

## DER CIO

**Was macht eigentlich ein Chief Innovation Officer?**

**Ulrich Küsthardt:** Er brennt für Innovationen und fördert die unternehmerische Neugier. Der Chief Innovation Officer schafft die Grundlage für die richtige Innovationskultur und kümmert sich darum, dass gute neue Ideen eine Chance bekommen und es bis in die Praxis schaffen. Denn erst dann sind sie ja eine Innovation. Es geht darum, Lösungen für die kleinen und auch großen Probleme der Menschen im Alltag zu liefern. Ein guter CIO muss dafür das eigene Unternehmen mit seinen Stärken, Fähigkeiten und neuen Ideen gut kennen – und zugleich wissen, wonach Kunden und Märkte suchen.

**Wie kann man sicherstellen, dass in einem Industrieunternehmen mit mehr als 35 000 Mitarbeitern systematisch neu gedacht wird?**

**Küsthardt:** Evonik will eines der innovativsten Unternehmen der Welt werden. Mittelfristig soll der Umsatz mit Produkten und Anwendungen, die jünger als fünf Jahre sind, von rund zehn auf 16 Prozent des Gesamtumsatzes steigen. Für das Ziel Innovation nutzen wir ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Dazu zählen zum Beispiel Technologiescouts, die Beteiligung an Start-ups, interne und auch offene Ideenwettbewerbe, die internationale Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen, eigene Wissenschaftsforen und die Creavis als strategische Forschungseinheit von Evonik. Wir sind überzeugt, dass Kundennähe und Lösungspartnerschaften der Schlüssel zum Erfolg sind.

**Welches Unternehmen weltweit ist für Sie beispielhaft innovativ?**

**Küsthardt:** Wenn es da nur ein einziges weltweit gäbe, wäre es um unser aller Zukunft schlecht bestellt. Da gäbe es eine ganze Reihe von Beispielen. Für den Erfolg braucht man aber immer beides: leidenschaftliche Neugier und vernünftige Innovationen. brö

**Dr. Ulrich Küsthardt** ist seit 2015 Chief Innovation Officer des Essener Chemiekonzerns Evonik. Er will das Unternehmen zu einem der innovativsten überhaupt machen.

# Nur der Kunde zählt

Viele Produkte floppen, weil Unternehmen die Bedürfnisse des Marktes nicht kennen. Mit Methoden des Design Thinking lässt sich das verhindern, schreiben Christian Lüdtkke und Sebastian Neumann im Gastbeitrag.

**W**enn wir bei Unternehmen einen ersten Termin haben, zeigen wir den Mitarbeitern gern ein Bild. Darauf ist ein Mädchen zu sehen, das auf Zehenspitzen auf einem Holzstuhl stehend versucht, an die oberste Bücherreihe eines Regals zu gelangen. Wir fragen dann, wie man ihm helfen könnte. Die Ideen reichen von „Wir bringen dem Mädchen eine Leiter“ bis zu „Man sollte die Kinderbücher nach unten räumen“. Wir hören uns die Vorschläge eine Weile an. Irgendwann stellen wir dann die Frage: Warum fragen Sie das Mädchen nicht erst mal, was überhaupt ihr Problem ist?

Denn genau darum geht es beim Design Thinking: Wir stellen den Menschen radikal in den Mittelpunkt und versuchen gezielt, seine Probleme zu lösen. Dafür ist es wichtig, die richtigen Fragen zu stellen. Das Problem ist aber: Die Unternehmen kennen ihre Kunden nicht. Das ist zumindest ein Ergebnis einer repräsentativen Studie, die wir zusammen mit dem Marktforschungsinstitut GfK Nürnberg und mit YouGov in den USA durchgeführt haben. Ziel war es, den aktuellen Stand sowie die Rahmenbedingungen der digitalen Transformation in deutschen und US-Großunternehmen – ab 250 Millionen Euro beziehungsweise Dollar Umsatz – zu vergleichen.

Tatsächlich bezeichnet sich jedes dritte deutsche Großunternehmen als zu unflexibel und zu langsam gegenüber den Anforderungen der digitalen Transformation. Als Hauptthema sehen mit 63 Prozent die meisten in Deutschland „fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen“ an. Übersetzt heißt das eben auch: 63 Prozent der deutschen Unternehmen wissen nicht, was ihre Kunden wollen.

Obwohl für die meisten Unternehmenslenker der Begriff „Design Thinking“ nichts Neues mehr ist, wird die kundenorientierte Produktentwicklung häufig mit den Worten „Bei uns steht der Kunde von jeher im Mittelpunkt“ als allgemein bekannte Tatsache abgetan – allerdings längst nicht umgesetzt. Digitale Player und Start-ups haben hier die Nase vorn: Ob Apple, Uber, Airbnb, Netflix oder Salesforce, sie alle streben nach dem ultimativen Kundenerlebnis.

Der unternehmerische Alltag der Old Economy sieht dagegen eher so aus: Statt vom Kunden aus zu denken, entwickeln technikverliebte Ingenieure immer noch perfekte, hochkomplexe Produkte, für die erst im zweiten Schritt ein Markt gesucht wird. Findet sich kein Abnehmer, sind Kosten mitunter jahrelanger Entwicklung verloren. Leider immer noch der häufigste Grund, warum Innovationen am Markt scheitern.



Die Autoren:  
**Dr. Christian Lüdtkke** (unten) ist Gründer und Geschäftsführer der Digitalberatung Etventure. **Sebastian Neumann** baut als Senior Project Manager von Etventure Digital-einheiten von Unternehmen auf.



„Richtig angewandt, ist Design Thinking ein mächtiges Werkzeug für neue Geschäftsmodelle und Ideen“

und Kosten zu sparen, sondern es geht darum, Geschäftsmodelle neu zu denken, um dem steigenden Innovationsdruck standzuhalten und den digitalen Wandel voranzutreiben. Ein Zitat von Henry Ford lautet: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ Übersetzt heißt das, sie wollten schneller von A nach B kommen. Die Frage ist dann eben als Unternehmer: Verkauft man schnellere Pferde – oder erfindet man das Auto?

Genau hier enden die Möglichkeiten der klassischen Marktforschung und beginnt das enorme Potenzial von Design Thinking. Nämlich nicht nur einen Kundenbedarf zu erkennen, sondern dessen Hintergründe zu verstehen, sich in den Kunden hineinzuversetzen und passgenaue Lösungen zu entwickeln. Leider bleiben viele Design-Thinking-Projekte und Ideen auf dem Niveau eines Post-its oder eines abstrakten Prototypen. Damit das nicht passiert, ist es wichtig, mit den Ideen zum Kunden zu gehen, um Feedback einzuholen. Hilfreich hierzu sind erste Ideenskizzen, welche die Hauptfunktionen erklären. Der nächste Schritt kann dann ein erster klickbarer Prototyp sein oder auch eine erste Webseite. Ziel ist es, schnell und ständig zu lernen und möglichst bald mit einer ersten Version des Produktes am Markt zu sein, welches die minimalen Produktanforderungen erfüllt. Hier sprechen wir von einigen Wochen. Erst mit diesen Methodenkompetenzen und neuen Strukturen können Unternehmen durch Agilität überlebensfähig bleiben.

Der Klassiker hingegen sind immer noch Roadmaps, wasserfallartige Projektpläne, Pflichten-Lasten-Hefte für neue Services und Produkte, für welche ein Millionenbudget kalkuliert wurde. Die Businesspläne zeigen selbstbewusst Fünfjahrespläne mit vielen Unbekannten. Leider alles reine Fiktion und Träume und daher verschwendete Zeit.

Noch etwas entfernt vom Kunden war die Aussage eines Geschäftsführers eines erfolgreichen Mittelständlers gegenüber seiner Vertriebsmannschaft: Sie sollten sich nicht von der Kundenmeinung verwirren lassen. Potenzielle Kunden wurden tatsächlich zur geplanten Produktlinie befragt – und sie fiel bei ihnen durch. Der Mittelständler wollte aber dennoch daran festhalten, man wisse schließlich schon, was der Kunde will. Immer noch gelebte Realität in vielen deutschen Firmen.

In einer beschleunigten, digitalen Welt müssen Geschäftsmodelle schnell und vor allem radikal nutzerzentriert entwickelt werden. Das bedeutet: nah am Kunden zu entwickeln, dessen Bedürfnisse besser kennenzulernen und nur die Geschäftsmodelle zu entwickeln, die diese Bedürfnisse exakt bedienen. An dieser Stelle setzt Design Thinking an. Vereinfacht gesagt geht

es darum, neu zu denken und aus verkrusteten Strukturen auszubrechen. Und es geht darum, experimentell zu sein. Gearbeitet wird dabei hierarchisch und ressortübergreifend. Richtig angewandt, ist Design Thinking ein mächtiges Werkzeug, um Ideen für neue Geschäftsmodelle aus der Perspektive des Nutzers zu entwickeln. Es reicht nicht mehr, Prozesse zu optimieren

Bereits zum siebten Mal!

## Wohnen & Leben in der Region

Sonntag, 24.9.2017 • 11 – 17 Uhr • Shadow Arkaden

**Werden Sie jetzt Aussteller**

Informieren Sie sich über die verschiedenen Messepakete und sichern Sie sich einen der limitierten Messestände.

Weitere Infos erhalten Sie unter:  
0211 505-2892 | immobilienmarkt@rheinische-post.de  
www.duesselder-immobilienmesse.de

RHEINISCHE POST
RP ONLINE