

F.4 Design Thinking für Industrienaher Dienstleister: Herausforderungen und Möglichkeiten

*Lily M. Sellhorn-Timm
Jacobs University Bremen*

1 Einleitung

Die Förderung von Innovation und Kreativität, und die gezielte Entwicklung innovativer Dienstleistungen stellt insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) vor Herausforderungen, da sie oft über begrenzte Ressourcen (Kapital, Personal, Zeit) und unstrukturierte Innovationsprozesse verfügen (Disselkamp, 2015). Dies gilt gleichermaßen für den spezifischen Fall von industrienahen Dienstleistern (IND), bei denen es sich in erster Linie um KMU in einer Business-to-Business (B2B)-Umgebung handelt.

Ein prominenter Ansatz für Innovationsentwicklung ist Design Thinking (DT), ein explorativer, lösungsoffener Prozess, der die Benutzerperspektive zur Entwicklung innovativer Produkte auf der Grundlage heterogener Teams und Kreativität einnimmt (Brenner, Uebornickel, & Abrell, 2016; Brown, 2008; Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya, 2013). Bislang gibt es wenige Beispiele, wie DT durch IND in der Praxis eingesetzt werden kann (Joyce, 2017). Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass der DT-Ansatz in erster Linie für Produktinnovation entwickelt wurde (Disselkamp, 2015; Matthing, Sandén, & Edvardsson, 2004). Insbesondere die Prototyp-Entwicklung, als eine Phase im DT-Prozess, zeigt deutlich, dass der DT-Ansatz und seine kohärenten Methoden auf die spezifischen Bedürfnisse von IND erst noch angepasst werden muss. Dieser Beitrag weist das bisher nicht ausgeschöpfte Potential von DT für IND auf, und dient somit als Handlungsempfehlung für die Wissenschaft.

2 Methode / Vorgehen

Basierend auf einer strategischen Literaturrecherche (SLR) nach dem Modell von Webster und Watson (2002) wurden 52 Artikel von 1969 bis 2017 analysiert. Der Fokus der Recherche liegt darauf, inwieweit DT KMU bzw. IND bei ihrer Innovationsentwicklung unterstützen kann, um dem zunehmenden Innovationsdruck entgegenzutreten. Die in der SLR identifizierten Artikel wurden gelesen, codiert und, wenn möglich, einem der drei Konzepte, die in den verschiedenen Arbeiten als wiederkehrend identifiziert wurden, zugewiesen (siehe Appendix für die Concept Matrix). Nachfolgend werden die drei Konzepte erörtert.

3 Ergebnisse

Unternehmen sind oftmals an veraltete Geschäftsmodelle gebunden (Bessant, Öberg, & Trifilova, 2014), was festgefahrene Handlungsstrukturen mit zu wenig Eigendynamik und Flexibilität impliziert. Dadurch wird nutzerzentrierte Innovation zurückgehalten; ein wesentlicher Bestandteil des DT-Ansatzes ist die Nutzerzentriertheit, bei dem der Endnutzer letztlich zu einem Co-Creator wird. Diese enge Einbindung des Nutzers stellt besonders in der B2B-Umgebung aufgrund von Vertraulichkeitsproblemen (Carlgrén, Elmquist, & Rauth, 2016) eine Herausforderung dar. Folglich beschränken unternehmerische und strukturelle Hindernisse die Nutzung von DT durch IND. Unternehmen sind nicht in der Lage, (radikale) Innovationen zuzulassen, weil sie ihre Routinen nicht überwinden können (Hurni & Grösser, 2017). Insbesondere für KMU sind die Standardwerkzeuge für das Innovationsmanagement ungeeignet und veraltet (Assink, 2006; Hobday et al., 2011). Die SLR verdeutlicht, dass DT den Bedürfnissen von IND gerecht wird, indem es Benutzerzentriertheit und Kreativität fördert, sowie unbekanntes Potenzial aufdeckt. Für KMU ist daher ein kreativer Ansatz zur Innovationsentwicklung, wie DT, umso wichtiger und gewinnbringender.

Jedoch lässt sich der langfristige Erfolg von DT aufgrund der iterativen Merkmale anhand der traditionellen Key Performance Indicators (KPIs) nur schwer quantifizieren. Darüber hinaus erwarten Führungskräfte eine grobe Schätzung der monetären Kapitalrendite (ROI) eines Projekts (Harper & Becker, 2004), welches sich im Falle von DT besonders schwierig erweist, da einerseits die Art der Innovation (inkrementell oder radikal) offen bleibt (Hurni & Grösser, 2017; Vargo & Lusch, 2017) und andererseits DT ein kontinuierlicher, iterativer Ansatz ist, so dass der ROI regelmäßig entsprechend angepasst werden müsste. Demnach ist der Wert, den DT zu dem tatsächlichen Profit beiträgt, schwer zu beziffern, was in einer zögerlichen Haltung von KMU gegenüber DT resultiert.

Des Weiteren benötigt DT eine zunehmend interpretatorische Denkweise. Der kreative Ansatz stellt die analytische Struktur eines Unternehmens grundlegend in Frage (Hobday, Boddington, & Grantham, 2011). Folglich besteht ein logischer Konflikt zwischen der analytischen Denkweise von Führungskräften und dem innovativen Charakter von DT. Diese begrenzte Denkweise schränkt Führungskräfte von vornherein ein. Daher muss ein potenzieller neuer DT-Ansatz für IND die Führungskräfte als wesentliche Interessengruppen und nicht nur als die Endnutzer einbeziehen.

4 Fazit

Aufgrund seiner nutzerzentrierten Denkweise offenbart DT IND ein zukunftsorientiertes Potenzial, das die Organisationsstrukturen von KMU in ihren Innovationsprozessen optimiert. Allerdings muss der DT-Ansatz entsprechend angepasst und interpretiert werden, um Service- statt Produktinnovationen zu ermöglichen. Wenn für KMU nicht zeitnah angepasste Innovationsmethoden entwickelt werden, bleiben IND auch in Zukunft in ihren Innovationsprozessen eingeschränkt, so dass sie im Vergleich zu größeren Unternehmen benachteiligt sind.

Als Handlungsempfehlung für die Wissenschaft müssen empirische Studien an KMU durchgeführt werden, die DT implementieren, um die vorliegenden Inhibitoren weiter zu untersuchen und praktische Implikationen aufzuzeigen. Gegenwärtig fehlen solche Fallstudien über die Effizienz der Verwendung von DT durch IND in der wissenschaftlichen Gemeinschaft.

5 Danksagung

Dieser Beitrag ist Teil von „DETHIS – Design Thinking for Industrial Services“, einem vom BMBF geförderten Projekt; Projekt-ID: 02K14A140.

6 Literaturangaben

- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215–233. <https://doi.org/10.1108/14601060610663587>
- Bessant, J., Öberg, C., & Trifilova, A. (2014). Framing problems in radical innovation. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1284–1292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.09.003>
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox. In *Design Thinking for Innovation* (pp. 3–21). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26100-3_1
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344–362. <https://doi.org/10.1111/caim.12176>
- Disselkamp, M. (2015). *Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. Springer-Verlag.
- Goodman, M., & Dingli, S. M. (2017). *Creativity and Strategic Innovation Management: Directions for Future Value in Changing Times*. Taylor & Francis.

-
- Harper, S. M., & Becker, S. W. (2004). On the Leading Edge of Innovation: A Comparative Study of Innovation Practices. *Southern Business Review*; Statesboro, Ga., 29(2). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1293685854?pq-origsite=gscholar>
- Hobday, M., Boddington, A., & Grantham, A. (2011). An Innovation Perspective on Design: Part 1. *Design Issues*, 27(4), 5–15.
- Hurni, D., & Grösser, S. N. (2017). Innovation Management with an Emphasis on Co-creation. In *Dynamics of Long-Life Assets* (pp. 45–68). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45438-2_4
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479–498. <https://doi.org/10.1108/09564230410564948>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. BIS Publ.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd ed.). John Wiley. Retrieved from <http://sro.sussex.ac.uk/29372/>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.

7 Appendix – Concept Matrix¹

Artikel	Konzepte		
	Unternehmerische und strukturelle Hindernisse beschränken die Nutzung von DT durch IND	Es besteht ein logischer Konflikt zwischen der analytischen Denkweise von Führungskräften und dem innovativen Charakter von DT	Der Wert, den DT zu dem tatsächlichen Profit beiträgt, ist schwer zu beziffern
1	x	x	
2	x	x	
3	x		
4	x	x	
5	x	x	
6			x
7	x	x	x
8			x
9	x	x	
10		x	
11	x	x	
12			x
13		x	x
14		x	
15		x	
16	x	x	
17	x	x	
18			x
19		x	
20	x	x	x
21	x		
22	x	x	
23			x
24	x	x	

¹ Artikel, die keinem der Konzepte zugeordnet werden konnten, sind nicht in der Concept Matrix aufgeführt.

Nr.	Autor	Jahr	Titel
1	Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., Colurcio, M.	2016	Linking service design to value creation and service research
2	Assink, M.	2006	Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model
3	Baskerville, R.	2011	Information design
4	Ben Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., Silberzahn, P.	2016	Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context
5	Bessant, J., Öberg, C., Trifilova, A.	2014	Framing problems in radical innovation
6	Buchanan, R.	2008	Introduction: Design and Organizational Change
7	Carlgen, L., Elmquist, M., Rauth, I.	2016	The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms
8	Carlgen, L., Rauth, I., Elmquist, M.	2016	Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment
9	Dunne, D., Martin, R.	2006	Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion
10	Hobday, M., Boddington, A., Grantham, A.	2011	An Innovation Perspective on Design: Part 1
11	Hobday, M., Boddington, A., Grantham, A.	2012	An Innovation Perspective on Design: Part 2
12	Hsieh, Y.	2013	Designing a Service Innovation Measurement of SMEs
13	Hurni, D., Grösser, S.	2017	Innovation Management with an Emphasis on Co-creation
14	Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M.	2013	Design Thinking: Past, Present and Possible Futures
15	Lester, R. K., Piore, M. J.	2004	Innovation—The Missing Dimension
16	Martin, R. L.	2009	The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage
17	Ojasalo, K., Ojasalo, J.	2015	Adapting Business Model Thinking to Service Logic: an Empirical Study on Developing a Service Design Tool
18	Ostrom, A., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich, E.	2010	Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service
19	Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L.	2010	Design Thinking: Understand – Improve – Apply
20	Rauth, I., Carlgen, L., Elmquist, M.	2015	Making It Happen: Legitimizing Design Thinking in Large Organizations
21	Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.	2005	Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change.
22	Tushman, M. L., O'Reilly, C. A.	1996	Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change
23	Vargo, S. L., Lusch, R. F.	2017	Service-dominant logic 2025
24	Ward, A., Runcie, E., Morris, L.	2009	Embedding innovation: design thinking for small enterprises