



FOTO: GIUSEPPE PORZANI / FOTOLIA

# Die Zeit drängt

## Die Autoren



FOTO: PRODUKT + MARKT

**Axel Schomborg** blickt auf über 15 Jahre Instituts-erfahrung zurück. Er leitet bei Produkt + Markt den Bereich Customer & Services Research und betreut u.a. Kunden aus den Bereichen Versicherungen, Finanzdienstleistungen und Energiewirtschaft.

aschomborg  
@produktundmarkt.de



FOTO: PRODUKT + MARKT

**Julia Koch** ist zertifizierte Design-Thinking-Moderatorin. Sie ist überwiegend im Ad-hoc-Bereich tätig und verantwortet als Teamleitung Studien u.a. in den Bereichen Versicherungen und Banken.

jkoch@produktundmarkt.de

**D**er Weckruf ist bei Banken und Sparkassen und anderen Dienstleistern in der Finanzbranche angekommen: Künstliche Intelligenz wird das klassische Beratungs- und Vertriebsgeschäft grundlegend verändern. Die PSD2-Richtlinie der EU wird mehr Wettbewerb schaffen. Zudem verlangen die Kunden zunehmend nach mobilen Lösungen. Julia Koch und Axel Schomborg von Produkt + Markt erklären, wie man mit Design Thinking Antworten findet.

Die Finanzbranche kämpft mit rückläufigen Erträgen in früher sicheren Geschäftsfeldern und der allgemeinen Beschleunigung. So kommen die Finanzdienstleister zu der Überzeugung: Die Zeit drängt, wir können nicht länger warten, unsere Kundenbeziehungen zu festigen, auszubauen und dadurch in Richtung Zukunft zu lenken. Innovative, umsetzbare und wirtschaftliche Produkte sind gefordert, die die Erfüllung der Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Und das möglichst schnell.

Design Thinking ist eine Methode, die Innovations- und Produktentwicklungsprozess wirksam unterstützen kann und schnell wertvolle Ergebnisse liefert. Unsere Praxis zeigt, dass der Erfolg von Design Thinking im Finanzdienstleistungsbereich von drei Faktoren abhängt:

1. die exzellente technische Anwendung des Verfahrens
2. die Einbindung der „richtigen Kunden“
3. die passende Haltung im Unternehmen

### 1. Exzellente technische Anwendung des Verfahrens

Ein klassischer Design-Thinking-Prozess besteht aus sechs Phasen: Zunächst gilt es, ein tiefgründiges Ver-

ständnis für die Zielgruppe zu entwickeln und sich in ihre Bedürfnisse einzufühlen. Dazu dienen die Phasen *Understand* und *Observe*. Anschließend müssen die identifizierten Punkte priorisiert und die Probleme, die gelöst werden sollen, herausgefiltert werden. In der folgenden Phase, *Point of View*, werden die gewonnenen Erkenntnisse verdichtet und in eine Design Challenge überführt; das heißt, man formuliert, für welche Bedürfnisse Innovationen gesucht werden. Dabei wird bewusst mit Superlativen gearbeitet, denn es werden herausragende und keine mittelmäßigen Ideen gesucht.

Es folgt die Phase *Ideate*: Mit verschiedenen Techniken werden im Team Ideen entwickelt, die eine Lösung für die Challenge darstellen. Das Ideen-Team kann aus kreativen Konsumenten, aus Mitarbeitern oder einer Kombination beider Gruppen bestehen.

Schließlich folgt die Phase des *Prototyping*. Dort geht es um den zentralen Aspekt des Design Thinking, dass Ideen in Form von Prototypen erlebbar gemacht werden. In der letzten Phase, dem *Testing*, wird die Idee mithilfe des Prototyps sprichwörtlich begreifbar: Die Vor- und Nachteile werden auf der praktischen Ebene wesentlich deutlicher als etwa in einer Konzeptbeschreibung. Mögliche Schwachstellen können so direkt erkannt und verbessert werden.

Design Thinking folgt einem klar definierten Prozess, jedoch sind die Phasen an sich nicht starr, sondern Sprünge sind möglich: Zeigt das Testing Schwachstellen, können neue Ideen erforderlich sein. Genauso kann ein Insight direkt zu einer Idee und einem Prototyp führen.

Auch die Inhalte des Prozesses sind nicht starr. Für jede Phase gibt es verschiedenste Techniken. Um jeweils die richtige auszuwählen, sind eine gute Marktsowie eine hervorragende Methodenkenntnis unerlässlich.

### 2. Die Einbindung der „richtigen Kunden“

Finanzprodukte verkaufen sich in der Regel nicht von alleine. Kundenberater in der Bank, der Außendienst oder auch unabhängige Makler nehmen hierbei eine entscheidende Rolle ein. Bei diesen internen Vertriebskunden muss ein entsprechendes Involvement erzeugt werden, um das Marktpotenzial auszuschöpfen. Das heißt aber nicht zwangsläufig, dass die Vertriebskunden alle Design-Thinking-Phasen mit durchlaufen müssen – oftmals geht es darum, das richtige Verständnis und die richtige Überzeugung für die Innovation zu schaffen. Die Einbindung der potenziellen Endkunden in den Design-Thinking-Prozess ist allerdings für die konsequente Bedürfnisorientierung unerlässlich.

### 3. Die passende Haltung im Unternehmen

Konsequente Bedürfnisorientierung und wirkliche Innovation – gepaart mit einem realistischen Blick auf Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit – bedarf Raum und Willen im Unternehmen. Und zwar nicht nur beim Entwicklerteam und auf der Arbeitsebene, sondern auf allen Führungsebenen. Letztendlich muss das gesamte Unternehmen die Innovation tragen und deren Erfolg fördern und – das verlangt Mut. Design Thinking wirkt leicht, ist aber harte und konsequente Arbeit. Fehlt der Mut in den Institutionen, ist die Gefahr groß, dass das hart erarbeitete Ergebnis weichgespült wird.