag über saßen
 - Beobachteten, dass die meisten Personen während der Arbeit nicht still sitzen konnten – auch in höchst ergonomisch geformten Stühlen
 - Körperhitze und Schweiß waren dafür verantwortlich
- Die Materialien des Aeron absorbierten Hitze.
- In Fokus-Gruppen kam der Aeron allerdings schlecht weg:
 - «Das sieht aus wie das Röntgenbild eines Stuhls», «Weshalb zeigt ihr uns einen Prototypen?»
- **Trotz des negativen Feedbacks aus der Marktforschung entschloss sich das Herman Miller Management dazu, den Aeron Chair produzieren zu lassen.**
 - Abgrenzung von der Konkurrenz war Teil der Strategie.
 - Das Management vertraute der Arbeit der Designer, die ein tiefes und holistisches Verständnis der User und deren Anforderungen hatten.
 - «Never ask the sales force about what they think of a design. Their job is to sell.»



Bill Stumpf

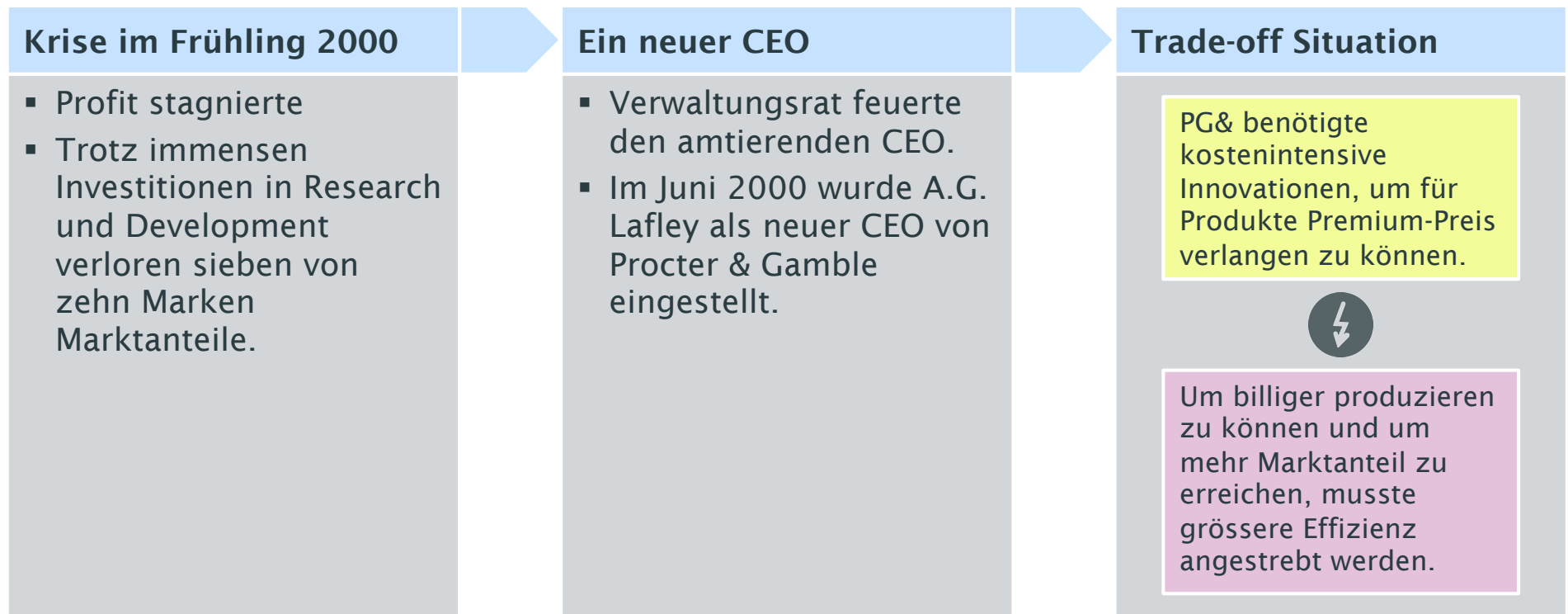
Don
Chadwick



The Aeron chair

Das Management erkannte, dass der Erfolg radikaler Ideen nicht im Voraus bewiesen werden kann. Erkenntnisse von Designern, deren Daten möglicherweise unvollständig aber nie irrelevant sind, übertrumpften deshalb Marktforschungsdaten.

Procter & Gamble | Im Jahre 2000 leidete Procter & Gamble an den Folgen des Reliability Bias



Traditionelles Businessdenken riet Lafley, sich entweder für Innovation oder Effizienz zu entscheiden. Lafley war jedoch davon überzeugt, dass ihm Design Thinking helfen konnte, beides gleichzeitig zu erreichen.

Procter & Gamble | Validitäts-orientierte Kapazitäten wurden angefügt

Validitäts-orientierte Kapazitäten wurden hinzugefügt, ohne die reliabilitäts-orientierten Strukturen aufzulösen

P&G mit neuen validitäts-orientierten Kapazitäten

- **Design Thinking Champion:** Claudia Kotchka
- **Trio of Deans:** Roger Martin, Patrick Whitney, David Kelley
- **External design board**
 - P&G entwickelte Innovationen von kleinen, validitäts-orientierten Firmen weiter.
 - Manager konnten das externe Design Board um Rat fragen.
- **Designer in Business Teams**
 - Um die Herangehensweise von Designern einzubringen, wurden Designer an Business Teams angegliedert.
- **Flow to work:** Teilweise projekt-orientierte Arbeitsstrukturen

Strukturen, die Effizienz ermöglichten, wurden beibehalten, um die Grösse des Unternehmens beibehalten zu können.

Wissen wurde durch den Knowledge Funnel getrieben – als Resultat davon wurde P&G sogar noch effizienter.

Um den Reliability Bias zu überwinden, wurden externe Designer engagiert, welche die Business Teams durch Einbringen ihrer Perspektiven und Herangehensweisen unterstützen konnten. Zudem wurden Prozesse und Strukturen geändert.

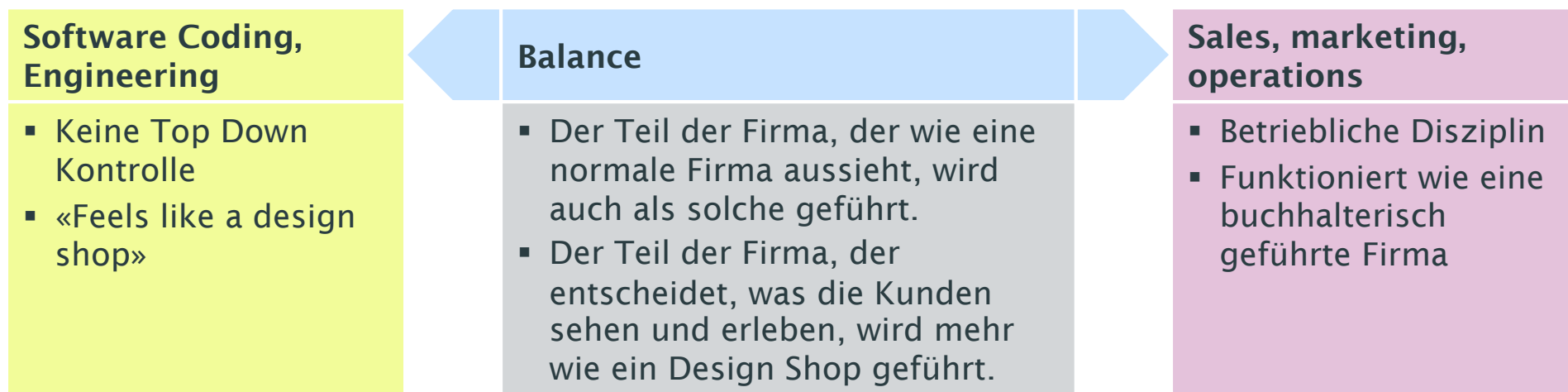
Procter & Gamble | Design Thinking wird in die DNA des Unternehmens einprogrammiert

- Design Works
 - P&G Manager lernten Beobachtungs- und Interview-Methoden, um ein holistisches Verständnis der User und deren Bedürfnissen erreichen zu können.
 - 150 Facilitators (Manager, die Interesse bekundeten) lernten, Design Works Sessions zu führen.
 - Design Thinking Methoden konnten ohne die Hilfe externer Designer verwendet werden.
- Geschäftsprozesse und Strukturen, die Validität unterstützten
 - Strategic reviews fanden nicht mehr in Form einer Präsentation von «wasserdichten» Erkenntnissen statt, sondern wurden als Diskussionen gestaltet.
 - Belohnungen für Manager wurden eingeführt, die sich dem Baby Care Business annahmen, das sich seit zehn Jahren in einem Sinkflug befand.
 - Eine projekt-orientierte Arbeitsstruktur wurde aufgebaut: dies führte zu einer «Problemlöser»-Einstellung des Personals und zu zeitgebundenen Verpflichtungen.

Um die Massnahmen langlebig und skalierbar zu gestalten, wurden P&G Managern beigebracht, wie sie selbst als Designer agieren konnten. Zusätzlich wurden sie dafür belohnt, sich einem rückgängigen Geschäftszweig anzunehmen.

Google | Eine Firma mit einem einprogrammierten Paradox, das hilft innovativ und effizient zur selben Zeit zu sein

- Roger Martin hatte nie eine Beratungsfunktion bei Google
- Google wird präsentiert als Beispiel einer Firma, die es von sich aus schaffte, die Balance zwischen Reliabilität und Validität herzustellen und deshalb so erfolgreich ist



Auch für Google ist es nicht einfach, zwischen diesen beiden Polen zu balancieren. Dies ist jedoch der Option vorzuziehen, eines Tages von einem Start-Up Unternehmen überholt zu werden, das sich dem nächsten Mysterium angenommen hat.

Inhalte

Design Thinking

Um die Balance zwischen Effizienz und Innovation erreichen zu können, müssen die Vorteile von analytischem und intuitivem Denken vereint werden

Annahmen hinter Design Thinking

Weshalb intuitive und analytische Denker zusammenarbeiten müssen, um Wissen so voranzutreiben, dass es profitabel verwendbar wird

Fallstudien

Wie Herman Miller, Procter & Gamble und Google Design Thinking auf verschiedene Weisen implementierten und damit Erfolg vorweisen konnten

Die Transformation einer Unternehmung

Welche Änderungen in den Strukturen, den Prozessen und der Kultur eines Unternehmens nötig sind, um Design Thinking etablieren zu können



Personas, die Menschen mit verschiedenen Denkmustern, Arbeitsstrategien und Einstellungen repräsentieren

Änderungen in der Unternehmensstruktur | Von hierarchischen Linien-Strukturen hin zu projekt-orientierten Strukturen

Validitäts-fokussierte Organisation

- Tägliche Arbeit ist definiert durch Projekt, nicht durch Titel.
- Individuelle Verantwortlichkeiten, Fokus jedoch auf Erfolg des Teams
- Projekte enden an einem vorher festgelegten Tag.

Reliabilitäts-fokussierte Organisation

- Rollen sind rigide definiert.
- Fokus auf individuellen Verantwortlichkeiten, keine Sicht auf das «Big-Picture»
- Permanente, laufende Tasks

Design Thinking Organisation

- Wenn die Herausforderung daraus besteht, neue Möglichkeiten zu sichten und auszunutzen, sollte eine Abteilung wie ein Design Shop arbeiten: Prototypen bauen, Feedback einholen und iterieren.
 - ➔ Das Team entdeckt Probleme und behebt sie in Echtzeit.
- Eine Lieferkette zu organisieren, ein Vorhersage-Modell zu entwickeln und die Finanzen abzuwickeln, sind Aufgaben, die besser Personen überlassen werden, die in festen Rollen und mit permanenten Tasks arbeiten.

Die Struktur einer Firma muss flexibel genug sein, um zwischen den reliabilitäts-orientierten und validitäts-orientierten Methoden hin und her wechseln zu können – je nachdem, wie es die aktuelle Aufgabe verlangt.

Änderungen in Geschäftsprozessen | Finanzielle Planung legt nur Ziele und Ausgabenlimiten für Forschung und Entwicklung fest

Validitäts-fokussierte Organisation

- Finanzielle Planung – falls vorhanden – ist schwer einhaltbar.

Reliabilitäts-fokussierte Organisation

- Konsistente Resultate werden angestrebt.
- Erfolg von Konzepten muss durch Statistiken abgesichert werden.
- Finanzielle Zielsetzungen für alle Abteilungen und Strafen, falls Zielsetzungen nicht erreicht werden.

Design Thinking Organisation

- Es besteht keine Garantie für die schnelle Lösung eines Wicked Problems.
- Berücksichtigt die Möglichkeit, dass nicht alle Projekte florieren werden.
- **Für Forschung und Entwicklung werden nur Ausgabenlimiten und Ziele eindeutig festgelegt.**
- **Die Teile der Firma, die mit Heuristiken und Algorithmen arbeiten, werden straff geführt, damit sie einen konsistenten finanziellen Output liefern.**

Die Aufgabe der bestehenden Algorithmen ist es, konsistenten Output zu liefern, der es den validitäts-orientierten Teilen der Firma erlaubt, sich dem nächsten Mysterium zuzuwenden und weiteres Wissen durch den Knowledge Funnel zu treiben.

Änderungen in Geschäftsprozessen | Belohnung für die Adressierung von Wicked Problems

Validitäts-fokussierte Organisation

- Belohnungen für Personen, die Wicked Problems lösten
- Designer erhalten einen hohen Status für die Probleme, die sie lösten, nicht für das Einkommen, das sie generierten.

Reliabilitäts-fokussierte Organisation

- «Bigger is always better»
- Status durch Führen einer grossen Abteilung, die hohe Einkommen erzielt
- Angestellte erhalten Belohnung in Abhängigkeit von ihrer Rolle und ihrem Titel.

Design Thinking Organisation

- Angestellte nehmen das Ethos der Designer an, bedeutungsvolle Arbeiten verrichten zu wollen.
- **Können Belohnungen für die Führung grosser Abteilungen UND für das Lösen von Wicked Problems erhalten.**
- **Belohnungssysteme sind nicht um Nummern herum konstruiert, sondern um den Erfolg einer Person, Wert für die Firma zu generieren.**

Grosse Abteilungen zu führen ist eine wichtige Aufgabe. Ist dies jedoch die einzige Aufgabe, die zu finanzieller Belohnung führt, wird eine Firma nicht die Leute anziehen, die die Zukunft erfinden können.

Änderung kultureller Normen | Eine Einstellung die Design Thinking verfestigt

Validitäts-fokussierte Organisation

- Einschränkende Rahmenbedingungen sind inspirierend.

Reliabilitäts-fokussierte Organisation

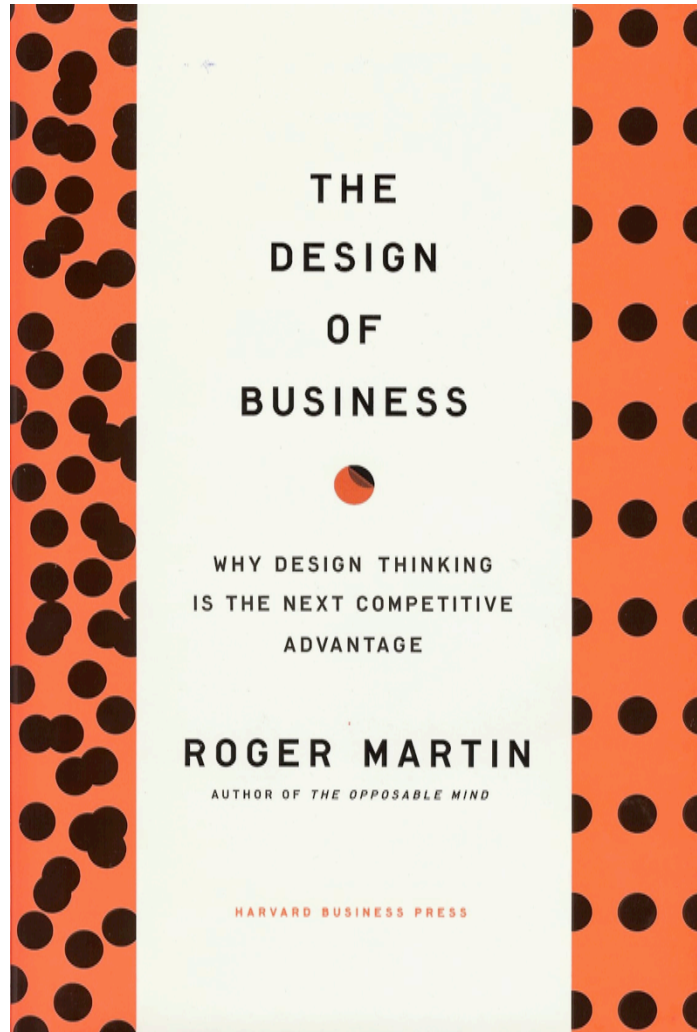
- Einschränkende Rahmenbedingungen werden als feindlich wahrgenommen.
- Am wichtigsten ist es, das System am laufen zu halten, das zuverlässig Produkte hervorbringt, die einen festen Level an Einkommen pro Produkt generieren.

Design Thinking Organisation

- Kulturelle Normen, die Design Thinking unterstützen äussern sich in den persönlichen Einstellungen des Personals:
 - Einschränkende Rahmenbedingungen werden nicht als «feindlich» angesehen, sondern als Hilfen um Probleme neu eingrenzen zu können.
 - Einschränkende Rahmenbedingungen helfen, neue Opportunities zu entdecken.

Einschränkende Rahmenbedingungen müssen als Gelegenheiten wahrgenommen werden, um kreativ zu sein.

The Design of Business | Links zu Rezension und Website des Autors



- Rezension
 - <http://blog.stimmt.ch/2010/04/the-design-of-business-balancieren-von-effizienz-und-innovation>
- Website des Autors
 - <http://rogerlmartin.com/>
- Format: Hardcover
- Verlag: Harvard Business School Press
- Erscheinungsdatum: November 2009
- ISBN: 1422177807

Innovation und Effizienz werden nicht durch Zufall
ausbalanciert.

Stimmt.