



written by  
**Dark Horse Innovation**

# **DIGITAL INNOVATION PLAYBOOK**

**Das unverzichtbare  
Arbeitsbuch für Gründer,  
Macher und Manager**

**Taktiken  
Strategien  
Spielzüge**

**MURMANN**  
MURMANN PUBLISHERS



# INHALT

|           |                |  |           |
|-----------|----------------|--|-----------|
| <b>4</b>  | <b>BASIS</b>   | <b>1 Einleitung</b>  | <b>4</b>  |
|           |                | <b>2 Wie das Buch funktioniert</b>   | <b>6</b>  |
|           |                | <b>3 Das Innovation Board</b>  | <b>8</b>  |
|           |                | 3.1 Wie Macher und Manager das Innovation Board nutzen                                 | 12        |
|           |                | 3.2 Überblick über die Nutzung des Boards  | 14        |
|           |                | <b>4 Spielertypen</b>  | <b>16</b> |
|           |                | 4.1 Spielertyp 1: die Entdecker  | 18        |
|           |                | 4.2 Spielertyp 2: die Gestalter  | 25        |
|           |                | 4.3 Spielertyp 3: die Evaluierer   | 30        |
|           |                | <b>5 Basic Tools: Ohne diese Dinge geht es nicht!</b>                                  | <b>35</b> |
|           |                | 5.1 Basic Tool 1: das Post-it  | 36        |
|           |                | 5.2 Basic Tool 2: Time-Boxing  | 39        |
|           |                | 5.3 Basic Tool 3: Fragetechniken   | 40        |
|           |                | 5.4 Basic Tool 4: Download & Storytelling  | 48        |
|           |                | 5.5 Basic Tool 5: Clustern & Frameworks  | 50        |
|           |                | 5.6 Basic Tool 6: Innovationsentwicklung ist Teamarbeit                                | 53        |
| <b>62</b> | <b>EXPLORE</b> | <b>6 Explore-Modul</b>   | <b>62</b> |
|           |                | 6.1 Explore-Modul: eine Übersicht der Felder   | 64        |
|           |                | 6.2 Explore-Methoden: eine kurze Einführung  | 72        |
|           |                | 6.3 Explore-Methoden   | 77        |
|           |                | 6.4 Letzte Arbeitsschritte im Explore-Modul:<br>Alles endet mit der How-Might-We-Frage | 150       |

|            |                 |   |            |
|------------|-----------------|---|------------|
| <b>152</b> | <b>CREATE</b>   | <b>7 Create-Modul</b>   | <b>152</b> |
|            |                 | 7.1 Create-Modul: eine Übersicht der Felder   | 154        |
|            |                 | 7.2 Create-Methoden: eine kurze Einführung  | 158        |
|            |                 | 7.3 Create-Methoden   | 163        |
|            |                 | 7.4 Letzte Arbeitsschritte im Create-Modul:<br>Verständnisprototyp & Bewertungsmatrix | 196        |
| <b>202</b> | <b>EVALUATE</b> | <b>8 Evaluate-Modul</b>   | <b>202</b> |
|            |                 | 8.1 Evaluate-Modul: eine Übersicht der Felder   | 204        |
|            |                 | 8.2 Evaluate-Modul: eine Einführung   | 210        |
|            |                 | 8.3 Evaluate- Methoden  | 223        |
|            |                 | 8.4 Letzte Arbeitsschritte im Evaluate-Modul:<br>Übergabe vorbereiten                 | 263        |
| <b>264</b> | <b>FRAME</b>    | <b>9 Frame</b>  | <b>264</b> |
|            |                 | 9.1 Über Macher und Möglich-Macher  | 266        |
|            |                 | 9.2 Wie Manager ein Innovationsprojekt<br>überhaupt möglich machen                    | 268        |
|            |                 | 9.3 Wie Manager ein Innovationsprojekt<br>begleiten und fördern                       | 287        |
|            |                 | 9.4 Wie Manager ein Innovationsprojekt<br>abschließen und abgeben                     | 304        |
|            |                 | <b>10 Schluss</b>   | <b>308</b> |
|            |                 | Impressum   | 312        |

# 1 EINLEITUNG

- 1 Dark Horse  
Innovation: *Thank God it's Monday*, Berlin 2014.
- 2 Ein *Dark Horse* ist ein junges, unbekanntes Pferd, das überraschend das Pferderennen gewinnt.

Wir sind Wiederholungstäter. Dieses Playbook ist unser zweiter Ausflug in die Welt des geschriebenen Wortes. Beim ersten Mal haben wir über (unsere) Revolution der Arbeitswelt geschrieben und nannten das Buch *Thank God It's Monday*<sup>\*1</sup>. Es war die Geschichte von 30 gleichberechtigten Gründern aus 25 unterschiedlichen Disziplinen, die im Jahr 2009 die Innovationsberatung Dark Horse<sup>\*2</sup> gegründet und sich bis heute, aller Unkenrufe zum Trotz, noch nicht zerstritten haben – unsere Geschichte. Das *Wirtschaftsblatt* kürte das Buch zur »neuen Bibel der Generation Y«. Es gab Lob und Zuspruch für unsere Art des Arbeitens: Ideen-Sprints statt Meeting-Marathons, statt flacher lieber *gar keine* Hierarchien und eine preisverdächtige Fehlerkultur.

Doch wir haben auch Kritik gelesen und gehört: »Das ist ein Märchenbuch mit einer netten Vision«, hieß es. Viele Leser suchten konkrete Anleitungen, wie sie unsere Arbeitsweise auch in ihr Unternehmen tragen können. Andere waren weniger an Fragen der Arbeitskultur interessiert als vielmehr an den konkreten Inhalten unserer Beratungstätigkeit – unserem Wissen, unseren Erfahrungen und unseren Methoden für die Entwicklung von Innovation. Beide Dinge sind jedoch nicht zu trennen und unabhängig voneinander zu betrachten.

Für diese Menschen haben wir dieses Buch geschrieben! Alle, die digitale Produkte und Services erfinden, das bestehende Produkt- und Serviceangebot verbessern und eigene Arbeitsprozesse agiler gestalten wollen, sind hier richtig. Wir nennen sie die »Macher«. Aber dieses Buch ist auch eines für Manager, die Innovationen durch nutzerzentrierte Produktentwicklung im Unternehmen verankern wollen. Sie sind die »Möglich-Macher«.

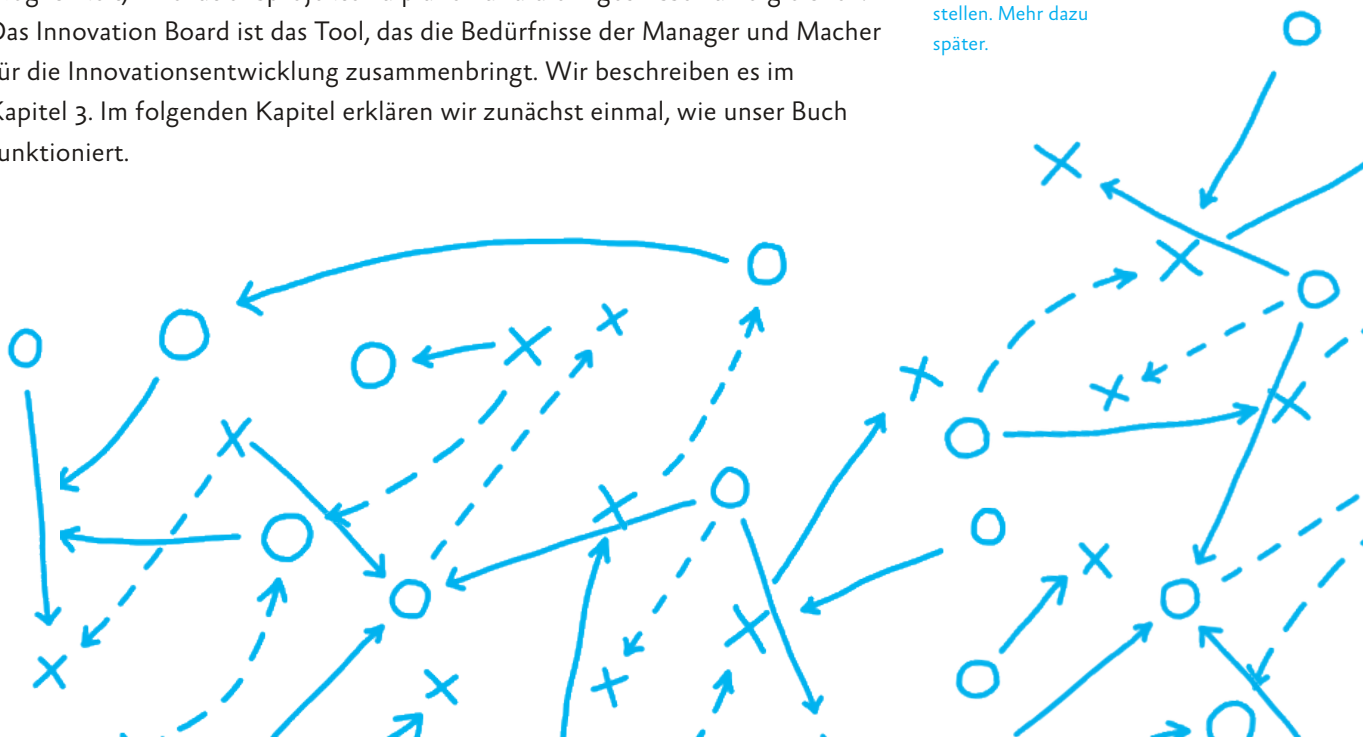
Manager und Macher – *ein* Buch für beide, ist das sinnvoll? Aus unserer methodischen Sicht unbedingt! Wir meinen sogar, dass ein solches Buch lange überfällig ist. Denn was uns während unserer Innovationsarbeit in den Unternehmen immer wieder begegnet, sind vor allem großes Unverständnis und gegenseitiges Misstrauen. Macher und Manager kommunizieren auf unterschiedlichen Ebenen, haben unterschiedliche Ziele und denken in verschiedenen Kategorien. Oft herrscht zwischen ihnen eine dysfunktionale Kommunikation. Als externe Berater ist unsere Antwort auf dieses Problem recht einfach: eine gemeinsame Sprache finden und Vertrauen aufbauen! Stimmen das Vertrauen und die Verständigung über Ergebnisse, kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelingen. Vertrauen ist vor allem für die Macher in unternehmenseigenen Innovations-teams extrem wichtig, da sie enger mit dem Unternehmen verbunden sind als

externe Berater und hier starke Abhängigkeiten bestehen. Für die Macher ist es einfacher, Innovatives zu entwickeln, wenn es keine Kontrolle und vorgegebene Strukturen gibt. Doch hier kommen die Manager ins Spiel: Die Ressourcen werden den Machern vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, das ein legitimes Interesse daran hat, den Fortschritt zu kontrollieren sowie nachvollziehbare und verwertbare Ergebnisse zu erhalten.

Mit diesem Playbook möchten wir beide Seiten für die gegenseitigen Bedürfnisse sensibilisieren und eine gemeinsame Kommunikationsebene finden. Erst damit können Macher und Manager Innovationen wirklich erfolgreich anpacken. Zu diesem Zweck haben wir ein besonderes Instrument entwickelt: das Innovation Board. Es ist das Herzstück dieses Buchs. Für die Entwicklung des Innovation Boards haben wir den Remix-Ansatz gewählt: Wir haben das Beste aus allen aktuellen Ansätzen des nutzerzentrierten Designs<sup>\*1</sup> genommen und daraus ein neues Framework mit eigenem Methodenset entwickelt – unser Innovation Board, das jede Innovationsentwicklung möglich macht! Das Innovation Board verbindet die einzelnen Ansätze nicht nur, sondern gibt dem Ganzen auch eine Ergebnisebene<sup>\*2</sup>, mit der die Einbindung in das Unternehmen erst möglich wird. Es erleichtert den Machern den Einstieg in jede Innovationsentwicklung, egal, in welchen institutionellen Rahmen sie eingebunden sind, egal, wie ihre Startbedingungen aussehen. Und den Managern gibt es die Möglichkeit, Innovationsprojekte zu planen und die Ergebnisse zu vergleichen. Das Innovation Board ist das Tool, das die Bedürfnisse der Manager und Macher für die Innovationsentwicklung zusammenbringt. Wir beschreiben es im Kapitel 3. Im folgenden Kapitel erklären wir zunächst einmal, wie unser Buch funktioniert.

<sup>1</sup> Design Thinking, Service Design, Business Model Canvas und Lean-Startup.

<sup>2</sup> Innovationsmethoden berufen sich insbesondere auf ihre Prozesse. Wir versuchen immer, die Ergebnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Mehr dazu später.



# 2 WIE DAS BUCH FUNKTIONIERT

1 Apropos digital: Das ist ein gutes Stichwort, denn das Playbook ist ein Handbuch für Innovationen in der digitalen Welt. Schließlich ist alles digital – Märkte und Unternehmen, Produkte und Services. Wir alle »sind« digital, weil wir uns in einer digitalen Welt bewegen. Die Annahme, dass nur Programmierer und Entwickler die Fähigkeiten besitzen, die man in einer digitalen Welt braucht, ist falsch. Schließlich verlangt auch niemand, dass ein Architekt das von ihm entworfene Haus Stein für Stein selbst aufbaut. Jeder von uns gestaltet die digitale Welt.

Damit die Macher sofort mit der Innovationsentwicklung beginnen können, haben wir dieses Buch analog zu den Playbooks der Cheftrainer im *American Football* designet. Für jede Spielsituation (Innovationsvorhaben) präsentieren wir eine eigene *Taktik* (Methodenset). *Zug für Zug* (Methode für Methode) nähern wir uns dem *Sieg* (Nutzer mit innovativen Produkten und/oder Services begeistern). Dabei haben wir alle Entwicklungen, die ein Projekt unserer Erfahrung nach nehmen kann, berücksichtigt, und die wichtigsten Hilfsmittel zusammengetragen, die erfolgreiche Innovation in der digitalen Welt begünstigen.\*<sup>1</sup>

Für Manager, die Innovationsentwicklung begleiten und den richtigen Rahmen dafür im Unternehmen herstellen müssen, haben wir Kapitel 9 Frame geschrieben. Es zeigt wie Manager und Macher im Unternehmen eine Umgebung schaffen, die Innovationen fördert und in den Organisationsprozess einbindet. Und wie wir Bedenkenträgern im Management begreifbar machen, dass Kontrollverlust und Ausprobieren nichts Schlimmes sind.

Für Macher und Manager ist das Kapitel 3 gleichermaßen wichtig. Dort erklären wir den Aufbau und Umgang mit dem Innovation Board, zunächst allgemein und dann mit Blick auf die je spezifische Verwendung durch Macher und Manager. Danach erklären wir im Kapitel 4, wie Macher den für sie jeweils passenden Startpunkt für die Innovationsentwicklung auf dem Innovation Board finden. Wir stellen im Kapitel 5 einige für Macher unverzichtbare Tools für die Innovationsentwicklung vor, die das kollaborative Zusammenarbeiten fördern und in jedem Modul zum Tragen kommen.

Und dann geht es los mit der Innovationsentwicklung! Entlang der einzelnen Module des Innovation Boards präsentieren wir eine Auswahl der besten Methoden für Innovationsentwicklung und zeigen, für welche Situationen und Zwecke sie jeweils einzusetzen sind. Nicht die einzelne Methode steht dabei im Mittelpunkt, sondern das entscheidend Neue ist die Durchführung der gesamten Innovationsentwicklung mit dem Innovation Board und dessen Einbindung in das Unternehmen (Frame). Unsere Methodenauswahl hat das Ziel, allen Lesern das komplette Bearbeiten des Innovation Boards zu ermöglichen.

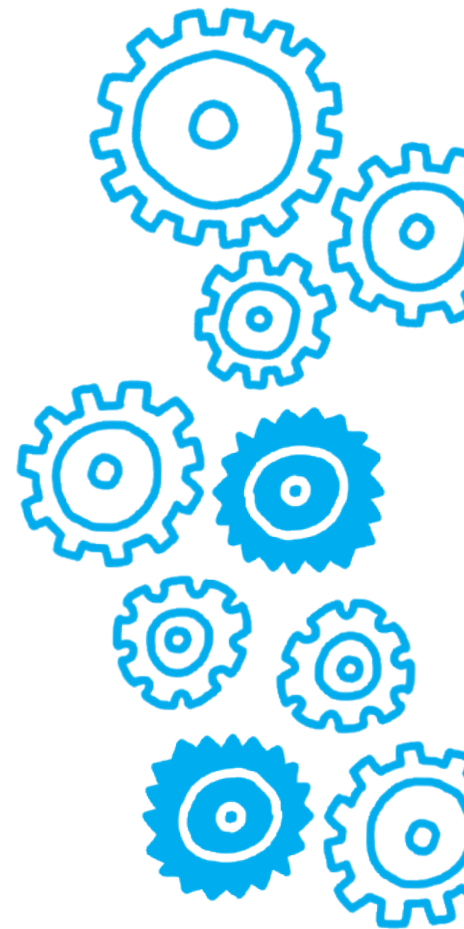
Wir setzen keine Kenntnisse voraus. Deshalb haben wir auch bekannte Methoden wie zum Beispiel das Brainstorming aufgenommen. Leser, die eine Methode bereits gut kennen, dürfen ihre Beschreibung im Buch selbstverständlich jederzeit überspringen! Gleiches gilt auch für die Basic Tools im Kapitel 5.

Im Rahmen der Innovationsentwicklung werden wir übrigens viele Entscheidungen aus dem Bauchgefühl heraus treffen müssen, da wir nicht alles bis ins letzte Detail erforschen und durchplanen. Wir machen erst mal und schauen dann, wie gut das eigentlich war, was wir uns gerade ausgedacht haben, indem wir während unseres gesamten Projekts mit unseren Nutzern interagieren. Natürlich immer, bevor wir unsere Idee als Produkt oder Service auf den Markt bringen! Diese Art von Arbeit ist befreiend und euphorisierend.

Auch der Unsicherheit, wie wir unsere Ergebnisse im Unternehmenskontext kommunizieren (und damit unsere eigene Arbeit transparent machen) können, werden wir uns stellen. Jedes abgeschlossene Modul ist ein Meilenstein der Innovationsentwicklung. Das Innovation Board und seine drei Module dienen an diesen Stellen als Übergabeprotokoll für den derzeitigen Stand in der Innovationsentwicklung. Sie sichern die gute Kommunikation zwischen Machern und Managern während der gesamten Entwicklung. Zur Unterstützung des Austauschs zwischen Machern und Managern präsentieren wir im Kapitel 9.3 zusätzlich »Bauanleitungen« für Workshops, die der Übergabe der (Zwischen-) Ergebnisse dienen.

Unsere Expertise speist sich aus über sieben Jahren Projekterfahrung als Innovationsberatung »Dark Horse«. Wir glauben fest daran, dass unser Playbook die besten Voraussetzungen bietet, um kreativ und innovativ zu sein. Den letzten Schritt – das Üben und Selbermachen<sup>\*1</sup> – können wir unseren Lesern leider nicht abnehmen. Schließlich hat noch kein Quarterback den entscheidenden Pass im »Super Bowl« geworfen, bloß weil er eine theoretische Abhandlung über den »3 Step Drop« gelesen hat.

Abschließend noch ein Hinweis für die Nutzung des Buches: Sämtliche ausfüllbaren Vorlagen oder Templates stehen auf der Website zum Buch für den Download bereit. Unter den jeweiligen Abbildungen im Buch finden sich URLs, die den Download ermöglichen.



<sup>1</sup> Und auch das Fehlermachen, um daraus zu lernen.

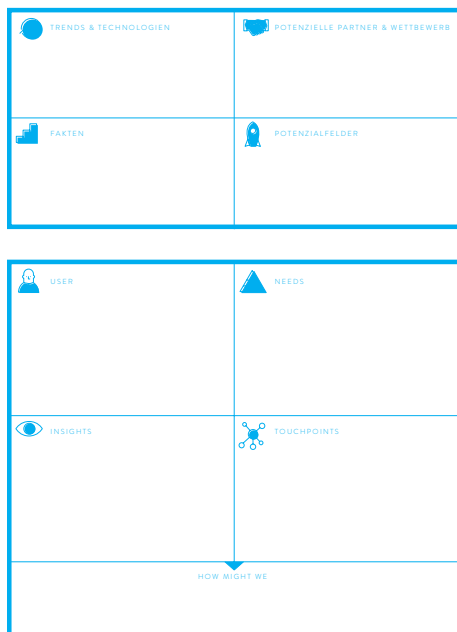


# 3 DAS INNOVATION BOARD

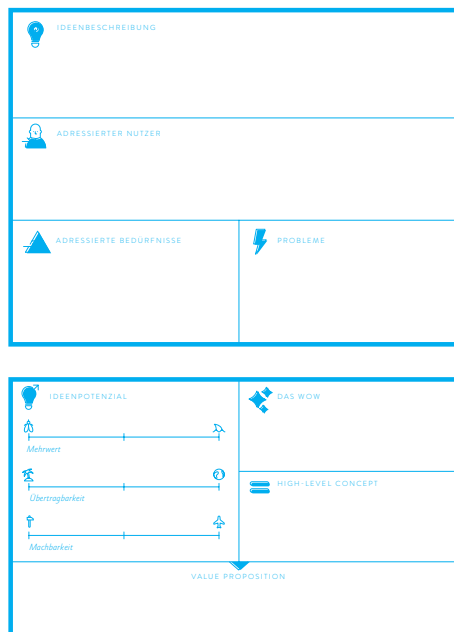
Das Innovation Board<sup>\*1</sup> ist das zentrale Werkzeug dieses Buches (Template 3.1), das uns auf den wichtigsten Schritten zur digitalen Innovation begleitet. Es dient dazu, den »Spielstand« unserer Innovationsentwicklung festzuhalten und die nächsten Züge zu planen. Und es ist das Mittel zur Verständigung zwischen Machern und Managern. Die Handhabung des Boards ist unkompliziert: Wir notieren darauf einfach die Ergebnisse aus jeder Phase der Innovationsentwicklung in den jeweils passenden Spielfeldern. So kann uns das Board dabei helfen, Ideen mit anderen Teammitgliedern und Kollegen zu teilen, oder auch die Teamarbeit und die gemeinsame Innovationsentwicklung transparent zu gestalten. Jeder im Team sieht auf den ersten Blick die Fortschritte und Ergebnisse.

<sup>1</sup> Zur besseren Übersicht auch ausklappbar hinten im Buch.

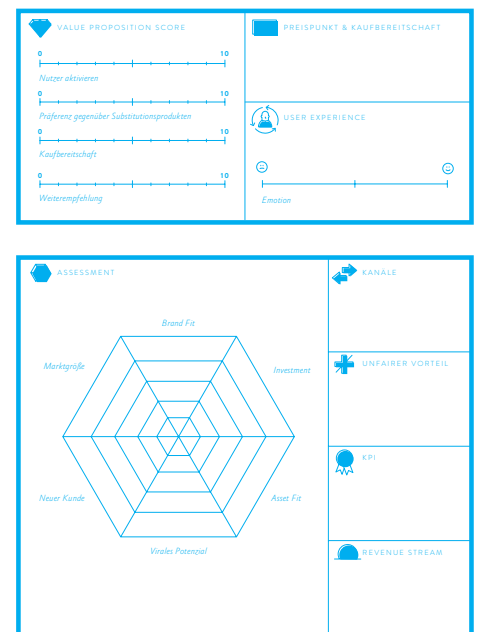
## EXPLORE



## CREATE



## EVALUATE



Template 3.1 [digital-innovation-playbook.de/templates/board](https://digital-innovation-playbook.de/templates/board)

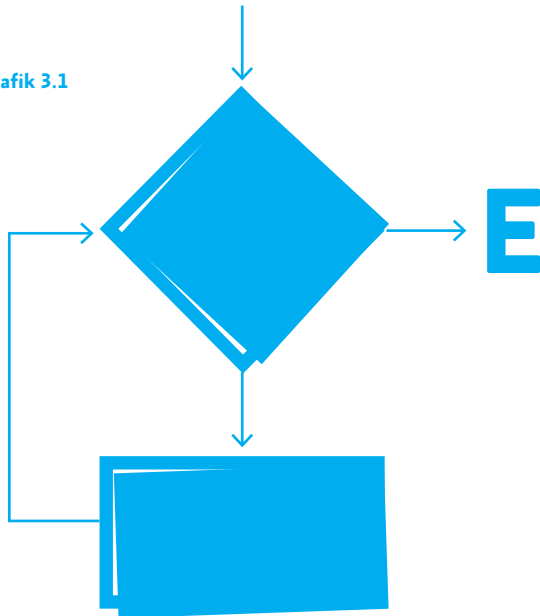
1 Das hat dem »Design Thinking«-Prozess in letzter Zeit immer mehr Kritik eingebracht. Bei diesem Prozess wird nicht berücksichtigt, an welchem Ausgangspunkt die Unternehmen, die ein Problem bewältigen wollen, stehen. Deshalb scheitern Unternehmen auch daran, Design Thinking ohne Anpassung in ihre Prozesse zu implementieren.

Das Innovation Board ist in drei Module geteilt – EXPLORE, CREATE und EVALUATE. Sie sind die Bausteine unserer Innovationsentwicklung. Das Innovation Board hat keinen definierten Anfang und kein definiertes Ende. Unser Startpunkt auf dem Innovation Board ergibt sich daraus, in welcher Ausgangssituation wir uns befinden und was unsere nächsten Ziele sind. Je nachdem wählen wir eine für uns passende Rolle. Wir haben die Rollen »Spielertypen« genannt und werden sie im Kapitel 4 vorstellen.

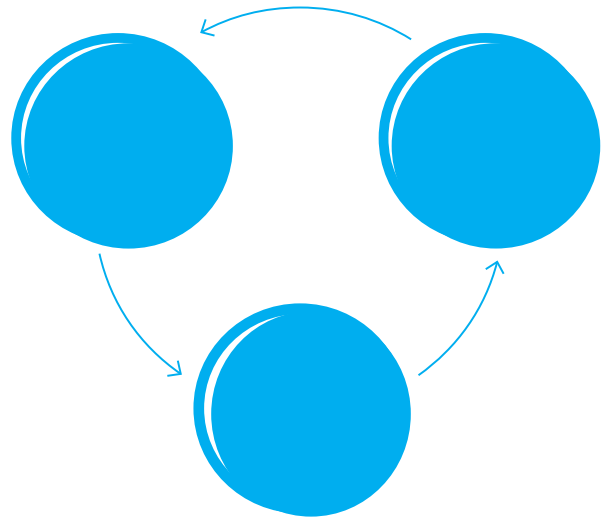
Haben wir unsere Rolle gefunden, wissen wir, wo wir anfangen können. In den Kapiteln 6 bis 8 stellen wir im Rahmen der Module EXPLORE, CREATE und EVALUATE mehr als 30 verschiedene Methoden vor, mit denen wir die Spielfelder des Innovation Boards mit Daten, Fakten, Ideen und Lösungen befüllen können. Jede Methode steht dabei für sich, es gibt keine Hierarchie und (fast) keine festgelegte Reihenfolge. Wir wissen, dass das ungewöhnlich ist. Aber wir sind der Meinung, dass sich Innovationen nicht in strikte Prozesse und feste Korsetts pressen lassen. Prozesse benötigen wir, wenn wir wissen, wo wir starten, welchen Weg wir gehen und wo wir landen möchten. Eine Innovation ist allerdings dadurch gekennzeichnet, dass wir Letzteres nicht wissen. Wenn wir das Ergebnis nicht kennen, können wir den Prozess nicht festlegen.

Die meisten Bücher, die sich mit Innovationen und Innovationsmethoden beschäftigen, geben einen (linearen) Prozess vor. Auch Design Thinking stellt oft den eigenen Prozess in den Vordergrund. In unserer Arbeit spielt Design Thinking eine wichtige Rolle. Allerdings führt es in seiner jetzigen Form in größeren Unternehmen zu vielen Anschlussproblemen. Im Design Thinking starten Innovationsprozesse immer auf der sogenannten »grünen Wiese«, einem Idealzustand, in dem es keine Restriktionen oder Killerargumente gibt, die gegen irgendetwas sprechen könnten. In den letzten Jahren ist uns viel untergekommen, eine »grüne Wiese« war nie dabei.\*<sup>1</sup> Die Realität sieht so aus: In den Unternehmen ist viel Vorwissen vorhanden, viele Maßnahmen sind schon eingeläutet worden. Es gibt Rahmenbedingungen und gescheiterte Projekte, über die niemand mehr reden mag. Kein Projekt startet also an einem absoluten Nullpunkt. Unser Konzept für Innovationsentwicklung, unser Playbook wird dieser Realität gerecht.

Grafik 3.1



Grafik 3.2



<sup>1</sup> Frederik Laloux beschreibt in seinem großartigen Buch *Reinventing Organizations* das Prozessdenken als Kennzeichen einer »oranen« Organisationskultur, die das 19. Jahrhundert dominiert hat, aber deren Paradigmen zunehmend veraltet wirken.

<sup>2</sup> George A. Miller, Eugene Galanter, Karl H. Pribram: *Plans and the Structure of Behavior*, New York 1960.

Wir begreifen es als eine wichtige Aufgabe, unseren Projektpartnern in den Unternehmen den Verzicht auf das Prozessdenken<sup>\*1</sup> zu vermitteln. Und doch müssen wir diesen Punkt etwas abschwächen: Natürlich gibt es einen Prozess! Aber keinen im Sinne einer festgelegten Reihe aufeinanderfolgender Aktionen, sondern im Sinne eines situationsbedingten Wechsels zwischen verschiedenen Denk-Modi.

Aber wie funktioniert ein Problemlösungsprozess, wenn er gar kein »richtiger« Prozess ist? In der Wissenschaft gibt es für solche Fälle das T.O.T.E.-Modell<sup>\*2</sup> (Grafik 3.1). Das Akronym steht für die Schritte »Task«, »Operate«, »Test« und »Exit«. Eine Handlungsoption wird analysiert, durchgeführt, überprüft und so lange wiederholt, bis das Ergebnis positiv ist und man den Prozess verlassen kann.

Lean-Startup-Erfinder Eric Ries hat dies in sein »Measure-Learn-Build«-Modell übertragen (Grafik 3.2).

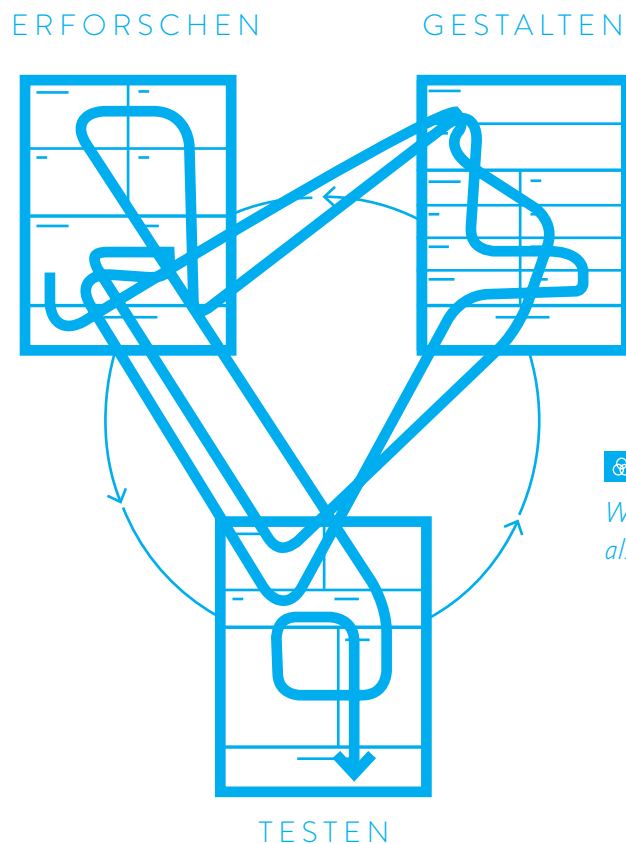
Auf die Herausforderungen unserer Kunden und unserer Projekte passt Ries' Modell aber nicht, denn es beschreibt die Perspektive des (einzelnen) Entrepreneurs, der schon eine Idee hat und diese mit möglichst wenig Zeit und Aufwand testen möchte. Für größere Unternehmen ist das Modell nur bedingt anwendbar. Daher verwenden wir drei andere Bausteine für unsere Innovationsentwicklung, die bereits erwähnten Bereiche EXPLORE, CREATE und EVALUATE. Jeder Bereich ist in einem eigenen Modul auf dem Innovation Board grafisch aufbereitet. Da alle drei Module in der Innovationsentwicklung die gleiche Wichtig- und Wertigkeit besitzen, haben wir ihnen den gleichen Raum auf dem

Board gegeben. Je nach Modul haben wir unterschiedliche Ziele und verwenden unterschiedliche Denk-Modi. Im EXPLORE-Modul nehmen wir den Blick des Abenteurers ein, der erforschen will und neue Dinge kennenlernen und entdecken möchte. Im CREATE-Modul wollen wir neue Lösungen gestalten, bessere Lösungen für unsere Nutzer. Im EVALUATE-Modul sind wir die kritischen Geister, die unsere Lösungen anpassen, überprüfen und für unser Unternehmen anwendbar machen.

Bei der Innovationsentwicklung springen wir zwischen den einzelnen Modulen hin und her, je nachdem, welches unser Projekt gerade erfordert. Dabei machen wir uns auch immer bewusst, dass wir die Denk-Modi wechseln, in denen wir arbeiten. Und unser Weg durch die Innovationsentwicklung kann dann so aussehen wie in Grafik 3.3.

Jedes der Module produziert Ergebnisse. Am Ende einer Innovationsentwicklung müssen wir alle einzelnen Module ausfüllen können, um das Restrisiko\*<sup>1</sup> eines Scheiterns unserer neuartigen Produkt- oder Serviceidee möglichst gering zu halten.

<sup>1</sup> Dieses Risiko ist immer noch recht hoch. Innovationen sind nun einmal risikoreich. Entscheidend ist es hier, Aufwand und möglichen Ertrag in ein gutes Verhältnis zu bringen und so schnell und günstig wie möglich herauszufinden, wie groß das Risiko wirklich ist.



**Grafik 3.3**

*Wie wir so arbeiten ... also, der Prozess*

## 3.1 WIE MACHER UND MANAGER DAS INNOVATION BOARD NUTZEN

*Für Macher und Manager hat das Innovation Board seinen Wert auf mehreren Ebenen:*



### 1. Kommunikation:

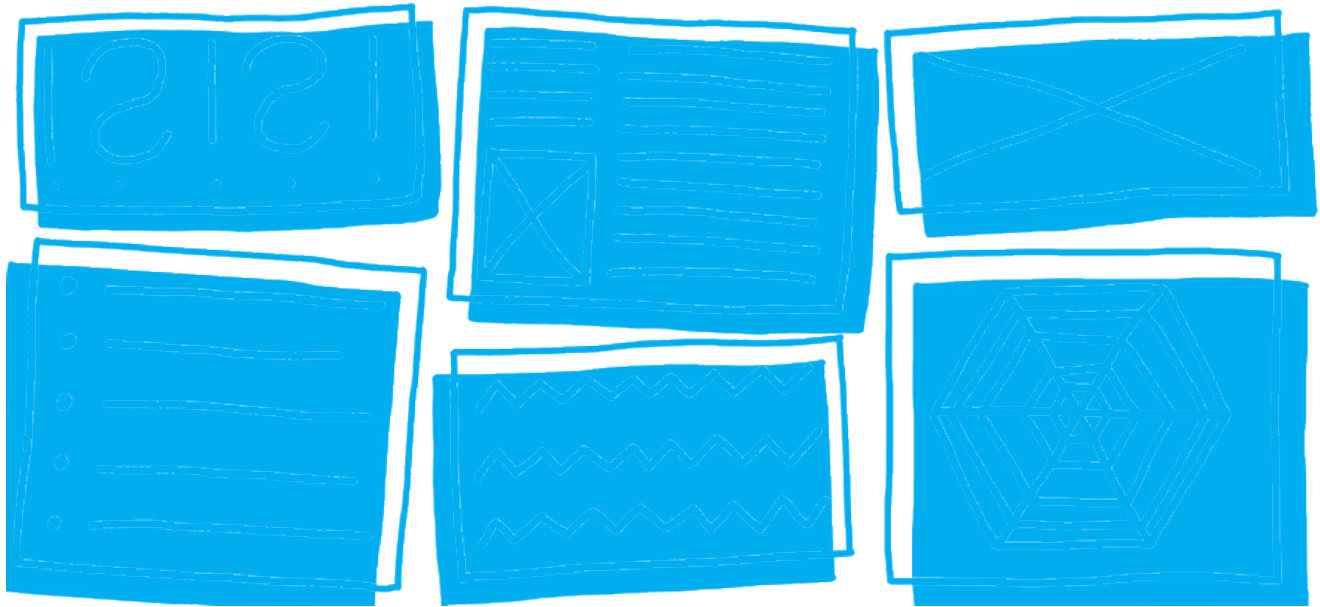
Unterschiedliche Fachbereiche nutzen oft die gleichen oder ähnliche Wörter, verstehen oder gewichten sie aber anders. Um konstruktiv miteinander arbeiten zu können, braucht es einen gemeinsamen Kanon definierter Begriffe. Mit dem Innovation Board liefern wir genau das. Wir definieren und vereinheitlichen Begriffe. Unterschiedliche Konzepte werden nebeneinandergestellt und voneinander abgegrenzt, dazu noch in einen visuellen Zusammenhang gebracht und sortiert. So vereinheitlicht das Innovation Board die Kommunikation und stellt sicher, dass wir über das Gleiche reden, wenn wir das Gleiche sagen. Zudem wird es durch die klare Definition der Methoden, wie diese Ergebnisse erreicht werden, für Macher und Manager einfacher, das gegenseitige Erwartungsmanagement zu steuern.



### 2. Übersicht, Planbarkeit und Flexibilität:

Planbarkeit und Flexibilität wirken auf den ersten Blick wie Gegensätze, sind aber abhängig voneinander. Nur wenn ich gut plane, kann ich auch flexibel sein. Um das Unbekannte<sup>\*1</sup> zu planen, muss ich die Bereiche kennen, denen ich meine Aufmerksamkeit schenken muss. Und ich muss wissen, wie ich die Fragen beantworten kann, die in diesen Bereichen zu klären sind (wenn ich die Antwort nicht schon kenne). Das Innovation Board gibt genau diese Übersicht. Diese nicht lineare Übersicht hilft gleichzeitig, die eigenen Prozesse anhand dessen, was wir schon wissen und was wir noch nicht wissen, zu gestalten. Denn wie bereits gesagt: In der Praxis starten Innovationsprojekte nie bei null. Diese Flexibilität muss gewährleistet werden. Unnötig starre Prozesse bewirken nur unnütze Arbeit, Ineffizienz und Frustration.

<sup>1</sup> Das ein Innovationsprojekt per Definition immer ist.



### 3. Kontrollpunkte und klare Übergabeformate:



Kontrolle ist nichts Negatives. Sie geht aus Sicht der Macher mit der Übergabe von Verantwortung an jemand anderes einher – wenn dieser dazu legitimiert ist. Jede Seite hat Rechte und Pflichten. Die Macher dürfen die Bürde der Entscheidung abgeben, müssen sich aber kontrollieren lassen und Informationen preisgeben. Die Manager dürfen überprüfen, müssen aber entscheiden. Das Playbook gibt klare Punkte vor, an denen das geschehen kann: beim Start des Projekts, an den Meilensteinen nach Abschluss der einzelnen Module und bei Abschluss des Projekts. In den Zeiten dazwischen muss es den Machern erlaubt sein, sich komplett selbst zu organisieren. Klare Kontrollpunkte und Übergabeformate geben beiden Seiten die Sicherheit, dass sie ihre jeweiligen Aufgaben erfüllen. Die Grafik auf der folgenden Seite zeigt im Überblick, wie Macher und Manager das Innovation Board nutzen.

# 3.2 ÜBERBLICK ÜBER DIE NUTZUNG DES BOARDS

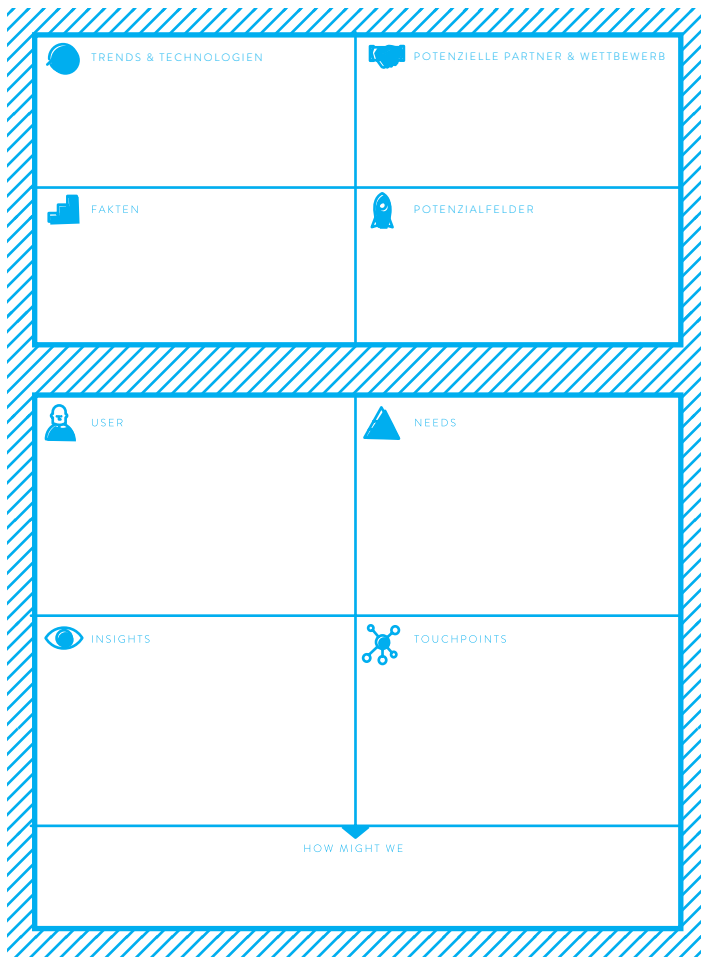


## FÜR MANAGER

- Einheitliche Darstellungen und somit Vergleichbarkeit von Innovationsprojekten
- Übersicht über das Vorhaben und somit Verständnis der Chancen und Risiken

## FRAME

### WÄHREND DES PROJEKTES



EXPLORE

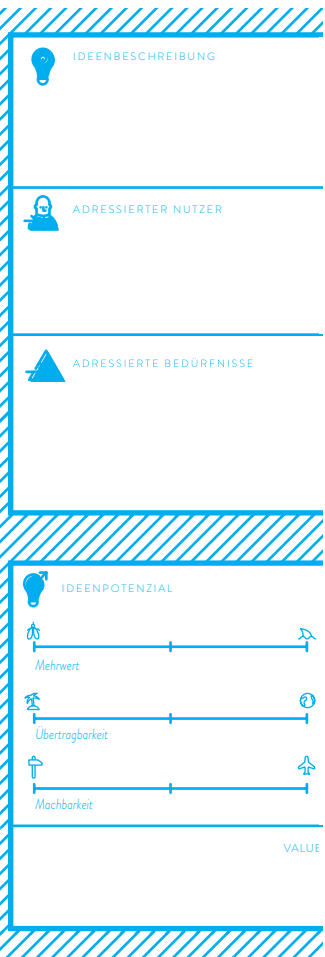
CREATE

FRAME

VOR DEM PROJEKT

PROJEKT-START-WORKSHOP

HOW-MIGHT-WE-ÜBERGABE-WORKSHOP



VALUE



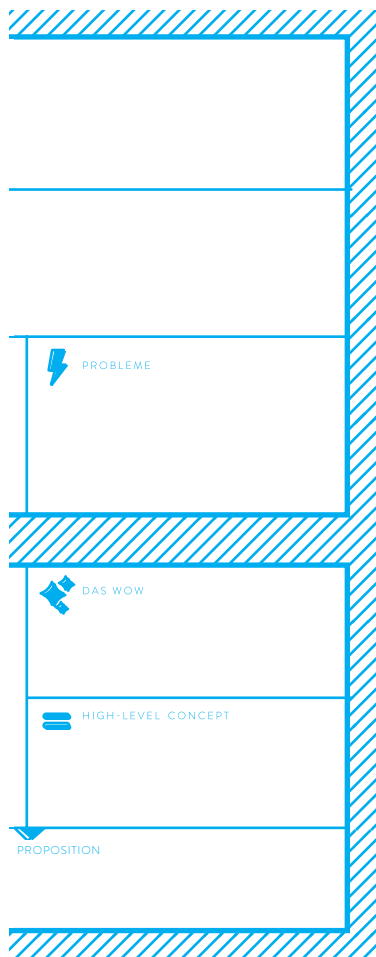
**FÜR MACHER**

- Klare Zielsetzung und Aufgabenpunkte
- Darstellungen von Ergebnissen in vergleichbaren Übersichtsdarstellungen
- Freiheit und Selbstorganisation in der Erreichung dieser Ergebnisse

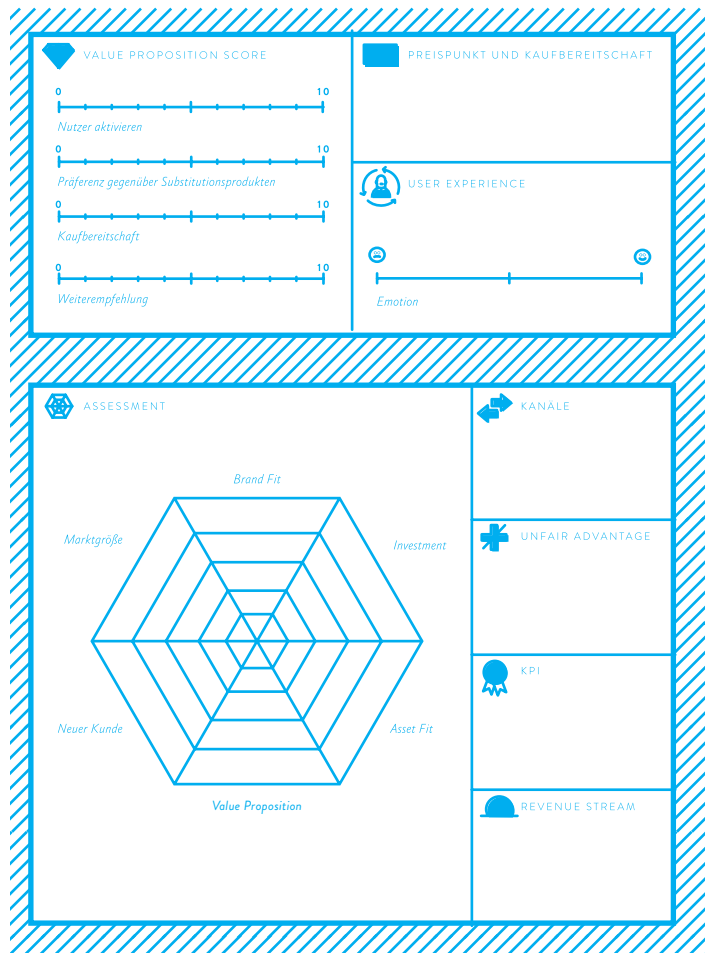


**FÜR BEIDE**

- Klare Meilensteine mit Vorgaben, welches Ergebnis kontrollierbar ist
- Einbindung von Stakeholdern und internen Widersachern
- Kommunikationstool



VERSTÄNDNIS-PROTOTYP-ÜBERGABE-WORKSHOP



INVESTMENT-ENTSCHEIDUNGS-WORKSHOP

**FRAME**  
NACH DEM PROJEKT



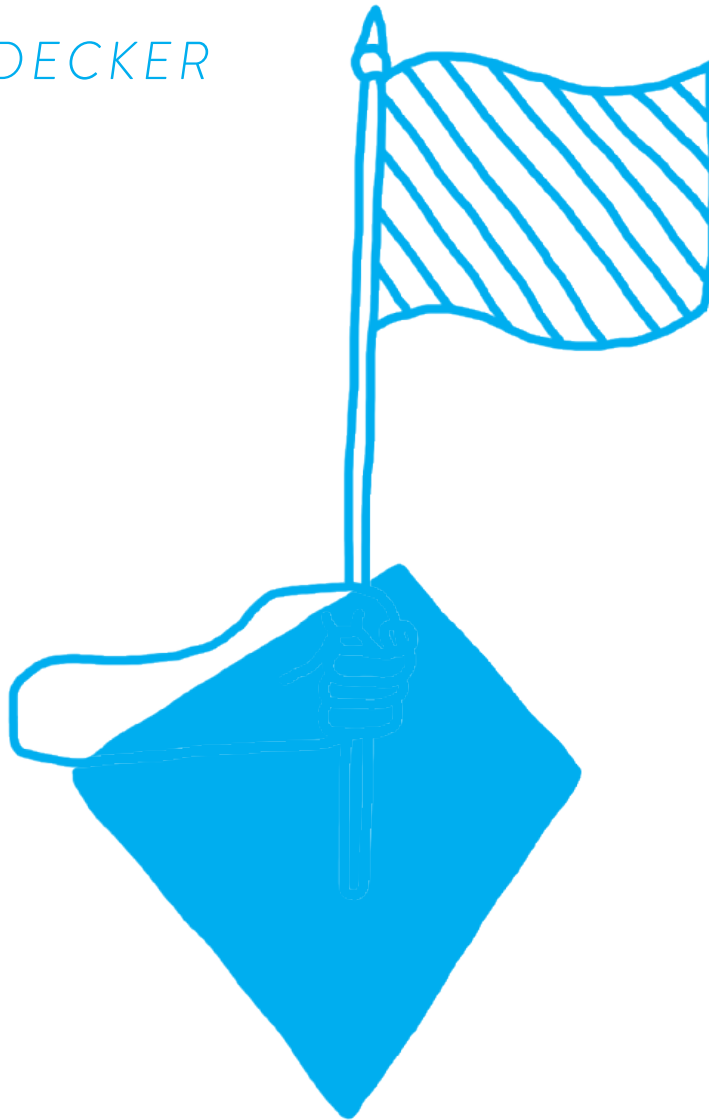
## 4 SPIELERTYPEN

*An welchem Punkt wir mit der Innovationsentwicklung beginnen, ist von den Rahmenbedingungen unseres Projekts abhängig.*

*In diesem Kapitel beschreiben wir daher drei verschiedene Spielertypen: Entdecker, Gestalter und Evaluierer. Sie helfen uns, das gemeinsame Innovationsvorhaben zu verstehen und unsere Aufgabe darin zu erkennen. Jeder Spielertyp startet von einem der drei Module des Innovation Boards aus in das neue Projekt.*



## 4.1 SPIELERTYP 1: DIE ENTDECKER



*Dieses Kapitel ist für Spielertypen wichtig, die:*

- *ein neues Produkt entwickeln wollen und nicht wissen, wo sie anfangen sollen*
- *ein Problem ihrer Kunden erkannt, aber noch nicht vollständig verstanden haben und nicht wissen, wie sie es angehen sollen*
- *noch nicht wissen, welchen Nutzer sie adressieren wollen*
- *das unbestimmte Gefühl haben, in einem Bereich sei Potenzial für Innovation*

Jeden Tag begegnen uns neue Produkte und Services, die dank der Digitalisierung entstanden sind. Etablierte Unternehmen und Konzerne, erfinderische Mittelständler und agile Start-ups aus aller Welt versuchen Nutzer mit neuen Ideen und Konzepten für sich zu gewinnen. Das eigene Geschäftsmodell soll die Herzen im Sturm erobern und die Umsätze in die Höhe schießen lassen. Wer von sich mit Fug und Recht behaupten kann, ein »Unicorn Business« zu sein, der hat den Heiligen Gral gefunden. Als Unicorn gilt in der Digitalbranche ein Unternehmen, das mindestens eine Milliarde US-Dollar wert ist. Snapchat, Uber und Airbnb haben das erreicht. Sie sind exemplarische Beispiele für Innovationen, die den Nerv der Zeit getroffen haben.

Snapchat ist auf den ersten Blick *nur* eine App zum Chatten. Sie funktioniert ähnlich wie WhatsApp oder – ganz klassisch – die SMS. Mit Snapchat lassen sich kurze Textnachrichten, Bilder und Videos verschicken. Die Entwickler der App haben allerdings eine Funktion programmiert, die es nur bei Snapchat gibt: Die Nachrichten haben ein Verfallsdatum. Dieser Unterschied zu anderen Chat-Apps ist gerade bei einer sehr jungen Zielgruppe *der* Erfolgsfaktor. Snapchat bietet ihr auf diese Weise einen sicheren Raum, um sich in der Online-Welt auszuprobieren. Stellen wir uns vor, dass jeder Zettel, den wir in der Schulzeit jemand anderem zugesteckt haben, irgendwo gespeichert und jederzeit abrufbar wäre. Das ist die Realität für die heutige Jugend, die ihre Streiche filmt und statt handgeschriebener Zettel lieber digitale Kurznachrichten verschickt. Auf diese Lebenswelt mit dieser Problematik haben die Macher von Snapchat mit ihrem Produkt reagiert.

Ein anderes Beispiel ist Uber. Das Unternehmen will die Mobilität in Großstädten verändern. Das ist auf den ersten Blick nicht wirklich neu oder innovativ. Doch stellen wir uns vor, dass wir an einem verregneten Tag entlang einer befahrenen Straße laufen und sehnsüchtig zu den Silhouetten hinter den Windschutzscheiben blicken. Wir denken: *Die fahren doch alle in unsere Richtung! Warum hält niemand an und nimmt uns ein Stück mit?* Genau an diesem Punkt setzt Uber mit seiner App an. Wenn wir im Regen stehen, könnten wir auf dem Smartphone nachschauen, welcher Autofahrer, der gleich an uns vorbeifahren wird, einen Mitfahrerservice anbietet und uns für einen gewissen Betrag mitnehmen kann.



Ein Beispiel, um diesen zentralen Punkt zu verdeutlichen: Mithilfe der klassischen Marktforschung könnten wir etwa herausfinden, dass 80 Prozent der Nutzer die Bewertungen in einem Online-Shop nicht hilfreich finden. Doch warum das so ist, lässt sich aus dieser Information nicht erschließen. Es kann unzählige Gründe für das gemessene Verhalten geben. So könnten die Nutzer etwa den Bewertungen nicht trauen, weil diese anonymisiert sind. Vielleicht sind es aber auch zu viele Einträge, vielleicht zu wenige? Die Bewertungen könnten unklar geschrieben oder auf der Seite nicht klar sichtbar sein. Diese Aufzählung könnte noch ewig so weitergehen, denn genauso oft, wie Menschen Gründe dafür, etwas *zu tun*, finden sie auch Gründe dafür, etwas *nicht zu tun*!

Stellen wir uns also vor, wir wüssten, dass unser Nutzer ein Problem mit *zu vielen* Bewertungen hat. Deshalb findet er die Bewertungen anderer nicht hilfreich. Diese Information hilft uns jetzt, ein klares Problem zu formulieren. Danach können wir verschiedene Lösungen für dieses konkrete Problem entwickeln. Amazon hat das gerade beschriebene Problem für seine Nutzer mit einer simplen Funktion gelöst: Kunden können hilfreiche Bewertungen anderer markieren. Die hilfreichsten Rezensionen werden dadurch weiter oben angezeigt.

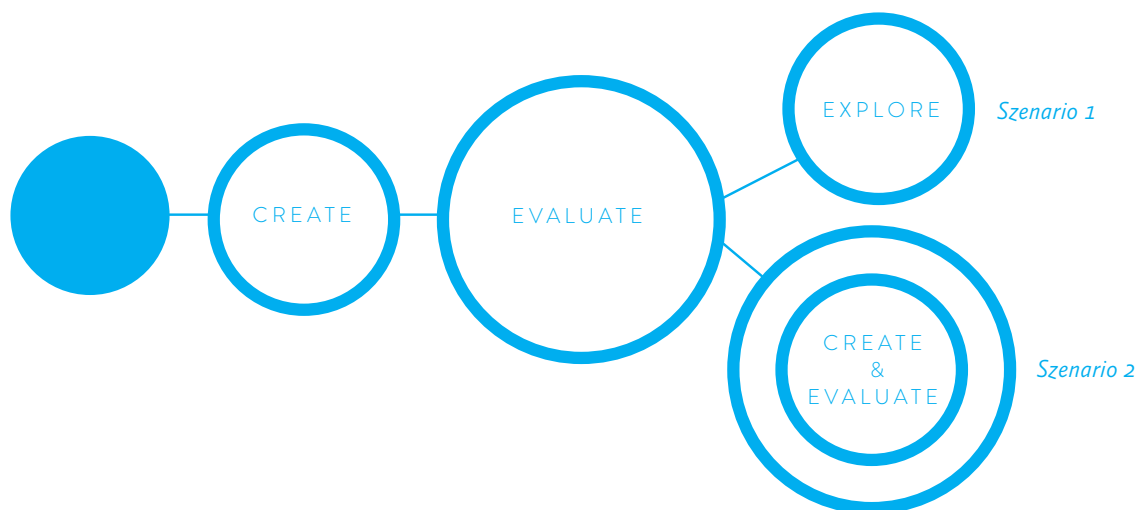
Deshalb machen wir zu Beginn eines jeden Projekts den »Explore-Check«. Können wir die Felder im EXPLORE-Modul aus dem Kopf ausfüllen und können wir die Beweggründe des Nutzers in Bezug auf ein konkretes Problem wirklich benennen?

Sollte mindestens eine Antwort »Nein« lauten, so ist das kein Beinbruch. Dann empfehlen wir an diesem Punkt den Weg der Entdecker, der im Kapitel 4.1 beschrieben wurde. Können wir allerdings beide Fragen mit »Ja« beantworten, beginnt unsere Reise als Gestalter.

Dieser Spielertyp startet mit dem CREATE-Modul. Unser erstes Ziel ist die Entwicklung verschiedener Ideen und Lösungen für das Problem unseres Nutzers. Wie im Online-Shop-Beispiel beschrieben ist es unabdingbar, das Problem klar formulieren zu können. Daher ist unser Startpunkt als Gestalter die How-Might-We-Frage. In dieser Frage formulieren wir, welches Problem wir für welchen Nutzer lösen wollen. Die How-Might-We-Frage hilft uns also, ein abstraktes Problem konkret zu machen. Dieser Vorgang wiederum triggert den Lösungsmodus in unserem Gehirn und hilft uns bei der kreativen Ideenfindung.

Im Gegensatz zu vielen Annahmen, die wir in Projekten und bei Coachings zu hören bekommen, dauert die Arbeit im CREATE-Modul zur Ideenfindung nicht lang. Der eigentliche Wert der Idee offenbart sich erst beim direkten Testen mit dem späteren Nutzer. Daher versuchen wir immer, so schnell es geht, in das nächste Modul (EVALUATE) zu wechseln, sobald mit dem CREATE-Modul die ersten Lösungen konzipiert sind. Gerade für die Gestalter hat das Evaluieren einen unverzichtbaren Wert. Zum einen sind wir ja bereits mit bestehenden Annahmen und Erkenntnissen in das Projekt gestartet, daher ist es umso wichtiger, dass wir diese nun überprüfen und auch herausfinden können, ob sie noch aktuell sind. Zum anderen bekommen wir eine Rückkopplung der Nutzer zu unseren Ideen oder zu Teilen unserer Lösung.

Am Ende des CREATE-Moduls hat der Gestalter mindestens einen Verständnisprototyp sowie eine Lösungshypothese entwickelt. Beide gilt es dann, im EVALUATE-Modul zu testen. Unsere Erfahrung zeigt, dass es für Gestalter zwei grundsätzliche Szenarien beim Evaluieren gibt:



## Szenario 1:

Wir merken während der Arbeit mit dem Modul EVALUATE, dass die Erkenntnisse, mit denen wir in das Projekt gestartet sind, nicht mehr wichtig sind. Beim Testen der Idee erkennen wir, dass unser definiertes Problem aus der How-Might-We-Frage – auf dem die neue Lösung basiert – keine Relevanz für unsere Nutzer hat. Diese haben eigentlich ein anderes, viel größeres Problem. Und dieses größere Problem hatten wir bisher noch nicht erkannt. Dieses Szenario tritt hin und wieder ein, es sollte Gestalter deshalb nicht verunsichern.

Ein reales Beispiel dazu: Das US-Unternehmen Confinity startete 1998 als Software-Entwickler von Bezahlmethoden und Verschlüsselungen für PDAs<sup>\*1</sup>. Erst nach einigen Monaten des Versuchens und Scheiterns sowie einem Zusammenschluss mit der Firma X.com im März 2000 fand Confinity – nun unter dem neuen Namen PayPal – sein eigentliches Geschäftsmodell. Heute ist PayPal einer der erfolgreichsten Online-Bezahlservices der Welt, mit über 179 Millionen Nutzern (laut Statista-Angabe aus dem Jahr 2015).<sup>\*2</sup>

Als Gestalter versuchen wir, durch agiles Vorgehen sehr schnell auf Veränderungen zu reagieren. Sollten wir bemerken, dass wir auf dem falschen Weg sind, korrigieren wir diesen schnellstmöglich. In diesem Fall machen wir mit dem EXPLORE-Modul weiter. Es hilft uns, die bisher gesammelten neuen Erkenntnisse auszuwerten, um im Anschluss die richtigen Nutzer zu identifizieren. Unser Ziel ist ein zweiter, tiefer gehender Blick auf unsere Nutzer und eine neue Problemdefinition, also eine neue, bessere How-Might-We-Frage.

<sup>1</sup> Wir erinnern uns, ein sogenannter »Personal Digital Assistant« war ein kleiner tragbarer Computer in den 1990ern, quasi der Vorläufer unserer heutigen Smartphones und iPhones.

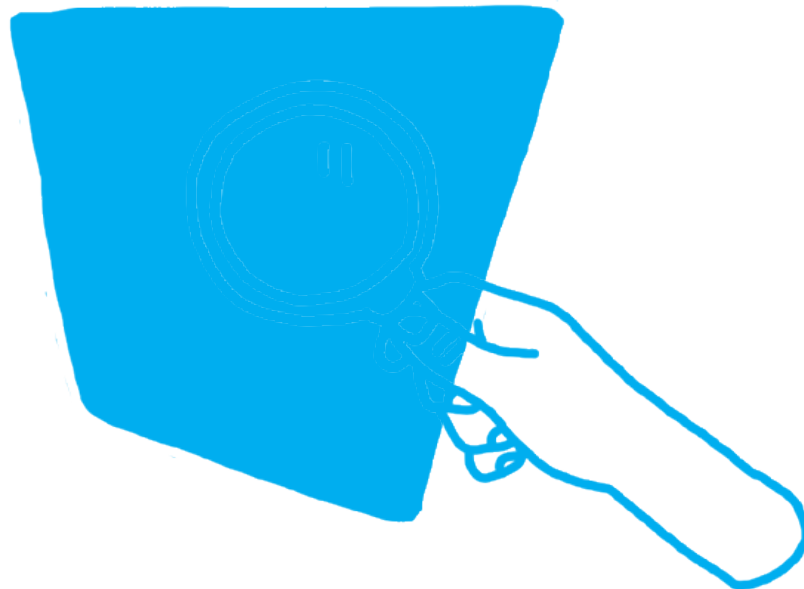
<sup>2</sup> URL: [bit.ly/1yNOXPg](http://bit.ly/1yNOXPg), (26.06.2016).

## Szenario 2:

Durch das Testen unserer Idee im EVALUATE-Modul merken wir, dass wir grundsätzlich das richtige Problem erkannt haben. In diesem Fall versuchen wir, unsere Idee in kleinen Iterationsschleifen immer weiterzuentwickeln, bis sie immer passgenauer wird. Unsere Nutzer liefern uns in diesem Prozess immer neue Informationen und Anmerkungen zu unserer Idee. Diese Anmerkungen können wir in weitere Prototypen oder neue Ideen einarbeiten und weitere Testrunden drehen. In diesem Fall wechseln wir immer wieder zwischen dem CREATE- und dem EVALUATE-Modul. Wie schon im Kapitel zum Spielertyp des Entdeckers beschrieben, verschwimmen die Grenzen zwischen beiden mit zunehmender Dauer.



## 4.3 SPIELERTYP 3: DIE EVALUIERER



*Dieses Kapitel ist für Spielertypen wichtig, die:*

- ihren Nutzer und ihre Nutzergruppe kennen*
- das Nutzerproblem verstanden haben und es beschreiben können*
- eine Idee oder mehrere konkrete Ideen zur Lösung des Problems haben*
- wissen wollen, wie man die Idee oder die Ideen bewerten kann und welches Potenzial die Idee oder die Ideen haben*
- das Risiko vor der Implementierung einer Idee eingrenzen wollen*



Gute Ideen sind die Grundlage neuer und innovativer Produkte. Doch woher wissen wir, dass unsere Ideen auch gut *sind*? In vielen Unternehmen mangelt es weniger an neuen Ideen, sondern vielmehr an deren Bewertung und Einordnung: Wie können wir wissen, ob unsere Lösungen von den Kunden angenommen werden? Woher wissen wir, welche unserer Ideen den größeren Mehrwert für die Nutzer bietet? Diese Fragen stellen sich viele unserer Auftraggeber und Projektpartner. Und wir können sie als Startpunkt für neue Innovationsprojekte nutzen, wenn wir in die Rolle der Evaluierer schlüpfen.

Dieser Spielertyp kann für die bestehenden Lösungen folgende Fragen zweifelsfrei beantworten: Wer ist unser Nutzer? Und welches Problem lösen wir für ihn? Wir nehmen hier das Innovation Board zur Hilfe und probieren, die Felder der Module EXPLORE und CREATE auszufüllen. Dieses Vorgehen hilft uns übrigens auch im Team, ein gemeinsames Verständnis für die Ausgangslage zu schaffen, uns quasi zu *synchronisieren*. Wenn das ganz gut klappt, wissen wir, dass wir als Evaluierer-Spielertypen mit dem Modul EVALUATE starten können, mit einer oder sogar mehreren konkreten Ideen im Reisegepäck.

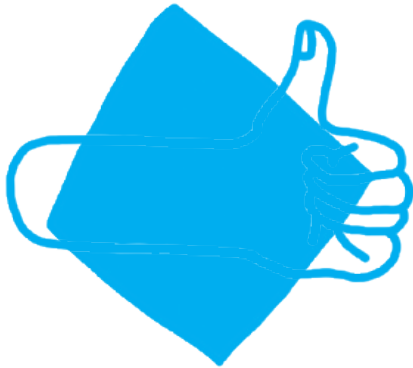
Wir haben es wahrscheinlich alle schon einmal erlebt, dass wir mit einer neuen, grandiosen Idee aus einem Meeting oder Brainstorming gekommen sind. Wir erinnern uns an die Euphorie, die uns gepackt hat: Endlich eine neue Lösung! Diese Durchbrüche gehören zu den tollen Momenten unserer täglichen Arbeit. Sie sind der Grund, warum wir immer wieder neue Projekte mit Verve und Zuversicht angehen. Doch was kommt nach der Euphorie?

Eine Idee hat an diesem Punkt der Entwicklung nur zwei Möglichkeiten, weiterzuleben: Entweder landet sie in einer Schublade und wird für einige Zeit oder sogar für immer vergessen, oder sie findet den Weg in die Wirklichkeit. Damit Letzteres klappt, gibt es ein paar Methoden, um möglichst schnell an der Idee weiterarbeiten zu können – denn eine Idee wird nur durch das kontinuierliche Anfassen, Testen und Verfeinern besser. Die EVALUATE-Methoden werden wir im Kapitel 8.3 betrachten.

Folgendes Beispiel soll veranschaulichen, wie wir auch für eine vermeintlich komplexe Idee einen einfachen Weg fürs Testen finden: Eric Ries beschreibt in seinem Bestseller *The Lean Startup*<sup>\*1</sup> die Gründungsgeschichte von Zappos, dem größten Online-Händler für Schuhe (und Blaupause der schamlosen Kopie aus Deutschland: Zalando). Ende der 1990er-Jahre entwickelte Nick Swinmurn den Plan, Schuhe übers Internet zu verkaufen. Doch anstatt sich mit dem Aufbau eines Lieferantennetzwerks oder einer Lagerlogistik zu beschäftigen, wollte er zunächst einmal den tatsächlichen Wert seiner Idee testen. Er fragte sich, ob potenzielle Kunden den neuartigen Online-Vertriebsweg überhaupt akzeptieren würden.



<sup>1</sup> Eric Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York 2011.



Nick Swinmurn klapperte verschiedene Schuhgeschäfte in San Francisco ab und fotografierte deren Sortiment. Diese Fotos stellte er auf eine einfach gestaltete Website, die den deskriptiven Namen »shoesite.com« hatte. Sobald ein Kunde einen Schuh bestellte, ging Swinmurn in den Laden, kaufte den Schuh und verschickte ihn per Hand.

So konnte er seinen Service mit echten Kunden testen und Daten von echten Nutzern sowie Erfahrungen über Retourenmanagement, Kundenberatung und Zahlungsabwicklung sammeln. Sein Vorgehen brachte Erfolg. Im November 2009 verkaufte Nick Swinmurn sein Unternehmen Zappos für 1,2 Milliarden US-Dollar an Amazon.

Solche Geschichten inspirieren uns ungemein, wenn wir ein Testszenario entwickeln wollen. Der wichtigste Baustein zum Evaluieren einer Idee ist der Prototyp. Dieser ist, anders als oftmals angenommen, keine fertig designte und funktionierende App oder Webseite. Nein, der Prototyp ist eine Simulation der wichtigsten Funktionen und wird mit dem kleinstmöglichen Aufwand hergestellt. Die Umsetzung dieses funktionierenden Prototyps wird in der Lean-Start-up-Bewegung auch als »Minimum Viable Product (MVP)« bezeichnet. Im Projektverlauf entwickelt sich der Prototyp je nach Erkenntnisstand weiter, wird immer feiner und differenzierter. Beim gerade beschriebenen Zappos-Beispiel war der erste Prototyp nur eine einfache Webseite mit Fotos und noch kein voll funktionsfähiger Online-Shop. Nur die allerwichtigsten Funktionen zur Kontaktaufnahme zwischen potenziellen Schuhkäufern und Nick Swinmurn standen zu Beginn bereit.

Ein anderes Beispiel für einen guten ersten Prototyp bietet die Gründungsgeschichte des Filehosting-Service Dropbox: Das gleichnamige US-Unternehmen startete 2007 mit der Idee, Daten zwischen verschiedenen Computern und mobilen Endgeräten zu synchronisieren. Es war damit gewissermaßen der Vorreiter des heute weitverbreiteten *Cloud Computing*. Die Umsetzung dieser Idee verlangte ein hohes Investment in neue Technologien. Es hätte viel Zeit und Geld gekostet, einen funktionierenden, plattformübergreifenden Prototyp zu entwickeln, um die Akzeptanz potenzieller Nutzer testen zu können. Was taten die Dropbox-Gründer stattdessen? Sie drehten ein Video und präsentierten darin ihre Idee. Es zeigte alle Funktionen und Vorteile und es wirkte wie eine Live-Demo eines echten, erhältlichen Produkts.

Das Video verschaffte Dropbox ungeahnte Aufmerksamkeit. Die Abrufzahlen der Website des Unternehmens schossen sprunghaft in die Höhe. Mitgründer Drew Houston erinnert sich: »It drove hundreds of thousands of people to the website. Our beta waiting list went from 5000 people to 75 000 people literally overnight. It totally blew us away.«<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> Eric Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York 2011, S. 99.