



Design-Thinking erfolgreich anwenden

Mit dem Value-Proposition-Canvas Wertversprechen für
neue Produkt- und Serviceinnovationen definieren

Design-Thinking erfreut sich aktuell großer Popularität; dies wird durch den Trend des „Outside the box“- bzw. „Moonshot-Thinkings“ und die damit verbundene Kreativität verstärkt. Globale Großunternehmen wie Apple, Google, SAP, Samsung und Microsoft, aber auch immer mehr kleine und mittlere Unternehmen sind begeisterte Anwender dieser Kreativtechnik. Auch internationale Universitäten wie *Stanford*, *Harvard* und das *Massachusetts Institute of Technology* haben dieses Konzept mittlerweile in ihren Lehrplan aufgenommen. Zentrales Ziel des Design-Thinking-Prozesses ist es, den Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung in den Mittelpunkt zu stellen und so in einem strukturierten, aber kreativen Prozess Empathie für diesen zu entwickeln und dadurch bedürfnisorientierte Lösungen zu generieren. Der Value-Proposition-Canvas (kurz VPC) nach OSTERWALDER ET AL. ist eine effektive Methode, um genau diese bedürfniszentrierten Lösungen erfolgreich umsetzen zu können. Es handelt sich hierbei um ein Vorgehen, das aus dem Business-Model-Canvas abgeleitet wurde, um Kunden und deren Bedürfnisse besser verstehen und berücksichtigen zu können.

Originär ist der VPC entwickelt worden, um als Ergänzung des Business-Model-Canvas die beiden Segmente *Kundenprofil* und *Nutzenversprechen* eingehend zu beleuchten. Zur Verdeutlichung, wie und in welchem Prozessschritt der Value-Proposition-Canvas angewendet wird, stellen wir im Folgenden die zentralen Prinzipien und die einzelnen Phasen des Design-Thinking-Prozesses vor:

Beim Design-Thinking stehen drei zentrale Prinzipien, die „3Ps“ (engl. **P**eople, **P**lace, **P**rocess), im Mittelpunkt: das Team, der Raum und der Prozess. Diese drei Prinzipien stellen ein Gleichgewicht zwischen freier Kreativität und zielgerichteter Vorgehensweise her. Die Grundlage für die Kreativität legen hierbei das Team und der Raum. Das Team sollte heterogen aus Mitgliedern unterschiedlicher Fachbereiche und Disziplinen zusammengesetzt sein, da dadurch eine bedeutend größere kollektive Intelligenz entsteht und das größtmögliche Potenzial für innovative und kreative Ideen entwickelt wird. Variable Räume ermöglichen in Ergänzung dazu, dass die Umgebung an die jeweiligen Erfordernisse

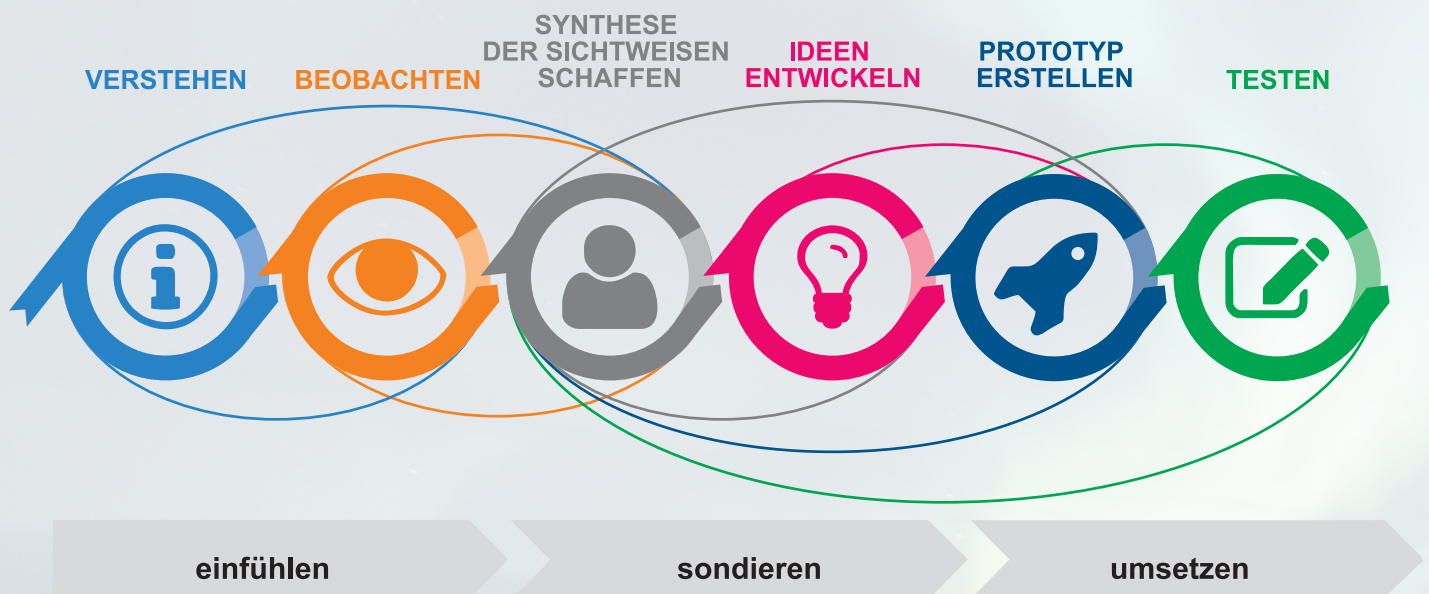


Bild 1: Ablauf des Design-Thinking-Prozesses (nach dem „Hasso Plattner Institute für Design at Stanford University“, Bild m. dt. Übersetzung von der creaffective GmbH²)

¹Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (Hrsg.): An introduction to Design Thinking. Process Guide. <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf> (zuletzt geprüft: 07.08.2018)

²Siehe <https://www.creaffective.de/de/ueber-uns/arbeitsweise/innovationsprozesse/design-thinking/> (zuletzt geprüft: 07.08.2018)



Neue Produkte und Dienstleistungen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie konkrete Bedürfnisse eines Nutzers oder einer Nutzergruppe befriedigen und bereits in der Entwicklungsphase eine prototypische Umsetzung und Tests der Prototypen mit den Kunden erfolgreich durchlaufen wurden. <<

Boris A. Feige · FIR, Bereich Business-Transformation

des betreffenden Projekts und die entwickelten Ideen angepasst werden kann. Oberflächen und Materialien, die zur Visualisierung von Arbeitsergebnissen genutzt werden können, ermöglichen der Gruppe das Teilen von Ideen und die funktionale Darstellung erster Prototypen. Der Prozess dagegen gibt den Akteuren zielführende Abläufe vor, die im Folgenden ausführlicher erläutert werden. Die sechs Phasen, die das Team während des Prozesses durchläuft, sind in die drei Bereiche **Einfühlen**, **Sondieren** und **Umsetzen** unterteilt (s. Bild 1, S. 8).

Die Linien in Bild 1 (s. S. 8) sollen den iterativen Charakter des Design-Thinking-Prozesses darstellen. Zwischen den sechs Phasen kann dynamisch hin- und hergesprungen werden. Ein solches Vorgehen ermöglicht ein Höchstmaß an Kreativität und Flexibilität, da Annahmen ständig hinterfragt und neu definiert werden können und so ein ständiger Verbesserungsprozess ermöglicht wird, bis schließlich eine optimale Lösung gefunden wird.

Der gesamte Design-Thinking-Prozess dient dazu, ein Verständnis für die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme von unternehmensexternen und -internen Kunden sowie weiteren relevanten Akteuren zu entwickeln. Im ersten Schritt wird versucht, Empathie für die Kunden bzw. Nutzer zu entwickeln. Empathie zu entwickeln bedeutet dabei, sich ein umfangreiches und tiefgreifendes Verständnis für die zu betrachtende Nutzergruppe zu erarbeiten, sich in den Kunden bzw. Nutzer hineinzuversetzen, um die Situation aus seiner Lage und Sichtweise nachvollziehen zu können. Relevant ist nicht nur das spezifische Konsumverhalten von Kunden

oder Kundengruppen, es zählen auch physische, intellektuelle und emotionale Bedürfnisse sowie die unterschiedlichen Lebensstile und Wertesysteme der Kunden.

Zunächst ist es also erforderlich, ein grundlegendes Verständnis (**verstehen**) für die spezifische Situation des Kunden zu erarbeiten und die damit verknüpfte Aufgabenstellung im Design-Thinking-Prozess nachzuvollziehen. Dabei stehen zunächst weniger die konkreten Bedürfnisse und Probleme des Kunden im Mittelpunkt der Betrachtung als vielmehr das Ziel im Team, ein Verständnis für den jeweiligen Kontext aufzubauen. Relevante Fragen diesbezüglich können darauf abzielen, in welchen Themenbereichen man sich bewegt, welche Kundengruppe adressiert wird und welche generellen Probleme vorliegen. Dabei hilft der offene Austausch, die Vorstellungen und Erwartungen im Team zu teilen und abzugleichen. In der zweiten Phase (**beobachten**) wird der Untersuchungsbereich weiter eingegrenzt. Dies beinhaltet eine konkrete Untersuchung des Kunden bzw. der definierten Kundengruppe. Ausgewiesenes Ziel ist es, sich in den Kunden hineinzuversetzen und so Empathie aufzubauen. Dies geschieht z. B. durch Tiefeninterviews, das sogenannte Shadowing³ oder das Beobachten des Kunden in der Interaktion mit dem Produkt oder dem Konsum der Dienstleistung im Alltag. So gelingt es, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse, Probleme und Wünsche des Kunden zu erarbeiten. Als Ergebnis liegt eine Persona⁴ vor, die wesentliche Merkmale eines Nutzers spezifiziert und seine Lebenswelt sowie Bedürfnisse detailliert ausweist.

³Weise, I.: Methoden im Fokus: Shadowing. DLabs online, 08.10.2012. https://www.d-labs.com/journal/methoden_im_fokus_shadowing.html (zuletzt geprüft: 07.08.2018)

⁴Es gibt zwei Definitionen des Wortes (wir verwenden in diesem Text die hier genannte zweite Form): Persona/Personae: Inszenierung der (eigenen) Persönlichkeit; öffentliche Rolle (Psychologie). Persona/Personas: Nutzertyp in der Mensch-Computer-Interaktion (Informatik; Marketing). <https://www.korrekturen.de/flexion/deklination/Persona/> (zuletzt geprüft: 07.08.2018)

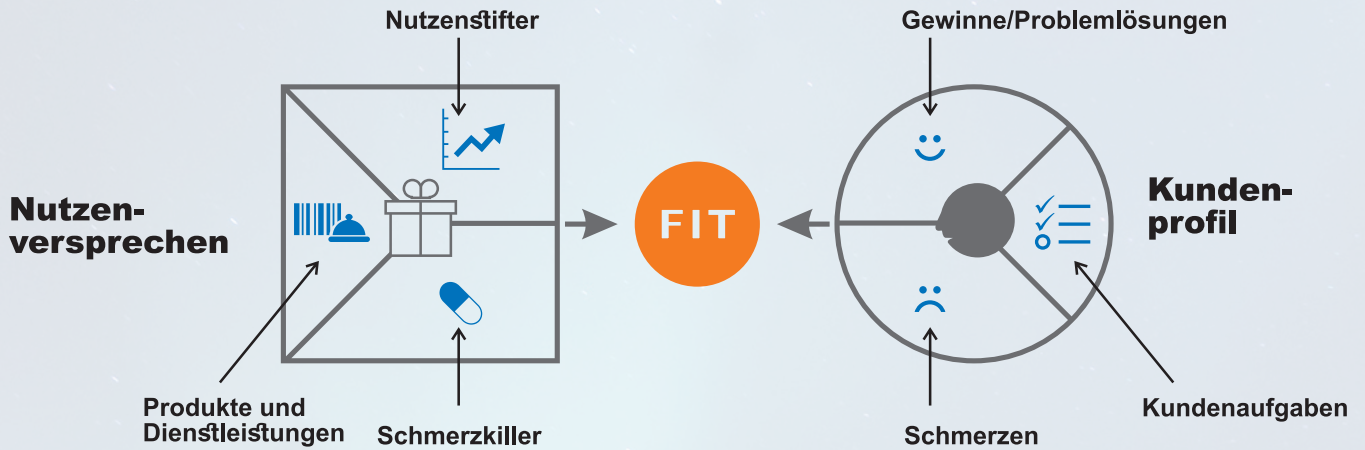


Bild 2: Nutzung des Value-Proposition-Canvas (i. A. a. OSTERWALDER et al. 2014, S. 8f.)

Auf den Verständnisprozess folgt die Identifikation einer konkreten Problemstellung des Kunden und die Erarbeitung verschiedener potenzieller Lösungen (**sondieren**). In diesem Zusammenhang werden neue Perspektiven gewonnen und eine Vielzahl von Lösungsideen gesammelt. In der dritten Phase „**Synthese der Sichtweisen schaffen**“ gilt es, die Aufgabenstellung auf die identifizierte Persona einzugrenzen und zu konkretisieren, um das Problem mit **ihren** Augen zu sehen. Dadurch entsteht eine Synthese der Sichtweisen. Im klassischen Design-Thinking-Prozess werden häufig Methoden wie die Customer-Journey-Map⁵ und Empathy-Map⁶ angewendet. Die Ergänzung dieser Methoden um den Value-Proposition-Canvas bietet verschiedene Vorteile; das *FIR an der RWTH Aachen* hat diese Erweiterung in unterschiedlichen Workshops etabliert.

Beim VPC werden zunächst im Kundenprofil, auch Kundensegment genannt, die Charakteristika der beobachteten Kundengruppe auf die konkrete Aufgabe bezogen und so die kundenseitig zu erfüllenden Aufgaben (Kundenaufgaben) definiert. Um in der nächsten Phase möglichst problem- und kundenzentrierte Ideen zu generieren, werden zudem die „Schmerzen“ und der „Nutzen“ des Kunden definiert. Dabei sind „Schmerzen“ negative Emotionen und unangenehme Situationen, die im Zusammenhang mit den Kundenaufgaben entstehen. „Nutzen“ sind zum einen Gewinne, die der Kunde erwartet, zum anderen Lösungen von Problemen, welche bei der Erfüllung der Kundenaufgaben auftreten (s. Bild 2, rechte Seite).

In einem nächsten Schritt werden basierend auf dem so erstellten Kundenprofil mögliche Ideen generiert. Das Sammeln möglichst vieler Ideen in kurzer Zeit

(**Ideen generieren**), unabhängig von Ressourceneinsatz und Umsetzbarkeit, maximiert das Innovationspotenzial. Erfolgreich einsetzbare Methoden sind hierbei beispielsweise die Methode 635⁷, das Brain- oder Bodystorming⁸, Mindmapping⁹ und Sketching¹⁰. Sie dienen dazu, die Ideenfindung und Bewertung zu separieren und so die kreative Kraft im Lösungsprozess zu erhöhen. Nachdem eine Idee auf Basis dieser Methoden ausgewählt wurde, wird für diese das Wertversprechen, die linke Seite des Value-Proposition-Canvas, ausgefüllt (s. Bild 2). Hierbei werden im Feld „Produkte und Dienstleistungen“ Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt oder die gewünschten Dienstleistungen definiert, während in den Feldern „Schmerzkiller“ und „Nutzenstifter“ aufgezeigt wird, welche „Schmerzen“, negative Emotionen und auch Defizite für den Kunden zukünftig wegfallen und welche Wünsche und Bedürfnisse (Nutzen) durch die entwickelte Idee erfüllt werden können. Durch das Gegenüberstellen des Nutzenversprechens mittels der Value-Map und des Kundenprofils nach der **Ideenentwickeln**-Phase kann sichergestellt werden, dass die Teilnehmer die Bedürfnisse des Kunden fokussieren und jene bei der Weiterentwicklung der Idee

⁵ Unter einer Customer-Journey-Map ist ein gerichteter Graph zu verstehen, der die Berührungspunkte eines Kunden mit einer Marke, einem Produkt oder einem Service vom ersten Kontakt bis zur Kaufentscheidung (und ggf. darüber hinaus) darstellt (s. <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>, zuletzt geprüft: 07.08.2018).

⁶ Im Rahmen einer Empathy-Map wird zum besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse visualisiert, was ein (potenzieller) Kunde sagt, denkt, tut oder fühlt (s. <https://www.pinuts.de/blog/webstrategie/empathy-map>, zuletzt geprüft: 07.08.2018).

⁷ Die Methode 635 ist unter den Kreativitätstechniken eine Brainwriting-Technik, die ein Problemlösungsverfahren zur Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördert. Siehe Rohrbach, B.: Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. In: Absatzwirtschaft 12 (1969) 19, S. 73–76.

⁸ Im Vergleich zum Brainstorming, bei dem die Beteiligten in der Regel am Tisch sitzend und nachdenkend spontan Ideen gegenüber den Kollegen äußern, ist Bodystorming dem Begriff getreu eine körperliche Variante: Es umfasst Empathiearbeit, Ideenfindung und Prototyping, indem man sich physisch in spezielle Situationen begibt, um aus der körperlichen Erfahrung neue Ideen abzuleiten. Siehe auch Barry, C.: Bodystorming. The K12 Lab Wiki. Stanford University. <https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/48c54/Bodystorming.html> (zuletzt geprüft: 07.08.2018)

⁹ Eine Mind-Map ist ein grafisches Hilfsmittel nach Tony Buzan, das zur visuellen Darstellung eingesetzt werden kann und Gedanken und Ideen verdeutlichen soll. Es wird um ein Thema herum eine „Gedankenlandkarte“ mit Linien als Ästen zu verwandten Begriffen entwickelt und so Assoziationen entdeckt. (Siehe auch: [Definition] Mind-Map. In: Onpulson-Wirtschaftslexikon online. <https://www.onpulson.de/lexikon/mind-map/> (zuletzt geprüft: 07.08.2018))

¹⁰ Sketching ist eine frühe Form des Prototypings. Man skizziert einfache Illustrationen der Konzepte, Ideen und Assoziationen, die einem einfallen, und durch diese Visualisierung werden weitere Ideen und Möglichkeiten erkennbar. (Siehe auch Dam, R.; Siang, T.: Prototyping: Learn Eight Common Methods and Best Practices. Interaction Design Foundation, 01.08.2018. <https://www.interaction-design.org/literature/article/prototyping-learn-eight-common-methods-and-best-practices> (zuletzt geprüft: 07.08.2018))

stets im Blick behalten. So wird eine höchstmögliche Kundenzentrierung in den weiteren Phasen des Design-Thinking-Prozesses und letztendlich auch in der entwickelten Lösung erreicht.

In der letzten Phase (**umsetzen**) wird die ausgewählte Idee konkretisiert und durch direktes Kundenfeedback getestet. Dazu wird zunächst die vielversprechendste Idee, abgeleitet aus der linken Seite des Value-Proposition-Canvas, in einen Prototyp überführt (**Prototyp erstellen**). Hier geht es weniger um eine ästhetisch ansprechende oder möglichst vollständige Darstellung des Prototyps als vielmehr darum, die Kernfunktionalitäten der Lösungen für den Kunden erleb- und testbar zu machen. Die Möglichkeiten, einen Prototyp zu entwickeln, sind vielfältig. An dieser Stelle seien nur einige Möglichkeiten wie Storyboards, Lego-Modelle oder das ‚Wizard of Oz‘-Prototyping¹¹ als Beispiele genannt.

Anschließend gilt es, die entwickelten Prototypen in der Praxis zu testen (**testen**). Dabei ist nicht nur die schlichte Information interessant, ob einem Kunden die entwickelte Idee gefällt, sondern besonders, warum sie ihm gefällt, welche Funktionalitäten er ansprechend findet und wie er mit dem Produkt oder der Dienstleistung interagiert bzw. welche Gründe für eine Nichtnutzung vorliegen. Je realitätsnäher die Testumgebung ist, desto bessere Ergebnisse lassen sich erzielen. Der Schlüssel zu guten Erkenntnissen liegt jedoch im intensiven Zuhören und Beobachten der Testpersonen. Das Testen der Prototypen führt zu Erkenntnissen über das Produkt sowie den Konsumenten und damit zu Informationen darüber, wie die Prototypen verbessert werden können. Als Schlussfolgerung können die Prototypen in einem nächsten Iterationsschritt überarbeitet oder verworfen werden.

Design-Thinking, wie auch anderen Kreativtechniken, wird von Kritikern nachgesagt, mehr Spielerei zu sein als wirklich zur Lösung von Problemen beizutragen. Eine solche Haltung der Urteilenden lässt sich am einfachsten mit tatsächlichen Lösungen für reale Kundenanforderungen widerlegen. Die Kundenanforderungen während des gesamten Design-Thinking-Prozesses zu fokussieren, erweist

sich in der Praxis immer wieder als problematisch. In den besonders kreativen Phasen des Design-Thinkings (**Ideen entwickeln** und **Prototyp erstellen**) ist die Gefahr am größten, die Kundenbedürfnisse aus den Augen zu verlieren, da Teilnehmer dazu neigen, sich in diesen Phasen stark auf reine Kreativität zu konzentrieren und das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren. Aufgrund dieser Erfahrungen haben wir am FIR den Value-Proposition-Canvas als festen Bestandteil in den Design-Thinking-Prozess implementiert. In der Praxis hat sich gezeigt, dass das Definieren des Kundenprofils und besonders das Gegenüberstellen desselben mit dem Nutzenversprechen den Teilnehmern immer wieder die Kundenbedürfnisse vergegenwärtigt. Das Definieren des Nutzenversprechens nach der Ideenfindung und -auswahl führt dazu, dass innerhalb der Gruppe ein gemeinsames Verständnis der Idee erarbeitet wird und diese weiter vertieft werden kann. So kann eine perfekte Ausgangslage für ein gemeinsames Prototyping erreicht werden. Bei der Implementierung des Value-Proposition-Canvas in den Design-Thinking-Prozess muss besonderer Wert auf erfahrene Moderatoren gelegt werden, die sehr vertraut mit der Methodik sind, da diese deutlich konstraintuiver ist als andere Methoden. Wenn der Value-Proposition-Canvas jedoch richtig angewendet wird, kann mit ihm der Design-Thinking-Prozess effektiver und kundenzentrierter durchgeführt werden.

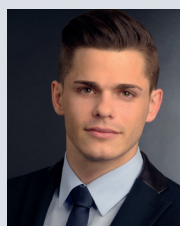
re · fg

Quellen:

MEINEL, C.; WEINBERG, U.; KROHN, T.: Design Thinking Live: Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst. Murmann, Hamburg 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A.: Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley, Hoboken (NJ) 2014.

Wir haben Ihr Interesse geweckt? Sie erwägen, Design-Thinking in Ihrem Unternehmen auszuprobieren? Kontaktieren Sie uns gern!



Jonathan Reinartz, M. Sc.
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-314
E-Mail: Jonathan.Reinartz@fir.rwth-aachen.de



Boris A. Feige, M. Sc.
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-310
E-Mail: Boris.Feige@fir.rwth-aachen.de

¹¹ Das ‚Wizard of Oz‘-Prototyping ist eine Entwurfsmethodik, die in der schnellen Produktentwicklung zur Verbesserung der Benutzererfahrung verwendet wird. Die Entwickler testen den Prototyp mithilfe von Rollenspielen darauf, wie Endbenutzer mit dem Produkt interagieren. Drei Dinge sind erforderlich: ein Skript mit Anweisungen, eine Person, die den Endbenutzer spielt und einen menschlichen „Assistenten“, der Aufgaben ausführt, die das Verhalten des fertigen Produkts simulieren. Die Person, die den Endbenutzer spielt, weiß ggf. nicht, dass sie eine Rolle spielt oder dass die Aufgaben des Assistenten manuell von einem Menschen statt von einer Maschine oder einem Computerprogramm ausgeführt werden. (Siehe auch Rouse, M.: Definition Wizard of Oz Prototyping. <https://searchcio.techtarget.com/definition/Wizard-of-Oz-prototyping> (zuletzt geprüft: 07.08.2018))