

Cheatsheet 03 - Design Thinking & User-Centered Innovation

Business Basics

Der Design-Thinking-Prozess

Menschzentrierter Weg, Probleme zu lösen – stellt das **Erleben der Nutzenden** in den Mittelpunkt. **Iterativ, nicht linear** (Schleife wie Build–Measure–Learn aus S1). „Design Thinking“ ist ein **Bündel von Praktiken**, kein festes Rezept (Micheli et al. 2019).

Phase	Leitfrage
Empathize	Was erleben die Nutzenden wirklich? (beobachten statt raten)
Define	Welches Problem lösen wir genau?
Ideate	Welche Lösungen sind denkbar?
Prototype	Wie sieht eine erste, grobe Version aus?
Test	Was sagen echte Nutzende dazu? → zurück zu einer früheren Phase

Lo-Fi-Prototyp: Papierskizze/Klick-Attrappe – prüft eine Annahme **billig**, muss nicht funktionieren. *Test cheap before you build* (Dahan & Hauser 2002, Brücke S2). Team-Variante: **Design Sprint** (Tutorium).

Design als strategische Wahl

- **Rams (kanonisch bei Vitsoe):** „Weniger, aber besser“ – „gutes Design ist so wenig Design wie möglich“. Design **reduziert**; strategische Haltung, keine Geschmacksfrage.
- **N26:** mobile-first Design = Türöffner in einen Markt etablierter Banken (firmenberichtet: >8 Mio. Kundenschaft). **Zweiter Akt:** Gründerabgang 2025 (BaFin-Druck), externer CEO ab Apr 2026 → **Design bringt dich rein, Governance hält dich drin** (Key-Person-Risiko).
- **Ökosystem-Governance (Apple/Android):** offen vs. geschlossen ist eine **strategische Weichenstellung** – Kontrolle/Qualität vs. Reichweite/Freiheit. Folgen für Entwickelnde und Nutzende. Kehrt bei **KI-Modellen** wieder (offene Gewichte vs. proprietär). Vertiefung: **Session 6**.

Innovationstypen

Typ	Was ändert sich?	Beispiel
inkrementell	schrittweise Verbesserung	bessere Kamera im Nachfolger
radikal	technologischer Sprung	erstes Touchscreen-Smartphone
disruptiv	verändert den Markt von unten	einfacher, billiger Anbieter verdrängt den Etablierten

Innovator's Dilemma + Hedge

In 2 Sätzen (Christensen): Etablierte verbessern ihr Produkt nach oben für ihre besten Kunden und übersehen einen Angreifer, der **unten** einsteigt – einfacher, billiger, anfangs schlechter. Der Angreifer arbeitet sich hoch und verdrängt den Etablierten, bevor dieser reagiert.

Hedge (King & Baatartogtokh 2015): Von Christensens eigenen 77 Fällen erfüllen die **wenigsten** alle Kriterien sauber → Disruption ist ein „**sensitizing concept**“ (nützliche Linse), **kein Naturgesetz**. Nicht jede große Neuerung ist „disruptiv“.

- **Kodak:** erfand 1975 selbst die Digitalkamera, Insolvenz 2012 – Geschäftsmodell-, kein Technikversagen (Fußnote: Aug 2025 erneute Fortführungs-Warnung, kein stabiles Ende).
- **Nokia:** ~40–50 % Marktanteil auf dem Höhepunkt (je nach Metrik), <5 % Smartphone-Anteil 2013 – Marktführerschaft schützt nicht vor einem UX-getriebenen Plattformwechsel.

💡 Merksatz für Gründende

Greift den Marktführer nicht frontal an – fangt dort an, wo er **nicht hinschauen will**: bei Problemen, die ihm zu klein sind.