



Business trifft Design

Hier beginnt der kreative Wandel

Juni 2016

Explore, Experiment, Expedite

In diesem White Paper präsentieren wir den nutzerorientierten Designansatz von Deloitte Digital, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht und der es erlaubt, in einem äußerst schnelllebigen, anspruchsvollen Umfeld neue Geschäftsmodelle und digitale Strategien zu entwickeln. – Explore, Experiment, Expedite (E³), zu Deutsch: Explorieren, Experimentieren, Umsetzen, lautet die entsprechende Formel. Dabei handelt es sich um eine in der Praxis bewährte Technik, die sich auf eine ganze Reihe von Herausforderungen anwenden lässt, da sie in der Lage ist, gewinnbringende Ideen zu generieren und die Aufmerksamkeit auf den Kunden zu konzentrieren. Zusätzlich hilft sie, eine Kulturveränderung zu bewirken, indem leitende Führungskräfte in dieser Art des Denkens und Arbeitens geschult werden. Dadurch wird die Tür zu einem umfassenderen Ökosystem aus Unternehmern, digitalen Experten und Innovatoren im Bereich Design geöffnet. Seinen Wettbewerbsvorteil zu verteidigen ist heute wichtiger denn je; wir bei Deloitte Digital zeigen Ihnen, wie Sie dies äußerst effizient, gewinnbringend und motivierend tun können: mithilfe nutzerorientierten Designs.

Sowohl qualitative als auch quantitative Forschungen haben gezeigt, dass nutzerorientiertes Design für jede Branche oder Abteilung relevant und vorteilhaft ist. Eine vom Design Management Institute in Boston 2014 veröffentlichte Studie berichtet, dass 15 Großunternehmen, die nutzerorientiertes Design einsetzten – einschließlich Apple und Coca-Cola – im Verlauf von zehn Jahren um erstaunliche 219 Prozent bessere Ergebnisse erzielten als der S&P Aktienindex.¹

Das Hasso Plattner Institut, das eng mit der Universität von Stanford zusammenarbeitet, veröffentlichte 2015 eine Untersuchung von 181 Unternehmen (die Mehrzahl von ihnen mit über 250 Mitarbeitern), die nutzerorientiertes Design einsetzen. Rund 70 Prozent dieser Unternehmen gaben an, dass dieser Ansatz sowohl die Arbeitskultur in ihren Teams verbessert als auch die Effizienz von Innovationsprozessen deutlich erhöht hatte.² Die Studie „2016 Global Human Capital Trends“ von Deloitte University Press bestätigt diesen Eindruck von Wirtschaftsführern, denn von den über 7.000 Befragten stuften 79 Prozent eine nutzerorientierte Methodik als wichtigen oder gar sehr wichtigen Trend ein.³ Der Einsatz von nutzerorientiertem Design ist aus Sicht des datengestützten Geschäfts äußerst sinnvoll, und E³ ist unsere Version dieses Ansatzes. Indem wir die Stärken der Methode mit digitalen Geschäftsmodellen verknüpfen, setzen wir System und Kultur eines Unternehmens wirksam ein, so dass ein entscheidender Wert für den Kunden entsteht, der sich messbar auf das Geschäftsergebnis auswirkt.

69%

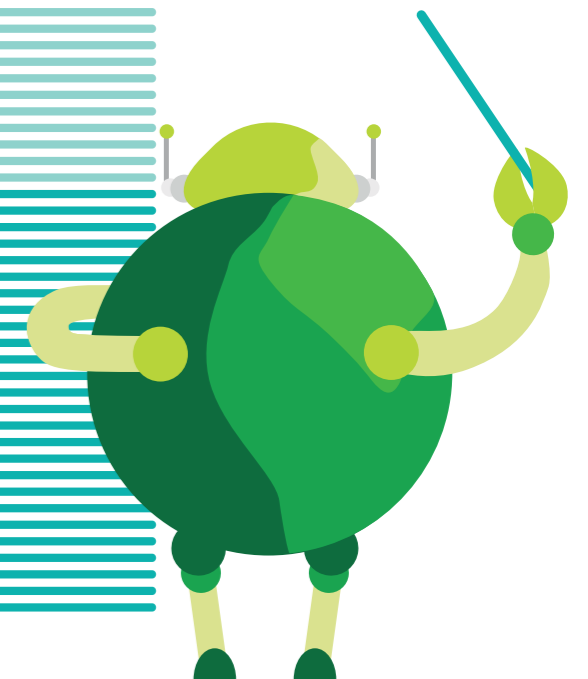
der Unternehmen gaben an, dass sich die Arbeitskultur in ihren Teams verbesserte

71%

der Unternehmen gaben an, dass sich die Effizienz von Innovationsprozessen steigerte

29%

der Unternehmen nannten gesteigerten Umsatz als den größten Vorteil²



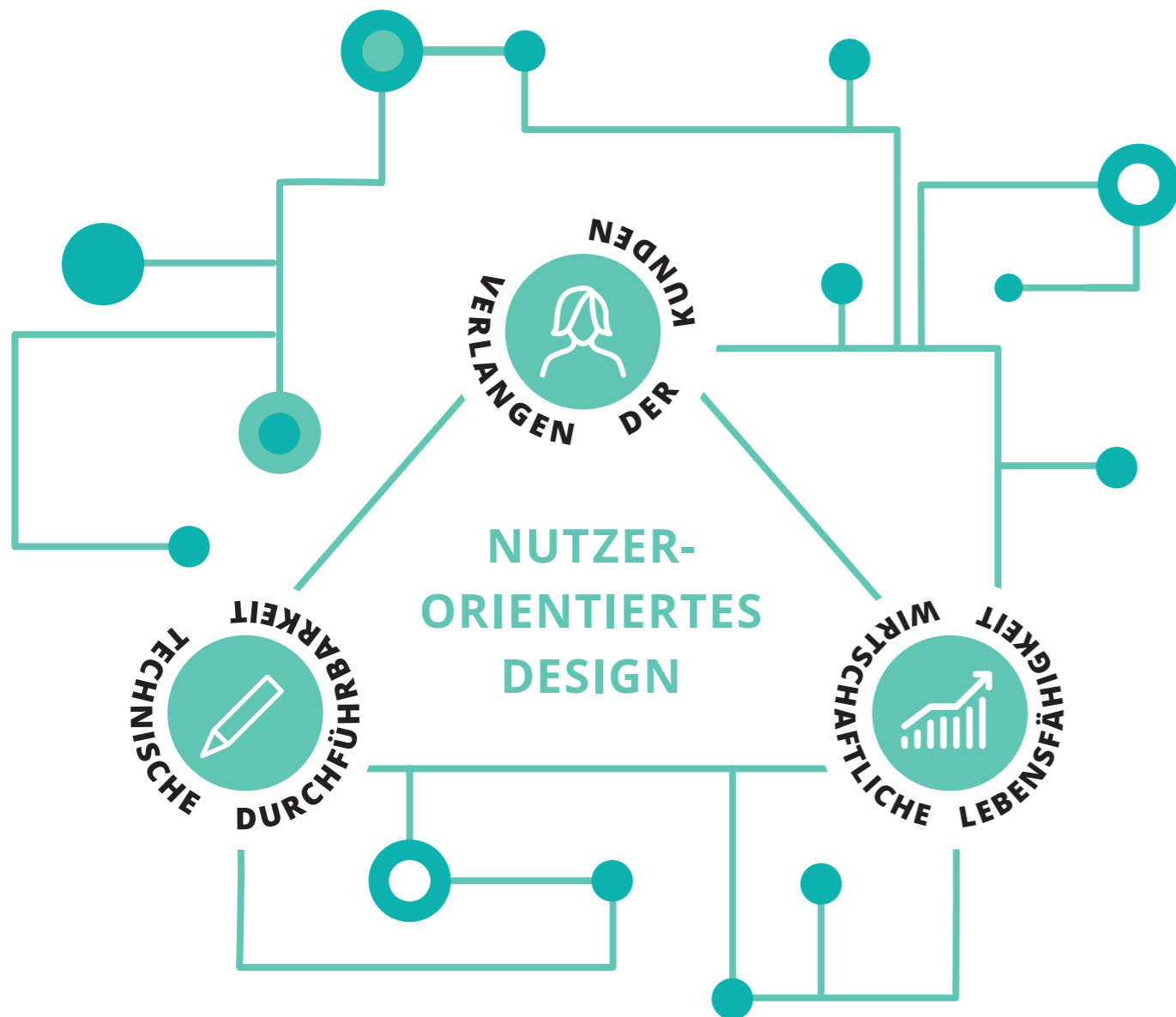
¹ "2014 Design Value Index Results and Commentary" (Design Management Institute: 2015).

² "Parts Without a Whole?: The Current State of Design Thinking Practice in Organizations" (Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik an der Universität Potsdam: 2015).

³ Über 7.000 Personal- und Unternehmensleiter aus verschiedenen Branchen in mehr als 130 Ländern wurden befragt. "Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design" (Deloitte University Press: 2016).

Aufgrund der Zusammenarbeit mit unseren Kunden im Forschungs- und Projektbereich bei Deloitte Digital wurde uns klar, dass Großunternehmen zwar über beträchtliche Assets wie Infrastruktur, eine gute Reputation ihrer Marke und Geschäftskontakte verfügen, dass es aber häufig an effizienten Prozessen zur Innovation und zum direkten Zugang zu ihren Kunden fehlt; beides bietet jedoch konkrete wirtschaftliche Vorteile. Aufgrund dieser beiden bestehenden Probleme – mangelndes Verständnis für die Kunden und Unfähigkeit, innovative Ideen rasch umzusetzen – droht lang etablierten Marken ein Abgleiten in die Bedeutungslosigkeit, was aufgeweckte Jungunternehmen mit ihren Startups gerne ausnutzen. Befragte Konzerne, die sich selbst als leistungsstark einstufen, setzen nutzerorientiertes Design drei- bis viermal häufiger im Unternehmen ein als ihre Wettbewerber. Für viele Großunternehmen bedeutet E³ eine Revision veralteter Methoden bei gleichzeitiger Ausnutzung der eindeutigen Stärken. Barrieren wie z.B. eine übervorsichtige Denkweise oder lähmende Bürokratie müssen durch Iteration und Beweglichkeit ersetzt werden. Ziel ist es, Produkte zu kreieren, die Kunden wirklich ansprechen – und nicht, Kunden dazu zu überreden, ein Produkt nachzufragen.

E³ ist anders, indem es sich unbeeinträchtigt auf individuelle Nutzer, echte Bedürfnisse und reale Probleme konzentriert, um ein neues Produkt oder einen neuen Service zu garantieren. Es unterstützt so die Fähigkeit, zündende Ideen zu generieren, schrittweise Hypothesen zu prüfen und die Ergebnisse pragmatisch umzusetzen. Drei Elemente, auf die sich das Konzept E³ beim Angehen eines neuen Projekts konzentriert, sind das Verlangen der Kunden (*wollen sie es?*), die technische Durchführbarkeit (*ist es skalierbar?*) und die wirtschaftliche Lebensfähigkeit (*wird es gewinnbringend sein?*). Wir wissen, dass eine Verbindung dieser drei Komponenten die Grundlage für den Aufbau eines Geschäfts darstellt, und dass ein ausgewogenes Verhältnis dieser Komponenten entscheidend ist, um für alle beteiligten Interessengruppen einen Nutzen zu erzeugen. E³ wurde in der Absicht geschaffen, neue Chancen in Großunternehmen zu identifizieren und umzusetzen, wichtige Führungskräfte im Unternehmen zu fördern und Prozesse einzuführen, die eine Gewinnsteigerung durch ständige Verbesserung der Mitarbeitern, der Methoden und der Produktion unterstützen.



E³ – die Methode



EXPERIMENTIEREN

In der Experimentierphase lassen Sie Ihrer Phantasie freien Lauf – je mehr Ideen und rudimentäre Prototypen, desto besser. Unsere Workshops und Instrumente schaffen das perfekte Umfeld, um disruptive und provokative Lösungen für Kundenprobleme zu generieren, die in der explorativen Phase aufgedeckt wurden. Aus den am besten bewerteten Ideen werden Prototypen entwickelt, die in der Umsetzungsphase getestet werden.

Ideen entwickeln

Durch das Zusammentreffen von rationalem Denken und kühnen Ideen in moderierten Workshops kann das Team jenseits herkömmlicher, offensichtlicher Lösungen eine Reihe von Möglichkeiten entwickeln. Die Versuchung ist groß, sofort die eine ‚richtige‘ Lösung zu präsentieren, aber das wollen wir vermeiden – denken Sie daran, dass es bei diesem Prozess um kontinuierliches Lernen geht. Wir werden durch Brainstorming neue Ideen generieren, um Fortschritte zu erzielen.

Prototypen

Wir bauen erste Prototypen, um Ihr Produkt, Ihren Service oder Ihren Strategieplan zu visualisieren, damit sie mit realen Kunden getestet werden können. Wichtig ist dabei, nicht auf Perfektion zu setzen und sich auch nicht an eine Lösung zu klammern, da wir im Laufe des Prozesses viele Lösungen evaluieren und abhaken. Denken Sie bei der Entwicklung an den Anwender und daran, dass die erste Version scheitern soll, damit sie in zahlreichen Runden verbessert werden kann.



UMSETZEN

In der letzten Phase, der Umsetzung, werden die entwickelten Prototypen zusammen mit Kunden getestet und durchlaufen wiederholte Zyklen, das heißt, dass ein Prototyp rasch auf der Grundlage des Feedbacks echter Anwender verbessert wird. Diese Phase wird helfen, ein Produkt herzustellen, von dem Sie wissen, dass Ihre Kunden es wollen und begehren.

Testen

Testen Sie Ihren Prototyp zusammen mit Kunden oder anderen wichtigen Interessensgruppen, und stellen Sie dabei jedes Mal Fragen. Beobachten Sie die Anwender, um explizite und implizite Entscheidungen und Verhalten wahrzunehmen. Dies führt Sie zurück zur Prototypphase für weitere Änderungen, aber möglicherweise landen Sie auch bei anderen Stadien des Prozesses, um – je nach Bedarf – Ihre Idee oder die Problemstellung neu zu formulieren.



EXPLORIEREN

Die erste Phase im nutzerorientierten Designprozess von Deloitte Digital ist die Exploration. In diesem Stadium entwickeln die Klienten ein tiefgehendes Verständnis für ihre Kunden mithilfe ethnografischer und anthropologischer Forschungsmethoden. Die Erkenntnisse und Daten aus dieser Primärforschung werden analysiert, um Probleme aufzudecken, die gelöst werden müssen. Diese Phase endet mit einer Reihe realer, definierter Schmerzpunkte von Kunden (Probleme, über die sie immer wieder stolpern), die zu beseitigen sind.

Untersuchen

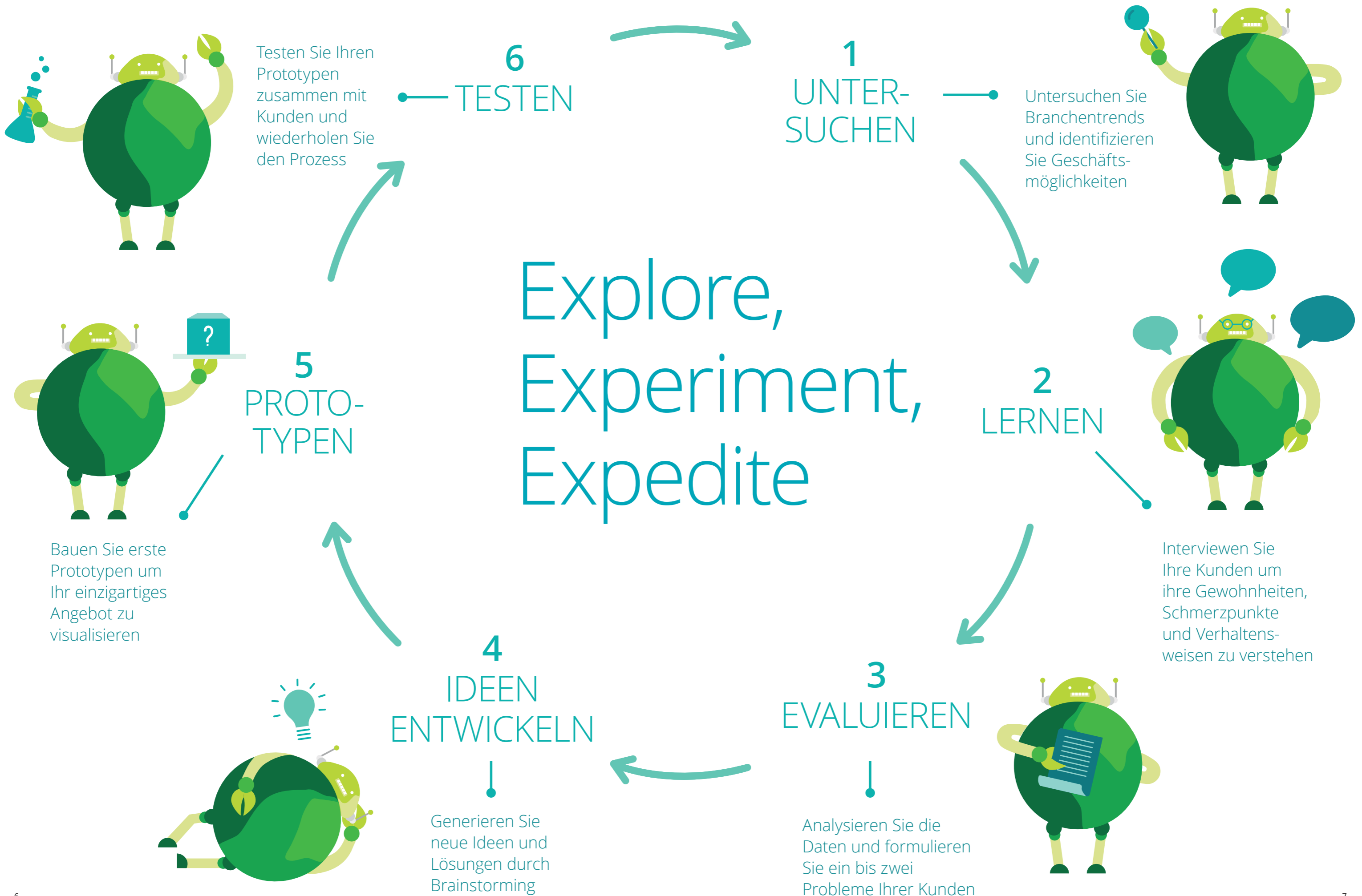
Beginnen Sie mit dem Status Quo. Zusammen werfen wir einen genauen Blick auf Trends in Ihrer und anderen Branchen, stellen fest, welche Bedürfnisse der Kunde derzeit hat und analysieren die Möglichkeiten, Angebote zu verbessern und verborgene Einnahmequellen aufzudecken – häufig in Bereichen, die noch digitalisiert werden müssen.

Lernen

Es ist Zeit, dass Sie sich in Einfühlungsvermögen üben – wir geben unser Wissen an Sie weiter, wie Sie sich in Ihren Kunden, seine Gewohnheiten, Schmerzpunkte und Verhalten hinein-denken können. Zusammen werden wir so viele Informationen wie möglich sammeln, um feststellen zu können, wo, wann und wie Probleme im Leben Ihrer Kunden auftreten.

Evaluieren

In diesem Stadium beginnen wir mit der Analyse der erhobenen Daten. Im Rahmen eines klaren, konkreten Ideenfindungsprozesses lernt das Team, auf der Basis der Feldforschung wie ein Kunde zu denken und in den sich ergebenden Zusammenhängen und Mustern einen Sinn zu erkennen. Abhängig vom Projekt, können ‚Kunden‘ sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens zu finden sein. Wir formulieren ein bis zwei Probleme, und entscheiden uns diese zu lösen.



Unser komplettes Serviceangebot

Die vier Elemente unseres Serviceangebots verändern ein Unternehmen von innen nach außen und von außen nach innen. E³ ist der rote Faden zur Verbesserung von Strategien und Geschäftsmodellen, durch den sichergestellt wird, dass unsere Kunden mit ihren digitalen Initiativen erfolgreich sind, indem ihnen geholfen wird, sich von Erkenntnissen hin zu Ideen und der Realität zu wenden. Unabhängig davon, ob unsere Kunden noch keine Erfahrung mit nutzerorientiertem Design haben oder bereits einige Zeit damit experimentiert haben – wir passen uns ihren Bedürfnissen an und treffen sie an jedem beliebigen Punkt entlang ihrer Innovationsreise.



Aufbau

Unser Ansatz basiert auf Forschung sowohl qualitativer als auch quantitativer Art – von ethnografischen Studien bis hin zu Wettbewerbsvergleichen – um die Bedürfnisse der Anwender zu verstehen, Branchen genau unter die Lupe zu nehmen und Marktchancen mit hohem wirtschaftlichem Potenzial zu identifizieren. Die erforschten Erkenntnisse werden in einflussreiche, disruptive Geschäfte aufgebaut und treffen im Wettbewerbsumfeld genau ins Schwarze.



Befähigung

Unsere erprobte kundenzentrierte Methode dient zur Nutzung der innovativsten und effektivsten Ansätze, um in Workshops und Labs durch Brainstorming Ideen und Prototypen zu generieren, sowie Neugründungen oder Strategien zu testen. Wir arbeiten während des ganzen Projekts eng mit unseren Klienten zusammen und demonstrieren, wie die gemeinsame Kreation mit dem Kunden der beste Weg in die Zukunft ist.



Transformation

Wir wissen, dass Veränderung nicht über Nacht geschieht. Dieser Prozess erfordert Vertrauen, Akzeptanz und Zeit, um sich dauerhaft zu etablieren. Daher nähern wir uns dem Veränderungsmanagement in einem dreistufigen Prozess: Bewusstsein schärfen (z.B. mittels E³-Workshops oder einem „C-Level-Hackathon“, also einem Programmiermarathon auf Führungsebene), Entwicklung von Erfolgsgeschichten (durch Anwendung von E³ auf interne Projekte) und der Schaffung von Innovationsnischen, um einen kontinuierlichen Zyklus von neuen Ideen, Maßnahmen und Einnahmequellen zu fördern.



Verbindung

Wir binden unsere Kunden in ein umfassendes Ökosystem von Partnern und Experten ein, führen einflussreiche Feldforschung durch und bilden Workshop-Leiter aus, wodurch Deloitte Digital in der Lage ist, auch weiterhin für Veränderungen im nutzerorientierten Design zu sorgen.

Handelsempfehlung

Explorieren, Experimentieren und Umsetzen sind die entscheidenden Elemente unseres Serviceangebots zur Schaffung von Prototypen und dem Test von digitalen Geschäftsideen und Strategien, die das Kundenerlebnis revolutionieren und es unseren Klienten ermöglichen, kontinuierlich innovativ zu sein. Unsere aufgeweckten Teammitglieder – von Ingenieuren über Design-Jünger bis hin zu Unternehmensberatern und Entrepreneuren – bringen täglich ihre funktions- und fachübergreifenden Fähigkeiten und multikulturelle Erfahrung mit an den Tisch. Zusammen füllen sie geschäftsfördernde Strategien erfolgreich mit Leben, wobei der Kunde immer im Mittelpunkt steht.

Deloitte Digital arbeitet mit Ihnen zusammen, um...

1

... Sie beim einfühlsamen Verstehen Ihrer Kunden zu unterstützen, und dadurch die Richtung Ihrer Geschäftsentscheidungen deutlich zu beeinflussen

... eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie E³ strategische und innovative Maßnahmen in Ihrer eigenen Branche beleben kann

2

3

... von Anfang an die Unterstützung von Führungskräften auf höchster Ebene für eine Umsetzung nutzerorientierten Designs im ganzen Unternehmen zu gewinnen

... ein Umfeld zu schaffen, wo Scheitern eine Option ist und man zum Eingehen von vertretbaren Risiken ermuntert wird, um Veränderungen voranzutreiben und den Gewinn zu steigern

4

5

... wichtige Manager und interne Führungskräfte auszuwählen, zu schulen und zu fördern, damit sie zu kreativen Problemlösern werden

Sie möchten mehr erfahren?

Falls Sie Genaueres erfahren möchten, laden Sie sich die Vollversion des White Papers herunter, die unsere eigenen Fallstudien und umfangreiche Forschungsinterviews enthält. Sie können natürlich auch gerne die Kontaktdaten unten nutzen und sich direkt mit uns in Verbindung setzen.

Bei Deloitte Digital sind wir einerseits analytisch, andererseits kreativ, aber voll und ganz digital. Unsere Fachkompetenz ist die Entwicklung überzeugender digitaler Strategien und der grundlegende Aufbau realer Geschäfte, die für unsere weltbekannten Kunden dauerhafte Auswirkungen haben. Die internationalen Mitglieder unseres Teams arbeiten detailliert, sind kreativ und haben den Ehrgeiz, Neugründungen und Strategien zu schaffen, die zu einer Gewinnsteigerung beitragen.

Andy Goldstein

Managing Director
Tel: +49 (0)89 290 36 76 78
Mobil: +49 (0)151 58 00 15 00
angoldstein@deloitte.de

Nikolay Kolev

Managing Director
Tel: +49 (0)89 290 36 78 96
Mobil: +49 (0)151 58 00 13 00
nkolev@deloitte.de

Andreas Harting

Managing Director
Tel: +49 (0)89 290 36 76 80
Mobil: +49 (0)151 58 00 14 00
aharting@deloitte.de

Pranjal Hegde

Consultant
Tel: +49 (0)89 290 36 79 54
Mobil: +49 (0)151 58 00 28 32
pranhedge@deloitte.de

Wir danken

Florian Altmann (Director, Deloitte Garage), Anna-Kate Bultema, Sebastian Fixson, Adriane Harrington, Evan Lodge, Adam Panza, Ulrich Weinberg und University of Mannheim, Business School

Deloitte. Digital

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 225.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Digital GmbH, noch die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.