



# DESIGN & INNOVATION SPRINTS

Version Deutsch/English

# DESIGN & INNOVATION SPRINTS

**Zielgruppe: Produkt-/Service-Teams, Organisationseinheiten wie F&E oder Innovations-Labs, StartUps – insbesondere in hochkonvergenten Industriesegmenten wie Telekommunikation, Maschinenbau, Pharmazie, Finanz- und Energiewirtschaft**

Die Digitale Transformation ist in aller Munde. Ein Teilbereich davon ist die Nutzer-zentrierten Entwicklung neuer Produkte und Services. Agile Sprints legt besonderen Wert auf die Unterstützung bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Services. Ziel ist es, nicht nur die Bedürfnisse von Individuen zu adressieren, sondern mit seinen Kundenunternehmen einen nachhaltigen Nutzen für ein umfassenderes Eco-System zu schaffen (z.B. Shared Economy, Plattform-Ökosystem).

## WHY

Das Akronym VUKA beschreibt treffend mit vier Attributen die Welt, in der wir leben: sie ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Technologischen Entwicklungen wie Cloud Computing, IoT, Mobility und Big Data/Analytics ermöglichen Lösungen, die es vor 10 Jahren noch nicht gab. Agil aufgestellte Unternehmen wie z.B. die vier GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) nutzen diese neuen Technologien, schaffen Produkte und Services mit einer kaum gekannten Nutzerakzeptanz. Sie fordern so tradierte Unternehmen heraus, deren Marktanteile aufgrund langsamer oder fehlgeleiteter Innovationsprozesse zusehends schwinden. Zudem sehen wir uns im 3. Jahrtausend mit globalen Herausforderungen konfrontiert, die es bisher so auch noch nicht gegeben hat und die nicht mit Best Practices aus der Vergangenheit lösbar sind. Die agilen Frameworks bieten hier solide Lösungsansätze und Denkmodelle.

## HOW

„Google Sprints“, wie Jake Knapp sie beschreibt, sind ein Beispiel für zeitlich begrenzte, erfolgreiche, fokussierte Innovationsprozesse - von der Problemanalyse bis zum User-Testing. Wichtige Erfolgsfaktoren eines Design-Sprints sind: die Hierarchie-neutrale Einbindung heterogener Experten aus verschiedenen Bereichen; die umfassende Definition des Problemraumes, die Problemfokussierung und eine Bedürfnisanalyse der adressierten Kundengruppe (n) bzw. Persona; ein validierter Problem-Solution-Fit; Vermittlung und Etablierung nicht nur von Methoden, sondern auch einer alternativen (agilen !) Grundhaltung zu Menschen und Arbeitsweisen Design Thinking eignet sich hierzu besonders; Einleitung der Umsetzung mittels agile Methoden wie z.B. KanBan oder sogar Scrum.

Für StartUps sind diese Punkte und die Denkweise besonders wichtig, haben sie doch zumeist nur eine erste und einzige Produkt-/Serviceidee, um die sich das Geschäftsmodell aufbaut und mit der die Existenz des neuen Unternehmens steht oder fällt. Zudem rekrutieren sich Gründer häufig aus einem traditionellen Unternehmensumfeld in der Haltungen und Denkweisen eingeübt und praktiziert wurden, die im StartUp-Umfeld nicht unbedingt mehr nützlich sind. Sprints im StartUp-Umfeld sollten daher nach Eric Ries' Lean Startup-Ansatz drei weitere Prinzipien anwenden und vermitteln: 1) Validierte Lernprozesse, 2) Feedbackschleifen im Build/Measure/Learn-Modus, 3) Innovationsbilanz bzw. die Messung von Erfolgen.

## WHAT

Der Endkunde erlebt einfache, gute Produkte, die tatsächliche menschliche Bedürfnisse adressieren. Das Unternehmen hat mit innovativen Produkten und Services Markterfolg und einen Wettbewerbsvorsprung, bei einem vergleichsweise geringen Entwicklungsaufwand.

## FALLBEISPIEL

**Neugestaltung des Kernproduktes einer global aufgestellten Research-Abteilung eines multinationalen IT-Unternehmens**

### SITUATION

Das global verteilte Team einer kleinen Research-Einheit von ca. 10 Spezialist\*innen stellt eine rückläufigen Nachfrage des einzigen, bisher jedoch sehr wichtig erachteten Produktes fest. Das Produkt dient der Geschäftsanbahnung für die Sales-Mitarbeiter des Serviceunternehmens.

### KOMPLIKATION

Externe Research-Anbieter bieten vergleichbare Produkte automatisiert und kostengünstiger an. Die Mitarbeitermotivation sinkt, da kein Wachstum und somit keine Karriereperspektive im Team gegeben ist. Der Druck zu Innovation und zur „Digitalisierung“ steigt, zudem verlangen die internen Kunden ein attraktiveres Produkt mit anderen, neuen Erkenntnissen, um insbesondere Neu-Geschäft für die neuen, digitalen Einheiten des Unternehmens generieren zu können. Es wird diskutiert, die gesamte Abteilung aufzulösen, da der Mehrwert der Abteilung nicht mehr im Verhältnis zu ihren Kosten steht.

### LÖSUNGSANSATZ

Es wird ein Raum – zeitlich und physisch – geschaffen, indem alle 10 Mitarbeiter als Team zusammenkommen und fernab des Alltagsgeschäftes fokussiert an ihrer Herausforderung (How Might We create a new digital and attractive product which provides value-add?) arbeiten. In den fünf gesetzten Tagen und im Format eines „Google Sprints“ wird der Problemraum aus verschiedenen Perspektiven definiert, werden die Kundenbedürfnisse analysiert, mehrere Lösungsansätze formuliert und bewertet, in Prototypen umgesetzt und schließlich direkt mit echten Endkunden auf ihren Problem-Solution-Fit getestet.

### ERGEBNIS

Aus den fünf Tagen kehrt das Team mit zwei vielversprechenden Lösungsansätzen und einem detaillierten, anteiligen Umsetzungsplan in seine jeweiligen Homeoffices zurück. Die beiden Lösungsansätze werden innerhalb von zwei Monaten umgesetzt und finden wachsendem Akzeptanz bei den internen Kunden.

# DESIGN & INNOVATION SPRINTS

**Target: Product-/Service-Teams, Organizational units as R&D or Innovation-Labs, Start-Ups – especially in high convergent industry verticals like Telecommunications, Manufacturing , Industrial Equipment, Pharma, Financial Services and Utilities**

Everyone is talking about Digital Transformation – it is the paradigm we all started towards in the 21st century. What does it mean? What is it? Part of it – quite simply – relates to the development of user-centric, digital products and services. Agile Sprints emphasize the development of sustainable digital products and services. However, we do not only relate to single users or individuals. We rather aim to generate a sustainable benefit for a more holistic ecosystem (e.g. shared economy, platform based ecosystem) instead of addressing the short term needs of a group of individuals.

## WHY

The acronym VUCA is spot on with its four attributes to describe the world in which we live: volatile, uncertain, complex, ambiguous. Technological possibilities and solutions like Cloud Computing, IoT, Mobility and Big Data/ Analytics enable solution which we didn't dream of 10 years ago. Agile companies like the four GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) apply those new technologies with ease and create products, services and solutions with an amazing user acceptance thanks to their simplicity, their problem-solution-fit and just because they meet the needs. Traditional corporates are more and more challenged by the GAFA and the like because clients quickly move to other product or service providers (f.e. the GAFA!), former market leaders become market laggards as their innovation processes and time-to-market is too slow. Additionally in the 21st century we are faced with global challenges which did not yet exist thus far or just raised in their meaning. Best practices from the past therefore are no longer helpful.

## HOW

Google Sprints, as outlined by Jake Knapp in the book he published in 2016 "Solve Big Problems and Test New Ideas In Just Five Days". They are one example how to manage a Design Sprint in a time-boxed, successful and focused innovation process spanning from the analysis of the problem to iterative prototyping including testing. There are a few factors/"must haves" to make a Design Sprint successful: the integration of heterogeneous experts on a peer-level; the holistic definition of the problem space; staying focused on a problem; application of a holistic need finding; a validated problem-solution-fit; teaching of Agile methods and frameworks in combination with a new agile mindset to human beings, society and ways of working.

Start-Ups should especially focus on the latter as they mostly have only one first-and-only product-/ service offering that their business model is grounded on. The success of a Start-Ups is therefore highly dependent on the success of this one and only product or service. Quite often the founders had traditional jobs before they became founders. There they have been trained on attitudes and mindset which must (may?) not be beneficial in a Start-Up environment. Sprints for Start-Ups therefore should moreover by considering Eric Ries' Lean Start Up approach – especially four principles: 1) Validated Learning; 2) Build/Measure/Learn; 3) Innovation Accounting; 4) Entrepreneurship is Management.

## WHAT

The consumer gets simple, good products, which address sub-conscious or conscious real human needs. Innovative companies gain instant market success with their products and services, a quick time to market and a competitive advantage alongside a relative low innovation effort.

## CASE

**New design of the core product of the global research-department of a multinational IT-consulting company:**

## SITUATION

The globally distributed team of a highly specialized market research unit recognizes a decreasing demand of their one and only product. So far their product has been considered highly strategically relevant for the development of new client opportunities.

## COMPLICATION

External research companies offer comparable products however semi-automated and cheaper. Motivation of the highly specialized team members declines because there are not growth and development opportunities – no career perspective. The pressure is to innovate towards a higher value-add for the internal clients and to deliver digitally increases. There is a discussion to suspend the whole research department because it does not meet its key performance indicators and is too expensive.

## SOLUTION

All 10 team members get together for a 1-week Design Sprint - face to face and retreat from their daily business. Goal: solve their Design Challenge: How Might We create a new digital and attractive product which provides value-add?) The Design Sprint follows the flow and methods of a Google Sprint: starting with the holistic review of the problem space the team further analyses their client needs, develops ideas, assesses ideas and solutions, and creates a prototype, which is tested and improved based on the feedback of real clients.

## RESULT

Team gets back to work with two promising prototypes and a detailed KanBan-board including a “To Do’s” and a distribution of roles and tasks. In the following two months, both prototypes get a positive client feedback and a higher acceptance from the internal clients.