

# DESIGN THINKING

## Kreativ auf Knopfdruck

Viele Unternehmen reden über Design Thinking. Ist das wieder nur so ein Modewort – oder macht die Methode die Mitarbeiter wirklich kreativer?

TEXT: FRIEDERIKE  
VON TIESENHAUSEN

1980 waren Computer große graue Klötze, die kein normaler Mensch bedienen konnte. Wer sie zum Rechnen bewegen wollte, musste Befehle in der richtigen Programmiersprache eingeben,

das war aufwendig und eigentlich nur etwas für Spezialisten. Dass daraus einmal ein Massenprodukt werden würde, glaubte niemand.

Dann hatte ein junger Unternehmer die Idee, einfachere Computer über eine grafische Oberfläche zu steuern. Heute, da selbst Einjährige über Touchscreens wischen, scheint das völlig klar. Damals war es genial. Der Mann hieß Steve Jobs. Doch um seine Vision umzusetzen, brauchte er ein Steuerungsgerät. Erste Erfindungen kursierten bereits in der Computerszene. Allerdings waren sie groß, teuer, zerbrechlich und völlig ungeeignet für den Alltag. Jobs fragte eine Gruppe von Designern um Rat.

Der ehemalige Ingenieur David Kelley und seine Kollegen tüftelten neun Monate lang. Sie probierten eine Idee nach der anderen aus. Als Kelley mit einer Butterdose herumklapperte, in der die Kugel eines Deosticks eingespannt war, nahm das Projekt Fahrt auf. Um die Form der neuen Steuerung ergonomisch zu machen, schraubte Kelley den Steuerknüppel seines BMW zur Inspiration ab und schnitzte immer wieder Entwürfe aus einem Stück Dove-Seife. Hunderte Versionen später lieferte das Team Anfang 1981 bei Apple die erste massenmarktfähige Maus ab. Sie kostete weniger als 20 Dollar, funktionierte auf jeder Oberfläche, war robust und intuitiv in der Nutzung. Endlich konnten Menschen ohne großes Vorwissen mit dem Computer kommunizieren. Microsoft antwortete kurz darauf mit Windows und seiner eigenen Maus.

Auf der Maus gründete sich der Erfolg des Personal Computers, der unsere Arbeitswelt umgekrempelt hat. Auf der Entwicklung der Maus aber gründet David Kelley eine Inno-

ventionsmethode, die heute in vielen Firmen das Denken umkrempelt: Design Thinking. In den USA ist das Verfahren längst populär, in Deutschland hat es sich in den letzten Jahren immer stärker durchgesetzt. Denn Design Thinking verspricht eine der gefragtesten Ressourcen der Gegenwart anzuzapfen: Kreativität.

Frische Ideen, innovative Produkte und neue Lösungen für alte Probleme zu finden – diese Fähigkeit gilt für Firmenlenker mittlerweile als die allerwichtigste, ergab etwa eine Umfrage unter 1500 Vorstandschefs. Unternehmen brauchen ständig neue Produkte und Prozesslösungen. Anstatt auf chaotische Genialität zu hoffen oder die Eingebungen einer schwer fassbaren Muse, verspricht Design Thinking eine Methode, eine Art Anleitung für gute Ideen.

Aber ist sie wirklich die Lösung aller Kreativitätsprobleme?

Tatsächlich ist Design Thinking ein Werkzeug. Kein Hexentrank, sondern eine nicht übermäßig komplizierte Schritt-für-Schritt-Anleitung. Im Kern beruht sie auf wenigen einfachen Annahmen: Man sollte bei der Suche nach neuen Ideen die Perspektive derjenigen einnehmen, die das Ergebnis am Ende auch nut-

zen werden – also etwa die der Kunden. Außerdem sollte die Gruppe, die kreativ ist, möglichst gemischt sein – also nicht etwa nur aus Ingenieuren bestehen. Weiter muss man bereit sein, auch die schönsten neuen Ideen wieder umzuwerfen, wenn sie nicht funktionieren. Und zwar wieder und wieder und wieder. Und wieder.

David Kelley und andere Väter des Design Thinking haben aus diesen Annahmen einen Prozess entwickelt, der – je nachdem, an wen unter ihnen man sich hält – fünf, sechs oder sieben Schritte hat, die aber immer auf das Gleiche hinauslaufen: Man fängt beim Nutzer an, verbringt viel Zeit damit, das eigentliche Problem einzugrenzen, tüfelt, testet und verwirft vieles wieder – und hat am Ende

Man muss auch die schönsten Ideen umwerfen, wenn sie nicht funktionieren. Und zwar wieder und wieder und wieder.

Und wieder

„In einer vernetzten Welt bringt es nichts mehr, sich nur auf die Kenntnisse des Einzelnen zu fokussieren“

ULI WEINBERG  
Universität Potsdam

eine neue Idee umgesetzt. Egal ob diese ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung ist (siehe S. 89).

In Deutschland arbeiten verschiedene Unternehmen mittlerweile nach der Design-Thinking-Methode – von Mittelständlern wie dem Spielehersteller Ravensburger bis zur Deutschen Bank. Letztere hat sich eine eigene Design-Thinking-Einheit zugelegt: einen internen Innovationsladen, den andere Abteilungen

M	T	W	T	F
4 12:30 MLM	5	6 SHRUTI & ANNA WL: Dieter saugs Yes	7	8
11 12:30 MLM	12	13 WL: UNUMOTORS Welcome Shoshona	14	15
18 Lunch changes	19	20 WL: both Ch...	21 Wine Tasting Poker	22
	26	27 WL: P...		29 7pm Movie Night The Human Sea



Diese beiden glauben an Sie. Hier stehen David Kelley (l.) und sein Bruder Tom. Die beiden Schnurrbartträger gehören zu den kreativsten Köpfen unserer Zeit. David hat für Apple die erste Maus entwickelt – und eine weltweit erfolgreiche Methode für gute Ideen.

Ihr Credo: Jeder kann kreativ sein

beauftragen können. Verantwortlich ist Katharina Berger, die beim Geldhaus noch vor der Erfindung der Computermaus begann und die um die Beharrlichkeit weiß, die es braucht, um in einen großen Konzern Spritzigkeit zu injizieren. „Wir müssen immer wieder fragen: Sind wir noch auf dem Stand, den der Kunde erwartet? Dabei hilft Design Thinking.“ Mit der Methode hat die Bank etwa ein neues Kundenberatungswerkzeug entwickelt: eine Art interaktiven Tisch, der den Kunden in ein Spiel über seine Zukunftspläne zieht und ihn dabei über verschiedene Bankprodukte informiert. Derzeit wird er in Filialen getestet. „Design Thinking fördert das ungewöhnliche Denken“, sagt Berger. „Letztlich muss sich das Produkt immer noch am Markt beweisen. Aber die Methode kann das Risiko des Scheiterns reduzieren.“

Vorreiter des Design Thinking in Deutschland ist SAP. Fast alle Mitarbeiter hat das Unternehmen mittlerweile in der Methode geschult, und anstatt allein Programmierer an die Gestaltung einer neuen Software zu setzen, sollen dort heute Entwickler und Berater gemeinsam an neuen Produkten arbeiten – eng mit den Kunden zusammen. Erste Erfolge sind da: Die

„Wir müssen immer wieder fragen: Sind wir noch auf dem Stand, den der Kunde erwartet? Dabei hilft Design Thinking“

KATHARINA BERGER  
Deutsche Bank

Markteinführungszeiten neuer Produkte etwa sind kürzer geworden.

SAP-Gründer Hasso Plattner hat den Ansatz schon vor Jahren für seine Firma entdeckt, und auch das vom ihm gegründete Hasso-Plattner-Institut an der Uni Potsdam lehrt Design Thinking. Den Studiengang dort leitet Uli Weinberg, und er sieht in der Methode die zeitgemäße Antwort auf eine vernetzte Welt: „Innovation bedeutet heutzutage oft, vorhandenes Wissens kollaborativ auf eine neue Frage anzuwenden.“

Das Institut ist wie ein großes Atelier eingerichtet, in dem die Studenten anhand von realen Fallstudien lernen – mit denen sich wiederum Unternehmen wie Siemens oder Axel Springer frische Ideen holen. Natürlich arbeiten die Studenten dabei in Gruppen. Für sie sei das Teamwork ein wichtiger Zusatz zur normalen Ausbildung an der Universität, sagt Weinberg: „In einer vernetzten Welt bringt es nichts mehr, sich nur auf die Kenntnisse des Einzelnen zu fokussieren.“ Leider, klagt er, erlebten seine multidisziplinär denkenden Absolventen nach der Uni aber in Unternehmen oft einen Kulturschock, wenn dort Techniker, Zahlenmensen und Kundenbetreuer wieder eigene Süppchen kochten.

Auch Firmen, die nicht explizit Design Thinking verwenden, halten viel von der Methode. Julian Weber etwa leitet bei BMW die „Innovationsprojekte Elektromobilität“. Als der Autobauer sich die Frage stellte, wie die Mobilität der Zukunft aussehen könnte, flog Weber mit seinem Team um die Welt, von Mexiko-Stadt bis London sprach er mit Stadtplanern und betrieb ausführliche Marktforschungen. Herausgekommen ist das viel gelobte Elektrofahr-

Nur wer Frust  
in Kauf nimmt,  
kann ein Meisterwerk  
schaffen

zeug i3. Und obwohl die Entwicklung eines Autos alles andere als ein Fünfschritte-Prozess ist, sieht Weber viele Parallelen zu Design Thinking. „Auch wir setzen auf einen ganz offenen, weiten Blick zu Beginn und auf ständige Rückkoppelung der Ideen durch Tests“, sagt er. „Unsere Methode ist wie das Produkt sehr komplex. Design Thinking aber kocht das auf eine handhabbare Formel für konkrete Fragen herunter.“

Design Thinking lässt sich grundsätzlich fast überall anwenden – allerdings heißt das nicht, dass es zwangsläufig Geniales hervorbringt. Kritiker stoßen sich zum Beispiel daran, dass die Methode oft zu routiniert eingesetzt wird. Bruce Nussbaum etwa, Professor an der Parsons New School for Design in New York, moniert, dass viele den eingängigen Prozess einfach nur abspulten. Dabei vergäßen sie, dass die Methode „nur ein Gerüst für das eigentliche Ziel ist: nämlich Kreativität“. Man müsse schon bereit sein, sich auf die Emotionen, die Unordnung und die enerzierenden Wiederholungen einzulassen, die kreative Arbeit mit sich bringe. Nussbaum warnt: Nur wer Frust in Kauf nehme, könne ein Meisterstück schaffen. →

INTERVIEW

## „Breite, nicht Tiefe“

Wann sind Sie am kreativsten?

DAVID KELLEY: In der Dusche. Also habe ich ein Whiteboard in mein Badezimmer gehängt, um die guten Ideen festzuhalten.

TOM KELLEY: Bei mir sind es die ersten Minuten nach dem Aufwachen. Ich habe Block und Stift neben dem Bett liegen, damit Ideen nicht verloren gehen. Manchmal sind es solche kleinen Dinge, die beim Kreativsein helfen. Es ist schade, wie viele Menschen ihr kreatives Potenzial nicht nutzen. Die meisten der Leute, die wir heute „Genies“ nennen, haben sich irgendwann entschieden, kreativ zu sein.

Ist Kreativität eine Frage der Einstellung? Die meisten Menschen halten sich nicht für sehr kreativ.

TOM: Sie waren aber mal kreativ! Denken Sie zurück an die Kindergartenzeit. Wir glauben, dass alle Menschen die Fähigkeit haben, auf bahnbrechende Ideen zu kommen. Schließlich sind alle Kinder kleine Künstler. Doch wenn sie ungefähr zehn Jahre alt sind, werden sie plötzlich viel konventioneller. Warum? Nicht weil sie plötzlich „schlechtere Künstler“ wären, sondern weil sie sich plötzlich darum scheren, was andere über sie denken. Ihr kreatives Selbstbewusstsein geht zurück. Das Wichtigste ist also: Lassen Sie die Angst los, dass andere über Sie urteilen.

Wie soll das gehen?

DAVID: Man muss bereit sein zu scheitern und in Kauf nehmen, dass nicht alle immer alles mögen. Als wir in Stanford anfangen, dachten wir, wir würden den Studenten Kreativität beibringen. Aber das war gar nicht nötig. Die Kreativität war noch da. Wir mussten ihnen einfach die Angst vor dem Scheitern nehmen,



Die Brüder David und Tom Kelley sind die Vordenker des Design Thinking – und zweier kreativsten Köpfe der Welt.

Sie wissen, was für gute Ideen am wichtigsten ist: Selbstvertrauen – und rechtzeitiges Scheitern

DAVID UND TOM KELLEY  
David Kelley hat die Apple-Maus mitentwickelt und ist heute Chef seiner eigenen Kreativberatung Ideo. 2004 gründete er in Stanford die d.school – das Designinstitut der Elite-Uni. Sein Bruder Tom ist Partner bei Ideo und Buchautor. Die Brüder stammen aus Ohio und waren schon als Kinder fasziniert vom Auseinandernehmen und Neuzusammensetzen. Zum Leidwesen ihrer Eltern musste auch das Klavier der Familie für Bauteile erhalten.

indem wir ihnen Schritt für Schritt zu kleinen kreativen Erfolgen verhalfen. Dann sprudelten die Ideen von ganz alleine.

Im Business-Kontext ist die Angst vorm Scheitern ja ganz gesund. Scheitern kostet Geld.

TOM: Sie meinen das große Scheitern am Ende. Wir finden aber ein anderes Scheitern wichtig: die kleinen Rückschläge auf dem Weg zum Ziel. Es ist so wie beim Skifahren. Man lernt es nicht, ohne dabei hinzufallen.

DAVID: Scheitern ist eine gute Strategie zum Erfolg.

Das klingt gewöhnungsbedürftig.

DAVID: Scheitern ist sehr nützlich, es muss nur schnell passieren. Wir glauben fest daran, dass aus Rückschlägen Gutes resultiert. Die meisten Unternehmen planen viel zu viel. Sie sind unendlich vorsichtig, wissen aber tatsächlich noch gar nichts. Wir dagegen fangen einfach an. Wir probieren aus. Wer das nicht macht, lernt die schwierigen Dinge erst am Ende. Wir aber lernen all die schwierigen Dinge schon am Anfang. Und wenn man die einmal verstanden hat, kann man sie auch überwinden. Das große Scheitern ist, wenn man erst am Ende versteht, dass etwas schief läuft.

Das ist keine sehr deutsche Mentalität. In Deutschland schätzt man eine sorgfältige Planung. Was entgeht uns dabei?

DAVID: Einiges! Vor allem muss man sich davon verabschieden, alles in einer Abteilung durchplanen zu können: Ein Automensch etwa weiß alles über Autos, aber oft genug überhaupt nichts über Fortschritte in der Medizintechnik, bei Spielkonsolen und so weiter. Wir glauben an die Befruchtung durch Ideen

aus anderen Bereichen. Im Design Thinking suchen wir genau diese Inspirationen. Wir gehen in die Breite, nicht in die Tiefe.

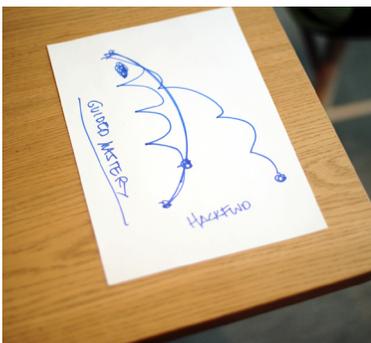
Woran orientieren Sie sich in dieser unendlichen Breite?

DAVID: Wir denken vom Menschen her. Was ergibt Sinn aus Sicht des Patienten, des Verbrauchers, des Kunden? So viele Erfindungen und Innovationen sind getrieben von technologischer Innovation. Doch wenn Sie nicht fragen, ob die den Menschen etwas bringen, werden sie ein Flop. Denken Sie nur mal an Segway ...

TOM: ...oder an die Roboterhunde, die Sony vor einigen Jahren rausbrachte. Die Leute haben sich die gerne im Geschäft angeguckt, aber gekauft hat sie keiner.

Die Breite macht den Unterschied?

DAVID: Wenn am Ende eine wirklich gute Idee stehen soll, dann braucht es anfangs viele verschiedene Ideen. Unternehmen tun sich manchmal mit Kreativität so schwer, weil die Ideen, aus denen sie wählen, alle geklont wirken. Man muss Input aus allen möglichen Perspektiven haben.



Markus Burke

So illustriert Tom Kelley die Philosophie der Brüder: besser oft und früh scheitern als erst am Ende auf die Nase fallen

Wie haben Sie angefangen? Hatten Sie nicht selbst Angst zu scheitern?

DAVID: Doch. Nach der Uni wurde ich Elektroingenieur, ein ganz normaler. Ich habe bei Boeing gearbeitet und unter anderem das „Lavatory occupied“-Schild in der 747 mitentwickelt – ein Meilenstein der Luftfahrtgeschichte. Aber ich war kein guter Ingenieur.

TOM: Na ja, du warst nicht schlecht, du warst vor allem unglücklich.

DAVID: Doch, ich war ein schlechter Ingenieur. Dann hörte ich von einem Designkurs in Stanford. Dort traf ich einen Professor, der mir die Augen geöffnet hat. Er hieß Bob McKim und sagte: Probleme lösen ist ja schön und gut. Aber welche Probleme müssen gelöst werden? Woran ist es eigentlich wert zu arbeiten? Durch ihn fing ich an zu fragen, was die Leute wirklich brauchen. So wurde ich von einem Ingenieur, der technische Probleme löst, zu einem Designer, der erst herausfindet, woran man arbeiten soll. Das Schlüsselwort heißt Empathie.

Anfangs haben Sie viel für Apple gearbeitet. Wie war das?

DAVID: Steve Jobs ist ein wichtiger Grund, dass unsere Firma Ideo groß wurde. Er hat uns für Designprojekte geholt. Apple hatte dafür anfangs keine eigenen Leute, und wir haben rund 50 Aufträge für ihn gemacht. Etwa die erste Apple-Maus. Ich habe viel von ihm gelernt. Wir waren zu der Zeit beide Junggesellen und sind oft zusammen um die Häuser gezogen. Als er dann geheiratet hatte, schien ihn das so zu stören, dass er mich verkuppelt hat.

TOM: (lacht) Er hat ein Blind Date veranstaltet.

DAVID: Steve hatte überhaupt keine Hemmungen. Er



„Steve Jobs hatte überhaupt keine Hemmungen“  
DAVID KELLEY



hat mich auch manchmal um 3 Uhr nachts angerufen, um die Legierungen irgendwelcher innen liegender Schrauben zu besprechen. Von ihm habe ich gelernt, alles bis zum Anschlag zu machen.

David, bei Ihnen wurde 2007 Krebs diagnostiziert. Kehlkopfkrebs mit einer 40-prozentigen Überlebenschance. Heute geht es Ihnen gut. Hat die Krankheit Sie verändert?

DAVID: Ich kann nur empfehlen, dass bei Ihnen eine tödliche Krankheit festgestellt wird. Ich empfehle natürlich nicht, dass Sie die dann auch bekommen. Aber im Ernst: Der Erkenntnisprozess im Kopf ist so wichtig. Wenn Sie darüber nachdenken, dass Sie ganz sicher sterben werden, vielleicht nicht diese Woche, aber eines Tages, dann müssen Sie die Frage beantworten, was Sie eigentlich hier auf der Welt machen. Bei der Suche nach einer Antwort hat mir auch ein Psychologe geholfen, der mir verschrieben wurde.

Was haben Sie herausgefunden?

DAVID: Wir haben meinen Kalender angeschaut. Montag, Dienstag, Mittwoch, alle meine Termine und



Verabredungen. Dann musste ich eine Zahl unter jeden Tag schreiben. Es ging darum, wie viel Zufriedenheit ich an dem jeweiligen Tag verspürt hatte. Und dann haben wir zusammen überlegt, warum etwa Dienstag eine „Sieben“ und Donnerstag eine „Fünf“ bekommen hatte. So habe ich herausgefunden, was mich besonders antreibt. Das Ergebnis war: anderen zu Kreativität zu verhelfen. Ich lehre mittlerweile seit 35 Jahren. Aber es ist immer noch fantastisch. Manchmal sehe ich meine Studenten vor Glück weinen, wenn sie etwas geschaffen haben. Was ist Ihr Lieblingsprojekt bei Ihrer Firma Ideo?

DAVID: Eines meiner liebsten Projekte haben wir für die Schulbehörde von San Francisco entwickelt. Die Frage war: Wie kriegen wir Schüler dazu, in der Mittagspause gesünder zu essen? Es stellte sich heraus, dass niemand je richtig mit den Kids geredet hatte. Beim Design Thinking aber ist das – das Verstehen und Zuhören – genau der erste wichtige Schritt. Okay, ich gebe zu, wenn es um Kinder geht, muss man dranbleiben. Natürlich sagen sie zuerst immer: „Wir wollen Eis.“ Aber wir haben wirklich zugehört, und es stellte sich heraus: Das Wichtigste an der Mittagspause in der Schule

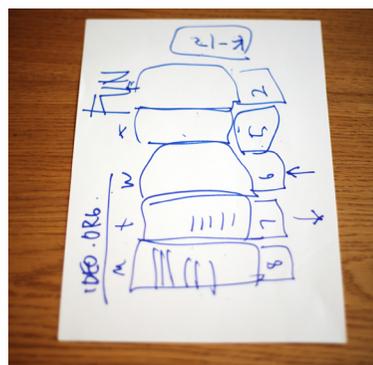
ist nicht das Essen, schon gar nicht für die Mädchen. Nein, die Mittagspause ist die einzige längere Phase im Schultag, die die Kinder mit ihren Freunden verbringen können. Keine so überraschende Einsicht.

DAVID: Ja. Aber daraus haben wir die Lösung entwickelt: nämlich zuerst ein aufregendes, geselliges Erlebnis zu entwerfen – und dann den Kindern ein Mittagessen unterzuschieben. Also: Anstatt die Schüler die Serviertheke mit ihren Tablettens entlanglaufen zu lassen, haben wir den Raum voller schöner Tische gestellt. Die Kinder setzen sich hin und fangen an zu reden, zu spielen, Spaß zu haben. Dann kommt das Kantinenpersonal wie Kellner und stellt das Essen auf den Tisch – in Schüsseln, wie daheim. Und was gibt es als Erstes? Obst und Gemüse. Und die Kinder essen es, ganz ohne Murren, denn sie sind ja hungrig. Hmm, ja klar.

DAVID: Eigentlich basiert die Lösung bloß auf gesundem Menschenverstand. Ich fürchte, was wir bei Ideo machen, ist oft gesunder Menschenverstand. Aber die größere Frage ist doch: Warum machen es nicht alle so? Warum machen viele Leute die Dinge auf so komische Art und Weise?

Wie sollte man es besser machen?

DAVID: Aus meiner Sicht muss man stets fragen, was die einfache Lösung ist: die schöne, schlichte. Wie im guten Design. Es ist doch verrückt, dass diese Lösungen nicht viel öfter angewandt werden. In Schulen, Krankenhäusern, Fluglinien bleibt der gesunde Menschenverstand draußen, weil es eine Tradition von Gewohnheiten gibt. Wir aber fangen mit dem leeren Papier an und fragen: Wie sollte es sein? ◇



Markus Burke

Mit einem solchen Wochenplan hat David Kelley bewertet, welche Tätigkeiten ihn wie zufrieden machen

# So geht Design Thinking

## 01 VERSTEHEN UND LERNEN

Viele Unternehmen betreiben Innovation vor allem als technische Weiterentwicklung. Falsch, sagt Design Thinking. Besser: raus aus dem Labor. Um auf gute Ideen zu kommen, muss man den Nutzer genau beobachten: zu Hause, im Büro, unterwegs. Seine Sichtweise verstehen. Nachfragen.

MICHAEL TIESLER,  
Ravensburger

„Ravensburger ist ja vor allem für Brettspiele, Bücher und Puzzles bekannt, aber etwa 2005 fingen wir an zu überlegen, ob wir nicht auch ein elektronisches Produkt entwickeln könnten. Wir haben eine sehr aufwendige Marktforschung mit 500 Müttern und ihren Kindern gemacht, teilweise zu Hause in den Kinderzimmern. Wir wollten etwa wissen: Wie ist der Tagesablauf? Welche Erziehungsziele haben Mütter? Welche Anforderungen haben sie an Spielzeug und elektronische Medien?“

MARIKE CARSTENS,  
Swiss Life

„Das klassische Geschäft mit Lebensversicherungen stagniert überall. Darum haben wir uns gefragt: Wo gibt es neue Kundenkreise für Swiss Life? Wir haben viel geforscht, was Menschen heute von ihren Finanzen erwarten – etwa indem wir lange Interviews mit sogenannten ‚Extremnutzern‘ von Geld geführt haben: zum Beispiel mit einem Multimillionär, der Angst hat, seinen Wohlstand zu verlieren. Oder mit einem Tänzer, der gerade so über die Runden kommt – das aber in Ordnung findet, solange er Zeit zum Tanzen hat.“

Design Thinking in fünf Schritten – erklärt anhand von zwei Fallbeispielen: Die Firma Ravensburger hat das Lernspielzeug Tiptoi mit der Design Thinking - Methode entwickelt, der Lebensversicherer Swiss Life die Online-Plattform one100.ch, die Kunden beim Sparen hilft

## 02 PROBLEM DEFINIEREN

Die Feldforschung auswerten. Die Herausforderung klar umreißen: Welches Problem soll eigentlich gelöst werden? Je genauer es definiert ist, desto besser kann die Lösung am Ende sein.

MICHAEL TIESLER,  
Ravensburger

„Die Ergebnisse unserer Forschung waren ziemlich komplex. Interessant war etwa, dass vielen Müttern Lerninhalte wichtig sind, sie aber die Kinder nicht unbedingt vor den Bildschirm setzen

wollen. Die Mütter zu überzeugen ist zentral, denn bei Lernspielzeug entscheiden sie zu 80 Prozent, was gekauft wird. Herausforderung also: Wie können wir Lerninhalte digital vermitteln, sodass es den Kindern Spaß macht, sie aber nicht immer auf einen Bildschirm schauen?“

MARIKE CARSTENS,  
Swiss Life

„Bei unseren Studien haben wir herausgefunden, dass die Menschen sich dann mit ihren Finanzen wohlfühlen, wenn sie konkrete Ziele erreichen. Erstaunlicherweise hilft ihnen dabei ein sanfter sozialer Druck. Herausforderung also: Wenn Menschen finanzielle Ziele erreichen wollen – wie können wir ihnen dabei helfen?“

## 03 IDEEN FINDEN

Einfälle sprudeln lassen. Sie dürfen verrückt sein. Wer nur „vernünftig“ denkt, bleibt konventionell. Teams mischen. Spiele machen, um Ideen anzuschubsen. Kreativ sein mit allen Medien: malen, zeichnen, basteln.

MICHAEL TIESLER,  
Ravensburger

„Wir haben viel entworfen und auch versucht, Ideen der Konkurrenz weiterzuentwickeln. Auch die befasste sich mit elektronischem Vorlesen, das ist ja eine gute Form der Wissensvermittlung. Eine Zeit lang verfolgten wir die Idee eines einfachen Systems mit Büchern, das wir Tommi Tiger nannten. Es sah aus wie ein Babyphone, sollte auf dem Tisch stehen. Daran befestigt war ein Stift mit Kabel, mit dem man dann in spezielle Bücher tippen konnte, um sich vorlesen zu lassen.“

MARIKE CARSTENS,  
Swiss Life

„Wie hilft man Menschen beim Sparen? Wir haben uns von Produkten inspirieren lassen, die nicht aus der Finanzwelt stammen – etwa von Online-Communitys, in denen sich Menschen gegenseitig beim Abnehmen helfen. Eine der ersten Ideen war ein Haushaltsplaner, der das Sparpotenzial des Nutzers einschätzt. Wir nannten ihn ‚Hoí‘, das ist auf Schweizerdeutsch ein nettes Wort, ähnlich wie ‚hi‘. Bei der Ideenfindung hat es uns geholfen, dass unser Team so gemischt war. Nicht nur Finanzspezialisten. Ich bin zum Beispiel eigentlich Agraringenieurin.“

## 04 PROTOTYPEN ENTWICKELN

Aus vielversprechenden Vorschlägen sollen Prototypen werden. Schnell – sonst geht kreative Energie verloren. Achtung aber: Wer zu lange herumbastelt, verliert den Blick fürs Wesentliche. Das Motto lautet: Scheitern oft und früh. Jedes Scheitern bringt eine Erkenntnis, wie es besser gehen kann.

MICHAEL TIESLER,  
Ravensburger

„Tommi Tiger haben wir mit 80 Familien daheim getestet. Das Feedback war mäßig, das Design gefiel nicht, es war zu jung. Während wir an Tommi Tiger saßen, wurden wir auch von der Technik eingeholt. Plötzlich konnte man Lesesysteme kleiner bauen, auch ohne Kabel – so groß wie ein Stift. Der Stift sollte sozusagen die Rolle einer Spielkonsole übernehmen – bloß mit unseren Büchern und Spielen statt Software. Wir haben ein Muster gemacht, das intern sofort sehr gut ankam. Wir haben das Muster auch ausführlich in der Marktforschung mit Familien getestet. Da zeichnete sich schon ab, dass das ein Treffer werden könnte.“

MARIKE CARSTENS,  
Swiss Life

„Wir haben eine Rohversion von ‚Hoí‘ auf Facebook getestet. Allerdings stellte sich heraus, dass es damit keine Kundenbindung gab, denn man musste den Haushaltsplaner eigentlich nur einmal nutzen. Es gab aber auch schon damals die Idee zu einer Plattform, auf der Menschen ihre Sparziele eintragen können. Auch das haben wir auf Facebook in ganz einfachen Versionen getestet. Dabei merkten wir, dass es nicht funktioniert, wenn Leute ihre Sparziele komplett öffentlich machen sollen. Nur die wenigsten wollen im Netz stehen haben, dass sie auf eine Auszeit in Asien sparen. Was ist, wenn der Chef das sieht?“

## 05 TESTEN UND OPTIMIEREN

Vielversprechende Lösungen breiter und systematischer testen. Also zurück zum Kunden. Wenn nötig: alles umschmeißen, von vorne beginnen. Sonst: so lange verbessern, bis das Ergebnis besticht.

MICHAEL TIESLER,  
Ravensburger

„Als Letztes haben wir den Stift entworfen. Wichtig war, dass er zeitlos aussieht, Mädchen wie Jungen anspricht und einfach zu bedienen ist. Auch hier gab es viele Probeläufe mit Kindern, bevor wir uns für den Stift in Orange entschieden. Auf den Markt kamen wir 2010. Mittlerweile haben wir in Deutschland mehr als 1,5 Millionen Stück verkauft.“

MARIKE CARSTENS,  
Swiss Life

„Wir haben wieder umgesteuert. Jetzt können Nutzer auf [www.one100.ch](http://www.one100.ch) gezielt Freunde einladen, die dann ihre Sparziele sehen. Wir haben auch die Optik, die Kundenansprache und den Namen ausgiebig getestet. Wir sind mittlerweile mit der sechsten Version am Markt und holen immer weiter Feedback ein, etwa durch einen Kundenstammtisch. Ich würde sagen, der fünfte Schritt ist nie abgeschlossen.“

Michael Tiesler ist Geschäftsführer für Marketing und Programm beim Ravensburger Spieleverlag.

Marike Carstens verantwortet beim Schweizer Lebensversicherer Swiss Life die Sparplattform One100. ◇