

.experience

Holistische Innovation

Ein Magazin von ERNI.
2/2018



Mit einem Fokus auf
menschzentriertes Design





At ERNI, we are committed to performing at the highest level to conquer the biggest hurdles.

Daniel Britschgi, Handball player and Senior Consultant

Bei der Innovation dreht sich alles um den Menschen



Andreas Gisler
CEO, ERNI
andreas.gisler@erni.ch

Wir leben im Zeitalter der Innovation – technisch, beruflich, privat. Zu Innovation gehört heute aber mehr als unkonventionelle Ideen, coole Apps oder Technikrends. Um heutzutage noch innovativ zu sein, müssen wir tief ins Innerste unseres Unternehmens eintauchen und unsere Denk- und Vorgehensweisen – manchmal auch uns selbst – verändern. Dazu müssen wir den Menschen in den Mittelpunkt jeder innovativen Veränderung und jedes innovativen Prozesses stellen, da er der Schlüssel zu bedeutsamem, ganzheitlichem und nachhaltigem Wandel ist.

Erfolgreiche Innovation ist nur möglich, wenn wir uns alle als Menschen sehen. Jeder von uns hat seinen eigenen Charakter, seine eigenen Stärken, seine eigenen Schwächen. Wir haben verschiedene Sichtweisen. Das müssen wir annehmen und zum Vorteil unseres Unternehmens machen. Begrüssen Sie die Vielfalt, die zu neuen Ideen und Ansätzen führt. Ein Mensch ist so viel mehr als nur die Rolle, die er in der Berufswelt spielt. Bedenken Sie das – sowohl bei sich selbst als auch bei Ihren Führungskräften, Mitarbeitenden und Kunden. Seien Sie offen und ehrlich und vor allem: Akzeptieren Sie Fehlschläge bei sich selbst und bei anderen. Wertschätzen Sie jeden Fehlschlag als Ideengeber und Erfahrungswert, auf den Sie ansonsten hätten verzichten müssen. Es zahlt sich aus, Fehlschläge als wertvolle Erfahrung und als Investition in Ihre Mitarbeitenden und deren persönliche Entwicklung zu sehen. Wenn man Fehler und Menschen in all ihren Facetten annimmt, findet man sich damit ab, dass Innovationen und Veränderungen der Denkweise nicht über Nacht passieren. Man lernt, geduldig

zu sein. Man merkt, dass man Veränderungen nicht erzwingen kann, dass es Zeit braucht, um sie im gesamten Unternehmen durchzusetzen.

Menschen auf persönlicher Ebene zu akzeptieren, ist in der unvorhersehbaren, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Welt von heute entscheidend – einer Welt, in der sämtliches Wissen hinterfragt werden muss. Zweifelnd Sie am System, fragen Sie sich, was nicht mehr läuft, und ändern Sie es! Wertschätzen Sie aber auch, was Sie so weit gebracht hat, erhalten Sie nur, was effizient ist, und seien Sie flexibel. Das sich ständig verändernde Umfeld erfordert einen stetigen Wiederholungs- und Suchprozess nach den richtigen Ideen für Ihr Unternehmen, Ihre Kunden und die gesamte Gesellschaft. Klammern Sie sich nicht an Ihrem ersten Gedanken fest und stellen Sie sich auf die vielen Veränderungen ein, die erforderlich sein werden. Vielleicht erwartet Sie ein langer und steiniger Weg, aber er wird auch bedeutsam sein und Ihr Unternehmen und die Gesellschaft bereichern, wenn er richtig angegangen wird.

Wir von ERNI gehen mit gutem Beispiel voran. Unser Glaube an die Prinzipien der ganzheitlichen Innovation macht uns zum Rückhalt und zur Unterstützung unserer Kunden auf ihrem Weg hin zu einer Veränderung. Wir erleichtern und ermöglichen mit raffinierten, individuellen und massgeschneiderten Ansätzen die Veränderungen, die unsere Kunden benötigen; so wird auch bei diesen ganzheitliche Innovation zur Realität. Wollen Sie zurückfallen? Wenn nicht, dann gehen Sie jetzt mit uns den ersten Schritt.



Innovationstransformation → 7

Wie Sie im Spiel an der Spitze bleiben.



**Esther Studer und
Christina Boeglin**
UX Experts

Der Mensch im Mittelpunkt → 22

Warum es sich lohnt, sich nicht nur um Ihre Kunden, sondern auch um Ihre Mitarbeitenden zu kümmern, und was menschenzentriertes Design mit Innovation zu tun hat.



Michael Huber
*Professional
Consultant*

Eine Transformationsreise in eine innovative Zukunft → 32

Als Unternehmen innovativ zu sein ist etwas was man lernen kann. Wie macht man den ersten Schritt?



**Isabelle Rütthemann
Moska Miakhel-Stucki**
Innovation-Expertinnen

Interview: Versicherungs- und Bankwesen → 54

Finanzinstitutionen müssen sich fortbewegen und Partnerschaften aufbauen.



Über ERNI

ERNI setzt auf Swiss Software Engineering, um Kundennutzen zu schaffen. Menschen und Unternehmen bei der Innovation softwarebasierter Produkte und Dienstleistungen zu boosten, ist unsere Mission.

Die globale Plattform für Swiss Software Engineering, gepaart mit einem tiefen Marktverständnis, schafft den Rahmen für Kundenerfolg. Unsere Crew meistert komplexe Projekte, befähigt Menschen und liefert schnelle Lösungen. Das Schweizer Mindset ist in der ERNI Kultur tief verwurzelt. Dazu gehören das Schaffen von Konsens, Pragmatismus, Integration, Zuverlässigkeit und Transparenz. Zusammen mit unserer tollen Crew sind sie die Basis für erfolgreiche Software-Projekte. Die ERNI Group hat heute mehr als 650 Mitarbeitende an 15 Standorten.

Über das .experience-Magazin

Im Magazin, welches drei Mal im Jahr von ERNI herausgegeben wird, teilen wir wichtige Erkenntnisse im Bereich Zusammenarbeit und Technologie mit.

ERNI

Swiss Software Engineering
www.betterask.erni

IMPRESSUM

Herausgeber

ERNI Management Services AG

ERNI Locations

ERNI Schweiz AG

- Bern • Zürich • Luzern

ERNI Suisse SA

- Lausanne • Genf

ERNI Consulting España S.L.U.

- Barcelona • Madrid • Sant C. del Vallès

ERNI (Deutschland) GmbH

- Frankfurt • München

ERNI Development Center Philippines Inc.

- Manila

ERNI Development Center Romania S.R.L.

- Klausenburg

ERNI Singapore Pte Ltd.

- Singapur

ERNI (Slovakia) s.r.o.

- Bratislava

Redaktion

marketing@erni.ch

+41 58 268 12 00

ERNI online und auf Social Media

betterask.erni

[linkedin.erni](https://www.linkedin.com/company/erni)

[facebook.erni](https://www.facebook.com/erni)

[instagram.erni](https://www.instagram.com/erni)

[youtube.erni](https://www.youtube.com/erni)

[twitter.erni](https://www.twitter.com/erni)

Print

2 200 Exemplare auf Deutsch

3 500 Exemplare auf Englisch

ISSN 2235-7262

Copyright © 2018

by ERNI Management Services AG

Alle Rechte vorbehalten.



Innovations- transformation

Wie man im Spiel an der Spitze bleibt

Ein ganzheitlicher Schritt in Richtung Innovation

Es geht nicht nur um neue Produkte und Dienstleistungen. Es geht nicht nur um Konkurrenzkampf. Und bestimmt geht es nicht nur darum, den Beteiligten zu zeigen, dass man „etwas tut“. Ohne Innovation geht heute fast gar nichts mehr – in keiner Branche – und diejenigen, die sich querstellen, könnten dies schon bald bedauern.

Disruptive Technologien werden in den kommenden Jahren immer präsenter werden, und wer beim digitalen Spiel in seiner Branche keinen Spitzenplatz belegt, befindet sich auf dem Abstellgleis. In jedem Unternehmen schlummert das Potenzial für neue Ideen. Und obwohl viele Firmen ihre digitale Kompetenz und unkonventionelle Ideen auf den Markt bringen möchten, können Unternehmen von jeder noch so kleinen Innovation (langfristig) profitieren. Schliesslich ist Innovation Bewegung und Wandel – und Wandel bedeutet Leben.



Die Suche nach Chancen

Ohne Innovation würde es die Welt, wie wir sie kennen, nicht geben. Das Potenzial, die Arbeit zu vereinfachen, gegen die Konkurrenz zu gewinnen, Gewinn zu machen, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und neue Ideen zu bringen, bewegt die Welt seit Jahrtausenden.

Ohne Innovation gäbe es keine Smartphones, Autos oder Radios, kein Rad und keine Achsen, ja nicht einmal eine Lichtquelle, die uns das sonst so düstere Leben erhellen würde. Innovationen treiben die Welt seit Tausenden von Jahren an, indem sie zunächst einem die Arbeit erleichtern, dann, indem sie die Konkurrenz überwinden, und letztlich, indem sie einen finanziell bereichern.

Aber es ist nicht immer einfach, Ideen zu entwickeln und ihr Potenzial aufzudecken. Es gibt zahllose Beispiele aus den letzten Jahrzehnten für Unternehmen, die einst an der Spitze ihrer Branche waren und sich dann auf ihren Lorbeeren ausruhten, zurückfielen und untergingen. So ist es beispielsweise Kodak und Blockbuster ergangen.

Der traditionsreiche amerikanische Fotoausrüstungshersteller Kodak war 131 Jahre lang unangefochtener Branchenleader. Kodak schenkte der Welt die erste massentaugliche Kamera, den ersten Schwarz-Weiss-Film, den ersten Farbfilm für Amateure – die Liste liesse sich beliebig fortsetzen. Zu seinen Glanzzeiten hatte das Unternehmen einen Anteil von 90 % auf dem US-Filmmarkt und galt als eine der wertvollsten Marken der Welt.

1975 änderte sich dies allerdings. In diesem Jahr hatte ein Kodak-Mitarbeiter die Idee zu einer Digitalkamera. Das Filmgeschäft lief für Kodak so gut, dass sich das Unternehmen davor scheute, die neue Technologie zu fördern, und dem Massenmarkt die Idee vorenthielt. Das war der Anfang vom Ende. Sony und Canon erkannten die Marktlücke und führten ihre eigenen Digitalkameras ein. Kodak meldete im Jahre 2012 Konkurs an. Wenn man erfolgreich ist, heisst das noch lange nicht, dass man die Marktbedürfnisse ignorieren darf. Nicht nur der Erfolg kann den Fortschritt bremsen, sondern auch das mangelnde Verständnis der Kunden für die neue Idee. Wahre Innovationskünstler zeigen ihren Kunden, was sie brauchen und wollen, schon bevor sie es wissen. Eigentlich brauchte niemand ein iPhone, aber Steve Jobs zeigte allen, dass dem doch so war – oder dass zumindest alle eines wollten. Dasselbe gilt für das Auto. Niemand wusste, was es ist, bevor es erfunden wurde, und Pferde waren ein perfektes Transportmittel. Heute kann man sich eine Welt ohne Autos nicht mehr vorstellen.

Obwohl es unsinnig erscheinen mag, scheinbar gegen das eigene Unternehmen zu handeln, bringen radikale Veränderungen der Welt den Fortschritt. Technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen, berufliche und private Wachstumsmöglichkeiten, sich wandelnde Wertesysteme und verschiedene Prioritäten im Leben führen dazu, dass sich die Bedürfnisse der Gesellschaft und damit auch die der Kunden verschieben.

Auch wenn es so aussieht, als wären alle guten Ideen bereits umgesetzt worden – störend oder nicht, gibt es immer die Notwendigkeit, vorauszudenken. Jede erfolgreiche Innovation ist nur die Grundlage der nächsten, jede gescheiterte eine neue Erfahrung und eine weitere Gelegenheit zu wachsen, dazuzulernen und sich anzupassen. Gibt es keine Innovation, bewegt sich ein Unternehmen in die Sackgasse.

Gängige Herausforderungen in unserer Zusammenarbeit mit Kunden:

- Die Kunden und ihre Bedürfnisse werden nicht in den Innovationsprozess eingebunden
- Die Einführung von Produkten und Dienstleistungen, die der Markt und die Kunden entweder nicht brauchen oder nicht wollen
- Das Innovationsteam arbeitet zu eigenständig, weswegen der Ansatz zur Innovation vom Rest des Unternehmens abgelehnt wird
- Mangelnde Kooperation im Unternehmen
- Mangelndes Engagement der Unternehmensleitung

Das ERNI-Paket : Wie unterstützen wir Sie im Innovationsprozess?

Der Innovation Fitness Check von ERNI

Wir bei ERNI unterstützen Sie, indem wir die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen bewerten und indem wir analysieren, welche Prozesse verbessert werden müssen. Der Innovation Fitness Check von ERNI hilft Ihnen dabei, die Innovationskraft Ihres Unternehmens zu beurteilen. Wir helfen Ihnen dabei, speziell für Ihr Unternehmen die besten Lösungen und die grössten Lücken zu finden, die es für einen erfolgreichen Innovationsprozess zu füllen gilt.



Schulungen

Wir gehen die Ergebnisse des Fitness Check durch und bieten Ihnen massgeschneiderte Schulungen, passend für Ihr Unternehmen. Die Schulungen sind speziell darauf ausgelegt, eine nachvollziehbare →

Ein Innovationsprozess als Beispiel: von der Idee bis zum Prototyp

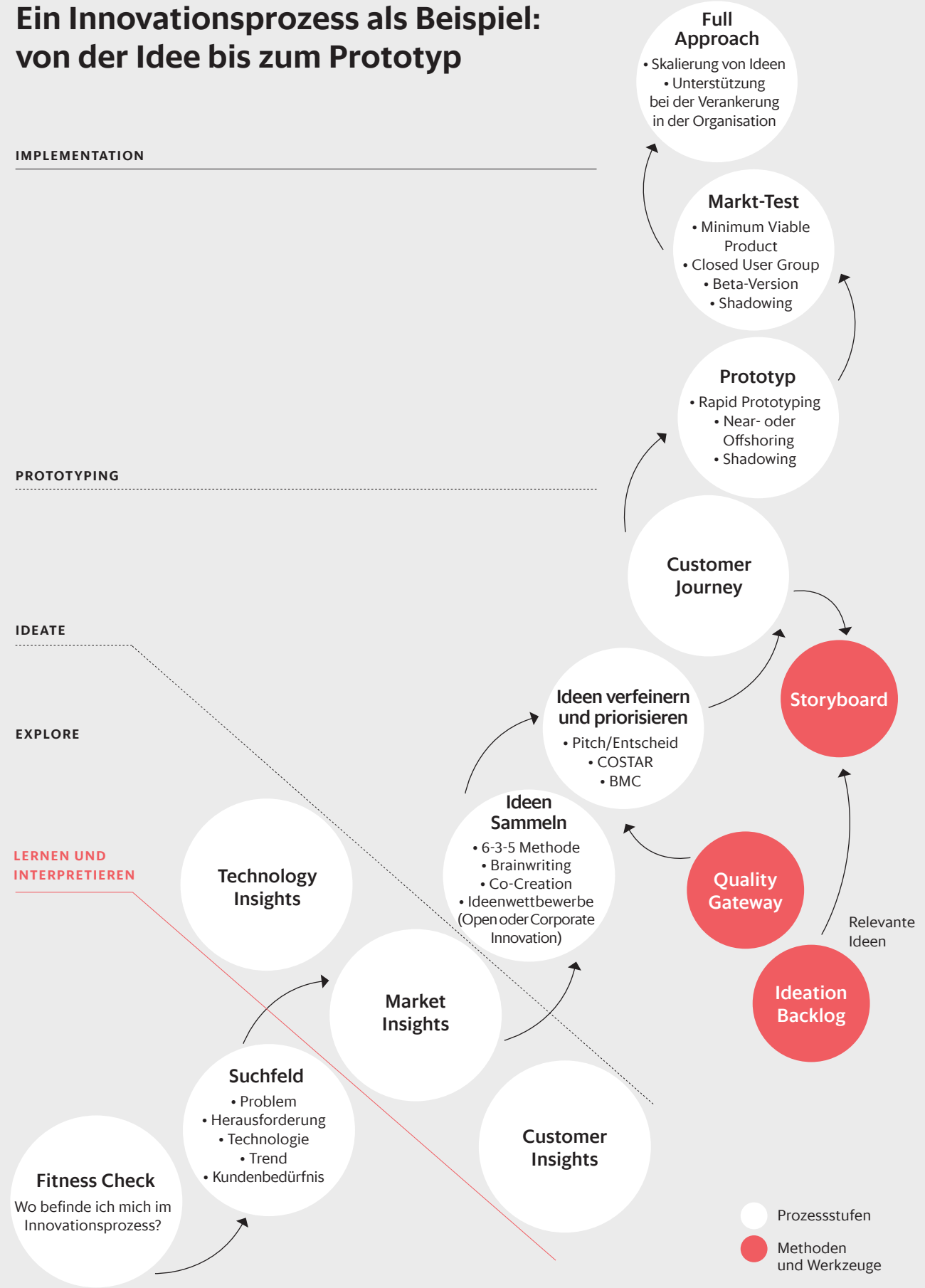
IMPLEMENTATION

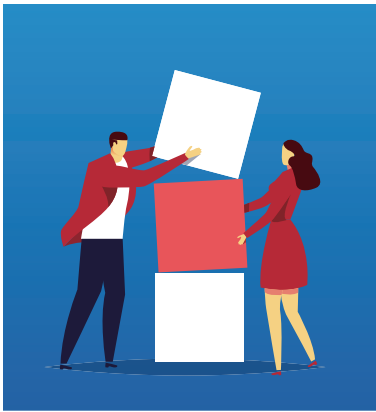
PROTOTYPING

IDEATE

EXPLORE

LERNEN UND
INTERPRETIEREN





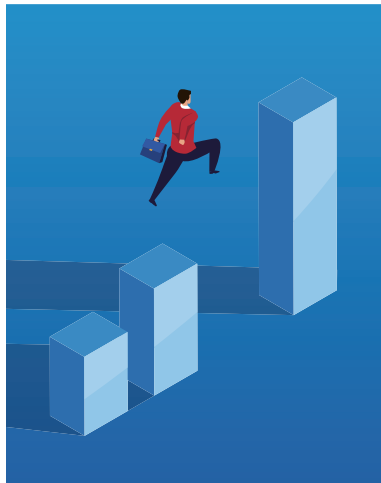
Der neue Ansatz

Brainstorming und willkürliche Gedankenspiele führen nicht zwangsläufig zu Innovationen. Obwohl diese Methoden zu deren Entwicklung gehören, entstehen Innovationen eher aus einer auf Langfristigkeit ausgelegten Denkweise, die Beobachtungen, Kommunikation, Analyse sowie Vorbereitungs- und Verbesserungsprozesse umfasst. Die Ziele der Innovation sind nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen und die Schaffung von Werten durch die Anwendung neuer Technologien, sondern auch die Veränderung von Ansätzen sowie die systematische Entwicklung von Ideen und deren mögliche Prüfung und Umsetzung, um sie innert kurzer Zeit auf den Markt zu bringen. Dies kann durch strukturierte Prozesse und entsprechende Methoden erreicht werden.

Während der innovativen Neuausrichtung erreicht das Unternehmen unweigerlich den Punkt, an dem die alten Prozesse und das bisher verwendete Wasserfallmodell schlicht nicht mehr funktionieren. Flexibilität ist gefragt. Das Wasserfallmodell bremst mit seiner langwierigen Analysephase Innovationen aus. Jahre vergehen, bis die anfängliche Idee umgesetzt wird, und zwischenzeitlich können sich die Kundenbedürfnisse verändert haben. Eine Umstellung auf agile Vorgehensweisen macht Ihre Teams wesentlich flexibler. Ein agiler Ansatz ist bei Innovationsprojekten viel effektiver; die Erkenntnisse werden nicht vorausgeplant, sondern ergeben sich aus Forschung und Markttests.

Schritt für Schritt zur Innovation

Innovation im Allgemeinen umfasst drei Schritte: Zunächst werden neue Ideen gesammelt und durchdacht. Bei diesem Schritt gilt es, eine Mentalität zu entwickeln, die offen für Kreativität und unkonventionelle Denkweisen ist. Nur so können Ideen weitergegeben und Horizonte erweitert werden. Der zweite Schritt beginnt mit der Entscheidung, welche



dieser Ideen weiterentwickelt und ausgearbeitet werden sollen. Die Ideen, die als erstrebenswert erachtet werden, werden übernommen. Um diese Entscheidung zu fällen, wird ein strukturiertes System benötigt, mit dem man das Potenzial des Endprodukts und seines Erfolgs auf dem Markt beurteilen kann. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Kunden und spielen Sie durch, was diesen an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung gefallen würde und was sie vermissen würden. Welchen Problemen begegnen sie? Wenn Sie dies durchdacht und Ihre Idee an die Kundenbedürfnisse angepasst haben, sollten Sie Rückmeldungen einholen. Bitten Sie Kunden um ihre Meinung und hören Sie ihnen genau zu. Kundenmeinungen sind schliesslich das Wichtigste. Gehen Sie gemäss den Prinzipien der iterativen Entwicklung vor, testen Sie und bewerten Sie, denn all dies ist nötig für den dritten Schritt: den Test auf dem echten Markt. Während dieses gesamten Prozesses ist es wichtig, die

Entscheidungsgrundlage zu liefern. Damit machen wir Mitarbeitende und Führungskräfte zu wahren Innovationskünstlern und unterstützen sie beim Wiederholungsprozess, bis die endgültige Idee genau passend für das Unternehmen steht und umgesetzt werden kann.



Weiterbildung

Wenn bei Ihnen bereits innovative Prozesse bestehen, Sie aber nicht weiterkommen, kann ERNI Ihr Innovationsteam unterstützen, Ihnen bei der Suche nach neuen Ansätzen helfen und Sie mit neuen Ideen inspirieren. Sie können auch die Dienstleistungen unserer hauseigenen Kreativitätswerkstätte nutzen.



Innovationsmanagement

Innovationen erfolgen fachübergreifend. Wir können Ihnen Hilfsmittel für erfolgreiche und nachhaltige Innovationen bereitstellen. Unsere erfahrenen Berater unterstützen Sie mit ihrem Fachwissen.



Prototypen

Prototypen machen Ideen greifbar. Mit ERNI erzielen Sie einfacher und schneller Ergebnisse. Unsere Fachleute testen und validieren Ihre Ideen auf dem Markt mit richtigen Kunden.



Unternehmenskultur der Innovation

Bei Innovationen geht es nicht um Produkte oder Prozesse. Innovationen gedeihen besonders gut in einer offenen und transparenten Unternehmenskultur. Wir helfen Ihnen dabei, einen Weg zu finden, damit Sie Ihre Unternehmenskultur offen gestalten können und so vor Innovationskraft strotzen werden.

richtige Stimmung im Unternehmen zu fördern. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, dass es möglich ist, etwas zu versuchen und auch zu scheitern, und dabei aus ihren Fehlern und den Fehlern anderer zu lernen.

Jedes Unternehmen hat seinen eigenen Weg, und auf diese Weise sollten Sie auch Innovationen angehen. Eine ganzheitliche Innovation zieht das Unternehmen und seine Mitarbeiter als Ganzes in Betracht.



Unterstützung aus der Schweiz

Die Schweiz ist laut dem Global Innovation Index im achten Jahr hintereinander das innovativste Land der Welt. Das Land zeichnet sich durch seine ökologische Nachhaltigkeit, wissensintensiven Beschäftigungsprozess, Forschungsk Kooperationen und die Schaffung von Wissen aus. Diese Attribute gehen Hand in Hand mit der Anzahl der angemeldeten Patente, der Wissensverbreitung und den kreativen Ergebnissen, die zu den grössten Stärken des Landes gehören. Als globale Plattform für Swiss Software Engineering setzt ERNI auf diese Werte.

Das Schweizer Innovationsmindset ist seit 1994 tief in unserer Unternehmenskultur verwurzelt und umfasst die Schaffung von Konsens, Pragmatismus, Integration, Verlässlichkeit, Qualität und Transparenz. Unser internationales Innovationsteam unterstützt Unternehmen auf dem Weg zur Innovation mit unserer Kompetenz und Erfahrung, aber auch mit unserer Risikobereitschaft und dem für Silicon Valley so charakteristischen Glauben, dass das Scheitern Unternehmen wach-

sen lässt. Unsere ERNI Berater suchen und testen stets neue Entwicklungen und können zwischen Spitzenideen mit Potenzial und kurzfristigen Hypes unterscheiden.

Wir bei ERNI glauben an einen holistischen Ansatz für Innovationen. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, Produkte oder Dienstleistungen zu gestalten und eine echte Innovationskultur in ihren Unternehmen zu etablieren, damit die Ergebnisse langfristig Bestand haben.

Es gibt verschiedene Modelle der Zusammenarbeit. Wir bieten eine Vielzahl von Workshops an, die von der Ideenfindung bis zur Transformation der Denkweise reichen, aber wir können Sie auch mit Prototyping oder Marktstrategie-Workshops unterstützen. Wir begleiten und coachen Sie und Ihre Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung und nachhaltigen Umsetzung der Innovation. Es geht darum, zu erledigen, was ansteht. In erster Linie arbeiten wir mit Ihren Teams und Ihren Projektmanagern zusammen, um nachhaltige Veränderungen sicherzustellen. Bei Bedarf stellen wir aber auch die in Innovationsprojekten erfahrenen ERNI Innovationsmanager in Ihr Unternehmen, um den kulturellen Wandel aus Ihren Reihen heraus zu fördern. Sie unterstützen die Kunden im kulturellen Wandel und in der Transformation zu einer neuen Denkweise.

Egal für welches Modell sich der Kunde entscheidet, die Innovationsmanager von ERNI arbeiten immer von innen heraus. Wir beobachten, beurteilen, analysieren, versetzen uns in die Lage unserer Kunden und bieten Komplettlösungen. Wir wissen, dass sich Menschen und Ansätze von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, wie wettbewerbsorientiert Ihre Branche auch sein mag. Daher bieten wir immer massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen. Unsere Berater unterstützen den kreativen Prozess der Ideenentwicklung und bringen methodische Kompetenzen mit, die die Innovation Journey erleichtern – von der Idee zur Innovation, die einen Gewinn generiert.

Unser Ziel ist keine einmalige Innovation, die sofort Gewinn abwirft oder die Kunden einfach glücklich macht. Obwohl beides wichtige Ziele sind, wollen wir, dass unsere Kunden die Innovationskultur etablieren und übernehmen. Wir unterstützen sie mit Methoden und Techniken, die sie bei der Rekrutierung und Integration von Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten und Einstellungen unterstützen. Bei ERNI wird immer auf Nachhaltigkeit geachtet. Wir vermitteln unsere Methoden und schulen unsere Kunden, damit sie regelmässig erfolgreich innovieren können. ✕

Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten in der Medizintechnik

Innovation scheut keine Branche. Aber wenn es um medizinische Geräte geht, ist Fortschritt unumgänglich, wenn man in diesem hart umkämpften Markt nicht nur überleben, sondern auch erfolgreich sein will. Und natürlich ermöglicht es eine bessere Patientenversorgung.

Ob erhöhter Margendruck, steigende Anforderungen an Marktzugang und Kompensation, zunehmende Regulierung, digitaler Wandel oder gar fehlende Alleinstellungsmerkmale ihrer Produkte – Medizintechnikunternehmen stehen vor grossen Herausforderungen.

Einige Kunden von ERNI, darunter Marktführer im Bereich spezifischer medizinischer Geräte, wollten, dass wir sie unterstützen, um „über den Tellerrand“ zu blicken. Grosse und etablierte Zulieferer finden dies oft schwierig, weshalb sie auf externe Unterstützung durch Experten angewiesen sind.

Besonders problematisch sind Margenverluste im Hardwaregeschäft innerhalb des MedTech-Segments, da Hardware zur Ware wird und der Preis durch Wettbewerber nach unten gedrückt wird.

Strenge Regulierung



Ein aktueller Kunde bat uns um Unterstützung bei der Suche nach einer Lösung zur Sicherung oder sogar Erhöhung der Marge.

Die Herausforderung in der Med-Tech-Branche besteht darin, dass sie strengen Vorschriften unterliegt

und die Konzentration auf diese von Anfang an Ihre Innovationsbemühungen behindern kann. Die ersten Ideen sollten von einem Ort kommen, an dem es keine Einschränkungen und keine externen Faktoren gibt. Arbeiten Sie an der Idee. Und iterieren und testen Sie das Produkt, um zu sehen, ob es sowohl den Kunden als auch den Bedürfnissen des Marktes entspricht. Im Allgemeinen würden nach diesen ersten Schritten andere Branchen mit einem minimal funktionsfähigen Produkt und der Marktvalidierung folgen. Aber die Medizintechnik ist da anders. Für sie steht jetzt die Zeit für eine Auseinandersetzung mit den Vorschriften an. Im Vergleich zu anderen Marktsegmenten müssen Vorschriften und sensible Patientendaten relativ früh berücksichtigt werden. Aufgrund der Art dieser Daten ist es nicht möglich, das Produkt auf dem Markt zu validieren. Um zu verhindern, dass wir in die falsche innovative Idee investieren, verwenden wir Simulationen und Kundenpanels, um die Ideen zu validieren.

Ideen und Kundenerfahrung



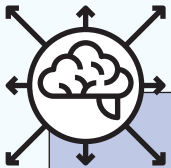
Genauso sind wir mit einem Kunden im Bereich Med-Tech-Hardware vorgegangen. Wir haben unseren Kunden durch die Ideenphase, die Phase der Kundenreise und das Prototyping und somit auf dem Weg

zu einem wirklich kundenorientierten Unternehmen begleitet. Nach zahlreichen Workshops hatte unser Kunde fünf integrierte Geschäftsmodelle mit Produktideen für Dienstleistungen und Softwarelösungen entwickelt, die sein Hardwaregeschäft ergänzen und zukünftige Geschäftsmöglichkeiten eröffnen.

Mit unserem Kunden im Bereich MedTech-Hardware haben wir vier solcher Zyklen durchgeführt und das Ergebnis durch das Zeichnen einiger Low-Fidelity-Prototypen der neuen Softwarelösungen noch spezifischer gemacht.

UNSERE EMPFEHLUNGEN:

Wie man beim Innovationsspiel einen Spitzenplatz belegt



1.

Pflegen Sie eine andere Denkweise

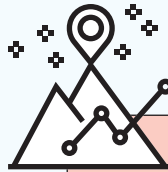
Um Ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein, müssen Sie neue Ansätze, neue Ideen und neue Lösungen entwickeln. Das können Sie nicht tun, wenn Sie alte Paradigmen und Denkmuster nicht loslassen.

Was zu tun ist:

Ändern Sie Ihre Einstellung von „nein, das geht nicht“ zu „warum nicht“ und sehen Sie, wohin es Sie führt. Sie können Ihre Kreativität und Phantasie fördern, indem Sie neue Dinge in Ihrem Büro ausprobieren – vielleicht ändern Sie die Art und Weise, wie Sie Meetings gestalten, vielleicht ändern Sie den Zeitplan. Vielleicht ist es hilfreich, über die Zukunft des Unternehmens nachzudenken und darüber, welche Produkte und Dienstleistungen Sie anbieten möchten. Eine der hilfreichsten Übungen zur Verbesserung von Kreativität ist etwas Neues im Leben Ihres Unternehmens. Was auch immer es ist, wenn Sie Ihre Komfortzone verlassen, werden neue Ideen fließen.

Unsere Erfahrung:

Für einen internen Workshop haben wir die Teilnehmer im Kreis statt um Tische sitzen lassen. Tische sind wie Barrieren zwischen Menschen, also haben wir sie entfernt.



2.

Haben Sie eine Vision

Veränderungen können ein langfristiges Ziel sein und der Weg mag steinig sein. Lassen Sie sich nicht entmutigen. Innovation geschieht nicht von heute auf morgen, also finden Sie einen Weg, Ihre Vision und Ihren Orientierungssinn am Leben zu erhalten.

Was zu tun ist:

Es ist hilfreich, sich Ihr Unternehmen in der Zukunft vorzustellen. Wie wird das Geschäft aussehen, welche Ziele haben Sie erreicht und was macht Ihr Unternehmen? Visualisieren Sie die Antworten und schreiben Sie sie auf. Oder noch besser, skizzieren Sie sie und hängen Sie sie irgendwo sichtbar auf. Es ist auch eine absolute Notwendigkeit, mit Ihren Mitarbeitern über Ihre Pläne zu sprechen. Erzählen Sie ihnen von Ihrer Vision, aber hören Sie auch auf ihre Ideen. Nur wenn Ihre Mitarbeiter die Vision teilen und darauf hinarbeiten, können Sie ihr nahekomen.

Unsere Erfahrung:

Einer unserer Kunden, ein grosser Telekommunikationsanbieter in der Schweiz, wollte in seiner Arbeitsweise agiler werden und einen nachhaltigen Innovationsprozess umsetzen. Wir haben die Vision geschaffen, vor jedem Programm-Inkrement-Zyklus von SAFe einen Innovationssprint zu haben, damit die Anforderungen vor der PI-Planung klar sind. Darüber hinaus haben wir einen kontinuierlichen Innovationszyklus implementiert, der es den Teilnehmenden ermöglichte, sich an veränderte Kunden- oder Marktbedürfnisse anzupassen.



3.

Konzentrieren Sie sich auf den Kunden

Gute Innovationen bereichern den Markt. Wie kann man erfolgreich sein, wenn man nicht fragt, was der Markt wirklich braucht? Kunden sind Ihre beste Informationsquelle.

Was zu tun ist:

Erstellen Sie Modellkunden und versetzen Sie sich in ihre Lage. Wer sind sie und was sind ihre Qualitäten, Werte und Probleme? Warum kaufen Kunden Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung und was machen sie damit? Woher kommt die Notwendigkeit, es zu kaufen? Was machen sie damit nach dem Kauf? Sie können auch jeden Schritt aufschreiben, den ein Kunde vom Kauf bis zur Entsorgung durchlaufen muss.

Unsere Erfahrung:

Ein Kunde aus der Industrie, der eine Vermietung von Hilfsmitteln an einer Baustelle anbietet, wollte ein neues Software-Feature implementieren, ohne genau zu wissen, ob der Endkunde es nutzen würde. Durch das Prototyping einer neuen Funktion, die ein neues digitales Geschäftsmodell direkt beim Endverbraucher eröffnet, konnten wir viele Fallstricke aufdecken. Beispielsweise konnten wir prüfen, ob die Benutzererfahrung auch im Feld mit viel Schmutz einfach genug ist und ob es eine schnelle Checkout- und Ortungsfunktion für Werkzeuge gibt.



4.

Justieren und testen Sie schnell

Jede Idee wird am besten gemeinsam mit dem Kunden entwickelt und getestet. Überprüfen Sie ständig, ob Sie mithilfe Ihrer Kunden in die richtige Richtung gehen.

Was zu tun ist:

Prototyping ist immer ein guter Anfang. Ob eine Präsentation oder Zeichnung, Legosteine oder Styropormodell, ein Prototyp bringt Ihre Idee zum Leben. Denken Sie daran, es ist die erste Version, die noch zur Diskussion steht, also nehmen Sie nur die wichtigsten Attribute auf. Dann testen Sie es mit Ihren Kunden. Gefällt es ihnen? Zeigen sie Begeisterung? Verstehen sie das Produkt überhaupt so, wie Sie es tun? Denken sie, dass sie es vielleicht wollen oder brauchen? Würden sie dafür bezahlen? Sprechen Sie darüber, erhalten Sie Feedback und seien Sie bereit, sich anzupassen und erneut zu testen.

Unsere Erfahrung:

Für einen Logistikanbieter im Bereich der Lieferung von Lebensmitteln haben wir ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Der Anbieter wollte eine Shopping-App launchen, mittels derer Landwirte ihre Produkte selbst ins Angebot stellen können, die Endverbraucher diese einfach kaufen und von dem Landwirt direkt zugesandt bekommen können. Wir stellten fest, dass die Kaufenden nicht nur mit Kreditkarte bezahlen, sondern auch auf Rechnung kaufen wollten. Deshalb haben wir einen neuen Zahlungsprozess. Wir konnten auch sicherstellen, dass die App auf verschiedenen Geräten responsiv ist.



5.

Befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden

Innovation ist ein Job für die gesamte Organisation, keine Einzelarbeit. Werden Sie sich klar darüber, dass Ihre Mitarbeitenden vielleicht bessere Ideen haben könnten als Sie und besser wissen könnten, was das Produkt oder die Dienstleistung braucht.

Was zu tun ist:

Ob durch Innovationstage, Hackathons, Pitching-Roadshows oder andere Methoden, ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden zu neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen. Zeigen Sie öffentlich Ihre Anerkennung, indem Sie sie veröffentlichen oder den Autor belohnen. Gute Ideen sollte man umsetzen. Beachten Sie aber, dass eine offene und transparente

Unternehmenskultur auch bedeutet, Fehler und Misserfolge zuzulassen.

Unsere Erfahrung:

Durch die Umsetzung eines spezifischen Innovationsprozesses stellen wir ein kontinuierliches Ideen-Backlog sicher, das die Einführung neuer Dienstleistungen oder Produkte ermöglicht. Es sichert auch die kontinuierliche Entwicklung eines Unternehmens und wirkt sich auf die Arbeitsweise der Mitarbeitenden und deren persönlichen und organisatorischen Erfolg aus. Eine solche neue Prozessimplementierung wird immer von Massnahmen begleitet, welche die Unternehmenskultur betreffen, wie z.B. Schulungen in Design Thinking, der Stärkung einer Kultur des Scheiterns und der Neuformulierung als Lessons Learned oder der Einführung von speziellen Sessions zu solchen Lernprozessen (Peer-Coaching, Meet-ups usw.).

Innovative Führungskräfte lassen das Versuchen und Scheitern zu

Ganzheitliche Innovation muss im gesamten Unternehmen durchgeführt werden, aber es ist auch wichtig, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Veränderungen in einem Unternehmen zu etablieren, kann eine Herausforderung sein, und die Führungskraft kann von ihren Teams Zurückhaltung und Angst erfahren. Deshalb ist es so wichtig, auf diese Bedenken einzugehen. Wenn Sie keine Führungskultur haben, die Ihre Mitarbeiter ermutigt, kreativ zu sein und über den Tellerrand hinauszuschauen, können Sie Widerstand erwarten. Von unten nach oben sollten sich alle Teams immer mit dem kulturellen Wandel beschäftigen, der für die Innovationstransformation notwendig ist. Die Menschen müssen fühlen und sehen, dass Innovation nicht nur eine Abteilung ist, die ein paar ausgefallene Sachen macht, sondern dass sie als Mitarbeitende alle auf ihre eigene Art und Weise zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Führungskräfte sollten eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit schaffen. Die Mitarbeitenden sollten die Möglichkeit haben, etwas zu versuchen und zu scheitern. Das ist äusserst wichtig, denn wenn Mitarbeitende nicht scheitern können, werden sie etwas nicht einmal versuchen und somit nicht innovieren. Innovationen betreffen alles – den Umgang, wie Sie Ihre Mitarbeitenden behandeln, das Arbeitsumfeld, eine neue Sichtweise in Bezug auf die Kunden.

Holistische Innovation ist eine Haltung. Es ist eine Einstellung im Unternehmen, die jeden Menschen als wichtigen Teil des Ganzen sieht.

Sie nimmt die Vielfalt nicht nur an, sondern begrüsst und schätzt sie auch. Gemischte Teams sind kreativer, offener für neue Ideen und passen sich besser an das sich ständig verändernde Umfeld an. Das ist bei iterativen Prozessen, insbesondere bei agilen Arbeitsmethoden, unerlässlich. Vielfalt kann auch offenes Denken fördern, was zu mehr Ideen führt. Nach Forschungsergebnissen der Unternehmensplattform Cloverpop treffen geschlechtsspezifische Teams, die ein breites Spektrum an Altersgruppen und unterschiedlichen geographischen Standorten umfassen, in 87 % der Fälle bessere Geschäftsentscheidungen, und Entscheidungen, die von facettenreichen Teams getroffen und ausgeführt werden, liefern 60 % bessere Ergebnisse. Ein guter Innovationsleader behält das immer im Hinterkopf. Bei der Innovation werden immer zwei Aspekte aufeinandertreffen: die alten Prozesse und das alte Unternehmen (die den Gewinn von heute sichern) und die neuen Menschen, die für den Gewinn von morgen innovieren. Führungskräfte müssen diese beiden Einflüsse aufeinander abstimmen, da jeder auf seine Weise gut ist und zum Ergebnis beiträgt. Versuchen wir nicht zu behaupten, dass nur der neue innovative Weg gut und der alte Geschäftsansatz völlig falsch ist, schliesslich bleibt dieser immer ein Bestandteil der Geschichte und die Basis für die Zukunft des Unternehmens. Um das Zukunftspotenzial wirklich zu nutzen, müssen wir Innovation betreiben, das heisst, wir müssen die alten Bestandteile an den Zukunftszielen ausrichten und allen Abteilungen helfen, diese Ziele zu erreichen.

Eigenschaften innovativer Führungskräfte

- Lern- und Verbesserungsfähigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Offenheit
- Vertrauen in Mitarbeitende und Fähigkeit zur Nutzung ihrer Stärken
- Transparenz und Vertrauenswürdigkeit
- Konzentrationsfähigkeit
- Positive Vorbildfunktion
- Realistisches Selbstbild, eigene Fehler erkennen und offen mit ihnen umgehen
- Motivation zur Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens und nicht nur der eigenen Position
- Realistische Einschätzung der eigenen Stärken
- Fähigkeit zur Einbindung des ganzen Teams oder Unternehmens
- Zukunftsvision im Einklang mit der Unternehmensstrategie
- Offenheit für eine andere Zukunftsgestaltung
- Experimentierfreude
- Weitergabe von und Offenheit für Rückmeldungen
- Offenheit für Vielfalt
- Menschenkenntnis



B

Innovation in Zahlen



Die Schweiz

– die innovativste
Landschaft

Es ist das achte Mal, dass die Schweiz die Liste anführt. Der zweite Platz geht an die Niederlande, gefolgt von Schweden, Grossbritannien, Singapur, USA, Finnland, Dänemark und Deutschland. Der zehnte Platz gehört Irland.

Quelle: Global Innovation Index 2018

80%

der Manager sieht Raum,
die Innovationskraft
ihrer Organisationen zu
verbessern.

Quelle: HBR.org

Ein starkes Europa



Laut dem Global Innovation Index ist Europa stark im Bereich Humankapital und Forschung, Infrastruktur und unternehmerische Finesse.

€1,8 Billionen

Vorteile einer Kreislaufwirtschaft

Wenn Europa die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft übernehmen würde, bringe dies nicht nur environmentale und soziale Vorteile, sondern würde bis 2030 auch einen Nettowirtschaftsvorteil in Höhe von 1,8 Billionen Euro bringen, so McKinsey & Company.

84,9%

der Strategieführer halten Innovation für sehr wichtig. Dennoch konzentrieren sich 78% der Innovationsprogramme auf kontinuierliche Verbesserung statt auf störende Risiken.

Quelle: CB Insights State of Innovation report



30%



der CIOs werden AI in ihre fünf wichtigsten Innovationsschwerpunkte aufnehmen, so das Gartner Symposium.

59%



der Unternehmen sammeln Informationen, um eine AI-Strategie zu entwickeln, so das Gartner Symposium.

46%



der Manager denken, dass sie falsch ausgerichtet und rigide auf der Suche nach Innovationen sind.

Quelle: Schaffer Consulting



9,043

Patentanerteilungen wurden von IBM in 2017 auf dem US-Markt erzielt, gefolgt von Samsung Electronics mit 5 837 und Canon mit 3 285 Patenterteilungen.

Quelle: statista.com

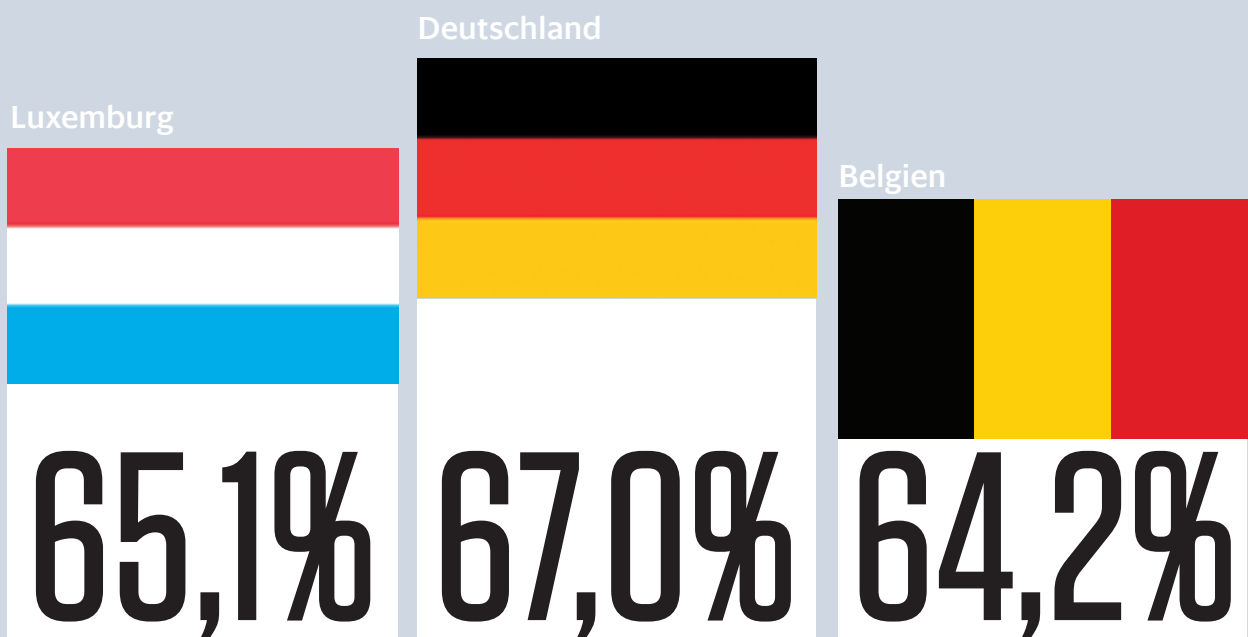
3%

per Jahr

Dies ist der Anstieg in Ressourcenproduktivität, welchen eine Kreislaufwirtschaft in Europa, ermöglicht durch eine Technologierevolution, erzeugen würde.

Quelle: McKinsey & Company

Die höchsten Anteile von innovativen Unternehmen unter den die EU-Mitgliedsstaaten laut einer Studie von 2017.



Quelle: Eurostat

TOP 20

der innovativsten
Unternehmen von 2017

Amazon

Google

Uber

Apple

Snap

Facebook

Netflix

Twilio

Chobani

Spotify

Alibaba

Tencent

Xiaomi

BBK Electronics

Huawei

Dalian Wanda

Airbnb

BuzzFeed

Open Whisper Systems

Illumination Entertainment

Quelle: Fast Company



52,7%

aller innovativen Unternehmen in 22 der EU-Mitgliedsstaaten, welche Eurostat Daten zur Verfügung gestellt haben, gaben an, dass ihre Innovationen Vorteile für die Umwelt haben.

Quelle: Eurostat



Art der Organisationsinvestitionen in die Innovation

55,9%

der Unternehmen haben ein Inhouse Lab mit zugeteilten Ressourcen.

19,7%

der Unternehmen haben eine VC Branch, um in Fonds oder Start-ups zu investieren und/oder haben Start-ups übernommen, welche ihnen helfen weiter zu innovieren.

52,7%

der Unternehmen haben eine Kultur der Innovation im Rahmen der Organisation mit einem Mandat von der Executive-Ebene.

6,6%

der Unternehmen haben ein informelles Innovationsteam in der Organisation, welches Innovationsmöglichkeiten erforscht.

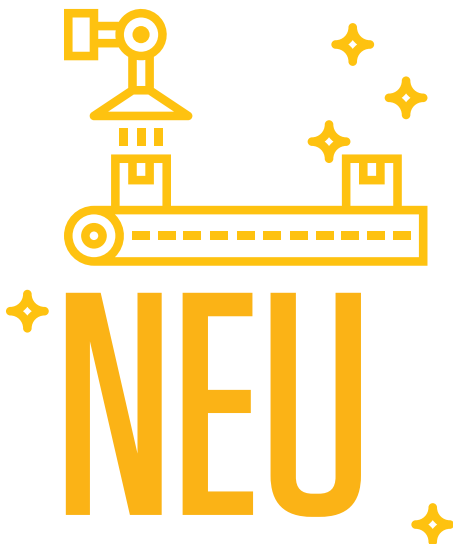
37,5%

der Unternehmen betreiben Innovation-Hotspots in führenden Tech Cities.

1,1%

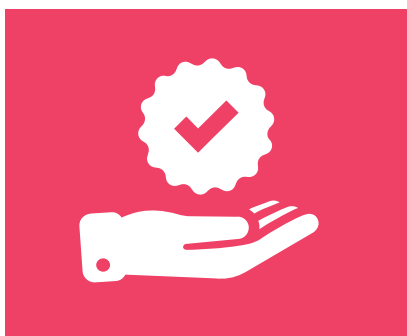
Es gab keine formellen Investitionen in Innovationen, die den Befragten bewusst wären.

Quelle: Altimeter Digital Strategist Survey (2017), Befragter von USA, Kanada, Grossbritannien, Frankreich und Deutschland



Laut Nielsen Global New Product Innovation Survey mögen es 63 % der Kunden, wenn Hersteller ein neues Produkt anbieten.

Quelle: Nielsen



Mit Unterstützung von ERNI dauert es üblicherweise 3-5 Tage von der Idee bis zur Marktvalidierung. Durch die Verwendung von High-Fidelity-Prototypen (d.h. realistischeren und detaillierteren Prototypen) und das Hinzufügen einiger Iterationen kann es auch mehr Zeit in Anspruch nehmen. In diesem Fall und mit komplexeren Ideen kann es bis zu 2-3 Monate dauern, bis das Produkt auf den Markt kommt.

83%
der Kunden

geben an, sie würden mehr für Innovationen in der Elektronik ausgeben, so eine Forschung aus 2015 von Lab42.

92 Tage lang liefen Workshops von ERNI seit April 2017 bis Juli 2018.

ERNI hat 9 Business-Modelle neu erfunden.

9

+120

Mehr als 120 ERNI Berater (Innovation Facilitators, Coaches, Berater, Business Developer, UX- und Prototypenexperten, Berater mit Change-Management-Erfahrungen und andere) stehen den Kunden in der Schweiz zur Verfügung. Und das noch ohne das Miteinbeziehen Dutzender von Softwareentwicklern und Projektmanagern.



Der Mensch im Mittelpunkt

In der Zivilisationsgeschichte war der Gedanke, dass der Mensch im Mittelpunkt von allem steht, von Anfang an populär. Alles dreht sich um uns – dieser nur auf den Menschen bezogene Ansatz ist durch andere Theorien abgelöst worden. Doch mit Innovationen, der Entwicklung und dem Designen von Produkten und Dienstleistungen kommen wir auf diesen Gedanken zurück. Wir rücken den Menschen wieder in den Mittelpunkt.

Autoren



Esther Studer

*Innovation Leader
mit starkem Fokus auf
menschzentriertes Design,
Usability und Innovation.
esther.studer@erni.ch*



Christina Boeglin

*UX-Beraterin, die an
verschieden Projekten als
UX-Expertin und Business
Analyst arbeitet.
christina.boeglin@erni.ch*

Was bedeutet es, Mensch zu sein? Zu einer Spezies zu gehören, die sich über Hunderttausende von Jahren entwickelt hat? Ein Körper aus Fleisch und Blut mit all seinen Fehlern und Mängeln, angetrieben durch unser Gehirn, das für unsere Handlungen und Emotionen verantwortlich ist? Eine Seele mit Träumen und dem Ziel, ein glückliches und zufriedenes Leben zu führen? Oder bedeutet es, Teil einer grösseren Gruppe wie der Familie und der Gesellschaft zu sein, die uns, unser Verhalten, unsere Meinung und unsere Weltanschauung prägt? Die Wissenschaft bietet viele Antworten, aber in Wahrheit ist keine davon klar und eindeutig. In der Geschäftspraxis bedeutet Menschsein alles. Es beeinflusst die Art, wie wir arbeiten, wie wir handeln und wie wir denken – und es sollte definitiv die Art und Weise beeinflussen, wie wir Produkte und Dienstleistungen gestalten. Im Geschäft dreht sich alles um Menschen, die für Menschen arbeiten.

Für alle gleich

Hinter allem, was wir tun, steckt eine menschliche Komponente. Wenn wir anerkennen, dass wir diese um uns herum brauchen, kann unser Geschäft profitabler und effektiver werden und das Abschliessen von Geschäften einfacher.

Auch wenn sich die einzelnen Branchen in vielerlei Hinsicht unterscheiden, hat das mensch-orientierte Design seinen Platz in jeder Branche. Möglicherweise müssen Sie einen anderen Ansatz für Forschung, Regulierung oder Markteinführung wählen, aber es gibt drei Dinge, die immer gleich bleiben. Erstens, der Mensch muss bei Ihnen immer im Mittelpunkt stehen. Zweitens, jedes Unternehmen will Profit machen. Drittens müssen Sie Innovationen auf den Markt bringen. Um das bestmögliche Produkt oder die bestmögliche Dienstleistung zu liefern, brauchen Sie gute Prozesse. Fassen Sie nun alles zusammen und Sie werden feststellen, dass Sie den ganzheitlichen Ansatz verfolgen, den einzigen wirklich effektiven Weg zur Innovation.

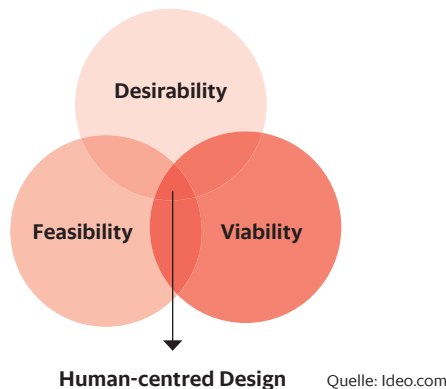
Den Menschen nicht in den Mittelpunkt des Designprozesses zu stellen, führt meist zu nutzlosen Ergebnissen, egal wie schön und gut gestaltet sie sind. Stellen Sie sich eine schöne, minimalistische Kaffeemaschine mit glatten und glänzenden Oberflächen vor, alle Fugen perfekt versteckt oder in das Design integriert, die auch guten Kaffee macht. Leider ist der Start-Button so gut integriert, dass er vom Anwender nicht als Button gefunden und erkannt wird und somit nicht verwendet werden kann. Diese Maschine wird sich wahrscheinlich nicht sehr gut verkaufen. Das Gleiche gilt für alle Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, an denen Menschen beteiligt sind.

Nutzerzentriert, kundenzentriert, menschenzentriert

Betrachten wir die Begriffe: Nutzerzentriert, kundenzentriert und menschenzentriert sind einander sehr ähnlich und oft gibt es Verwechslungen oder unterschiedliche Auffassungen ihrer genauen Definition. Bei ERNI ziehen wir es vor, bei allem, was wir tun, menschenzentriert zu sein. Jeder Kunde und jeder Nutzer ist vor allem ein Mensch. Aber indem man nur die Begriffe Kunde und Nutzer gebraucht, ist es ein Leichtes, Mitarbeitende, Partner oder andere für unser Angebot relevante Personen zu vergessen. Zunächst scheint ihre Relevanz geringer zu sein als die unserer Kunden, da wir mit ihnen nicht direkt Geld verdienen können, aber sie sind genauso wichtig – wenn nicht sogar wichtiger. Zentral ist also das Verständnis, dass Menschen, die für Sie arbeiten, genauso wichtig sind wie die Kunden, für die sie arbeiten. Mitarbeitende, Lieferanten, Produzenten, Führungskräfte, Berater und sogar Sie selbst – alle fallen in die Kategorie „Mensch“. Das Kundenerlebnis (engl. Customer Experience) sollte immer aussergewöhnlich sein, doch wenn die Mitarbeitenden und sonstigen Beteiligten ihre Mühe haben, die Tools wirksam einzusetzen, werden die Kunden das über kurz oder lang merken. Wenn Ihre Mitarbeitenden beispielsweise mit Tools arbeiten müssen, die sehr kompliziert sind und die sie nicht wirklich verstehen, oder wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung, die sie verkaufen, nicht gut genug kennen, wird dies ihre Interaktion mit dem Kunden beeinflussen. Die Erfahrung wird für beide Seiten schmerzhaft. Auf der anderen Seite: wenn Ihre Mitarbeitenden zufrieden sind und nützliche Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, über die sie viel wissen, wird der Kunde das wahrnehmen.

Schnellere Pferde

Innovationen zu schaffen, bei denen der Mensch eine zentrale Rolle spielt, beruht auf drei wesentlichen Aspekten: Attraktivität – die Lösung erfüllt effektiv ein Kundenbedürfnis; Machbarkeit – die Lösung ist technisch und mit den Ressourcen des Unternehmens realisierbar; Wirtschaftlichkeit – die Lösung ist gewinnbringend und nachhaltig. Wenn Sie mit dem menschenzentrierten Ansatz arbeiten möchten, sollten Sie diese drei Grundsätze stets begleiten und sich auch in Ihren Unternehmenszielen widerspiegeln.



Was benötigen Menschen wirklich? Stellen Sie sich die Frage immer und immer wieder, bezogen sowohl auf Ihre Kunden als auch auf Ihre Mitarbeitenden, Partner und sich selbst. Ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee wirklich das, was für sie am wünschenswertesten und am attraktivsten ist? Macht Ihre Idee ihr Leben besser, ihre Arbeit einfacher, ihre Erfahrungen aussergewöhnlicher?

Um erfolgreich am Thema Innovation arbeiten zu können, laden wir Sie ein, alle menschlichen Komponenten des Prozesses zu verstehen und zu begreifen, welche Bedürfnisse und Wünsche für Ihre Zielgruppe entscheidend sind. Versetzen Sie sich in die Personen hinein, für die Sie das Produkt entwickeln. Machen Sie sich mit ihrer Lebensweise, ihren Gewohnheiten, ihren Painpoints und Wünschen vertraut. Sprechen Sie mit Ihren Kunden, fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, recherchieren und beobachten Sie, holen Sie Feedback ein und finden Sie heraus, welche Bedürfnisse am Markt vorhanden sind. Zu den Herausforderungen gehört, dass die Menschen Ihnen nicht direkt sagen können, was sie brauchen, sondern nur, was sie denken, dass sie brauchen – wie Henry Ford vor mehr als einem Jahrhundert schon bemerkte: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt ‚schnellere Pferde‘.“

Denken Sie daran, dass jede Neuheit neue Möglichkeiten eröffnet und potenzielle Misserfolge reduziert, aber auch neue Risiken, Herausforderungen und Unsicherheiten für die Kunden mit sich bringt.

Oftmals ist es schwierig, diese Herausforderungen zu erkennen, bevor sich ein Kunde beschwert. Eine Methode, um potenzielle Misserfolge zu verringern, ist Experience Mapping.

Der Experience-Mapping-Prozess

Im ersten Schritt Ihres Experience-Mapping-Prozesses lernen Sie Ihre Kunden besser kennen, indem Sie eine Empathy Map erstellen. (Beschreibung unten auf Seite 27). Anschliessend stecken Sie sich ein klares Ziel, was Sie mit der Experience Map erreichen wollen. Möchten Sie wissen, wie Ihre neuen Kunden mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung interagieren? Wollen Sie herausfinden, wie die Erfahrung für Ihre Stammkunden sein wird? Wonach suchen Sie?

Dann legen Sie den Scope des Prozesses fest: Für welchen Teil der Experience möchten Sie eine Map erstellen und gibt es eine spezifische Problemstellung, die Sie erörtern möchten? Möchten Sie die gesamte Customer Journey abbilden oder sich auf den Onboarding-Prozess konzentrieren? Diese Fragen sollten Sie sich stellen, bevor Sie fortfahren, damit Sie einen klaren Fokus schaffen und ein konkretes Ergebnis erzielen können, das Wert schafft.

Im nächsten Schritt dreht sich alles um Informationen. Sammeln Sie vorhandene Daten und führen Sie Recherchen durch, um möglichst viel über potenzielle Erfahrungen und das Umfeld, in dem sie stattfinden, zu erfahren. Nachdem Sie so viele Informationen wie möglich zusammengetragen haben, erstellen Sie eine hypothetische Customer Journey Map. Gehen Sie gemeinsam mit dem Kunden Schritt für Schritt auf dem vorgegebenen Weg von einer Interaktion mit dem System zur nächsten. Betrachten Sie dabei auch die Menschen hinter den Prozessen. Wer ist dafür verantwortlich, den Kunden bei jedem Schritt zu begleiten? Haben diese Leute die nötigen Fähigkeiten, Befugnisse und Informationen, um dem Kunden zu helfen? Sind alle wichtigen Systeme vorhanden und bereit für den Fall, dass sie benötigt werden? Es ist oft überraschend, wie viele Lücken und mögliche Fallstricke durch die Erstellung einer generischen Experience Map identifiziert werden können.

Wenn Ihre hypothetische Experience Map fertig ist, testen Sie sie mit echten Kunden. Fragen Sie sie in dieser nächsten Rechercherunde nach ihrer Meinung, sehen Sie sich daraufhin Ihre Map erneut an und passen Sie sie an. Mit einer solchen Map können Sie eine völlig neue Erfahrung für Ihre Kunden schaffen.

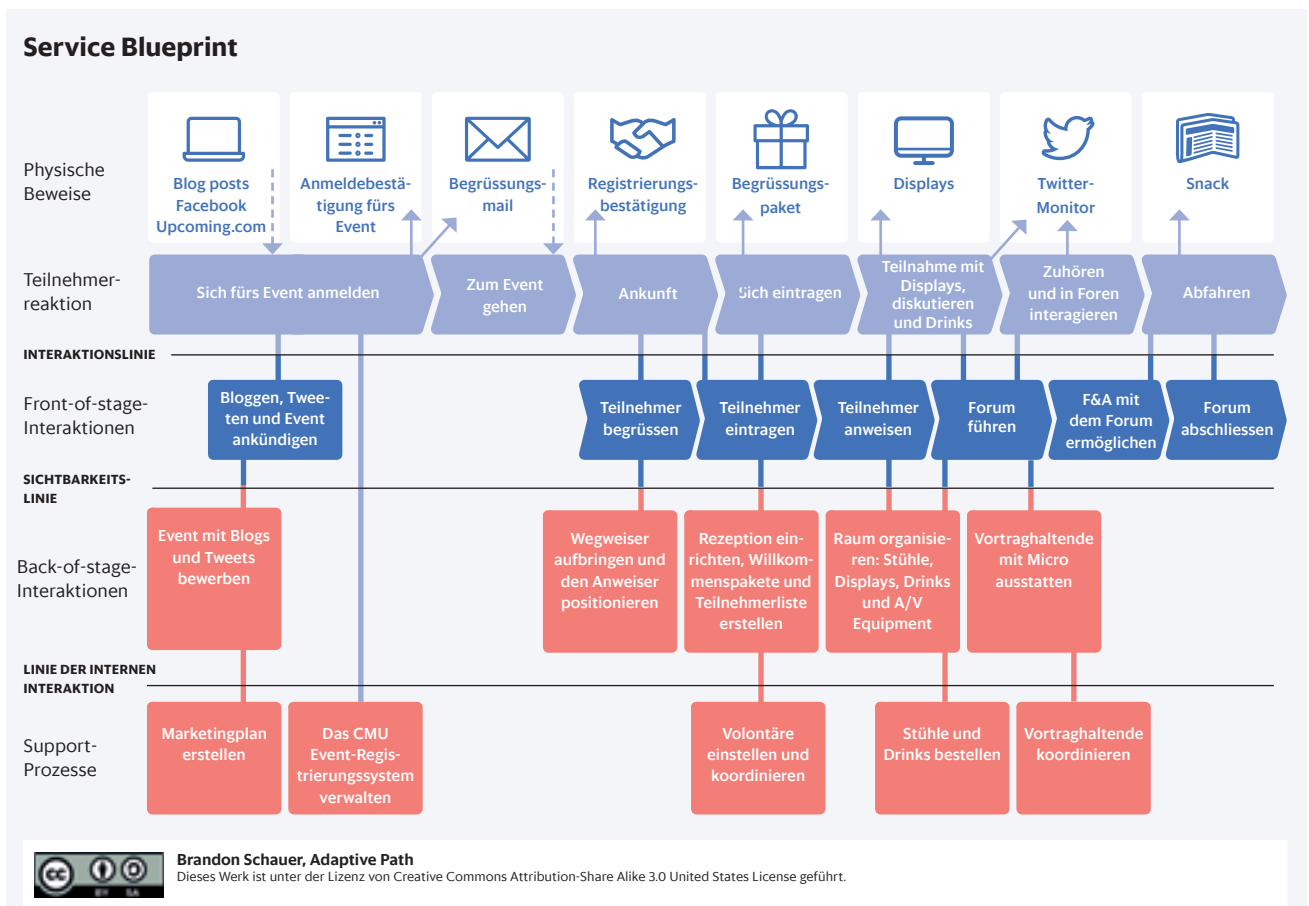
Mit gutem Beispiel voran

Bei ERNI erleben wir viele Unternehmen mit grossartigen Produkten, die jedoch nicht jeden Schritt berücksichtigen, den ihre Kunden machen müssen. Das kann zu Unbehagen führen, das später in Unmut gegenüber dem Produkt oder dem gesamten Unternehmen umschlagen könnte. Wenn wir Sie bei der Umsetzung des Ansatzes für menschenorientierte Innovationen unterstützen, beginnen wir in der Regel mit Gesprächen mit Ihren Mitarbeitenden. Wir möchten

herausfinden, was ihre Bedürfnisse und Aufgaben sind und was sie wirklich brauchen. Häufig bemerken wir, dass unsere Kunden nicht zufrieden sind und gar nicht genau wissen warum. Sie erkennen den Grund für ihre Unzufriedenheit nicht. Hier setzen wir an, wir beobachten und sprechen mit Ihnen, um herauszufinden, wo das Problem wirklich liegt. Wir glauben, dass wir mit gutem Beispiel vorangehen, deshalb ist unser Umgang mit unseren Kunden ebenfalls auf den Menschen ausgerichtet. Wir hören Ihnen genau zu und betrachten jedes Problem, das sich unter dem Tisch verbirgt.

Stellen Sie sich zum Beispiel die folgende Situation vor: Ein Servicemitarbeiter im Ausseneinsatz steht im Wohnzimmer eines Kunden. Dieser hat ein Problem und der Mitarbeiter muss das Supportteam anrufen, aber niemand geht ans Telefon. Rund 15 Minuten lang

stehen beide im Wohnzimmer, betreten lächelnd, und warten, dass jemand abnimmt. Natürlich wird der Kunde wütend, da er für die gesamte Dauer des Servicebesuchs zahlt. Und der Mitarbeiter ist angespannt, weil die Situation sehr unangenehm ist. Aber wo liegt hier das wirkliche Problem? Es ist die Tatsache, dass das Unternehmen nur eine Support-Nummer hat und jeder Anrufer in der Warteschleife landet. Dieser konkrete Anwendungsfall wurde nicht berücksichtigt, weil er als interner Prozess und damit als nicht so wichtig wie die Customer Experience galt. Das ist ein perfektes Beispiel dafür, was verändert werden sollte. Der anrufende Mitarbeiter könnte genauso gut im Regen stehen oder sich in einer Situation befinden, in der er eine schnelle Antwort aus der Firma braucht. Niemand in dem Unternehmen hatte dies bedacht. Die Lösung wäre eine spezielle Leitung nur für Mitarbeitende, wenn sie im



Customer Journey Mapping und dessen Schichten:

Angenommen, wir haben einen Kunden, der ein Produkt zum ersten Mal nutzt (hellblauer Teil). Eine zweite Schicht der Journey ist aber auch dabei – das Frontdesk. Dort finden wir den Mitarbeitenden, der mit dem Kunden über das Produkt spricht oder eine Interaktion mit ihm hat (der dunkelblaue Teil). Und dann haben

wir noch eine weitere Schicht im Falle, dass ein System vorhanden ist, mittels dessen der Kunde und der Mitarbeitende verbunden interagieren (roter Bereich). Man kann sehen, dass es nicht nur um den Prozess der Customer Experience geht, sondern auch um das, was dahinter steht. Zum Beispiel, wenn der Kunde eine Frage hat, muss der Mitarbeitende jemanden in der Firma fragen, während

der Kunde wartet. Der Mitarbeitende muss einen Anruf machen und dann neu auf den Kunden zukommen. Manche Prozesse sind komplex, so dass es am besten ist, diese zu visualisieren. Dadurch kann man den Bereich für Innovation finden. Wenn ein Prozess sehr komplex ist, machen Sie ihn besser und einfacher.

Human-centred Design: Methoden

Beobachten

Indem Sie Ihre Endnutzer genau beobachten, identifizieren und analysieren Sie, was Ihr Kunde erlebt. Verstehen Sie, für wen Sie das Produkt oder die Dienstleistung entwickeln. Was mag diese Person und was könnte ein Problem für sie sein? Versetzen Sie sich immer wieder in die Kunden hinein und versuchen Sie ihre Denkweise zu verstehen. Dafür werden Sie viel Einfühlungsvermögen benötigen.

Ideenfindung

Durch das Beobachten haben Sie wertvolle Informationen erhalten. Verwenden Sie diese, um Ideen zu entwickeln, wie Sie Ihre Dienstleistungen und Produkte verbessern können. Spielen Sie dabei mit so vielen Ideen wie möglich, aber behalten Sie dabei im Hinterkopf, dass die meisten niemals umgesetzt werden.

Prototyping

Konzentrieren Sie sich darauf, Prototypen zu entwickeln, die es Ihnen ermöglichen, das Produkt so schnell wie möglich mit Ihren Kunden zu testen. Der Prototyp muss nicht ausgefallen sein oder alle Funktionen umfassen, die Sie am Ende wünschen, aber er hilft Ihnen, erstes Feedback zu erhalten.

Nutzer-Feedback

Menschen zu fragen, was ihnen an Ihren Produkten gefällt oder nicht gefällt, ist ein wichtiger Bestandteil des menschzentrierten Innovationsprozesses. Feedback zeigt Ihnen, was Sie an Ihrem Produkt verbessern können und ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

Iteration

Jetzt, wo Sie wissen, was Ihre Kunden denken, sollten Sie das Design entsprechend ändern. Dann testen Sie es noch einmal. Und dann ändern Sie es und testen es erneut. Wiederholen Sie dies, bis Sie an den Punkt kommen, an dem Sie aufgrund des Feedbacks sagen können, dass das Produkt oder die Dienstleistung genau dem entspricht, was Ihre Kunden benötigen.

Implementierung

Wenn Sie davon überzeugt sind, dass das Produkt auf seinem aktuellen Stand genau das ist, was Ihre Kunden brauchen, ist der Zeitpunkt gekommen, es auf den Markt zu bringen. Aber denken Sie daran, dass Sie bei jedem Update zurück an den Anfang gehen müssen.

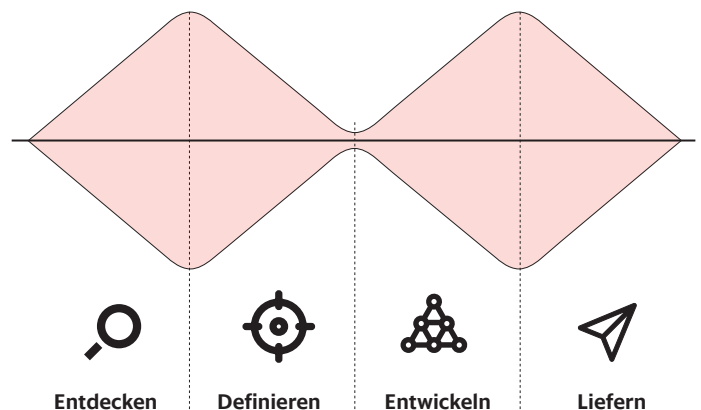
Quelle: ideo.com

Kundeneinsatz sind oder dringend etwas brauchen.

Genau in diesen Situationen können wir helfen. Unsere Berater sind darauf geschult, sich gleichzeitig in Ihre Mitarbeitenden und Ihre Kunden hineinzusetzen. Sie unterstützen Sie dabei, den besten Weg zu identifizieren, ein Problem zu beheben oder eine neue Lösung zu finden. Menschzentrierte Innovationen zu implementieren ist kein Hotfix, der innerhalb von drei Monaten durchgeführt werden kann. Es ist ein langfristiger Weg.

Anfangs erleben wir bei vielen Kunden ein gewisses Zögern, da für diesen Prozess Zeit und Ressourcen benötigt werden und sie Menschen vertrauen müssen, die sie vielleicht noch nie in ihrem Leben gesehen haben. Unsere Antwort darauf: Wenn Sie sich beim Innovationsprozess um Ihre Mitarbeitenden kümmern, fühlen diese sich geschätzt und motiviert, sie sind glücklicher und produktiver, was wiederum zu besseren Ideen, Produkten und Dienstleistungen führt. (Es könnte sogar zu einer niedrigeren Fluktuationsrate führen. In einem Artikel des Center for American Progress, der die Ergebnisse von elf Forschungsarbeiten, die über einen Zeitraum von 15 Jahren veröffentlicht wurden, zusammenfasst, wurde festgestellt, dass die durchschnittlichen Kosten, einen hochqualifizierten Job neu zu besetzen, 213 % der Kosten eines Jahresgehalts dieser Position betragen.) Bessere Ideen erfüllen die Bedürfnisse der Kunden besser, was dazu führt, dass sie für Ihr Angebot eher bezahlen und zu loyalen Fans statt zu ehemaligen Kunden werden. ✕

Doppel-Diamant



Bei der Implementierung von menschzentriertem Design („Human-centred Design“, HCD) in Ihrem Unternehmen können Sie feststellen, dass das einfache Diamanten-Modell den Prozess gut beschreibt. Sie beginnen sehr breit aufgestellt, sammeln Datenmengen, recherchieren und bekommen einen Überblick über die aktuelle Situation. Dieser Teil ist divergent. Wenn Sie alle Informationen gesammelt haben, die Sie benötigen, müssen Sie in den Daten eine Bedeutung finden, damit Sie den Fokus wieder auf die Mitte konzentrieren können. Und das ist konvergierend. Anschliessend entwickeln Sie Ideen, um die von Ihnen identifizierten Probleme zu lösen, indem Sie den Blick noch breiter auffächern und so viele Lösungen wie möglich entwickeln, die Sie auf die praktikabelste Option eingrenzen. Dieser Prozess muss während des gesamten Iterationsprozesses so oft wie nötig wiederholt werden.

Was möchte Ihr Kunde? Erfahren Sie es mit einer Empathy Map

Eine der effizientesten Methoden, die Stimmung eines Kunden zu verstehen und Ihren menschenzentrierten Innovationsprozess anzustossen, ist die Erstellung einer Empathy Map. Sie kann auf Kunden konzentriert sein, aber wenn Sie innerhalb Ihres Unternehmens Innovationen umsetzen möchten, können Sie damit auch die Gefühle und Gedanken Ihrer Mitarbeitenden erfassen. Die Empathy Map ist eine qualitative Visualisierungsmethode. Mit ihr können Sie verborgene Motive einer bestimmten Nutzergruppe entdecken, ihre Bedürfnisse verstehen und die Entscheidungsfindung vereinfachen. ERNI nutzt diesen Mapping-Prozess in Workshops mit Kunden, welche einen besseren Einblick in die Denkweise ihrer Kunden haben möchten. Empathy Mapping kann auf zwei Arten angegangen werden. Der erste Ansatz bezieht sich auf Individuen. Basierend auf der Befragung eines bestimmten Nutzers erstellen Sie eine Map. Diese Aussagen können als Grundlage für den zweiten Ansatz verwendet werden – Maps, die auf

Nutzergruppen basieren. Indem Antworten mehrerer Personen, die sich ähneln, zusammengefasst werden, können Sie daraus eine neue Empathy Map für eine Nutzergruppe erstellen.

Wie funktioniert das genau? Nachdem Sie entschieden haben, welche Persona Sie abbilden möchten und was genau der Zweck dieses Prozesses ist, beginnen Sie, Material zu sammeln – dies kann mithilfe von Whiteboards und Post-its geschehen. Tragen Sie verschiedene Recherchematerialien wie Interviews, Tagebücher und Ergebnisse aus qualitativen Erhebungen zusammen. Wählen Sie dann aus, welche Antworten welche Qualitäten repräsentieren, analysieren Sie diese und treffen Sie eine Schlussfolgerung.

Die zweite – erweiterte – Version einer Empathy Map fügt den Kategorien Pain- und Gain-Attribute des Produkts oder der Dienstleistung hinzu. Hier ist ein Überblick über einige Fragen, welche die Empathy Map beantwortet:

Quelle: <https://bmtoolbox.net/tools/empathy-map/>



Schnell, früh und oft scheitern – denn Scheitern ist wichtig für Innovation

„Ich habe nicht 10 000-mal versagt. Ich habe nur 10 000 Wege gefunden, die nicht funktionieren.“

Thomas Edison

Es ist nicht schön, eher unangenehm und wird oft fälschlicherweise als Zeichen von Schwäche angesehen. Aber in Wahrheit ist es auch einer der besten Wege zu lernen, sich zu entwickeln und besser zu werden: Scheitern.

Dieser Tage hört oder liest man oft über die Bedeutung von Scheitern im Geschäftsleben. Aber der Hype um dieses Wort ist so gross, dass seine wahre Bedeutung dabei fast verloren geht. Wir bei ERNI sind davon überzeugt, dass ein wirklich innovatives Unternehmen Scheitern als einen natürlichen Bestandteil der Innovationstransformation begreifen muss. Das bedeutet, dass Unternehmen ein kreatives Umfeld schaffen und den Mut finden müssen, neue Ideen zu akzeptieren, auch wenn sie kein gutes Ende nehmen oder auf Ablehnung stossen könnten. Wir glauben, dass Scheitern immer eine Chance darstellt, um zu lernen und sich zu verbessern. Damit ist Scheitern ein entscheidender Faktor für Innovation. Fähigkeiten werden aus Fehlern heraus aufgebaut. Aus vielen.

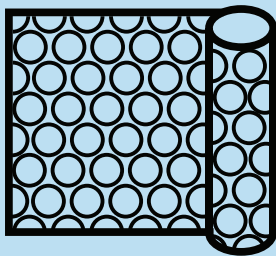
Unser Hirn ist so programmiert, dass es aus Fehlern lernt. Fehler sind schmerzhaft und unangenehm. Sie vermitteln uns das Bedürfnis, das Geschehene zu analysieren, um sie das nächste Mal zu vermeiden. In dieser Zeit können wir verarbeiten und bewerten, was im Unternehmen (oder im Leben) funktioniert und was nicht. Wir lernen aus unseren eigenen Fehlern, und wenn wir ausschliesslich Erfolge feiern, ist es extrem schwierig, Lehren zu ziehen. Laut einer von der University of Texas durchgeführten Studie erweitert sich unser Gehirn während der Lernerfahrung nach einem Fehler, es entstehen neue Nervenbahnen. Obwohl es nach dieser Erfahrung wieder auf seine normale Grösse zurückgeht, bleiben die neuen Verbindungen erhalten. Auch wenn es wie ein Klischee klingt, es ist tatsächlich besser zu scheitern, als etwas gar nicht erst zu versuchen.

Die Geschichte zeigt, dass selbst die grössten Fehler zu weltweiten Erfolgen werden können. Schauen wir uns einige an.



Kunststoff

Leo Baekeland war auf der Suche nach einem künstlichen Ersatz für Schellack. Er kombinierte Formaldehyd und Phenol, aber das Ergebnis konnte das natürliche Material nicht ersetzen. Doch Baekeland gab nicht auf, fügte andere Substanzen hinzu und experimentierte herum. Daraus entstand ein Material, das sehr formbar und dennoch robust und nicht leitend war. Baekeland nannte das Originalverfahren, bei dem in einem massiven Eisen-Autoklav Temperatur und Druck auf die Komponenten einwirken, „Bakelizer“ und so entstand das Wort „Bakelit“.

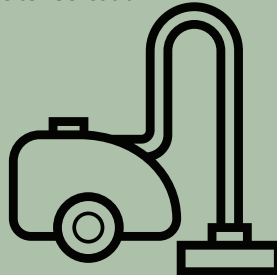


Noppenfolie

Wahrscheinlich wussten Sie nicht, dass die beliebte Noppenfolie eigentlich eine neue trendige Tapete werden sollte. 1960 entpuppte sich ein Versuch der beiden Ingenieure Marc Chavannes und Al Fielding als völlig ungeeignet für eine Wandbekleidung - bis IBM diese doch nicht ganz so trendige Tapete nutzte, um den neuen Computer bei Transports zu schützen. Der Beginn einer Erfolgsgeschichte.

Dyson-Staubsauger

Wenn es eine Geschichte gibt, die uns lehrt, niemals aufzugeben, ist es die Geschichte von Sir James Dyson. Es hat ihn 15 Jahre und über 5 000 getestete Prototypen gekostet, um ein funktionierendes Staubsaugermodell zu entwickeln. Und selbst danach fand Dyson kein Unternehmen, das sein Produkt herstellen wollte. Nach Hunderten von Ablehnungen entschied er sich, es selbst herzustellen, und gründete die Firma Dyson. Zwei Jahre später, Mitte der 90er Jahre, wurde der Dyson-Staubsauger zu einer weltweiten Sensation.



Post-its

Wenn Sie sich umsehen, sehen Sie wahrscheinlich irgendwo im Raum ein Post-it. Diese bunten Klebezettel, mit denen wir uns an Dinge erinnern und auf denen wir schon lange vor Smartphone-Apps Notizen gemacht haben, sind ebenfalls das Ergebnis von Scheitern. Der Chemiker Spencer Silver wollte einen superstarken Klebstoff entwickeln. Doch das Ergebnis waren mikroskopisch kleine Blasen mit nur geringem Haftvermögen, die ohne Beschädigung der Oberfläche wieder entfernt werden konnten.



Zum Scheitern ermutigen

Mit gutem Beispiel voran

Mitarbeitende müssen sehen, dass Veränderungen vom Management ausgehen. Führungskräfte sollten nicht nur neue Lösungen finden, sondern auch zu ihren Fehlern und schlechten Entscheidungen stehen, damit andere merken, dass es in Ordnung ist zu scheitern.

Transparent sein

Sprechen Sie darüber, was in Ihrem Team oder Unternehmen vor sich geht. Wenn alle ihre Ideen und ihre Fehlversuche miteinander teilen, bekommt niemand das Gefühl, seine Fehler verstecken zu müssen.

Simulationen schaffen

Gehen Sie es spielerisch an. Um die Angst vor dem Scheitern in der realen Welt zu nehmen, können Sie künstliche Situationen schaffen, um Ideen, Produkte oder Dienstleistungen zu testen und herauszufinden, was in einer sicheren Umgebung funktionieren würde und was nicht.

Aus jeder Situation lernen

Nachdem Sie mit Ihrem Team oder Unternehmen mit etwas gescheitert sind, analysieren Sie, wie das passieren konnte. Gehen Sie dabei nicht auf eine persönliche Ebene, sondern versuchen Sie, für jeden etwas Gutes daraus zu ziehen.

Unterstützung haben

Mitarbeitende und Führungskräfte sollten das Gefühl haben, dass jemand da ist, mit dem sie über ihre Arbeit und ihre Ideen sprechen können. Manchmal reicht schon ein kurzes Gespräch; manchmal hilft es, sich mit einem anderen Experten zusammenzusetzen und die gescheiterten Ideen zu besprechen.

Screw-up nights

Manchmal bleibt einem nichts anderes übrig, als einen Fehler zu akzeptieren. Bevor Sie ihn überanalysieren und sich selbst zermürben, kommen Sie mit Ihrem Team oder einigen Vertrauten zusammen und erzählen Sie ihnen bei Pizza und Bier, was passiert ist. Am Ende des Abends werden Sie sich schon etwas besser fühlen.

Menschzentrierte Innovation berücksichtigt die User Experience

5S-Methode von Jesse James Garrett

Menschzentriertes Design und Innovation sollten Hand in Hand gehen. Und überall dort, wo Innovation stattfindet, ist es notwendig, (in gewissem Umfang) auch über die User Experience (UX) nachzudenken. Die User Experience, also das Anwendererlebnis, bezieht sich darauf, wie ein Kunde vom Anfang bis zum Ende mit einem Produkt oder einer Dienstleistung interagiert. Daher sollten Sie bei allen Innovationsprozessen auch über jeden Schritt, den Ihr Kunde machen könnte, nachdenken. Ob es nun um einen Buchkauf, eine Zimmerreservierung oder eine Online-Ferienbuchung geht: Bei jedem Service gibt es eine bestimmte Anzahl Schritte, die der Kunde befolgen muss. Um die bestmögliche User Experience zu garantieren, müssen Sie sichergehen, dass jeder einzelne Schritt von Ihnen ganz bewusst und explizit beabsichtigt ist. Ein grosser Teil Ihres Erfolgs liegt darin, dafür zu sorgen, dass Sie jede mögliche Aktion des Kunden berücksichtigt haben. Indem Sie Kunden und Nutzer beobachten, können Sie ihre tatsächlichen Bedürfnisse verstehen, anstatt von Annahmen auszugehen.

Darüber hinaus hilft Ihnen der iterative Ansatz, die Qualität Ihres Produkts zu erhöhen und Ihre Probleme zu reduzieren. Genau wie beim Innovationsprozess ist kontinuierliches Feedback von Nutzern und Kunden mehr als willkommen. Mit

diesem Ansatz können Fehler früh auftreten und Sie sind in der Lage, den Endnutzer so bald wie möglich einzubeziehen.

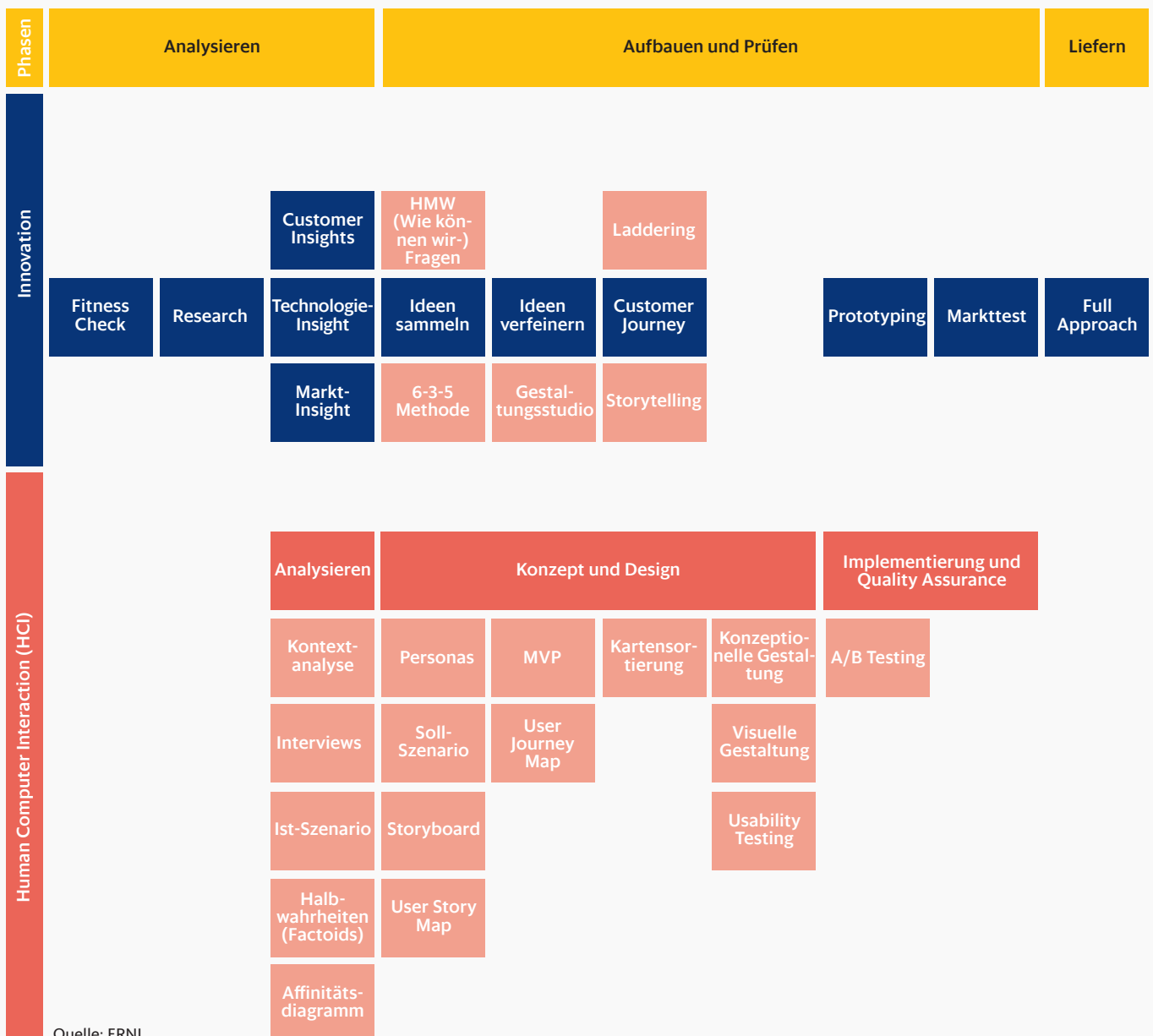
Es ist keine leichte Aufgabe, aber das Zerlegen der gesamten UX in einzelne Elemente macht es machbar. Das 5S-Modell von Jesse James Garrett teilt das UX-Design in fünf Ebenen ein, die aufeinander aufbauen und sich gegenseitig beeinflussen. Veränderungen in einer von ihnen wirken sich auf alle anderen und somit auf die gesamte Erfahrung aus. Sie bauen Ihr Produkt von unten nach oben auf, vom Abstrakten zum konkreten Konzept.

Anfangs müssen Sie sich keine Gedanken über die endgültige Form der Website machen. Wenn Sie jedoch die Oberfläche erreichen, müssen Sie jedes einzelne Detail des Erscheinungsbildes der Website bedenken. Sie bewegen sich vom Abstrakten, weniger Detaillierten zum Konkreten, Detailreichen.



Innovation und menschenzentriertes Design funktionieren am besten zusammen

Innovation und menschenzentriertes Design sollten Hand in Hand gehen. Jede Phase des Innovationsprozesses sollte durch die Schritte und Methoden des menschenzentrierten Designs ergänzt werden, damit eine nachhaltige Innovationstransformation entsteht, bei der alle Beteiligten berücksichtigt werden. Wir zeigen, wie diese Phasen und Methoden bei ERNI ineinandergreifen.



Quelle: ERNI

Eine Transformationsreise in eine innovative Zukunft



Viele unserer Kunden möchten innovativ sein. Aber ohne Innovation, so glauben sie, herrsche Stillstand, und wenn man als Unternehmen stillsteht, bewegt man sich in Wirklichkeit rückwärts.

Autoren



Michael Huber
Professional Consultant
michael.huber@erni.ch

Unsere Kunden haben recht. Heute sind sich alle einig, dass die Innovationsfähigkeit für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend ist. Doch nur wenige Führungskräfte sind bereit, den ersten Schritt auf diesem Weg voller Herausforderungen zu machen. Zugegeben, für den Weg braucht man viel Entschlossenheit und manchmal sogar Mut, um ein innovatives Unternehmen zu werden. Aber wir können Ihnen versichern, dass es ein spannender und lohnender Weg ist.

Die gute Nachricht zuerst: Man kann lernen, als Unternehmen innovativ zu sein. Viele denken, dass man Innovation entweder im Blut hat oder nicht, ähnlich wie auch viele denken, dass man eine kreative Person ist oder eben nicht. Aber selbst Maler müssen etwas über Wahrnehmung, Komposition, den Umgang mit verschiedenen Materialien und Farben lernen. Sie müssen Dinge ausprobieren und ihr Handwerk erlernen. Sie müssen verstehen, auf welchem Gebiet sie gut sind und wo sie sich verbessern sollten. Genau wie die Künstler muss Ihr Unternehmen lernen, innovativ zu sein. Dabei muss sich die Organisation von Prozessen befreien, die das Ganze behindern, und die Grundlagen der Innovation lernen. Lean und Agile können Sie dazu befähigen, wie Sie auf den folgenden Seiten erfahren werden. Und es gibt einen klaren Pfad, dem Sie auf Ihrem Weg der Transformation folgen können.

Die berüchtigten Silos

Wenn wir zum ersten Mal zu einem Kunden kommen und uns erklären lassen, wie das Unternehmen funktioniert und welche Strukturen und internen Konflikte es gibt, erkennen wir meistens die drei berüchtigten Silos: Business, Development und Operations. Es gibt sie in verschiedenen Formen und Farben, aber die fehlende Koordination ist in der Regel sehr ähnlich. Sehen wir uns ein typisches Szenario an:

Business

Was wir in diesem Kontext „Business“ nennen, sind interne Bereiche wie Marketing und Produktmanagement. Das Business schaut sich den Markt an und erkennt, dass sich die Kunden verändert haben, dass das Unternehmen innovativer und die Markteinführungszeit für neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen reduziert werden muss. Jahrelang ein Produkt zu entwickeln entspricht einfach nicht mehr der Art, wie die Dinge heutzutage funktionieren. Sie müssen schnell reagieren und Ihr Produkt noch schneller herausbringen – oder jemand anderes erfüllt die Wünsche Ihrer Kunden. Darum verliert das Business allmählich die Geduld mit dem Development, dem zweiten Silo.

Development

Development ist verantwortlich für die Entwicklung neuer Produkte oder Services. Auch hier möchten die Mitarbeitenden schnell auf neue Bedürfnisse reagieren und tolle neue Produkte auf den Markt bringen. Aber sie wissen, dass es Grenzen gibt. In der IT beispielsweise müssen neue Systeme in eine bestehende Umgebung integriert werden. Dies bedeutet häufig auch, dass sie mit 20 Jahre alten Legacy-Systemen interagieren müssen, die nie für diese Aufgabe gedacht waren. Es gibt konkurrierende Projekte, die um die gleichen Ressourcen kämpfen oder widersprüchliche Veränderungen am gleichen System vornehmen möchten. Zudem werden schnelle Reaktionen und noch schnellere Releases durch viele interne Prozesse erschwert, die beispielsweise für eine hohe Codequalität sorgen. Das führt zu höheren Kosten und unerwünschten Verzögerungen. Anstatt innovativ zu arbeiten, investiert die Entwicklungsabteilung Zeit und Ressourcen in Legacy-Systeme, welche Innovationen nur behindern. Ihre Effizienz wird an Anforderungen gemessen, die der Markt nicht benötigt.

Operations

Sobald ein Produkt auf den Markt gebracht wurde, muss jemand dieses pflegen und für die Kunden da

sein. Dafür ist der Bereich Operations zuständig. In der Regel bedeutet dies das Anstreben eines stabilen und funktionierenden Produkts, das den Kunden zu Frieden stellt. Wenn es ein Problem mit dem Produkt gibt, soll es schnell und kostengünstig gelöst werden, doch nicht immer liefert das Development alle notwendigen Informationen, sodass bei Problemen bei neuen Produkten ein hohes Frustrationspotenzial entstehen kann. Im Hinterkopf ist dabei immer, dass die Effizienz aufgrund des ständig herrschenden Kostendrucks erhöht werden muss. Die Mitarbeitenden im Bereich Operations stehen an vorderster Front – unzufriedene Kunden wenden sich an Operations und nicht an die für das Problem verantwortliche Organisation. Das kann zu Reibungen zwischen Operations und dem Development führen, was rasch zu einer gegenseitigen Schuldzuweisung für minderwertige Qualität und unzufriedene Kunden führen kann.

Silos sind niemals gut für eine Organisation, und es gibt mehr zu verlieren als nur die Fähigkeit zur Innovation. Wenn das Business mit der IT-Abteilung und den dort entstehenden Kosten sehr unzufrieden ist, kann es passieren, dass das Unternehmen beginnt, IT-Services extern einzukaufen, sei es von grossen Unternehmen oder kleinen, innovativen Start-ups. Wichtige strategische Services werden nicht mehr intern produziert, weil dies zu teuer erscheint. Das Unternehmen verliert Kernfähigkeiten und macht sich von anderen abhängig, die möglicherweise nicht in seinem besten Interesse handeln.

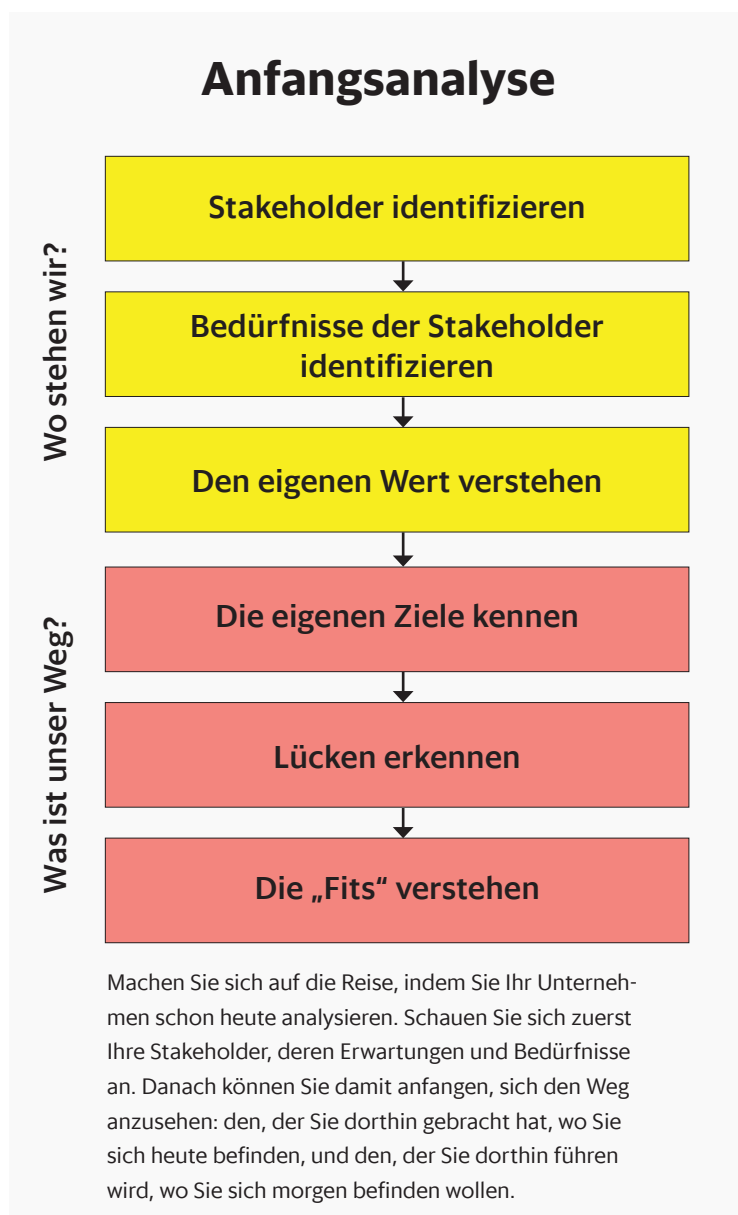
Andererseits begegnen wir oft Situationen, in denen die Entwicklungsabteilung über die Fähigkeiten und die Bereitschaft verfügt, flexibler und innovativer zu sein. Meist deshalb, weil sie immer auf dem Laufenden sind, was neue Technologien und Methoden angeht, doch dem Business fehlt das Verständnis für die Auswirkungen dieser neuen Ansätze auf das Unternehmen und den Markt.

Abgesehen davon, dass dadurch kurzfristige Strategieentscheidungen getroffen werden können, ist es auch schlichtweg nicht förderlich für ein Unternehmen, wenn es einen ständigen Kampf mit sich selbst führt. Die Gründe für diese Konflikte sind sehr einfach zu beschreiben und nur sehr schwer zu lösen: Die Silos sehen sich nicht als Teil eines grösseren Prozesses. Jedes von ihnen versucht, sich selbst zu verbessern und seine eigene Kostenstruktur zu optimieren, während andere Silos als externe Kräfte betrachtet werden, an die sie sich anpassen, die aber nicht verändert werden können. Herausforderungen werden lediglich lokal und kaum auf einer breiteren Ebene angegangen. Die gesamte Wertschöpfungskette wird nicht betrachtet, was letztendlich zu suboptimalen Services und Produkten für den Kunden führt.

Vorbereitung auf Lean und Agile

Wenn diese Beschreibung auf Ihr Unternehmen zutrifft, haben wir möglicherweise Ihre Aufmerksamkeit gewonnen. Die Konflikte werden nicht über Nacht verschwinden, aber es gibt Unternehmen, die diese Silo-Mentalität überwunden und durch schlanke End-to-End-Prozesse ersetzt haben, die den Wert für ihre Kunden maximieren. Wo es Konflikte gibt, findet sich auch Raum für Verbesserungen und Innovationen.

Der erste Schritt auf diesem Weg der Transformation ist eine erste Analyse. Sie hilft Ihnen zu verstehen, wo Sie stehen, wo Sie sein möchten und welche Tools zur Verfügung stehen, um den Weg zu beschreiten. Um die inneren Abläufe verändern zu können, müssen Sie verstehen, wie sie tatsächlich funktionieren.



Nützliche Schritte für die Transformation

Unsere Erfahrung hat uns ein Muster nützlicher Schritte für die Transformation gezeigt, die wir erklären möchten. Da alle Unternehmen unterschiedlich sind, müssen diese Schritte in jedem einzelnen Fall auf die jeweilige Situation angepasst werden.

1. Stakeholder und ihre Erwartungen identifizieren

Der erste und wahrscheinlich einfachste Schritt besteht darin, die Stakeholder des Unternehmens (Aufsichtsbehörden, Investoren, Mitarbeitende, Kunden, Umwelt usw.) zu identifizieren. Machen Sie sich bewusst, wer die Stakeholder sind und was ihre Erwartungen an Ihr Unternehmen sind.

2. Die Bedürfnisse der Stakeholder identifizieren

Jeder Stakeholder hat Erwartungen an Ihr Unternehmen oder an bestimmte Abteilungen. Diese Erwartungen können eventuell direkt in Bedürfnisse übertragen werden, und Ihre Stakeholder könnten Ihnen dann vielleicht sagen, wie diese Bedürfnisse aussehen – aber nehmen Sie sie lieber nicht beim Wort. Nehmen wir ein Beispiel-Szenario: Ein Kunde besucht einen Baumarkt und möchte eine Bohrmaschine kaufen. Der Mitarbeiter im Laden verkauft ihm eventuell einfach die beste derzeit auf dem Markt erhältliche Bohrmaschine; oder er fragt den Kunden, was er mit dem Bohrer machen will. Es könnte sich herausstellen, dass der Kunde nur ein paar Bilder aufhängen möchte und ein Hammer und Nägel eigentlich ausreichen, um sein Bedürfnis erfüllen zu können.

Genau wie dieser Baumarktkunde teilen Ihnen Ihre Stakeholder möglicherweise nicht mit, was ihre wirklichen Bedürfnisse sind. Manchmal wissen sie es vielleicht auch einfach nicht (mehr zum Thema auf Seite 38). Es ist wichtig, dass Sie diese Bedürfnisse verstehen. Wollen Ihre Stakeholder, dass Sie schnell reagieren? Oder wollen sie den bestmöglichen Preis? Auf welche Ergebnisse von Ihrer Seite sind sie angewiesen? Warum brauchen sie diese Ergebnisse?

3. Den Wert verstehen, den Sie liefern

Nachdem Sie die Bedürfnisse der Stakeholder identifiziert haben, können Sie den Wert, den Sie ihnen liefern, analysieren. In der Regel erfüllt Ihr Unternehmen mit verschiedenen Services oder Produkten mehrere Bedürfnisse, doch Sie müssen zwischen Bedürfnissen, die Sie vollständig unterstützen, und Bedürfnissen, die Sie nur teilweise erfüllen können, unterscheiden.

4. Die Wertschöpfungskette verstehen

Nachdem wir den Wert und die verschiedenen Wertströme verstanden haben, betrachten wir die Wertschöpfungskette – die Schritte oder Aktivitäten, um den Wert zu erfüllen. Die Wertschöpfungskette sollte sich auf eine End-to-End-Betrachtung konzentrieren. Sie erstreckt sich üblicherweise vom Business bis hin zu den technischen Bereichen wie Development und Operations und wieder zurück zu den Business-Bereichen. Jeder Schritt in Ihrer Wertschöpfungskette sollte Wert schaffen. Erkennen Sie, was dieser Wert ist. Was bringen Sie den Stakeholdern und was bringen die Stakeholder Ihnen? Obwohl das auch wichtig ist, geht es nicht nur darum, Mehrwert für den Endkunden zu

schaffen – die Abteilungen Ihres Unternehmens sollten Wert füreinander schaffen. Sie müssen verstehen, was die Abteilungen tun, um den Stakeholdern die Services oder Produkte zu liefern. Und Sie müssen verstehen, wer beteiligt ist und wie diese Menschen interagieren, denn das sind die Leute, die später zusammengebracht werden müssen.

Wenn Sie diesen Schritten gefolgt sind, sollten Sie jetzt ein Verständnis für Ihre Kunden – Interne und Externe – entwickelt haben. Sie dürften die Bedürfnisse verstehen, die von Ihnen erfüllt werden sollen, wo Ihr Unternehmen darauf hinarbeitet, diese Bedürfnisse zu erfüllen und Mehrwert generiert, und wo dies nicht der Fall ist. Die nächsten Schritte helfen Ihnen, Ihren Weg besser zu begreifen. In welchen Bereichen bewegen Sie sich bereits in die richtige Richtung? Welche Lücken müssen Sie füllen, um dahin zu gelangen, wo Sie hinmöchten?

5. Die eigenen Ziele kennen

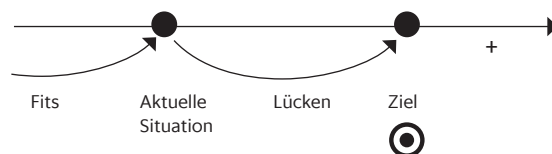
Wie alles im Leben sollten Ihre Transformationsbemühungen ein Ziel haben. Denken Sie darüber nach, wo Sie Ihr Unternehmen in Zukunft sehen möchten. Was sind Ihre Geschäftsziele? Kennen Sie Ihre Transformationsziele? Sind sie aufeinander ausgerichtet? Wenn Kostenreduzierung Ihre oberste Priorität ist, unterscheiden sich die dorthin führenden Schritte deutlich von denen mit dem Ziel, eine verkürzte Markteinführungszeit zu erreichen.

6. Die eigenen Ressourcen verstehen

Um ehrgeizige Ziele erreichen zu können, sind erhebliche Ressourcen erforderlich. In diesem Schritt gilt es, diese Stärken aufzudecken und sichtbar zu machen. Abgesehen von materiellen und monetären Ressourcen, die Unternehmen meistens gut verstehen, betrachten wir auch die weniger greifbaren Aspekte wie Teamgeist, umfassende Kenntnisse des Marktes und der Technologie – all die Dinge, die Sie dorthin gebracht haben, wo Sie heute stehen. Wenn Sie diese Stärken verstehen und würdigen, können Sie auf dem vor Ihnen liegenden Weg darauf aufbauen.

7. Die Lücken identifizieren

Nachdem die Ressourcen identifiziert sind, stellt sich die Frage, was benötigt wird, um die Ziele zu erreichen. Im Rahmen der Lückenanalyse sollten Sie herausfinden, in welchen Bereichen Sie noch nicht auf dem Stand sind, auf dem Sie sein möchten, oder wo Ihre Leistung nicht Ihren Erwartungen entspricht. Welche Lücken müssen Sie als Unternehmen füllen, um Ihre Ziele zu erreichen?



Wenn Sie erstmal verstanden haben, wo Sie sich befinden und wohin Sie gelangen wollen, können Sie damit anfangen zu überlegen, welche Lücken es zu füllen gilt, um dorthin zu kommen. Schauen Sie sich auch die Ressourcen an, welche Sie zu der heutigen Lage gebracht haben. Denn diese werden zu Ihren Stärken auf dem Weg zu dem, was Sie erreichen wollen.

Machen Sie sich auf den Weg

Nun haben Sie analysiert, wo Sie stehen und wo Sie hinwollen, aber wie kommen Sie dorthin?

Ihre Analyse hat möglicherweise viele Bereiche aufgedeckt, in denen Verbesserungen notwendig sind. Wenn in Ihrem Unternehmen die zuvor beschriebene Silo-Denkweise vorherrscht, haben Sie bereits viele Konflikte, ineffiziente Prozesse und in sich unstimmgige Wertschöpfungsketten identifiziert. Der Lean- und Agile-Ansatz geht diese Probleme an, indem er Menschen aus verschiedenen Abteilungen zusammenbringt. Der Fokus verschiebt sich von „die gegen uns“ zu „machen wir es gemeinsam“; von „das ist ihr Problem“ zu „wie lösen wir das zusammen?“.

DevOps: Zusammenarbeit unterstützen

DevOps ist eine Praxis, welche die Zusammenarbeit von Development- und Operations-Engineers unterstützt, die am gesamten Produktlebenszyklus beteiligt sind. Das bedeutet Zusammenarbeit von Design über Entwicklung bis hin zum Betrieb und darüber hinaus. In der Regel nutzen Mitarbeitende in den Bereichen Operations und Development die gleichen Tools und Techniken, lösen Betriebsprobleme gemeinsam, planen Veränderungen in Absprache und führen diese gemeinsam durch. Mitarbeitende werden polyvalent, Prozesse werden schlanker, Service Transitions funktionieren reibungsloser und die Abhängigkeit von einzelnen Spezialisten wird reduziert.

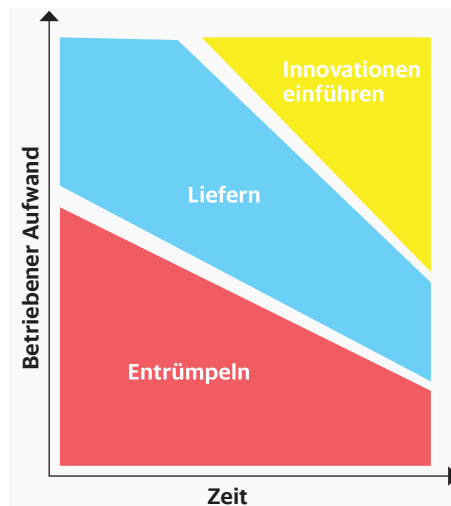
Dabei geht es nicht darum, Scrum in Ihren Softwareentwicklungsteams einzuführen, sondern um eine Veränderung der Art und Weise, wie Mitarbeitende über Abteilungen und Rollen hinweg täglich zusammenarbeiten.

Wie sie ihre Arbeit organisieren und planen. Wie das Unternehmen in jedem Schritt der Wertschöpfungskette Mehrwert schafft, über die Arbeit eines einzelnen Produktteams hinaus. Dieser ganze Prozess kann durch den Einsatz von DevOps erheblich verbessert werden (siehe Infobox DevOps: Zusammenarbeit unterstützen).

Drei Konzepte bilden die Grundlage von Lean und Agile: Konzentration auf Mehrwert, kontinuierliche Verbesserung und interdisziplinäre, selbst organisierte Teams.

1. Konzentration auf Mehrwert bei jedem Schritt

Als Sie im Rahmen der ersten Analyse begonnen haben, die Prozesse und Interaktionen innerhalb Ihres Unternehmens zu betrachten, haben Sie höchstwahrscheinlich viel Überflüssiges, also Verschwendung, gefunden. Bei dem Lean-Ansatz bezieht sich der Begriff „Verschwendung“ (oder „muda“ auf Japanisch) auf alles, was dem Kunden keinen Mehrwert bringt. Verschwendung entsteht, wenn es unnötige Prozessschritte und Interaktionen gibt, die keinen Mehrwert für das Unternehmen oder den Kunden haben. Das kann zu Verzögerungen, zusätzlichen Kosten und Engpässen führen und schadet nicht nur der Motivation Ihrer Mitarbeitenden, sondern schränkt auch deren Leistungsfähigkeit ein. Hinzu kommt, dass keine Innovation möglich ist, wenn die Dinge sich anstrengend langsam bewegen und jeder Tag ein Kampf ist. Um effiziente und effektive Leistung liefern und in einem späteren Schritt innovativ sein zu können, müssen Sie zunächst Überflüssiges in Ihren Prozessen erheblich reduzieren (siehe Graphik). Deshalb konzentriert sich der Lean- und Agile-Ansatz auf die Lieferung von Wert. Vermeiden Sie es,



Zu Beginn Ihrer Initiative finden Sie viel Verschwendung vor, was die Leistungsfähigkeit Ihrer Teams einschränkt und vor allem Innovationen hemmt. Sobald die Verschwendung verringert wird, gibt es Raum zum Atmen. Je mehr Verschwendung Sie vermeiden, desto mehr Innovationen können entstehen.

Dinge nur um ihrer selbst willen zu tun. Das kann auch bedeuten, dass Sie mit einer neuen Technologie nicht arbeiten sollten, obwohl sie als die nächste grosse Sache gilt. Fügen Sie Ihren Produkten nichts Unnützes hinzu, nur, weil Ihnen eine neue Idee gefällt. Verkaufen Sie keine Bohrmaschine, wenn schon ein Hammer ausreicht. Hinterfragen Sie stets zunächst, ob etwas einen Mehrwert bringt. Teams sollten sich um die Generierung von Wert organisieren und so schnell wie möglich Wert liefern. Sie müssen eine gemeinsame Ausrichtung für Ihre Teams auf allen Ebenen Ihrer Organisation finden, wenn Sie Verschwendung wirklich beseitigen wollen und nur das beibehalten möchten, was Ihren Prozessen einen Mehrwert bringt. Das ist ein fortlaufender Prozess, da Verschwendung wieder entsteht, sobald Sie aufhören, Ihr Tun zu überdenken. Deshalb ist kontinuierliche Verbesserung die zweite treibende Kraft im Lean- und Agile-Ansatz.

2. Kontinuierliche Verbesserung verinnerlichen

Die meisten von uns kennen Scrum-Retrospektiven: ein Meeting, das am Ende jedes Sprints abgehalten wird, um darauf zurückzublicken, was gut gelaufen ist, und sich auf Verbesserungsmaßnahmen für Aspekte zu einigen, die nicht so gut funktioniert haben. Die Retrospektive gehört genauso zu jedem Sprint wie die Sprint-Planung und wird ohne Ausnahme bei jedem einzelnen Sprint durchgeführt. Ebenfalls Teil der bewährten Verfahrensweise ist, dass Teams mit einem Backlog für Verbesserungen arbeiten, um diese sichtbar zu machen und die Motivation für deren Lösung zu steigern. Verbesserung ist nicht etwas, was Sie tun, wenn Zeit dafür übrig bleibt, sondern es ist ein wesentlicher Teil des Prozesses. Nutzen Sie kurze Lernzyklen und überprüfen Sie, was Sie tun, um sicherzugehen, dass Sie noch immer auf das richtige Ziel hinarbeiten. Bei dem Agile-Ansatz geschieht alles in Zyklen, d. h. Aktivitäten werden in bestimmten Intervallen ausgeführt (z. B. Sprints bei Scrum, Programm Increment bei SAFe), die sicherstellen, dass wichtige Ereignisse auf vorhersehbare und zuverlässige Weise stattfinden. Das gilt für alle Aktivitäten, aber vor allem für Ihre eigene Verbesserung, die des Teams und des Unternehmens.

3. Arbeit in interdisziplinären, selbst organisierten Teams

In interdisziplinären Teams bilden Mitarbeitende, die an demselben Produkt, Service oder Stream arbeiten, ein einziges Team. Gemeinsam bringen sie alle Fähigkeiten ein, die in der gesamten Wertschöpfungskette für die Entwicklung des Endprodukts benötigt werden. Das Team ist für den gesamten End-to-End-Prozess verantwortlich. „You build it, you run it“ ist ein gängiges Motto in DevOps. Es läuft nicht mehr so, dass ein Team etwas produziert und es anschliessend an das nächste Team weitergibt, damit

dieses sich darum kümmert. So wird das Team gezwungen, den gesamten Prozess zu betrachten, und jedes Teammitglied muss auch über den nächsten Schritt in der Wertschöpfungskette nachdenken. Diese Teams sind selbst organisiert: Sie organisieren sich selbst so, dass sie die für sie geeignetsten im Backlog befindlichen Themen erarbeiten können, wobei sie so autonom wie möglich sein sollen. Der Gedanke dahinter ist, dass das Team seine Arbeit am besten kennt; wenn mehrere Teams ein gemeinsames Produkt oder einen gemeinsamen Service liefern müssen, können sie in einem Agile Release Train nach dem SAFe-Ansatz organisiert werden (mehr über SAFe in der Infobox PI Planning). Zur zweiwöchigen Scrum-Kadenz wird eine Program-Increment-Kadenz von üblicherweise acht bis zwölf Wochen mit einem Program Increment Planning gelebt. In diesem Program Increment Planning planen die Teams ihre Arbeit und führen diese aus.

Inzwischen wird Ihnen klargeworden sein, dass Sie die Art und Weise ändern müssen, wie Menschen miteinander arbeiten, um diese Prinzipien auf Ihre Organisation anzuwenden. Damit dies erfolgreich sein kann, muss eine entscheidende Anzahl an Leuten verstehen, was die Veränderung bedeutet und was erwartet wird. Wie bei jeder Veränderungsinitiative ist Kommunikation ein entscheidender Faktor. Wir empfehlen, dabei Unterstützung bei erfahrenen Personen zu suchen, die bereits eine Transformation von der Grösse, wie Sie sie ins Rollen bringen möchten, durchgeführt haben. Ihre Mitarbeitenden müssen die agile Denkweise verinnerlichen – jeder Einzelne von ihnen. Und das geht nur, indem man es wirklich tut. Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung sollen zur „Art und Weise, wie wir hier arbeiten“ werden. Wenn diese neue Arbeitsweise normal für Ihre Mitarbeitenden geworden ist, dann wird sie auch Teil Ihrer neuen Kultur werden.

Beim Veränderungsprozess ist es wesentlich, dass die Führung des Unternehmens die Initiative bei der Veränderung übernimmt und als Vorbild für das gewünschte Verhalten dient. Sie sollten Ihren Worten auch Taten folgen lassen, damit die Menschen an Sie glauben und Ihnen folgen. Eventuell sollten Sie auch darüber nachdenken, ob der Wandel in vielen kleinen Schritten oder in wenigen,

PI Planning

Im Scaled Agile Framework (SAFe™) bilden mehrere agile Teams einen Agile Release Train (ART). Die Sprints sind synchronisiert, sodass alle Teams im gleichen Rhythmus arbeiten, ähnlich wie bei der Planung von Zügen. Üblicherweise bilden fünf Sprints eine Sequenz eines Program Increments (PI), das die grobe Planung und die Koordination zwischen den Teams und auf der ART- oder Programm-Ebene unterstützt. Das PI beginnt mit dem PI Planning Meeting, bei dem alle ART-Mitglieder und die relevanten Stakeholder zusammenkommen. Alle Teilnehmer planen gemeinsam den Inhalt des kommenden PI. Die Idee, Teams zu synchronisieren und ihre Zusammenarbeit gemeinsam zu planen, soll die Transparenz fördern und Abhängigkeiten frühzeitig identifizieren. Das erhöht die Effizienz und verbessert die Zusammenarbeit. Weitere Informationen zu SAFe finden Sie unter www.scaledagileframework.com

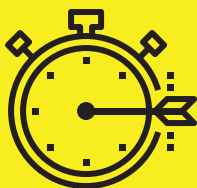
mutigeren Schritten geschehen soll. Das hängt in hohem Masse von der Dringlichkeit der Veränderung und von der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens ab. Hier liefert Ihre erste Analyse wertvolle Anregungen: Ist Ihr Unternehmen offen für Veränderungen? Wie gross ist die Lücke, die Sie füllen möchten? Diese Fragen helfen Ihnen, die passende Strategie für Sie zu finden. ✕

So machen Sie es richtig



Ihre Lean- und Agile-Transformation wird Sie vor einige Herausforderungen stellen und höchstwahrscheinlich werden Sie nicht gleich beim ersten Versuch alles richtig machen. Folgen Sie der agilen Einstellung, überprüfen Sie Ihre Arbeit, schauen Sie sich an, was Sie hätten besser machen können, und verbessern Sie es. Andere sind schon vor Ihnen diesen Weg gegangen und Sie können von ihnen lernen, bevor Sie sich in dieses Abenteuer stürzen. Einer der grössten Namen im Zusammenhang mit organisatorischer Veränderung ist John Kotter. In seinem Buch „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“ beschreibt er die Fallstricke, die leider sehr häufig auftreten. Wahrscheinlich sind sie Ihnen auch schon irgendwann in Ihrer Karriere begegnet. Hier beschreiben wir acht Fallstricke und wenden diese auf Situationen an, die wir bei Kunden, die wir bei ihren Lean- und Agile-Transformationen unterstützt haben, beobachten konnten.

1. Die Dringlichkeit wird nicht genug hervorgehoben



Ihre Mitarbeitenden müssen verstehen, dass dies kein unterhaltsames Experiment ist. Es ist ein notwendiger Schritt, damit Ihr Unternehmen weiterhin erfolgreich sein kann.

Es muss etwas passieren und es muss jetzt passieren. Haben Sie keine Angst, allen zu sagen, dass die Folgen von Nichtstun katastrophal sein könnten. Häufig lehnen Menschen Veränderungen ab, da sie alles weiterhin so tun wollen, wie sie es schon immer getan haben. Wenn die Mitarbeitenden nicht verstehen, dass etwas passieren muss, könnten sie Gründe finden, warum der Agile-Ansatz in ihrer spezifischen Rolle nicht funktionieren wird oder warum jetzt gerade nicht der richtige Moment dafür ist. Schaffen Sie in der gesamten Organisation ein Gefühl der Dringlichkeit, damit die Leute verstehen, dass jetzt etwas passieren muss.

2. Es gibt keine ausreichend starke Führungskoalition



Sie brauchen Menschen, die rausgehen und Ihre Mitarbeitenden überzeugen. Führungskräfte, die wissen, wie man andere für die Zukunft begeistert. Eine gute Führungskraft zwingt

niemanden zum Folgen, sie bringt andere dazu, folgen zu wollen. Ohne eine Führungskoalition kann es passieren, dass Ihre Mitarbeitenden zwar der Agile-Methode folgen, aber trotzdem noch in Silos denken. Diese Hausaufgaben müssen Sie machen, bevor Sie mit der Transformation beginnen: Wer sind die Führungskräfte in Ihrer Organisation, die Menschen für sich gewinnen können? Wen möchten Sie auf Ihrer Seite haben?

3. Ein Mangel an Vision



Sie müssen die Gründe verstehen, warum Sie es machen. Es geht nicht darum, die Silo-Struktur aufzubrechen, und auch nicht darum, agil zu werden; das sind alles Antworten auf die Frage, „wie“ etwas umgesetzt wird. Das „Warum“

ist: Sie möchten innovativer werden, Sie möchten, dass Ihre Kostenstruktur wettbewerbsfähig bleibt, oder Sie möchten sich besser auf die sich verändernden Märkte einstellen. Egal, was das „Warum“ ist, stellen Sie sicher, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden es verstehen. Es kann leicht passieren, die Vision im Eifer des Gefechts aus den Augen zu verlieren, wenn alle gespannt sind, was als Nächstes kommt. Das Risiko besteht darin, dass die Mitarbeitenden dem Agile-Prinzip um seiner selbst willen folgen. Sie führen Sprint Planning Meetings durch, verstehen jedoch die Gründe dafür nicht wirklich. Oder sie glauben, dass sie all das tun, um ein paar KPIs zu erfüllen, was, ehrlich gesagt, nicht wirklich motivierend ist.

4. Die Vision wird viel zu wenig kommuniziert



Sobald Sie die Vision mitgeteilt haben, kommunizieren Sie sie erneut. Und dann noch einmal. Scrum-Teams schreiben die Produktvision oft in grossen Buchstaben an die Wand ihres Projektbüros. Auf diese Weise

werden alle daran erinnert, wohin die Reise geht.

5. Hindernisse, die der neuen Vision im Weg stehen, werden nicht beseitigt



Fast nichts ist frustrierender für Mitarbeitende als aufgefordert zu werden, etwas zu ändern und dann dazu nicht in der Lage zu sein. Darum ist ein sehr wichtiger Schritt von Veränderungs-

initiativen, Hindernisse zu beseitigen und Menschen zu stärken. Mit agilen Teams wird Befähigung noch wichtiger. Wenn Sie wollen, dass Ihre Teams autonom arbeiten, müssen Sie ihnen Entscheidungskompetenz geben. Häufig erleben wir, dass das Management die Agile-Prinzipien nicht wirklich verinnerlicht hat und Entscheidungen des Teams nicht akzeptiert oder in die Sprint-Planung mit Top-down-Anforderungen eingreift. Hindernisse wie fehlendes Know-how und fehlende Organisationsstrukturen müssen frühzeitig beseitigt werden. Hier kommt die Vision ins Spiel: Wenn Ihre Mitarbeitenden das „Warum“ verstanden und verinnerlicht haben, können sie Hindernissen viel besser begegnen.

6. Keine systematische Planung und Schaffung von kurzfristigen Erfolgen



Kurzfristige Erfolge sind ein zweischneidiges Schwert: Einerseits möchten Sie die Dynamik aufrechterhalten und die Energie nutzen. Und Sie möchten auch, dass die

Leute mutig und schnell sind. Andererseits wollen Sie nicht, dass sie erste Erfolge erleben und denken, dass die Transformation damit abgeschlossen ist. Sie möchten sie auch nicht überrumpeln und ihr komplettes (Arbeits-)Leben über Nacht ändern. Sie müssen das richtige Gleichgewicht finden. Feiern Sie kurzfristige Erfolge, erinnern Sie die Teams jedoch auch daran, dass sie noch nicht fertig sind.

7. Der Sieg wird zu früh erklärt



Sie haben die Silo-Struktur durchbrochen, Ihre interdisziplinären Teams sind bereits im dritten Sprint und Ihr Unternehmen schafft Mehrwert für den Kunden. Sie sind jetzt agil. Nun, noch nicht ganz.

8. Die Veränderungen werden nicht in der Unternehmenskultur verankert

Wenn Sie die Veränderungen verankern möchten, müssen Sie sie immer wieder wiederholen, bis sie zum Motto „So machen wir das hier“ werden. Wenn die neue Arbeitsweise nicht zu Ihrer neuen Unternehmenskultur wird, werden Sie beobachten können, wie sich die Dinge allmählich wieder auf dem alten Stand einpendeln. An dieser Stelle kommen



die Zyklen zum Tragen, in denen alles in einer agilen Welt abläuft. Sie wiederholen den Vorgang immer wieder, bis die alten Gewohnheiten abgelegt sind. Bis die Mitarbeitenden und die Führungskräfte das

Agile-Prinzip voll und ganz verinnerlicht haben. Das ist die vielleicht grösste Herausforderung, aber auch die, die langfristige Erfolge bringt. Doch wenn die Ausführung nicht stimmt, kann auch dies scheitern. Beispielsweise wenn Dinge nur um ihrer selbst willen getan werden, weil die Methodik es so verlangt. Wenn „Lean und Agile“ zu einer Art Religion zu werden droht. Wenn Dinge so gemacht werden, weil sie immer so gemacht worden sind, dann entstehen neue Mauern. Das widerspricht dem Prinzip von Lean und Agile. Erklären Sie Ihren Mitarbeitenden, warum manche Sachen auf diese Weise getan werden. Aber hinterfragen Sie auch weiterhin immer alles, was Sie tun.

Warum es sich lohnt



Wir haben verschiedene Lean- und Agile-Transformationen unserer Kunden begleitet – und wir können bestätigen, dass der Weg zwar kein leichter ist, sich aber doch lohnt. Es gibt viele Fallstricke. Sie werden auf Widerstand stossen und manchmal sogar selbst ins Zweifeln geraten. Wir glauben jedoch, dass mit dieser Transformation die am häufigsten auftretenden Probleme von Unternehmen gelöst werden können. Die Welt bewegt sich schneller und Sie möchten mit ihr Schritt halten.

Mit Lean und Agile erreichen Sie eine schlankere Organisation mit weniger Engpässen und eine Kultur, die auf Wertschöpfung ausgerichtet ist. Sie werden keine Bohrmaschinen mehr verkaufen, wenn Ihre Kunden lediglich einen Hammer benötigen. Und wenn Sie merken, dass sie doch den Bohrer brauchen, können Sie ihn schneller auf den Markt bringen. Das liegt daran, dass Ihre Teams die Herausforderungen innerhalb der Wertschöpfungskette verstehen und ihre Energie darauf verwenden, Hindernisse zu beseitigen, anstatt den Schuldigen zu suchen, wenn etwas schief läuft. Sie werden von Anfang bis Ende über die gesamte Lieferkette zusammen daran arbeiten, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Das führt zu besserer Qualität und höherer Stabilität der Produkte und Services auf dem Markt. Wenn ein Team auch dafür verantwortlich ist, Probleme zu beheben, wenn das Produkt herausgebracht wurde, ist der Anreiz grösser, es von Anfang an richtig zu machen. Darüber hinaus werden Veränderungen auf weniger Widerstand treffen, da die selbst organisierten Teams in die Entscheidungsfindung einbezogen werden und die Gründe für diese Entscheidungen verstehen. Zudem können Änderungen an einer Wertschöpfungskette

schneller und einfacher vorgenommen werden, wenn alles im gleichen Team bleibt und nicht verschiedene, voneinander abhängige Organisationsbereiche beteiligt sind. Das verkürzt die Markteinführungszeit, da Entscheidungen lokal getroffen werden können. Innovationen können schneller auf den Markt gebracht werden und die Reaktionen darauf kommen auch direkt wieder an das Team zurück.

Der grosse Gewinner dabei ist Ihre Belegschaft. Ihre Mitarbeitenden arbeiten nicht mehr in einem ständigen Konflikt gegeneinander an. (Denken Sie daran, das Motto lautet jetzt: „Machen wir es gemeinsam“!) Sie sind nicht mehr von Entscheidungen abhängig, die irgendwo anders getroffen werden, von Menschen, die von den Folgen der Entscheidungen weit entfernt sitzen. Sie werden ermächtigt, in ihrem Team gemeinsam Entscheidungen zu fällen, und sind für das Ergebnis verantwortlich. Sie können neue Ideen ausprobieren. Sie arbeiten als Team an einem gemeinsamen Ziel. Das macht mehr Spass als einander zu bekämpfen. Ihre Kunden profitieren von besseren, schnelleren Dienstleistungen und Produkten, die ihnen Mehrwert bringen – entwickelt von Menschen, die das Produkt am besten verstehen und sich dafür begeistern.

Jetzt ist Ihr Unternehmen endlich bereit für Veränderungen. Wenn wir uns anschauen, wie sich die Märkte in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben, bekommen wir eine Vorstellung davon, wie rasant sich die Bedürfnisse Ihrer Kunden in Zukunft ändern werden. Ihre alten Strukturen können vielleicht noch einige Jahre lang mithalten, aber auf lange Sicht muss sich etwas ändern. In der Geschäftswelt herrscht Einigkeit darüber, dass Unternehmen heute so geführt werden, dass sie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden oder der Kunden von morgen nicht mehr befriedigen können. Lean und Agile ist eine Möglichkeit, Ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und schon heute erfolgreicher zu sein. Wir können nicht vorhersagen, wie diese Zukunft aussehen wird, aber sobald Ihr Unternehmen bereit für Innovation und Veränderung ist, wird es der Ungewissheit nicht mehr mit Angst begegnen, sondern freudig gespannt darauf schauen, was die Zukunft so bringt. ✕

F

Fallstudien

Das Problem auf agile Weise lösen

Nach den agilen Prinzipien leben

Einer unserer Kunden, ein mittelständisches Unternehmen, das Soft- und Hardwarelösungen für den Transportsektor anbietet, führte die Agile-Methode in Form eines Scrum-Teams ein. Das Scrum-Team erzielte nicht die erwartete Qualität, was intern zu viel Widerstand gegen den Agile-Ansatz führte. Der Kunde bat ERNI um Hilfe. Wir organisierten einen Workshop, zu dem wir Vertreter aus verschiedenen Abteilungen und der Führungsebene einluden, um die Probleme und Konflikte zwischen den Stakeholdern zu verstehen. Während des Workshops stellte ein Teilnehmer einen typischen Prozess vor, durch den viel Reibung entstand. Daraus ergaben sich gegenseitige Schuldzuweisungen, wobei jeder Teilnehmer die anderen für Probleme bei den Übergaben verantwortlich machte. Doch vor allem hatten die Ergebnisse des Scrum-Teams nicht die Qualität, die alle erwarteten, und die Leute fühlten sich machtlos, da sie nicht in die internen Funktionsweisen des Teams eingreifen durften.

Der Moderator ging der Ursache des Problems auf den Grund und es zeigte sich, dass es ein grundlegendes Missverständnis darüber gab, was Agile eigentlich bedeutet. Das Unternehmen wollte agil werden, aber die Mitarbeitenden lebten nicht nach den agilen Prinzipien. So stellten wir beispielsweise fest, dass die Anforderungen, die in das System eingegeben wurden, nicht von ausreichender Qualität waren, doch gab es keinen Verbesserungsprozess, weil die Anforderungen von ausserhalb des Agile-Teams kamen. Der Autor

der Anforderungen konnte über die Probleme gar nicht Bescheid wissen. Die Agile-Methode in einem Team einzuführen, aber alles ringsherum beim Alten zu belassen, ist in der Regel zum Scheitern verurteilt. Nachdem die Teilnehmenden verstanden hatten, dass Agile nicht nur für die Softwareentwicklungsabteilung gilt, sondern dass auch die Geschäftsbereiche zur End-to-End-Wertschöpfungskette beitragen müssen, begannen sie zu akzeptieren, dass „agil sein“ weit mehr ist als das, was bisher getan wurde.





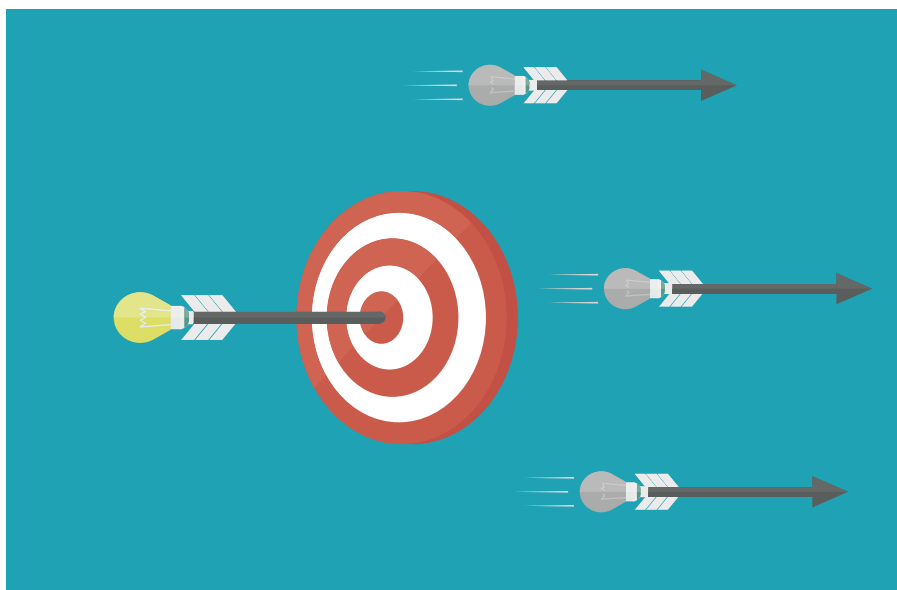
Arbeit und Ergebnisse mit der Scrum-Methode synchronisieren

Eine bekannte Schweizer Versicherungsgesellschaft arbeitete bereits fast zehn Jahre im Scrum-Modus, hatte jedoch ein grosses Problem: Obwohl alle Teams agil waren, hatten sie Schwierigkeiten, ihre Arbeit und Ergebnisse zu synchronisieren. Einer unserer Agile-Coaches schlug vor, das Unternehmen mit einem Planungs- und Synchronisierungs-Meeting zu unterstützen und das Management sowie die Teams zu Themen wie Transparenz und Eigenverantwortung zu coachen. Obwohl die Teams nicht viel Vorbereitungszeit hatten, geschweige denn Zeit, um die Theorie zu lernen, verlief die Planning Session viel schneller als ursprünglich gedacht. Alle Teilnehmenden verliessen die Session motiviert und hatten einen klaren Plan, was sie in den nächsten Sprints tun sollten. Warum? Zum ersten Mal erfuhren selbst Teams, die meist erst sehr spät involviert worden waren, mehr über die Projektvision und wussten genau, wer am Ende ihren Service nutzen würde. Das motivierte sie, bei der Arbeit nicht nur den Kunden im Kopf zu behalten, sondern auch eigene Ideen für die beste Lösung einzubringen, statt lediglich den ihnen gegebenen Anforderungen zu folgen. Zudem lernten sich die Teams gegenseitig kennen, was positive Auswirkungen hatte:

Der offensichtlichste Effekt war, dass die Leute sich ab sofort auf dem Flur erkannten. Plötzlich gab es nicht mehr nur viele anonyme Menschen, die im gleichen Gebäude arbeiteten, sondern verschiedene Teams, die aus Leuten bestanden, die man kannte und mit denen man sich unterhalten konnte. Die Teams begannen sich auszutauschen, welche Art von Input sie normalerweise von anderen Teams erhielten und wie ihr Output aussah. Sie stellten auch fest, dass das Team, das die Ergebnisse liefert, nur einen Teil der Informationen liefern muss – ein klassischer Fall von reduzierter Verschwendung und kontinuierlicher Verbesserung.

Nach eineinhalb Tagen kannten nun alle Projektteammitglieder die Vision, hatten ein gemeinsames Verständnis des Plans und waren motiviert, selbst dazu beizutragen und Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Das wichtigste Ergebnis war vielleicht sogar das neue Mass an Transparenz, mit dem Fortschritte und Verzögerungen sowie neue Ideen geteilt werden konnten.

User first: Warum Prototyping und Marktvalidierung entscheidende Phasen der Innovation sind



Autoren:



Christian Schluep

Senior UX Consultant,
bei ERNI verantwortlich
für Nutzerkontext und
Geschäftsanalyse,
konzeptionelle
Modellierung, Prototyping
und Validierung
christian.schluep@erni.ch



Andy Ackermann

Senior UX Consultant,
bei ERNI verantwortlich
für Nutzerkontext und
Geschäftsanalyse,
konzeptionelle
Modellierung, Prototyping
und Validierung
andy.ackermann@erni.ch

Jeder, der sich mit Prototyping beschäftigt, kann Ihnen viele Gründe nennen, warum der Prozess so wichtig für den Geschäftserfolg ist. Unsere Prototyping-Experten bei ERNI geben eine klare Antwort auf die Frage, weshalb Sie es tun sollten: Prototyping hilft Ihnen nicht nur, die Ursache für die Probleme Ihrer Nutzer zu finden, sondern verbessert auch die allgemeine Kommunikation in Ihrem Team, indem die Erwartungen aller Beteiligten in Einklang gebracht werden. Es hilft, falsche Annahmen zu validieren oder zu verwerfen und Ihre Ideen auf der Grundlage von echtem Nutzerfeedback zu verbessern. Und zu guter Letzt hilft es, Ihre Business-Stakeholder davon zu überzeugen, dass die Lösung korrekt ist.

Prototyping zeigt die Ursache des Problems, nicht nur die Symptome

Prototyping und Marktvalidierung sind wichtige Schritte des Innovationsprozesses, die nicht für sich alleine stehen. Wenn Sie innerhalb eines Unternehmens Innovationen erfolgreich implementieren möchten, müssen Sie den Benutzerkontext, die gesamte User Experience und die Probleme Ihrer Kunden verstehen.

Eine Fallstudie aus unserer Praxis veranschaulicht dies: Ein Projektmanager wollte einen Missstand angehen, doch er war sich nicht sicher, was das wahre Problem war und wie man es am besten angehen sollte, und zog dafür unsere Experten heran.

Unsere Erfahrung hat uns gezeigt, dass Kunden oft nicht mit der richtigen Problemstellung zu uns kommen, sondern die Symptome beschreiben. Sie sagen beispielsweise: „Dieser Button mit dieser und jener Funktionalität ist zu klein und die Nutzer werden ihn nicht finden. Helfen Sie uns, eine Lösung zu finden.“ Später stellen wir jedoch fest, dass das eigentliche Problem nicht die Grösse des Buttons, sondern die Funktion selbst ist. Das Finden dieser „Stolpersteine“ ist der kniffligste Teil des Prototypings: das eigentliche Problem verstehen und es in der nächsten Iteration des Prototyps entsprechend zu verändern. Darum beginnen wir immer mit dem Blick auf das grosse Ganze.

Kurz nachdem wir in dem Unternehmen angekommen waren, begannen wir mit unseren Beobachtungen. Wir schauten den Mitarbeitenden buchstäblich über die Schulter und beobachteten, wie sie arbeiten. Wir machten uns Notizen und analysierten. Wir führten Kontext-Interviews durch. Schliesslich hatten wir einen guten Eindruck vom Nutzerkontext gewonnen. Das Ergebnis dieser ersten Analysephase bildete die Grundlage für den nächsten Schritt (die konzeptionelle Phase), in dem wir unseren ersten groben Prototyp entwickelten. Dann gaben wir diesen Prototyp Nutzern zum Testen und nahmen eine Auswertung vor. Ganz allgemein gibt es bei der Marktvalidierung zwei mögliche Ergebnisse: Wenn mit den Nutzern alles gut läuft, können Sie mit der Entwicklung des Produkts beginnen. Für den Fall, dass es nicht so gut läuft, müssen Sie noch

einmal von vorne beginnen, zur Analyse und Konzeptphase zurückgehen, eine neue Iteration des Prototypings durchführen und eine weitere Evaluierungsrunde machen.

Es hat sich bewährt, den Prototyping-Prozess in mindestens zwei Iterationen durchzuführen. Warum? Keine Lösung ist von Anfang an perfekt und mit jeder Iteration können Sie weiter ins Detail gehen. Deshalb wiederholten wir den Prototyping-Zyklus, bis wir auch in diesem Fall den Nagel auf den Kopf trafen.

Mit Prototyping und Marktvalidierung können Sie viel Geld sparen. Zudem können Sie damit eine bessere Nutzerakzeptanz erreichen. Wenn Sie ein Unternehmen in Richtung menschenzentriertes Design verlagern, dann ist es Ihr Team, das neue Ideen hervorbringt, sie anhand von Prototyping-Zyklen formt oder sie an den Bedürfnissen des Marktes testet. Indem Sie den Schritten dieses Prozesses folgen, behalten Sie immer den Überblick und Sie können sicher sein, dass der Innovationsprozess in die richtige Richtung geht. Sie schaffen und bewerten Ihre Prozesse und Lösungen zur gleichen Zeit.

Machen Sie sich die Hände schmutzig beim Rapid Prototyping

Viele neue Ideen klingen anfangs sehr gut, bis Sie beginnen, sie zu skizzieren und den Prozess wirklich von A bis Z zu durchdenken. Nach stundenlanger, wenn nicht gar tagelanger Arbeit an einem wirklich schönen (vielleicht sogar interaktiven) Prototyp erhebliche Designprobleme und -mängel im Konzept zu entdecken, kann eine sehr frustrierende Erfahrung sein. Viele Leute glauben, dass man mit einem gut aussehenden Prototyp schon sehr nah am Endprodukt ist. Das führt dazu, dass sie nur sehr ungerne grössere Veränderungen daran vornehmen. Deshalb ist es klug, zunächst ein paar schnelle, grobe Entwürfe zu Papier zu bringen und erst dann mit dem „echten“ Prototyp zu beginnen. So gehen wir bei den meisten unserer Projekte vor. Wir beginnen bereits während der Vertragsbesprechungen mit dem Skizzieren und fügen jedes Mal, wenn eine neue Idee oder Anforderung auftaucht, weitere Details

hinzu. So können wir direkt in die erste Validierungsrunde einsteigen, unabhängig davon, ob das Konzept als Ganzes funktioniert oder nicht. Ideen, die sich als untauglich erweisen, werden einfach weggeworfen, anstatt sie in einem Ordner zu speichern, als würden sie darauf warten, irgendwann einmal genutzt zu werden.

Prototyping auf Papier macht abstrakte Ideen greifbar. Manchmal stossen wir auf eine Herausforderung, besonders, wenn wir Prototyping für eine komplexere Software durchführen. Dann müssen wir es wirklich auf die Mindestansprüche der Lösung reduzieren.

Wir leben zwar im digitalen Zeitalter, doch Menschen arbeiten immer noch gerne mit etwas Greifbarem. Während einer Prototyping-Session verteilen wir Papier und Bleistifte und bitten die Beteiligten, einfache Skizzen von den wichtigsten Screens der zu entwickelnden Software zu zeichnen. Dabei ist es völlig egal, ob die Zeichnungen schön oder hässlich sind. Dieses Verfahren nennt sich Rapid Prototyping. Papier, Bleistift und Leim sind lediglich Werkzeuge, um einen ersten Eindruck davon zu bekommen, wie die zukünftige Lösung aussehen könnte. Sinn dieses ersten Papier-Prototyps ist es, dass sich die Teammitglieder verstehen und alle das gleiche Verständnis davon haben, wie die Lösung funktionieren sollte. Ein Bild sagt wirklich mehr als tausend Worte. Diesen sehr einfachen Prototyp verwenden wir hauptsächlich für die Kommunikation und um den Leuten eine Vorstellung davon zu vermitteln, worum es bei dem Projekt geht und was die Lösung sein sollte.

Die Aufgabe unserer Berater besteht darin, Kunden durch den Innovationsprozess zu führen. Wir erstellen die Prototypen nicht selbst. Die Ideen stecken in Ihrem Kopf und in denen Ihrer Mitarbeitenden. Und Sie haben das letzte Wort darüber, wie die Lösung aussehen wird. Wir geben Ihnen lediglich die richtigen Tools an die Hand und ermöglichen Ihnen, Ihre Ideen aus dem Kopf heraus auf Papier zu bringen, wenn die Teams an den Papier-Prototypen arbeiten. Anschliessend bringen wir den Papier-Prototyp auf die nächste visuelle Ebene, indem wir eine erste Version mit einer speziellen Prototyping-Software zeichnen.

Schnell scheitern, günstig scheitern

Die Branchen, in denen die meisten unserer Kunden arbeiten, verändern sich unglaublich schnell und werden von vielen Trends beeinflusst, die das Arbeiten und Denken erheblich erleichtern können. Prototyping ist ein solcher Trend, den Innovationen mit sich bringen. Und es erfreut sich zunehmender Beliebtheit, da immer mehr Unternehmen erkennen, dass dieser Ansatz viel günstiger und schlauer ist als neue Lösungen ohne vorherige Tests zu entwickeln.

Wenn man darüber nachdenkt, ergibt es auch vollkommen Sinn. Sie möchten nicht mit der Programmierung einer sehr komplexen Software beginnen und erst viel später bemerken, dass sie nicht funktioniert. Das ist eine reine Geldverschwendung und wirkt sich negativ auf das Stresslevel und die Motivation Ihrer Entwickler aus. Im Vergleich dazu ist der Einsatz von Prototypen eine günstige und schnelle Methode. Sie können beliebig viele Ideen zeichnen und sie sofort validieren.

Mithilfe von Prototyping gelangen wir von ein paar schlichten Zeichnungen auf Papier hin zu einem sehr interaktiven, schön aussehenden Prototyp, den wir Endnutzern zum Testen geben. Die Methode ist unglaublich einfach, ebenso wie ihre Regeln: so einfach wie möglich anfangen, dann ausarbeiten und die Lösung mit echten Kunden testen.

Prototyping umfasst auch Marktvalidierung – das Testen eines Produktkonzepts auf einem potenziellen Zielmarkt. Bei einem nutzerzentrierten Design wird Marktvalidierung immer dann angewendet, wenn eine Lösung in der Praxis getestet werden muss. Erstellen Sie einen ersten Prototyp, ohne zu viel Geld für die Programmierung auszugeben, bevor er mehrfach von Ihren Nutzern getestet wird. Sie müssen sich sicher sein, dass die Lösung, die Sie entwickeln möchten, auch wirklich für den Kunden und alle Nutzer funktioniert. So werten Sie frühe Prototypen aus und gewinnen einen guten Eindruck über die Akzeptanz des Kunden, ohne eine einzige Zeile Code zu schreiben. ✕

MVP – Insights aus dem Produkt für frühe Anwender sammeln

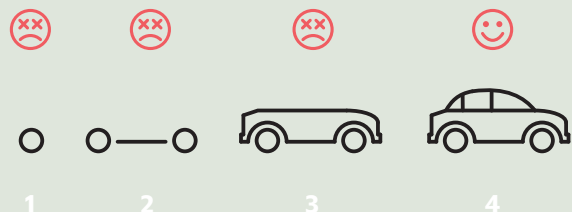
Prototyping und Marktvalidierung führen zu Lösungen, die die Erwartungen des Unternehmens treffen und die User-Bedürfnisse befriedigen.

Ein gutes Praxisbeispiel stellt das Bauen eines Minimum Viable Product (MVP) dar – eines Produkts, welches genügend Features hat, um Zufriedenheit bei frühen Anwendern zu sichern und um hilfreiches Feedback für die künftige Produktentwicklung zu erhalten. Das Sammeln von Insights aus einem MVP ist wesentlich kostengünstiger als ein komplettes Produkt mit zahlreichen Features zu höheren Kosten und mit einem höheren Risiko im Falle eines Fails zu entwickeln.

Steve Blank, ein Unternehmer aus dem Silicon Valley, welcher die Theorie des Minimum Viable Product popularierte, behauptet, dass der wichtigste Punkt beim Entwickeln eines MVP darin besteht, dass „Ihr eine Vision verkauft und ein Minimum-Set von Features an die Visionäre liefert, und eben nicht an alle.“

MVPs stehen am Anfang vieler aspirierender Start-ups und kleiner Unternehmen. Einige der grössten internetbasierten Unternehmen (wie Facebook, Twitter, Dropbox, oder Zappos) starteten als MVPs. Könnte dieser Ansatz eines ihrer Erfolgsgeheimnisse sein?

Wie man ein Minimum Viable Product besser **nicht** baut



So **bauen** Sie ein Minimum Viable Product



So bauen Sie ein MVP – und so nicht

So gehen erfolgreiche Unternehmen Prototyping und Marktvalidierung an

Dropbox

Dropbox wurde 2007 von Drew Houston gegründet und war nicht der erste Cloud-Speicherdienst, aber Houston war eines aufgefallen: Viele der bestehenden Lösungen wurden mit (vielen) nervigen Bugs und Problemen entwickelt. Er beschloss, eine einfache und sichere Lösung zu schaffen – und nutzte die MVP-Methode. Dropbox hat klein angefangen und ein kurzes erläuterndes Video veröffentlicht, bevor das frühe Produkt auf den Markt gebracht wurde. Das Ergebnis: Tausende von Kommentaren und Fragen und mehr als 70 000 E-Mail-Adressen zukünftiger Kunden. Durch die frühe Kundenforschung konnte Dropbox Ideen validieren und bestätigen, dass es auf dem Markt eine wirkliche Nachfrage nach dem Produkt gab. Aufgrund dieses Feedbacks intensivierte Dropbox die Entwicklung und konnte das finale Produkt der Öffentlichkeit präsentieren.

Zappos

Zappos ist ein 1999 in Las Vegas gegründeter Online-Versandhandel für Schuhe und Kleidung. Zappos-Gründer Nick Swinmurn fand in dem Einkaufszentrum bei ihm in der Nähe keine Schuhe, die er mochte, und kam so auf die Idee, Schuhe online zu verkaufen. Die ursprüngliche Zappos-Website hatte ein sehr einfaches Design mit nur wenigen Produktfotos, die Nick selbst schoss. Er versprach Ladenbesitzern sogar, ihnen den vollen Preis zu zahlen, wenn er Waren von ihnen verkaufte, denn sein Ziel war es nicht, Gewinn zu machen, sondern seine Idee zu testen und eine Antwort auf die Frage zu erhalten, ob Menschen Schuhe online kaufen möchten. Indem er eine einfache, aber effektive Website baute, welche die Idee präsentierte, bot er Nutzern eine Möglichkeit, mit dem Unternehmen zu interagieren. Zudem wurde seine Annahme, dass es eine Marktlücke für E-Commerce und Schuhe gab, bestätigt.

Spotify

Spotify ist ein schwedischer Musik-, Video- und Podcast-Streaming-Service, der 2006 gegründet und 2008 offiziell gestartet wurde. Spotify verwendet einen iterativen Produktzyklus mit vier Phasen – Think It, Build It, Ship It und Tweak It. Als Spotify startete, war seine Landingpage ausschliesslich auf Musik-Streaming ausgerichtet. Zunächst testeten sie den Markt in einem limitierten Beta-Run mit Desktop-Anwendungen und gewannen wertvolle Zeit für die Lösung der Lizenzprobleme mit der Musikindustrie (eine Expansion in die USA war in Planung). Zur Skalierung wurden agile Prozesse genutzt. Jede der vier Phasen von Spotify ist schlank gestaltet, da kleine Teams immer daran arbeiten, Annahmen zu testen. In der Think-It-Phase werden die Vorzüge konzeptueller MVPs getestet, in der Build-It-Phase wird ein physisches MVP freigegeben, nachdem es auf seine Qualität getestet wurde. Die Ship-It- und Tweak-It-Phasen sorgen für langfristige Qualitäts- und Kundenausrichtung, indem sie das MVP schrittweise launchen, aus dem Feedback lernen und unermüdlich iterieren.

F

Fallstudie

ERNI-Workshop für einen IT-Service Provider

Der Service-Provider ist eine Schweizer Firma, die moderne Softwarelösungen für alle relevanten Geschäftsprozesse im Strassenverkehrsmanagement anbietet. Eines ihrer Systeme wird seit über zehn Jahren von den Strassenverkehrsämtern der Schweiz eingesetzt und verfolgt rund 2,4 Millionen Fahrzeuge.

Unser Team hat die Aktivitäten des Providers mit einem Workshop unterstützt, an dem Produktbesitzer, Management und Kunden des Providers teilnahmen.

Der Workshop begann mit einer Analysephase, während unser Team die Ideen und Denkweisen im Zusammenhang mit Innovation vorstellte.

Auf die Analysephase folgten Kontext-Interviews, durch die wir einen besseren Einblick in den Nutzerkontext gewinnen konnten. Die Interviewergebnisse dienten als (relevante) Grundlage für die nächste Phase, die Prototyping-Session.

Die Prototyping-Session wurde von unseren UX Consultants Andy Ackermann und Christian Schlupe geleitet. Beim Prototyping versuchen wir stets als Erstes, so viel wie möglich über die Arbeitskultur des Unternehmens zu erfahren und herauszufinden, wie Innovation umgesetzt wird. Während dieses Workshops sprachen unsere Fachleute mit den Teammitgliedern des Providers über ihren üblichen Arbeitstag, was sie wann machen, und über die Umgebung, in der sie die Software nutzen.

In der nächsten Phase begann das Team mit der Arbeit an den ersten Prototyp-Versionen. Wir erstellten einige Papier-Prototypen, validierten sie und verbesserten sie auf der Grundlage unserer Erkenntnisse. Die Teilnehmenden entwickelten unterschiedliche Varianten. Drei Lösungsvarianten schafften es bis in die letzte Runde, in der unsere Experten mit dem Team des Providers bewerteten, welche die beste sei. Die Papier-Prototypen wurden von den Teilnehmenden gut angenommen, da sie dadurch die Gestaltung zukünftiger Konzepte verstehen konnten, diese aber gleichzeitig nicht so weit entwickelt waren, dass sie sich scheuen müssten, sie einfach zu verwerfen.

Der Provider war mit den Ergebnissen der Workshops sehr zufrieden, da man sich relativ schnell einig war und jeder Teilnehmende mitbestimmen konnte, wie die zukünftige Lösung aussehen sollte.

Kundenstimmen zu dem Workshop

CEO beim Kunden

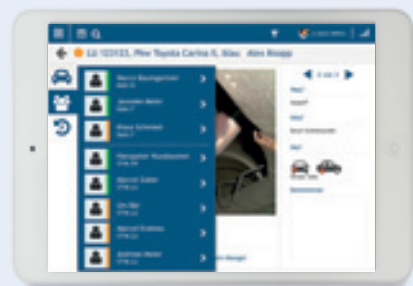
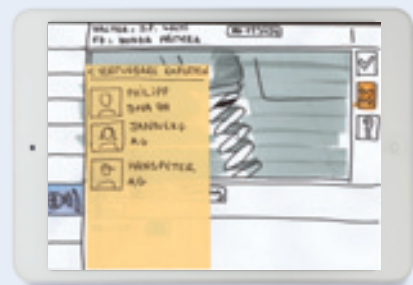
„Mit drei ganztägigen Workshops konnten wir in Zusammenarbeit mit unseren Kunden neue – und teilweise erstaunliche – Innovationen schaffen. Da auch einige unserer Kunden dabei waren, wussten wir sofort, ob diese Innovationen auch geschäftlichen Wert haben würden oder ob es einfach ‚nur‘ gute Ideen waren.“

Senior Project Leader Innovation Projects beim Kunden

„Der grösste Vorteil, den ich sehe, ist die Möglichkeit, die Idee anhand eines konkreten Beispiels sehr früh mit den Nutzern zu diskutieren. Auf diese Weise wird die abstrakte Idee greifbar gemacht. Christian und Andy haben die richtigen Fragen gestellt, um die Diskussion zu den wichtigsten Punkten zu lenken.“

Business Analyst und Product Owner beim Kunden

„Ich fand es grossartig zu sehen, wie meine Konzepte hinterfragt wurden, Gestalt annahmen und (auf dem Papier) zum Leben erweckt wurden. Ich freue mich darauf, die Innovation mit dem ERNI Team umzusetzen.“



.experience

Das Magazin von ERNI – Swiss Software
Engineering, welches drei Mal jährlich erscheint

Interessieren Sie Big Stories, Insights, Infographiken, Interviews und mehr aus der Welt von Business und Technologie? Abonnieren Sie unser Printmagazin und bekommen Sie es zu Ihrer Tür geliefert – kostenfrei.

Gehen Sie auf **www.iwantexperience.erni** oder scannen Sie den **QR-Code** ein.



www.iwantexperience.erni

better ask ERNI

So steuern Sie Veränderung im Kopf

Gastbeitrag von
Jorge Cendales
CEO von HumanSpirit



Häufig geschieht es, dass Mitarbeitende oder gar ganze Teams Veränderungen befürworten, ihr Unterbewusstsein dabei jedoch „Nein“ sagt.

Veränderung beginnt im Kopf. Unternehmen befinden sich in kontinuierlichem Wandel. Wer in der heutigen Welt schneller, dynamischer Märkte nicht innovativ ist, wird höchstwahrscheinlich von der Konkurrenz abgehängt, so einfach ist das. Aber die Einführung von Veränderungen in Unternehmen ist oft zum Scheitern verurteilt. Anstelle von positiven Reaktionen und Unterstützung wird Führungskräften häufig Misstrauen, mangelnde Kooperation oder sogar Widerstand von ihren Teams entgegengebracht.

Wie kommt es, dass manche Mitarbeitende Innovationen mit Freude begrüßen und andere sie ablehnen? Gibt es Methoden, mit deren Hilfe Führungskräfte Veränderung in ihren Teams erfolgreich umsetzen können? Die Neurowissenschaft bietet immer mehr einzigartiges Wissen und Einblicke, wie Wandel erfolgreich eingeleitet werden kann.

Unser Hirn sehnt sich nach Veränderung

In jeder Sekunde unseres Lebens verarbeitet unser Gehirn Millionen von Mikroimpulsen. Ein wesentliches Merkmal des kognitiven Systems des Menschen ist die Fähigkeit zu lernen, mit einem sich ständig verändernden Umfeld umzugehen. Aus evolutionärer Sicht liegt die Hauptaufgabe unseres Gehirns nicht im Denken, sondern in der Anpassung an Veränderungen und im Überleben. Erfolgreiche Evolution bedeutet, auf ständige Veränderungen reagieren zu können.

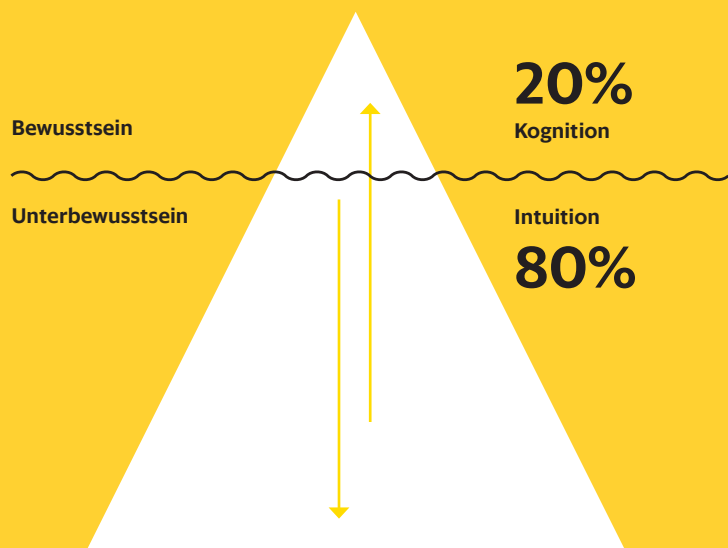
Der Überzeugung, dass Menschen rationale Tiere sind, die vorausschauend planen, ist eine unvollständige Aussage über die menschliche Natur – unsere Handlungen und Verhaltensweisen werden mehr von unterbewusster als bewusster Motivation bestimmt. Der Mensch wird von seinem Autopiloten gesteuert: dem Unterbewusstsein.

Das Unterbewusstsein oder die Intuition ist viel aktiver, zielgerichteter und unabhängiger, als wir meinen. Es sagt uns, was zu tun ist und was nicht, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Wie bereits erwähnt, ist das Unterbewusstsein oder die Intuition unser Autopilot.

Was bedeutet das für Veränderungsprojekte? Ganz einfach: Wir müssen den unterbewussten Teil des Menschen „ansprechen“. Neuroplastizität ist der Begriff, den Neurowissenschaftler verwenden, um die kontinuierliche – und lebenslange – Entwicklung unseres Gehirns zu beschreiben. Durch Neuroplastizität können sich alle verändern (selbst die resistentesten und hartnäckigsten Mitarbeitenden). Die Lösung besteht darin, den Verstand dazu zu bringen, den Sinn und die Notwendigkeit von Veränderung zu verstehen und die Mitarbeitenden zu befähigen, ihre eigenen Erfahrungen zum Nutzen der Veränderung zu machen. Ständig werden neue neuronale Netzwerke aufgebaut, um Dinge anders zu verstehen und sich anders zu verhalten. Aus neuronaler Sicht ist Veränderung ein natürlicher Prozess, der die Gegenwart und die Zukunft verbessert.

Kognition und Intuition

Die „Spitze des Eisbergs“ ist ein einfaches Modell, welches unser Gehirn, den Autopiloten und „Intelligenz“ beschreibt. Neurowissenschaftler haben eine sehr einfache Beschreibung für das Bewusstsein: alles, was wir verbalisieren oder aufschreiben können. Das Unterbewusstsein ist der Rest. Das Bewusstsein oder die Kognition ist „weniger intelligent“ (etwa 20 % unseres Gehirns), langsamer und weniger stark. Das Unterbewusstsein oder die Intuition ist „intelligenter“ (ca. 80 % unseres Gehirns), schneller und stärker.



Quelle: Verschiedene Autoren / Abgeleitet von Sigmund Freud

Veränderungen umsetzen

Damit der Kopf bereit für Veränderungen ist, ist es wichtig zu verstehen, was den Autopiloten, das Unterbewusstsein, antreibt. Diese Treiber werden als persönliche psychologische Bedürfnisse beschrieben.

Zwei miteinander verbundene psychologische Modelle sind äusserst hilfreich für den Umgang mit Veränderungen und die Definition von Massnahmen, welche die Einstellung verändern: 6 neurobiologische Persönlichkeitssysteme und 9 psychologische Bedürfnisse.

Mit diesen Modellen können Führungskräfte und Einzelpersonen verstehen, wie ein Team mit

Veränderungen umgeht: Wie schnell können sich die Mitarbeitenden anpassen, wie neugierig sind sie, wie attraktiv sind Belohnungen für sie, usw.? Die Modelle bieten Führungskräften und Einzelpersonen Orientierung, um zu verstehen, was ihre Mitarbeitenden wirklich motiviert, sich zu verändern – oder eben nicht.

Mit den richtigen Tools können die Mitarbeitenden ihre inneren Treiber (ihren Autopiloten) verstehen und neuronale Muster und unbewusste Motivationen „sichtbar“ machen. Dadurch beginnen Menschen, über ihre Einstellung nachzudenken und ein neues Verhalten zu entwickeln, welches Veränderungen unterstützt.



9 persönliche psychologische Bedürfnisse – Motivationsdimensionen des Verhaltens

	Körper	Partnerschaften und Sozialleben	Beruf und Macht	Materielle Sicherheit	Gefühl
1. Anerkennung und Bestätigung					
2. Selbsterfüllung					
3. Bindung: Sicherheit und sozialer Kontakt					
4. Eigenständigkeit und Unabhängigkeit					
5. Entwicklung					
6. Selbstbestätigung					
7. Sicherheit					
8. Einfluss auf und Kontrolle über andere					
9. Status, Macht, Grösse (kraftvoll) (8 und 9 sind in der Regel für die Führungskräfte und das Team überraschend)					

Quelle: Jorge Cendales, „Operationalized Psycho-Diagnostics“ (Cierpka, et.all) und „5 pillars of identity“ (H.G. Petzold)

Wie verwendet man die Modelle

Der Schlüsselerfolgsweg bei der Verwendung dieser Modelle ist die Aufklärung aller über die Prinzipien des Gehirns und der Psychologie, um sie über eine persönliche Bedeutung, den Einfluss, den Gewinn und eine individuelle Lösung zur Weiterentwicklung (oder zur Veränderung) nachdenken zu lassen.

Bei sich selbst anfangen

Bilden Sie sich selbst weiter und schaffen Sie Bewusstsein für die eigene Motivation. Wenn Manager und Mitarbeitende die Grundlagen der Neurowissenschaft, Psychologie und die zusammenhängenden Prozesse des menschlichen Denkens verstehen, werden sie in der Lage sein, den Autopiloten besser zu lenken, um eine Veränderung beizuführen.

Der Moment der Authentizität

In der heutzutage agilen und selbst organisierten Welt zu führen bedeutet, ein guter Coach zu sein und mit gutem Beispiel voranzugehen. Authentizität ist ein Charakterzug, welchen unser Gehirn gleich auswertet. Gute Leader sind authentisch, wenn sie ihre Überzeugung von einer Veränderung zeigen, genauso wie ihre emotionale Unsicherheit über die Veränderung. Dadurch, dass sie Mitarbeitende dazu einladen, über ihre Motivation und ihre Hürden (= Autopilot und Intuition) zu sprechen (sprechen = das Unterbewusste bewusst zu machen), bekommen diese eine Möglichkeit, die eigene Authentizität beim Umgang mit Veränderung und bei deren Umsetzung zu entwickeln (neue neuronale Netze).

Es ist wichtig, dass Mitarbeitende verstehen, was Authentizität ist, welche Teile ihrer Persönlichkeit die Veränderung unterstützen, welche im Gegenteil nicht, und warum und wie die persönlichen Hürden anzusprechen sind.

Themen der Wahrnehmung unterrichten, erst später über Veränderung sprechen

Harte Fakten, Kenntnisse und Wissenschaft stellen eine gute Einladung dar, um Menschen über ihre Motivation, den Autopiloten (Emotionen) und mögliche Veränderungen reflektieren zu lassen. Die Neurowissenschaft und psychologisches Training sind zur Grundlage für den Erfolg bei Veränderungsbemühun-

gen geworden. Führen Sie Workshops für Mitarbeitende über Wahrnehmungsthemen durch und geben Sie ihnen Tools an die Hand, um sich bewusst zu machen, welche Teile ihrer Intelligenz ihr Verhalten beeinflussen und was ihre persönliche Motivation ist. Warten Sie zwei bis drei Wochen, um ihnen Raum zum Reflektieren, Sprechen und Entwickeln eigener Strategien zu lassen.

Co-Creation: Ladet Leute ein, teilzunehmen und zusammen den besten Weg zur Veränderung zu definieren

Veränderung funktioniert am besten, wenn sich neuronale Netzwerke verbinden – oder, mit anderen Worten, wenn Sie die massive kollektive Intelligenz des gesamten Teams nutzen, um die Veränderung erfolgreich durchzuführen. Seien Sie absolut sicher, dass jeder im Unternehmen über die Intelligenz verfügt, sich zu entwickeln und den richtigen Weg zu finden, um die Veränderungsziele zu erreichen. Versichern Sie sich voll und ganz, dass jeder im Unternehmen die Intelligenz hat, den richtigen Weg zur Erreichung der Ziele der Veränderung zu entwickeln und finden. Lassen Sie Menschen Teil des Prozesses sein. Dies führt nicht nur zu besseren, gut durchdachten Veränderungsinitiativen, sondern vor allem auch zu einem Gefühl der Verbundenheit und des Engagements jedes einzelnen Teammitglieds. Aus neuronaler Sicht stellt Co-Creation eine Verbindung mit dem unendlichen Wissen der Intuition her und schafft im Autopiloten (Unterbewusstsein, emotionales Gehirn) neue neuronale Netze, um neues Verhalten zu entwickeln.

Ohne Co-Creation würden sich Menschen manipuliert fühlen und der Veränderung widerstehen wollen.

Fazit

Veränderungen werden zu etwas Natürlichem, Evolutionärem und somit auch zu etwas, was verbessert werden muss, wenn man den Menschen erklärt, wie der Verstand arbeitet und dass eine erfolgreiche Veränderung ein Feature des richtigen Mindset ist. Laden Sie Teams dazu ein, die unendliche Intelligenz des Autopiloten (des Unterbewusstseins, der Intuition und der Emotionen) zu nutzen, um die beste Strategie und die besten Initiativen zur Veränderung zu entwickeln. Und führen Sie so, dass Sie mit bestem Beispiel vorangehen! Seien Sie authentisch, indem Sie über Ihr persönliches Commitment, zur Veränderung beizutragen, sprechen, und darüber, wovor Sie Angst haben, und laden Sie Ihre Teams dazu ein, Hürden gemeinsam zu beseitigen.

Erben wir die Muster unserer Vorfahren?

Epigenetik ist ein Fachgebiet, das sich mit vererblichen Änderungen der Genfunktion (ohne eine Veränderung der DNA-Sequenz) befasst. Es erforscht Fragen rund um das Konzept des Änders dessen, was in unserer DNA festgelegt ist, und das Lernen von neuen Denkweisen. Neuronale Netze in unserem Gehirn werden seit der sechsten Woche der Schwangerschaft geformt und beeinflussen die Weise, wie wir während unseres Lebens reagieren. Wie viel von unserem Verhalten wird aber von der DNA bestimmt und wie viel von unserer Umgebung und den Erfahrungen, die wir bislang im Leben gesammelt haben? Es gibt Theorien, die besagen, dass ein Teil unseres Verhaltens durch die Erfahrungen unserer Vorfahren bestimmt wird, dies geht sogar bis zu drei Generationen zurück. Dies würde bedeuten, dass wir schlechte Verhaltensmuster, die wir von unseren Großeltern geerbt haben, verlernen können, wenn wir es schaffen, in unser Unterbewusstsein vorzudringen, deren Quelle zu finden und diese bewusst zu ändern.

Versicherungen und Banken müssen sich weiterentwickeln und Partnerschaften aufbauen

Die Versicherungs- und die Bankenbranche stehen vor schwierigen Herausforderungen. Welche sind in Ihren Augen die dringlichsten, wenn es darum geht, Finanzinstitutionen auf die Zukunft vorzubereiten?

Moska Miakhel-Stucki: Eine der grössten Herausforderungen für diese beiden Branchen, welche die neue Generation der Millennials mit sich brachte, ist ihre/die Digitalisierung. Millennials kennen sich gut in der digitalen Welt von heute aus und interessieren sich nicht für eine direkte, persönliche Interaktion mit ihrem Bank- oder Versicherungsberater. Sie wollen eine schnelle, einfache und kundenorientierte Lösung entsprechend ihren Bedürfnissen.

Isabelle Rütthemann: Die jüngeren Generationen wenden sich von traditionellen Kontaktstellen ab. Sie möchten ihre Bankgeschäfte sofort und möglichst bequem erledigen können. Anwendungen wie Twint oder Apple Pay beispielsweise erfüllen diese Anforderungen sehr gut. Ähnliche Lösungen oder Partnerschaften gibt es für viele Grossbanken jedoch noch nicht.

Die Bankenbranche ist nach wie vor viel mehr produkt- als kundenorientiert. Bestimmte Finanzinstitutionen wie Money Park optimieren bereits ihre Prozesse und Beratungsdienstleistungen hin zu mehr Kundenfreundlichkeit. Bezüglich Kundennähe haben Banken gerade erst den Anfang gemacht und sie müssen rasch vorwärtskommen, wenn sie nicht von neuen Marktteilnehmern wie Hypoguide (Schweiz) oder Lemonade (USA), die im Hypothekengeschäft eine immer wichtigere Rolle spielen, überholt werden möchten.

Genügen Digitalisierung und kundenorientiertes Denken oder müssen Versicherungs- und Bankunternehmen ihre Vorstellungen von der Branche und ihr Dienstleistungsangebot anpassen?

Moska Miakhel-Stucki: Nun ja, Digitalisierung allein reicht nicht. Versicherungs- und Bankunternehmen müssen sich neue Dienstleistungen, Produkte und Möglichkeiten zur umfassenden Kundenbetreuung einfallen lassen; es gilt, die Marke im Alltag des Kunden neu zu verankern.

Isabelle Rütthemann: Wendet man sich nur an den Kunden, wenn er sich für ein Produkt oder eine Dienstleistung interessiert, verpasst man so manche Gelegenheit. Kunden informieren sich über ein Unternehmen und sein Produkt- und Dienstleistungsangebot, lange bevor sie sich dort melden. Oft wenden sie sich an Familie und Freunde, die wiederum ihre Meinung weitergeben. Das sind nur einige Beispiele für Fälle, in denen Banken und Versicherungsunternehmen noch nicht sehr präsent sind. Mit einem vielseitigen Produkt- und Dienstleistungsangebot, das den Kunden durch die Bank begleitet, sollen so viele dieser Fälle wie möglich abgedeckt und positive Gefühle gegenüber dem Unternehmen oder der Marke ausgelöst werden.

Moska Miakhel-Stucki: Der richtige Weg ist mit Sicherheit, eine kundenfreundlichere Umgebung zu schaffen. Allerdings sind Versicherungsunternehmen und Banken zu klein, um alle Kundenbedürfnisse (innerhalb dieser gesamten Umgebung) abzudecken. Deshalb müssen sie über neue Partnerschaften und Kooperationen mit Unternehmen wie Amazon, Google oder Facebook nachdenken, die über viel umfassendere Umgebungen verfügen.

Interview mit



Isabelle Rütthemann
Innovationsberaterin mit starkem Fokus auf Innovation, Facilitation und menschenzentriertes Design. Aktuell arbeitet sie als Business Analyst im Verkehr und macht ihren Masterabschluss an der Wirtschaftshochschule in Luzern.
isabelle.ruethemann@erni.ch



Moska Miakhel-Stucki
Innovation Leader mit starkem Fokus auf menschenzentriertem Design und Innovation. Aktuell arbeitet sie an verschiedenen Projekten als Design Thinking Experte und Innovation Facilitator.
moska.miakhel@erni.ch

Gehen wir ein bisschen mehr ins Detail: Ein Autoversicherer ist auf einen Wettbewerbsvorteil aus. Was würden Sie als Expertinnen ihm raten? Wo sollte er anfangen?

Moska Miakhel-Stucki: Generell müssen Autoversicherer über den reinen Abschluss einer Autoversicherung hinausdenken. Sie müssen die Herausforderungen eines Autobesitzers von heute mit einbeziehen – vom Kauf eines Fahrzeugs bis hin zu Alltagsproblemen wie dem Finden eines Parkplatzes beim Einkaufen. Deshalb müssen Versicherungsunternehmen definitiv die gesamte Kundenerfahrung von Autobesitzern durchdenken.

Isabelle Rütthemann: Wenn man sich die Problembereiche vor Augen führt, kann man besser verstehen, wo sich ein zusätzlicher Kundenkontakt herstellen lässt. Das ist für Versicherungsunternehmen besonders wichtig, da Versicherungen ein Thema sind, das Kunden nicht sonderlich anzieht. Die Schaffung eines Umfelds, das Kunden in schwierigen Situationen hilft, kann einer Marke zu einem positiven Image verhelfen und ihren Wiedererkennungswert erhöhen. Schlicht Versicherungen anzubieten, reicht heute einfach nicht mehr für einen Wettbewerbsvorteil.

Sie haben Google, Amazon und Facebook schon erwähnt. Technologiegiganten investieren viel in Forschung und hegen grosses Interesse an dieser Branche. Wie können traditionelle Finanzinstitutionen mit diesen konkurrieren?

Moska Miakhel-Stucki: Zu den grössten Wettbewerbsvorteilen traditioneller Finanzinstitutionen zählen ihr umfassendes Fachwissen im Versicherungs- und Bankgeschäft, aber auch das Vertrauen, das in sie gesetzt wird, sowie ihr Datenschutz, beispielsweise was den Zahlungsverkehr angeht.

Versicherungs- und Bankunternehmen müssen dieses Plus nutzen und mit Google, Amazon und Alibaba zusammenarbeiten, um ihren Kunden eine umfassende Umgebung zu bieten. Sie sollten diese Unternehmen nicht als Konkurrenz, sondern als Partner sehen und die Gelegenheit zur Zusammenarbeit ergreifen. Letztendlich gilt es, alle Kundenbedürfnisse zu stillen, und diese Unternehmen sind schon ein wichtiger Teil unseres Lebens und decken bereits viele unserer Alltagsbedürfnisse ab. Da Fintechs und Insuretechs, also Finanz- und Versicherungstechnologie-Unternehmen, dank technologischem Fortschritt, Datenaggregation und Prozessoptimierung mit ihrem Geschäftsmodell schon

Die Schaffung eines Umfelds, das Kunden in schwierigen Situationen hilft, kann einer Marke zu einem positiven Image verhelfen und ihren Wiedererkennungswert erhöhen.

sehr erfolgreich sind, sollten traditionelle Versicherungs- und Bankunternehmen auch eine Zusammenarbeit mit diesen erwägen. Einige Unternehmen investieren bereits Millionen in die Zusammenarbeit mit Fintechs und Insuretechs, zum Beispiel Allianz mit Lemonade, Baloise, Goldman Sachs und ING.

Isabelle Rütthemann: Sind Partnerschaften mit diesen Giganten keine Option, können Unternehmen versuchen, vorzulegen und bei der Einführung neuer Umgebungen schneller zu sein. Das ist allerdings alles andere als einfach, wenn man bedenkt, dass Google, Amazon und dergleichen über jede Menge Ressourcen und Macht verfügen, um in einen Markt zu dringen oder diesen zu kontrollieren. Wenn Banken oder Versicherungen beschliessen, mit diesen Unternehmen zu konkurrieren, sollten sie versuchen, durch eine frühe Markteinführung einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Das heisst, sie müssen ihre Umgebung erfolgreich einführen und etablieren, bevor Giganten wie die bereits erwähnten in den Markt einsteigen.

Wie findet ein Versicherer den perfekten Partner?

Moska Miakhel-Stucki: Zunächst einmal sollte man sich nicht blindlings auf den neuesten Trend einlassen. Man muss die bestehenden Möglichkeiten strategisch abwägen und dabei das angebotene Produkt und potenzielle Synergieeffekte für beide Unternehmen berücksichtigen. Dann müssen die nötigen Ressourcen erbracht werden, um die Möglichkeiten abzustecken. Alles ist möglich: von einer Partnerschaft oder einer Übernahme bis hin zu einer Neugründung. Wenn man sich für einen Partner entscheidet, müssen die Philosophie und die Werte der Unternehmen weitgehend übereinstimmen.

Isabelle Rütthemann: Vor allem wenn eine grosse Versicherungsgesellschaft eine Partnerschaft mit einem kleinen oder mittleren Unternehmen einget, unterscheiden sich die Firmenkulturen wahrscheinlich sehr.



Wenn man im Zuge dieser Zusammenarbeit Projekte erfolgreich angehen möchte, muss ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Dazu kann man beispielsweise gemischte Projektteams gründen, die gemeinsam an neuen Projekten arbeiten. Es sollten definitiv auch klare Ziele und Erwartungen festgelegt werden. Gleiches gilt für Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen.

Es gibt viele neue Technologien, und künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge und maschinelles Lernen beeinflussen bereits viele Branchen. Was für eine Rolle spielen diese neuen Technologien für Versicherer und Banken?

Moska Miakhel-Stucki: Sie spielen eine sehr grosse Rolle und werden das Gesicht der Branche komplett verändern. Viele Fintechs setzen bereits auf künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge und maschinelles Lernen, um ihren Kunden schnellere und passendere Dienstleistungen zu bieten. Fintechs und Insuretechs wie Lemonade nutzen Chatbots für den kompletten Prozess bei einem Versicherungsabschluss. Somit muss der Kunde nicht mehr am Telefon warten, bis ein Berater Zeit für das Gespräch hat, und er muss auch keinen Termin mehr für eine simple Autoversicherung machen. Überall im Einzelhandel und wo Produkte standardisiert sind – ob bei Banken oder Versicherern –, werden Prozesse automatisiert und durch künstliche Intelligenz ersetzt. Deshalb müssen diese Unternehmen über neue Fähigkeiten und Fachkenntnisse ihrer Mitarbeitenden nachdenken, die mit künstlicher Intelligenz kombinierbar und kompatibel sind.

Wie werden sich die neuen Technologien auf das Sammeln und Analysieren von Daten auswirken?

Moska Miakhel-Stucki: Künstliche Intelligenz kann nur dann funktionieren und ein richtiger Vorteil sein, wenn das Bank- oder Versicherungsunternehmen die Daten seiner Kunden effizient nutzt und sie als eine Möglichkeit sieht, seinen Kunden einen Mehrwert zu bieten. Es muss auch transparent sein und offen mit seinen Kunden über das Thema Daten sprechen. Sonst verlieren die Kunden das Vertrauen in die Marke.

Isabelle Rütthemann: Das trifft gerade auf diesen Sektor besonders zu, da Bank- und Versicherungsdaten als sehr sensibel gelten. Alle drei Technologien funktionieren nur bei intelligentem Dateneinsatz. Die Stichwörter hier lauten Big Data und Data Science.

Wir sprechen von sensiblen Daten, aber all die erwähnten neuen Technologien werfen die Frage nach der Cybersicherheit in diesem Sektor auf. Wie gehen Unternehmen damit um?

Moska Miakhel-Stucki: Neue Technologien wie das Internet der Dinge, künstliche Intelligenz und Blockchain ermöglichen effizientere und effektivere Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen. Sie bieten Echtzeit-Interaktion und besser personalisierte Inhalte für Kunden, was überwiegend Vorteile für sie mit sich bringt.

Isabelle Rütthemann: Datenschutz wird immer wichtiger, da Unternehmen das Potenzial entdecken, das in ihren Kundendaten schlummert. Und je sensibler Daten sind, desto wertvoller sind sie auch. Sensible Daten wie die Kundenhistorie oder die persönliche Finanzlage sagen viel über einen Menschen aus. Je mehr ein

Sind Partnerschaften mit diesen Giganten keine Option, können Unternehmen versuchen, vorzulegen und bei der Einführung neuer Umgebungen schneller zu sein.

Unternehmen seine Kunden kennt, desto besser kann es deren Lage für sich nutzen. Die Vertraulichkeit von Kundendaten muss gewahrt werden. Viele Menschen wissen immer noch nicht, welche Informationen von ihnen gesammelt werden dürfen und welche nicht, und haben keine Ahnung, was sie Unternehmen gegenüber offenbaren, beispielsweise durch die Nutzung einer App (wie z.B. Facebook, WhatsApp, Google Maps usw.).

Moska Miakhel-Stucki: Versicherungs- und Bankunternehmen müssen sich zur Transparenz verpflichten, was die Nutzung von Kundendaten angeht, und sie müssen sicherstellen, dass die Nutzung der Daten ihre Dienstleistungen, Produkte und Prozesse verbessert, um kundenfreundlicher zu werden und einen Mehrwert zu bieten. Das richtige Gleichgewicht und Transparenz bei der Nutzung und beim Schutz von Kundendaten sind für Unternehmen entscheidend.

Isabelle Rütthemann: Die neuen Technologien haben das Potenzial, ganze Geschäftsmodelle zu verändern. Nehmen wir beispielsweise die Blockchain im Bereich Finanzdienstleistungen. Transaktionen werden durch die Masse sichergestellt. Aber neue Technologien werfen noch ein weiteres Problem auf. Versicherer müssen sich damit befassen, wie sie mit Unfällen und anderen Schwierigkeiten umgehen, die durch künstliche Intelligenz und



maschinelles Lernen verursacht werden. Nehmen wir selbstfahrende Autos als Beispiel: Wer haftet, wenn so ein Auto in einen Unfall verwickelt ist? Der Fahrer, der nicht fährt? Der Autohersteller? Der Softwaredienstleister? Was passiert, wenn ein selbstfahrendes Auto gehackt wird? Mit all diesen Fragen beschäftigen sich derzeit viele Versicherer.

Der Sektor unterliegt vielen Vorschriften. Steht dies Innovationen im Wege?

Moska Miakhel-Stucki: Vorschriften bremsen tatsächlich Innovationen aus, da sie es nicht zulassen, dass Anbieter digitaler Lösungen wie Fintechs mit Versicherern oder Banken konkurrieren. Der Versicherungs- und Bankensektor in der Schweiz ist stark reguliert, wodurch Fintechs nur schwer in den Markt einsteigen können. Allerdings muss die Schweiz eine Lösung finden, da diese Blockadehaltung zu schwerwiegenden wirtschaftlichen Konsequenzen führen könnte. Die Schweiz muss sicherstellen, dass Fintechs, Versicherer und Banken bei ihren Geschäftsmodellen flexibler sein können. Diese stehen gegenwärtig vor einem Dilemma: Soll man Fintechs nur in bestimmten Fällen unterstützen oder soll man gar keine Ausnahme machen und sie pauschal gleich behandeln? Damit stellt sich die Frage, inwiefern der Versicherungs- und der Bankensektor die Entwicklung dieser neuen technischen Welt zulassen dürfen. Fintechs müssen sich auch damit auseinandersetzen, wie sie in Zukunft Konformität sicherstellen wollen. Zurzeit rutschen sie durchs Netz, weil die Vorschriften auf den traditionellen Banken- und Versicherungssektor zugeschnitten sind. Das wird sich früher oder später wohl ändern.

Was wird mit den Unternehmen passieren, die sich die Chancen der Digitalisierung entgehen lassen?

Moska Miakhel-Stucki: Sie werden vom Markt verschwinden und nicht mehr bestehen. Kodak ist das beste Beispiel: Das Unternehmen hat es verpasst, auf die digitale Disruption am Markt zu reagieren. Wenn man sich auf seinen Lorbeeren ausruht, kann man schnell weg vom Fenster sein. ✕

F

Fallstudien

Spontanversicherung

Ein ERNI Kunde wollte mit uns gemeinsam Innovationen im Versicherungssektor anstreben. Nach Einstiegsschulungen und ersten Ideen hatte das Unternehmen ein neues Produkt entwickelt: eine Versicherung für den Zeitpunkt, zu dem man sie benötigt – und nur für dann. Dazu wurde eine App erstellt, die erkennt, wann man sein Heimatland verlässt und ein anderes betritt, beispielsweise für Ferien oder eine Geschäftsreise. Die Versicherung läuft nur dann, wenn man möchte; dasselbe gilt für die Beiträge. Man zahlt nur, wenn man muss. Der Kunde entscheidet selbst, welche Aktivitäten er als gefährlich einstuft, zum Beispiel Skifahren. Die App erkennt, wenn man sich auf einer Skipiste befindet, und die Versicherung wird aktiviert. All dies ist möglich dank maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz.

Ein Butler für die Familie

Eine Versicherungsgesellschaft arbeitete an einem neuen Ansatz für Familien. Es sollte eine App entwickelt werden, welche die gesamte Familie einbindet und jede Versicherung und jeden Arzttermin bündelt. Hat man alle relevanten Informationen zu den verschiedenen Versicherungen und Zusatzpaketen für die ganze Familie gebündelt, lässt sich die Gesundheitsversorgung der Familie leichter verwalten. Dank maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz bietet die App Erinnerungen zu bevorstehenden Untersuchungen für Kinder und andere Familienmitglieder und ermöglicht die direkte Verwaltung von Terminen bei Ärzten und anderen Gesundheitsdienstleistern.







At ERNI, we practise precision in order to view challenges and solutions from the right angles.

Marius Sălcudeanu, Billiards player and Managing Director

better ask ERNI