



DESIGN THINKING

Vom Problem zur Innovation

Im Interview erläutern Jost Litzen, Festo AG & Co. KG, und Simon Blake, launchlabs GmbH, wie der Maschinenbau und der interdisziplinäre Ansatz des Design Thinking zusammenpassen.

Was bedeutet Design Thinking?

BLAKE: Design Thinking ist ein agiler Ansatz, der hilft, komplexe Probleme mit vielen unbekanntenen Variablen und dynamischen Kontexten zu lösen. Der Ansatz, der ursprünglich aus dem klassischen Problemlösungsprozess von Designern stammt, hat sich seit etwa 15 Jahren im Silicon Valley und zehn Jahren auch in Deutschland in vielen Managementetagen Gehör verschafft. Zu den Kernelementen des Design Thinking zählt, sich stark am Nutzer zu orientieren,

in kurzen Sprints zu entwickeln und

in Feedback-Schleifen zu lernen.

Das agile Vorgehen erleichtert es dabei, entsprechende Prioritäten zu setzen, Aufwände abzuschätzen und flexibel und schnell erste

Maßnahmen als Experimente in Form von sogenannten Minimum Viable Products (MVP) umzusetzen.

„Die agile Produktentwicklung ist für uns eine Chance, neues Wissen zu generieren.“

Jost Litzen
Festo

Inwieweit ist agiles Arbeiten im Maschinenbau hilfreich oder wichtig?

LITZEN: Im Maschinenbau ist es wichtig, agil zu arbeiten, weil wir als klassischer Komponentenhersteller der Automatisierungsindustrie heute mit der Nachfrage nach neuen Produkten konfrontiert sind. Diese Produkte bestehen

nicht mehr nur aus Metall und Schaltkreisen. Vielmehr sind sie Pakete, die wir mit Dienstleistungen und Software kombinieren. Dafür benötigen wir neue Prozesse wie das Design Thinking, um die Interdisziplinarität und Komplexität solcher Entwicklungen kontrollierbar zu



Simon Blake

machen und in sinnvolle Produkte zu übersetzen. Oft wissen wir nicht, ob und wie ein Produkt bei unseren Kunden und deren Kunden einsetzbar ist und akzeptiert wird. Daher ist es ein großer Vorteil, in Sprints mit häufigen Feedback-Schleifen





zu arbeiten. Das macht es leichter, auf das Feedback vom Kunden oder Impulse von außen zu reagieren.

Es ist ein enges Zusammenspiel mit dem Kunden ...

LITZEN: Das alles ist ein Prozess, der auch beim Kunden stattfinden muss. Wir sollten den Kunden zeigen, dass wir ihre Anforderungen schnell aufnehmen und relativ zeitnah einen Prototypen entwickeln. Dieser Prototyp erfüllt nur die grundlegenden Funktionen und entspricht noch nicht in vollem Umfang den Kriterien eines perfekten Produkts. Aber es ist schon ein vollständiges Produkt, das bereits im frühen Stadium einen minimalen Mehrwert schafft. Der Kunde gibt uns schnell wertvolles Feedback dazu, sodass er am Ende ein Produkt erhält, das maximalen Mehrwert bietet. Diese Entwicklung hin zur agilen Produktentwicklung ist auch eine Chance für uns, neues Wissen zu generieren und uns vom Wettbewerb zu differenzieren. Künftig wird es wohl kein rein analoges Hardwareprodukt mehr ohne zugehörige Dienstleistung und Software geben.

Welche Innovationsprozesse haben Sie mit Design Thinking angestoßen, welche Erfolge erzielt?

LITZEN: Wir vermitteln mit Design Thinking vor allem die schwer greifbaren Themen Industrie 4.0 und neue Ge-

„Ein Kernelement des Design Thinking ist die starke Nutzerorientierung.“

Simon Blake
launchlabs

schäftsmodelle. Es bringt uns nichts, wenn wir lediglich unseren Produktkatalog mit digitalen Schnittstellen ausrüsten und es Kunden theoretisch ermöglichen, Daten zu sammeln. Kein Kunde ist bereit, dafür Geld auszugeben. Wir müssen uns Gedanken machen, wie wir die zusätzlichen Kosten für Schnittstellen mit Dienstleistungen und Software verbinden, sodass der Kunde am Ende für die Lösung eines Problems zahlt. Er soll keinen zusätzlichen Aufwand haben, weil wir ihm helfen, seine Produktion zu digitalisieren. Design Thinking hilft uns, Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle in konkrete Produkte zu transformieren, anstatt darüber zu philosophieren, was man alles machen könnte. Es unterstützt uns auch, möglichst ohne großen Aufwand Erfahrungen zu sammeln und den Kunden über seine technischen Lastenhefte hinaus zu verstehen.

Wie sehen Sie die Zukunft des Design Thinking?

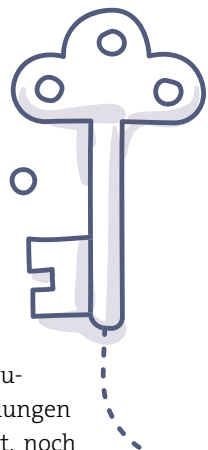
BLAKE: Ich glaube, dass solche Szenarien, wie sie Herr Litzen schildert, künftig immer schneller und häufiger auf Unternehmen treffen werden. Sie müssen damit umgehen, ihr gesamtes Geschäftsmodell zu überdenken. Treiber hierfür ist aus meiner Sicht die Digitalisierung und die weiter anhaltende Globalisierung. Die einzige Konstante wird der ständige Wandel sein. Agile Ansätze wie Design Thinking oder Lean Start-up werden aus diesem Grund in Zukunft zum Handwerkszeug von Managern, Ingenieuren und Entwicklern gehören. Wir erleben gerade, dass der Ansatz in Ländern wie Indien auf extrem große Resonanz trifft und sich rasend schnell verbreitet. Im Gespräch mit indischen Kollegen höre ich häufig, dass sie Design Thinking als einen entscheidenden Baustein sehen, um sich als Wirtschaftsnation nicht mehr ausschließlich über den Preis der Arbeit zu differenzieren, sondern über die Originalität ihrer Ideen und Innovationen. Die Frage ist, ob und wie deutsche



Jost Litzen

Unternehmen in diesem Kontext ihren Innovationsvorsprung auch in Zukunft noch halten können.

LITZEN: Wir wollen die Art und Weise, wie wir begonnen haben, neue Produkte zu entwickeln, verstetigen. Wir wollen auch unseren Ingenieuren zeigen, dass es Fragestellungen gibt, bei denen es sich lohnt, noch einmal den Kundennutzen zu hinterfragen. Sie sollen versuchen, Kundenbedürfnisse genauer zu verstehen, anstatt sich mit einem dicken Lastenheft ins Labor zu setzen und so lange daran zu arbeiten, bis es eins zu eins erfüllt ist. Dennoch müssen wir diesen linearen, äußerst effizienten Entwicklungsprozess bei technischen Entwicklungen beibehalten. Er ist der wichtigste Grundstein für unseren Erfolg. Das dürfen wir bei der agilen Produktentwicklung nicht vergessen.



Herr Blake und Herr Litzen, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

KONTAKT
Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org